

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**TRABAJO DE GRADUACIÓN:**

**“MEJORA DE IMAGEN DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS CON LA APLICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SALVADOR”**

**PRESENTADO POR:**

**HERNÁNDEZ SÁNCHEZ, KATERINE STEPHANY**

**MÉNDEZ LIZAMA, ANDREA FABIOLA**

**RAMOS ORTIZ, ISIS MARIBEL**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO (A) EN MERCADEO INTERNACIONAL**

**ABRIL, 2021**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
**Vicerrector Académico:** PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López  
**Vicerrector Administrativo:** Ing. Juan Rosa Quintanilla  
**Secretario General:** Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
**Vice Decano:** Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías  
**Secretaria:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo  
**Coordinador General de Seminario de Graduación:** Lic. Mauricio Ernesto Magaña Méndez

**ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**

**Director de Escuela:** Lic. Miguel Ernesto Castañeda Pineda  
**Asesora Directora:** Licda. Georgina Margoth Martínez Cruz  
**Asesora Metodológica:** Licda. Marta Julia Martínez Borjas  
**Jurado Calificador:** Licda. Georgina Margoth Martínez Cruz  
Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera  
Lic. Alcides Dario Alfaro Alfaro

**ABRIL 2021**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS.**

Agradezco infinitamente a Dios por su misericordia, por permitirme culminar mi carrera universitaria y por siempre guardarme en su mano pese a todo obstáculo que se presentó en el camino. También doy gracias por mi madre Flor Lizama pues sin su apoyo, su esfuerzo, su comprensión, mimos y principalmente su amor no hubiera sido capaz de lograrlo, porque ella fue el pilar terrenal más grande de mi travesía y estoy infinitamente bendecida por tenerla en mi vida. Por poner ángeles en cada lugar para ayudarme, apoyarme y guiarme en esta etapa tan importante en mi vida.

**Andrea Fabiola Méndez Lizama.**

Primeramente, agradezco a Dios por ser la luz que ilumina mi camino, por darme la sabiduría y fortaleza necesaria para cumplir exitosamente una meta más en mi vida, agradezco a mis dos ángeles que están en el cielo a mi madre Carmen Ramos y mi padre German Ramos que me guían y me cuidan siempre. De igual manera agradezco infinitamente a mis hermanas y hermanos por todo el apoyo incondicional, pues siempre estuvieron para mí dándome su amor, su apoyo, su dedicación y empeño en todo el desarrollo de mi carrera, sin ellos no hubiera sido posible cumplir este logro.

**Isis Maribel Ramos Ortiz.**

Este trabajo va dedicado primeramente a Dios por darme todas sus bondades y bendiciones durante esta etapa de mi vida, por darme la fe y sabiduría necesaria además de permitirme culminar mi carrera profesional. A mis hermosos padres Juan Carlos Hernández y María Elena Sánchez por todo el apoyo económico y emocional que me brindaron debido a que sin su apoyo esto hubiera sido muy difícil, ya que siempre me impulsaron a lograr mi meta a pesar de las dificultades presentes. A Alejandro Montiel una persona muy especial en mi vida, quien me brindo todo su apoyo incondicional al igual que su conocimiento académico.

**Katerine Stephany Hernández Sánchez.**

<b>CONTENIDO</b>	<b>N° PÁGINA</b>
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la problemática	1
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
2.1 Geográfica	3
2.2 Temporal	3
2.3 Teórica	4
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
3.1 Limitantes o viabilidad del estudio	5
3.1.1 Interés personal.	5
3.1.2 Relevancia social.	5
4. OBJETIVOS	6
4.1 Objetivo General	6
4.2 Objetivos Específicos	7
5. CAPITULACIÓN	7
5.1 CAPÍTULO I: BENEFICIOS Y PARTICIPACIÓN DE LA RSE EN LAS MYPES	7
5.1.1 Actores de la Responsabilidad Social Empresarial.	9
5.1.2 FUNDEMÁS: principal actor para el desarrollo de la RSE en El Salvador.	14
5.1.3 Beneficios para el Desarrollo Económico y Social de El Salvador.	19
5.1.4 Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN.	22
5.1.5 ¿Qué se espera de la empresa?	23
5.1.6 Relación de la RSE con las MYPES salvadoreñas.	23
5.1.7 Análisis teórico.	27

5.1.8	Conceptualización de capítulo a la realidad investigada.	29
5.2	CAPÍTULO II: ÁREAS PARA DESEMPEÑAR BUENAS PRÁCTICAS DE RSE	32
5.2.1	La Gobernabilidad.	34
5.2.2	El Personal Interno.	35
5.2.3	Los Clientes.	37
5.2.4	Las Empresas Proveedoras.	39
5.2.5	La Competencia.	42
5.2.6	El Medio Ambiente.	44
5.2.7	Las Administraciones Públicas.	45
5.2.8	La Comunidad.	47
5.2.9	Análisis teórico.	48
5.2.10	Conceptualización de capítulo a la realidad investigada.	50
5.3	CAPÍTULO III: MANUAL DE APLICACIÓN DE LA RSE EN LAS MYPES	53
5.3.1	Evaluación inicial.	53
5.3.2	Diagnóstico de la empresa sobre la Responsabilidad Social Empresarial.	56
5.3.3	Planificación.	60
5.3.4	Implementación de la Responsabilidad Social Empresarial.	63
5.3.5	Monitoreo y evaluación.	65
5.3.6	Comunicación y reporte.	66
5.3.7	Análisis teórico.	70
5.3.8	Conceptualización de capítulo a la realidad investigada.	71
6	CONCLUSIONES	74
7	GLOSARIO	75
8	REFERENCIAS	76

## ÍNDICE DE TABLA

<i>Tabla 1: Evaluación del riesgo de la cadena de suministro</i>	40
--	----

## ÍNDICE DE FIGURA

Ilustración 1 Clasificación de los grupos de interés	58
--	----

## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente existe el mito que para aplicar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) las empresas deben contar con un alto ingreso económico, debido a esto, las micro y pequeñas empresas (MYPES) son las que menos oportunidades y conocimiento tienen de ello, por esta razón se debe tener en consideración que la implementación de la Responsabilidad Social no depende solo de la economía, sino que se ve influenciada por muchos factores más.

En El Salvador existen muchas áreas en las cuales se puede aplicar la Responsabilidad Social Empresarial, permitiendo así una gran oportunidad a las MYPES de ser parte de esta tendencia en el mundo empresarial. Uno de los principales actores en impulsar el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, en el país es la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS).

Algunas de las áreas de Responsabilidad Social Empresarial que FUNDEMÁS recomiendan para la aplicación de dichas actividades son: la gobernabilidad, el personal interno, los clientes, las empresas proveedoras, la competencia, el medio ambiente, las administraciones públicas y la comunidad.

Las compañías gozarán de beneficios internos y externos al aplicar la RSE. Algunos de los beneficios internos que las empresas pueden obtener son: mayor productividad del personal y la empresa, reducción de costos de operación, capacidad de atraer y retener a un personal de calidad, mejor imagen ante los empleados, clientes y proveedores; dentro de los beneficios externos están: los sociales, ambientales y económicos.

El trabajo presenta una guía donde se muestran los pasos que las empresas pueden realizar para aplicar la Responsabilidad Social Empresarial en las MYPES. Donde inicialmente se debe elaborar una evaluación del por qué se debe aplicar, concientizar y capacitar a los empleados; posteriormente se debe analizar y establecer que estrategias van a implementarse en el plan de acción para así poder evaluar y medir los resultados de las acciones realizadas.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad en El Salvador está tomando mucha relevancia el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, porque puede ser un instrumento de competitividad, en el corto y mediano plazo. La aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial, trae consigo beneficios en el ámbito interno y externo de las empresas salvadoreñas en las áreas económica, social y medioambiental, es considerada como una estrategia, la cual permite a las compañías centrarse en las necesidades de su entorno, transformándolos en un impacto positivo en pro del desarrollo sostenible de la comunidad.

La Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), en El Salvador es la entidad que promueve la Responsabilidad Social Empresarial, por ende, es uno de los principales actores en impulsarla, esto se logra mediante los diferentes programas que desarrolla y de esta manera es como las compañías obtienen beneficios en el ámbito interno y externo.

Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) deben brindar atención a ciertas áreas en las cuales se puede aplicar. La Responsabilidad Social Empresarial es más que realizar programas de voluntariado e involucrar a la comunidad, además existen otras acciones que pueden realizar si realmente quieren impulsar la sostenibilidad, las cuales pueden ser: tener un código de ética; realizar programas de formación continua de todos los trabajadores; participar en proyectos conjuntos, en actos y jornadas de difusión sobre la RSE aplicadas al sector de actividad; usar materiales y productos de menor toxicidad; proponer iniciativas deportivas, medioambientales, de cooperación en el desarrollo local, social y cultural.

Conforme el tiempo avanza, la sociedad exige a las MYPES que estén unidas en una sola idea, la cual es edificar un presente y un futuro mejor para el planeta. Esto implica un cambio en las relaciones que se tiene con los grupos de interés, ya que, son una de las partes fundamentales en temas de RSE, porque su opinión puede afectar directa o indirectamente en sus actividades.



## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad existe el mito que la Responsabilidad Social Empresarial solo puede ser aplicada por las medianas y grandes empresas, debido a que tienen más ingresos que las micro y pequeñas empresas, por esta razón se retoma dicha problemática para generar diferentes soluciones.

### 1.1 Descripción de la problemática

El mundo cada vez está más globalizado y desarrollado por lo cual es muy importante que las empresas se identifiquen bajo esa misma corriente, la Responsabilidad Social Empresarial es una de las maneras de hacerlo, ya que dichas prácticas permiten obtener beneficios económicos y éxito empresarial ante la sociedad en general, logrando construir una imagen positiva.

El país forma parte de una tradición filantrópica<sup>1</sup> corporativa que poco a poco ha ido evolucionando hacia una responsabilidad social más activa, tanto internamente como externamente en las empresas. Históricamente, en El Salvador gran parte de la acción social del sector privado ha estado basada en creencias religiosas y ético-morales de carácter individual. Eso se debe principalmente al gran peso de las empresas familiares donde propiedad y gestión van unidas. (Cañas, González y Vaquerano, 2005, p.13)

Las actividades empresariales de carácter filantrópico se caracterizan por ser prácticas que están fuera de la actividad central de la empresa y requieren poca inversión. Los resultados de estas actividades, generalmente, no repercuten más allá de obtener buena reputación e imagen, siempre y cuando se logren comunicar convenientemente.

---

<sup>1</sup> Nota aclaratoria: Es un vocablo de origen griego que significa “amor al género humano”. Se trata de un concepto utilizado de manera positiva para hacer referencia a la ayuda que se ofrece al prójimo sin requerir una respuesta o algo a cambio. Se conoce como filántropos a los sujetos u organizaciones que suelen desarrollar proyectos solidarios.

El mayor grado de implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) son por las empresas grandes, las manufactureras, las que cuentan con actividades exportadoras y un ingreso económico muy alto, dentro de las actividades concretas que más desarrollan estas empresas son el apoyo a grupos desfavorecidos/marginados y a actividades educativas o formativas, a través de donaciones (monetarias o de bienes y servicios). De esta manera, el principal obstáculo que las micro y pequeñas empresas visualizan al aplicar actividades de RSE externa es la falta de recursos financieros.

Según Góchez (2019) afirma que en El Salvador existe mucha violencia, desempleo, pobreza y deforestación, esto permite que las empresas tengan muchas opciones o áreas donde aplicar la RSE, lo que se busca es ser parte de algo bueno y de beneficio para la población. Las empresas brindan apoyo económico a diferentes áreas de necesidades según el último informe de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social de El Salvador (FUSADES, 2014) el 24% de las empresas participan en proyectos de salud siendo esta el área más apoyada por las empresas, caso contrario al área de prevención de crimen y violencia que cuenta con 1.9% de participación de las empresas siendo, un área que puede ser muy aprovechada por las micro y pequeñas empresas.

¿Por qué micro y pequeñas empresas (MYPES)? El conocimiento de la RSE ha crecido entre las empresas salvadoreñas lo que ha permitido la diversificación de los ejes de aplicación interna como externa, pero según FUSADES (2014) las micro y pequeñas empresas (MYPES) son las que menos llevan a cabo proyectos o apoyo a causas sociales y las que poseen bastante desconocimiento de lo que involucra el concepto. En el país solo un 14% cuenta con un comité de RSE o persona encargada y entre ellas están las grandes y medianas empresas quienes poseen el conocimiento más alto.

A nivel mundial hoy en día la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha tomado una gran importancia, gracias a la globalización de los diferentes mercados, logrando así que la RSE lleve a hacer negocios de ganar – ganar. Estudios revelan que la principal causa de la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las empresas, está relacionada con el reconocimiento e imagen que pueden adquirir ante los consumidores o clientes metas. Por esta

razón se tomó a bien dicha investigación para apoyar a las micro y pequeñas empresas (MYPES), generando conocimiento en el desarrollo de la RSE con el fin de mejorar su imagen al público y aumentar el número de clientes.

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) se basan más en las relaciones personales por esto es muy importante dar ejemplo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), para llevarlo a cabo se necesita tener una situación financiera estable, debido a que muchas de las actividades se pueden desarrollar sin inversión económica alguna, haciendo que esas prácticas marquen la diferencia en la ejecución de las actividades de las empresas así como también generando muchos beneficios en todos los ámbitos de la empresa. En la medida que las micro y pequeñas empresas (MYPES) apliquen la RSE y empleen sus principios y líneas estratégicas, obteniendo múltiples beneficios que aumentarán su productividad.

## **2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

En el presente trabajo se delimitará el tema en estudio, enfocándose en términos concretos, determinando los límites de tiempo y espacio dentro de los cuales se realizará la investigación, en tres diferentes áreas expuestas a continuación:

### **2.1 Geográfica**

La delimitación espacial del estudio se centrará en investigaciones que han sido realizadas en El Salvador en el municipio de San Salvador.

### **2.2 Temporal**

Los datos que se han considerado para la realización de la monografía propuesta tomando en cuenta las micro y pequeñas empresas de El Salvador, fueron recolectados en 7 meses, comenzando en el mes de abril y culminando en noviembre del 2020.

### 2.3 Teórica

La información para el desarrollo de la investigación será obtenida de estudios realizados anteriormente, además para lograr un análisis completo, es necesaria la utilización de diferentes publicaciones de organizaciones similares que trabajan a favor de la responsabilidad social empresarial. Así como de otras fuentes secundarias como tesis y libros similares que proporcionen datos relevantes que aporten más a la investigación, tales como:

- ✓ Montoya, B. y Ramos, P. (2012). Responsabilidad Social Empresarial: Una respuesta ética ante los desafíos globales. Recuperado de <https://url2.cl/H13IL>
- ✓ Vives, A., Isusi, I. y Corral, A. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en PyMES de Latinoamérica. Recuperado de <https://url2.cl/QZ2LI>
- ✓ Vives, A. y Peinado, E. (2011). La Responsabilidad social de la empresa en América Latina. Recuperado de <https://url2.cl/49wWw>
- ✓ Olivo Granadino, J. (2011). El Ocaso de las Empresas Socialmente Irresponsables. Aportes para la construcción de una teoría de la RSE en El Salvador. Editorial Universitaria.
- ✓ Joe., L. P.-D. (2014). Ética en los Negocios: Decisiones éticas para la Responsabilidad Social e Integridad Personal. McGraw Hill, Segunda Edición.

### 3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se cree que las MYPES son las que menos aplican la RSE, debido a la falta de información de gestión de las mismas que les garanticen: la mejora de imagen, confidencialidad y disponibilidad de la información ante la sociedad. Es por ello, que se procede ante esta problemática a resaltar la necesidad de realizar la investigación de la aplicación de la RSE para este sector, haciendo énfasis en: el interés personal, la factibilidad y la relevancia social que tendría la investigación.

### **3.1 Limitantes o viabilidad del estudio**

En el presente estudio se tiene como limitante la falta de información por parte de las empresas, sin embargo, se cuenta con el apoyo de otras fuentes bibliográficas para la obtención de datos relativos de la temática en estudio.

#### **3.1.1 Interés personal.**

En esta investigación se busca la manera de poder informar a las MYPES sobre cómo formar parte de la tendencia de la RSE, por lo que se pretende hacer un cambio en la sociedad más igualitaria, más responsable y justa.

Las MYPES son una pieza fundamental en este cambio en especial las personas que están al frente, gracias a que ellos son los que deciden y pueden ejercer un liderazgo responsable, comprometidos a transmitir con sus actos una nueva forma de ser una empresa para las personas que laboran en la organización, para sus proveedores, para sus competidores y sobre todo a la comunidad en general. Además de eso se puede fomentar el crear una imagen más positiva del empresario en la sociedad como fuente generadora de riqueza social y económica. Se busca que las MYPES apliquen la RSE, que sean conscientes de sus fortalezas como empresas, aplicándola estratégicamente y aprovechando cada oportunidad de negocio que ella les brinde.

#### **3.1.2 Relevancia social.**

La aplicación de la RSE es un tema muy importante hoy en día, porque forma parte de una estrategia. La mayoría de las empresas y en especial las micro y pequeñas consideran que las RSE solo puede ser implementadas y desarrollada por grandes corporaciones, sin embargo, eso no es así, para integrar las RSE en la gestión de las empresas, es necesario saber delimitar cuál es su esfera de influencia, llevar a cabo las actividades que pueden controlar, diferenciando sus recursos y prioridades para emprender las medidas más adecuadas de su negocio.

Ante esta situación es necesario impulsar la importancia que juega la RSE en las MYPES a nivel nacional, porque implica más que solo mejorar la imagen a corto plazo ante la sociedad, hoy en día se necesitan hechos en lugar de solo publicar acciones que se podrían realizar sobre la sostenibilidad. La sociedad cada día exige más y más demanda, que todos estén en un mismo sentir de cambiar un presente y un futuro mejor para el planeta. Hacer un engagement es importante porque se puede generar confianza a largo plazo en los grupos de interés de la empresa mejorando la imagen de la empresa en la sociedad.

### **3.1.1 Viabilidad Factibilidad.**

La investigación es factible ya que existe información bibliográfica sobre los elementos que conforman la temática en estudio, entre ellos se cuenta con guías de aplicación, libros en formato físico y electrónico, legislación local e internacional, normativa internacional, que se consideran de suma importancia para la problemática en investigación, es importante mencionar que se posee la versión de la norma internacional de estandarización número 26000:2010 aplicada en El Salvador. Además, se cuenta con el apoyo de un asesor especialista asignado por la Escuela de Mercadeo Internacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

## **4. OBJETIVOS**

De acuerdo a la problemática planteada anteriormente; se establece el propósito que se busca alcanzar en la investigación, tomando en cuenta: lo que se quiere hacer, lograr o simplificar.

### **4.1 Objetivo General**

Demostrar al sector empresarial como la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial puede mejorar la imagen de sus empresas a través de la investigación bibliográfica en El Salvador durante el periodo del 1 de abril al 30 de noviembre del año 2020.

## 4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Examinar cuáles son los beneficios que las empresas obtienen al aplicar la responsabilidad social empresarial y cuál es el grado de participación que estas han tenido.
- ✓ Recomendar las áreas sociales más apropiadas para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en las micro y pequeñas empresas de El Salvador.
- ✓ Diseñar una guía práctica para las micro y pequeñas empresas de cómo aplicar la Responsabilidad Social Empresarial para el mejoramiento de la imagen.

## 5. CAPITULACIÓN

A continuación, se presentan los pasos a seguir para convertirse en una empresa socialmente responsable, iniciando con los beneficios y participación de la Responsabilidad Social Empresarial en las micro y pequeñas empresas, luego establecer las áreas más adecuadas para desarrollarla y por último se presenta una guía de aplicación de la misma.

### 5.1 CAPÍTULO I: BENEFICIOS Y PARTICIPACIÓN DE LA RSE EN LAS MYPES

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se basa en la relación que una empresa tiene con la sociedad en general, siendo esta un elemento eficaz para perfeccionar considerablemente el modelo productivo generando muchas oportunidades de mejorar los beneficios y bondades que la compañía ofrece, por lo que se puede empezar con la siguiente pregunta:

¿Por qué ser una empresa responsable?

Ser una empresa socialmente responsable requiere poner énfasis en su interior y a la vez en su imagen proyectada, esto implica ofrecer un buen ambiente de trabajo a través de la

priorización de los empleados, mejorar aspectos sociales, ambientales, éticos y culturales tomando decisiones con responsabilidad, la comunidad aprovecha su contribución. El impacto positivo en el ambiente de la empresa y la sociedad contribuye a tener un diferencial con la competencia y una característica que le permite sobresalir abriéndose paso a que los inversionistas se sientan atraídos para negociar con compañías responsables en su entorno. Para esto es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a. La competitividad

Según la información proporcionada por Vives (2005) establece que las razones principales de las PYMES para realizar actividades de RSE son: dentro de la empresa (están dirigidas a los trabajadores, clientes y proveedores) y de tipo ambiental son económicas (tienen como objetivo aumentar los ingresos o disminuir los costos). También señala que las motivaciones para realizarlas fuera de la empresa (generar lazos interpersonales con la comunidad) son de índole ético-religiosa.

b. La reputación corporativa

Según la Universidad Cardenal Herrera (2007). La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a estos colectivos.

Además de la responsabilidad social corporativa, también se incluyen otros temas como las relaciones laborales, cuestiones medioambientales, la ética empresarial, la correcta gestión de la diversidad, imagen de marca, quienes lo reciben son los clientes internos y externos.

c. La productividad

La productividad es un concepto que tiene relación con la economía, hace referencia a la cantidad de productos obtenidos de un sistema productivo y los recursos que se utilizaron en su



producción. También es un indicador de la eficiencia productiva, se puede medir en función del tiempo, mientras menos se utilice se considera que el sistema es más productivo.

¿Por qué es necesaria la competitividad?

En una economía globalizada y altamente competitiva como la actual, es esencial que las empresas construyan ventajas competitivas si se quiere triunfar en el mundo de los negocios, también permiten mejorar el posicionamiento de la empresa con características que destaquen del resto para mantenerse en el mercado.

### **5.1.1 Actores de la Responsabilidad Social Empresarial.**

A continuación se presentan los actores que intervienen directamente en la Responsabilidad Social Empresarial, los cuales son muy importantes debido a que tienen un impacto en la sociedad en general.

- Principales actores de la Responsabilidad Social Empresarial

Se establecen los principales actores de la RSE, los cuales en conjunto forman un todo ya que se encuentran interconectados, haciendo que la aplicación de la RSE permita repercutir en las instituciones de administración (central, regional, local), universidades (docencia e investigación) y sindicatos; entidades privadas como asociaciones profesionales, empresariales y científicas, ONGs, asociación de consumidores y los medios de comunicación. Posteriormente se detallan uno a uno los actores antes mencionados, para una mayor comprensión lectoral.

- ✓ Instituciones

En primer lugar, están las instituciones como uno de los principales actores que intervienen en la RSE. Se clasifican en instituciones de administración pública, sindicatos, universidades y centros de investigación, las cuales cuentan con un sistema propio y diferente, constituidos por otros actores que los complementan y validan sus acciones conformando

subsistemas que apoyan la réplica de acciones dirigidas a la aplicación de la RSE. A continuación, se explica cada una de ellas:

a. Administración pública

La administración tiene como rol principal estimular la inversión socialmente responsable, implementando políticas fiscales que les favorezcan, de esta forma incentiva la inversión en sectores como, por ejemplo, en energías renovables. También realizan el papel de reguladores, facilitadores y promotores en el desarrollo de una normativa, que exige transparencia a las entidades que brindan los fondos de capital, señalando si se debe o no tomar en cuenta los criterios sociales, ambientales y del gobierno en la declaración de las políticas económicas.

b. Sindicatos

Las organizaciones sindicales tienen un lugar determinado en el discurso teórico y político sobre la RSE. Los grupos de interés ejercen una presión a las empresas que contribuye al establecimiento actual del sistema de RSE, a lo largo de la historia los sindicatos siempre han defendido las causas sociales en pro de la comunidad.

Para los sindicatos la RSE debe ser complementaria, porque para ser definida como socialmente responsable las empresas tienen que comprometerse en respetar los convenios, la legislación y el dialogo social, caso contrario no será llamada empresa socialmente responsable. “Dichos sindicatos no deben representar actos adicionales a las actividades de la empresa, sino que deben estar en su misma naturaleza y gobernanza” (Fernández, 2010, p.230).

c. Universidades y centros de investigación

Los impactos específicos de las universidades en las actividades propias que producen en su entorno son el criterio que permite identificar la Responsabilidad Social Universitaria como un modelo de gestión particular. Cuando se habla de impacto se refiere al efecto que la acción

normal de la organización produce en determinadas personas y elementos del entorno interno y externo. Estos impactos pueden ser positivos o negativos (HV, 2009, p.8).

Los impactos que produce la universidad son el resultado de sus principales actividades y funciones tradicionales: la académica (formación humana y profesional), la de investigación (creación de nuevos conocimientos y transferencia social de los mismos) y la de extensión (relación de la Universidad con el resto de actores sociales) (HV, 2009, p.8).

✓ Entidades privadas

Tienen un papel muy importante dentro de la sociedad, que es implementar prácticas dirigidas a la aplicación de la RSE. El gran reto es lograr una sinergia donde las acciones económicas, sociales y medioambientales se reflejen de manera positiva en el desarrollo económico y social del país. A continuación, se desarrolla una lista de entidades privadas:

a. MYPES, corporaciones y empresas multinacionales

Las MYPES quedan olvidadas al compararlas con las empresas multinacionales y las corporaciones en relación a la aplicación de la RSE, se puede observar que se les dificulta fomentarla, porque genera costos que algunas empresas no pueden soportar. Sin embargo, al implementar la RSE a largo plazo se convierte en una ventaja competitiva para las MYPES.

No se trata de hacer cosas nuevas sino de añadir valor social o medioambiental a prácticas preexistentes, muchas MYPES desde su surgimiento han mostrado como se puede ser responsable con un entorno, esto provoca crecimientos en la economía y sociedad del país. (Fernández, 2010, p.229)

✓ ONG y la sociedad civil organizada

Dentro de la RSE, las ONGs son entidades muy importantes que brindan conocimientos para la elaboración de reglas o normativas para la implementación. Además, buscan canalizar las

demandas de la sociedad hacia el sector privado y el Estado. También velan por el cumplimiento de los compromisos, código de conducta y demás normativas que el sector empresarial ha adquirido.

FUNZEL<sup>2</sup> es una fundación salvadoreña, la cual tienen asociado con corporaciones o PYMES. Desarrolla programas de RSE, que generan un impacto en el medio ambiente y contribuyen a la economía y el desarrollo social.

La pérdida de capacidad de los gobiernos para regular una economía global, la proliferación de las subcontrataciones y el creciente interés de los ciudadanos por las vulneraciones sociales y medioambientales han incrementado la importancia del trabajo de las organizaciones sin ánimo de lucro. (Fernández, 2010, p. 232)

a. Consumidores e inversores

La RSE tiene que avanzar de la mano con la sociedad, para cumplirlo se debe contar con la colaboración y el apoyo de los principales agentes, desde el Estado a los consumidores, siendo aprobada por las empresas, los sindicatos y los creadores de opinión, la prensa, las universidades, quienes contribuyen por medio de la selección positiva y negativa que se lleva a cabo con las decisiones de consumo o inversión, a la extensión y maduración de la RSE, buscando influir en las administraciones públicas. (Fernández, 2010, p. 233)

Existe una relación entre los actores que conforman la RSE, identificando el enfoque de stakeholders, el cual establece la conexión entre todos los sistemas o actores, pero hay una dependencia entre cada uno de estos, que no les permite actuar libremente porque deben tomar en cuenta las demandas o necesidades de los demás grupos de interés como: los gobiernos, consumidores e inversores. (Fernández, 2010, p. 233)

---

<sup>2</sup> Nota aclaratoria: FUNZEL es una organización situada en El Salvador y cuyo objetivo es el de administrar programas que contribuyan a la conservación de la fauna salvaje, especialmente de las tortugas marinas de El Salvador. El centro de rescate trabaja para la preservación y la protección de esta especie ofreciendo un servicio de atención médica. La organización también trabaja y ayuda a diferentes tipos de aves salvajes, reptiles y mamíferos.

Para que las MYPES o corporaciones apliquen un plan de RSE, es necesario que tengan un presupuesto de ejecución o inversión que es muy indispensable para las entidades, es por ello que los inversores toman un papel decisivo, al realizar planes o financiamientos a programas de RSE, llevándolos a cabo con otras empresas, instituciones o la misma sociedad.

#### b. Sector financiero

Evolucionó en la realización de su marketing social porque transmiten mensajes como: el lado humano del dinero, la banca con corazón y las entidades financieras con vocación social.

El sector financiero es el encargado de estimular la creación de productos financieros que canalizan la creciente demanda insatisfecha. Se puede confirmar con el paso del tiempo, los ciudadanos toman con prioridad los aspectos medioambientales, de salud y sociales, cuando toman una decisión de consumo. Favoreciendo la mejora en la gestión ética de los productos ISR, exigiendo estándares de calidad y transparencia en su gestión. (Fernández, 2010, p. 233)

#### ✓ Medios de comunicación

Cuando se habla de la RSE de los medios, llama la atención los intereses económicos adquiridos y el conflicto de interés con sus anunciantes. Algo importante de la RSE a tomar en cuenta es que solo se comunica lo que las empresas quieren dar a conocer. Sin embargo, depende de cada medio la forma en la cual transmita el término de RSE a la sociedad. Cabe destacar que los medios de comunicación son uno de los actores principales de la difusión de la responsabilidad social.

Los medios de comunicación tienen incidencia en la RSE, cumpliendo con dos roles: el primero como comunicador y difusor de la RSE por lo cual debe informar de manera ética y veraz; y como segundo es la de ser una organización responsable. (Fernández, 2010, p. 234)

### **5.1.2 FUNDEMÁS: principal actor para el desarrollo de la RSE en El Salvador.**

Debido a la situación económica, social y ambiental del país surge la decisión por parte de empresarios líderes salvadoreños encabezado por el empresario Roberto H. Murray Meza de instituir una entidad que trabaje por la implementación y el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial con el objetivo de mejorar las condiciones del país. (FUNDEMÁS, 2004)

Entonces para mayo de 2000, surge la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), con la finalidad de colaborar con el desarrollo económico y social de El Salvador, por medio del fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa privada, impulsando la filantropía empresarial e incentivar los comportamientos emprendedores, simplificando el desarrollo de los valores sociales y la cultura empresarial para hacer frente a los modernos desafíos globales por medio de prácticas de responsabilidad social como generadores de riquezas que impulsen a una sociedad equitativa, estable y sostenible.

Según la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS, 2020) desde sus inicios ha impulsado la RSE entre los empresarios, sin importar el sector productivo al que pertenezca o su tamaño, como la forma de hacer negocios competitivos, permitiéndole a las empresas incorporar políticas y prácticas en beneficio de los accionistas, los colaboradores, la comunidad, el medio ambiente y su cadena de valor, a través de la adopción de medidas alineadas a su estrategia de negocios.

Hoy por hoy, la fundación trabaja con organismos no gubernamentales e internacionales, instituciones de educación superior, gremiales empresariales, empresas privadas en actividades que generen el desarrollo de prácticas de RSE y promocionar el tema como un imperativo estratégico y así obtener el éxito empresarial, para poder cooperar con el desarrollo sostenible, trabajando junto con los colaboradores, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.

El número de empresas y organizaciones que se incorporan a ejercer la RSE es cada vez más grande desde que se dio la creación de FUNDEMÁS que hace publicaciones para divulgar

las actividades y trabajos que realiza. Las empresas que participan en conjunto con la fundación implementan la RSE por medio de proyectos o programas que contribuyen al desarrollo de las comunidades o a la protección del medio ambiente.

En el 2018 FUNDEMÁS cambió su lema, “Sumando sostenemos el futuro” se convirtió en nuestra tarjeta de presentación; este lema va más allá de lo que podríamos imaginar. Representa que somos actores sociales y económicos, dentro de un mismo contexto; por lo tanto, no podemos trabajar de manera aislada, es por eso la relevancia de la palabra “sumar”; la que debe de traducirse con la articulación y generación de alianzas que nos permitan aprender, crecer y sobre todo mejorar aquello que deseamos cambiar. (Papini, 2018, p.1)

- Beneficios que ofrece FUNDEMÁS al aplicar la RSE

FUNDEMÁS en julio del 2015 realizó el proyecto nombrado: “Mejora del desempeño de pequeñas y medianas empresas (PYMES) Centroamericanas a través de la implementación de prácticas empresariales responsables”, también contó con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quienes presentaron los impactos obtenidos en más de 50 PYMES que formaron parte de este proyecto.

El objetivo de este proyecto fue mejorar el desempeño e incrementar las oportunidades de mercado de las PYMES con el propósito de desarrollar actividades y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial a PYMES proveedoras o grandes empresas que sean clave en su desarrollo productivo. Además, se logró fortalecer la cultura de RSE en sectores estratégicos de la economía de El Salvador como: azucarero, textil, comercio, energético y turismo. FUNDEMÁS (2015) menciona algunos de los beneficios que se obtuvieron en dicho proyecto:

- a. Más de 50 PYMES con prácticas y planes de trabajo en RSE implementadas.
- b. El 70% de las PYMES participantes consiguió una mejora del 10% en algunos de los siguientes aspectos: ahorro de costos operativos, consumo de energía, costos laborales y aumento de ventas.

- c. Se ha logrado la creación de 6 guías de trabajo para las empresas PYME a través del proyecto que sumara para guiar la metodología en áreas específicas: estrategia de RSE, ecoeficiencia, comunicaciones, creación de códigos de ética, público interno y voluntariado.
- Beneficios de la aplicación de la RSE

La finalidad de toda empresa es ser rentable y así poder adquirir el número más grande de ingresos que se pueda lograr, pero en la aplicación de la RSE se obtiene una ventaja desde que la empresa comienza a aplicarla, esta se vuelve socialmente responsable, obteniendo por adición beneficios. También se obtiene un efecto positivo en la comunidad, creando un impacto domino para la sociedad, las empresas y el medio ambiente, esto se convierte en competitividad y sostenibilidad para la compañía.

La RSE se basa en establecer un balance entre el bienestar social, el crecimiento económico, el aprovechamiento y cuidado del medio ambiente. Actualmente es un aspecto que se encuentra en el eje de disputa económica, política y social, se considera en las organizaciones como una tendencia empresarial o como una acción filantrópica de las compañías para fundar una reputación ante la sociedad y competidores.

- ✓ Beneficios al interior de una empresa

Aplicar la RSE en una compañía puede ser de mucho beneficio en diferentes causas, hoy en día una empresa se puede clasificar o se catalogar en una posición en el mercado y generar mayor competitividad. La responsabilidad social interna se orienta en los valores corporativos los cuales establecen el origen de la empresa.

Ser socialmente responsable para las empresas puede causar automáticamente una mayor productividad, que mejora las condiciones laborales para los colaboradores perfeccionando su eficiencia. Según el Centro Empresarial de Inversión Social (CEDIS, 2020) la Responsabilidad Social Empresarial al interior posee ciertos beneficios, se pueden mencionar los siguientes:



- a. Mayor productividad del personal y la empresa.
  - b. Reducción de costos de operación.
  - c. Aumento del rendimiento financiero de la empresa.
  - d. Capacidad de atraer y retener a un personal de calidad.
  - e. Aumento en el compromiso, empeño y lealtad del personal.
  - f. Disminución de ausencias y tardanzas del personal.
  - g. Personal más capacitado y entrenado.
  - h. Mejor imagen ante los empleados, clientes, proveedores, entre otros.
- ✓ Beneficios al entorno de una empresa

La RSE externa tiene el deber de evaluar todos los procesos de decisión y los resultados generados sobre los demás que se determinan: para los clientes, distribuidores y proveedores por la estrecha relación con ellos. Así mismo la compañía se encadena con otro entorno que es la comunidad (ciudadanos, gobierno y las empresas competidoras).

Cada programa de responsabilidad social puede incluir diferentes temas o factores los cuales tengan relación con la empresa, se incluyen los relacionados con dimensión externa (mercado, comunidad, proveedores, gobierno y medio ambiente), sin duda forman parte de la empresa, porque juegan un papel importante dentro de la sociedad y van más allá del interés económico. (Casper, 2003)

#### a. Beneficios Sociales

La RSE tiene como uno de los objetivos principales el desarrollo social, de esta manera al involucrar a los empleados se empieza a generar mayor conciencia social y solidaridad en los individuos. Según la Fundación Empresarial Para la Acción Social (FUNDEMÁS, 2020) entre algunos de los beneficios sociales de la RSE podemos mencionar los siguientes:

1. Genera oportunidades de negocio para MYPES, que forman parte de la cadena de valor de empresas que valoran este tipo de iniciativas, brindándole rentabilidad a ellos y a su propia operatividad.
2. Ofrece alternativas de trabajo para miembros de la comunidad, lo que contribuye a la generación de ingreso para las familias.
3. Al desarrollar proyectos sociales se contribuye a mejorar las condiciones y calidad de vida de las comunidades.
4. El apoyar proyectos como formación educativa para los jóvenes, contribuye a mejorar las proyecciones futuras de ellos y de sus futuras familias.
5. Las empresas al trabajar de manera responsable y cumpliendo sus requisitos legales, se desenvuelven en un ambiente de estabilidad.

#### b. Beneficios Ambientales

Hoy en día el tema del medio ambiente ha tomado mucha importancia tanto en los consumidores como en las empresas, debido a que todas las actividades realizadas por las compañías tienen un impacto sobre la naturaleza, es por ello, que deben buscar como optimizar sus recursos, en la medida de lo posible. Las entidades deben realizar acciones que reduzcan el impacto negativo en el medio ambiente, por esta razón se debe tomar como tarea el impartir charlas y capacitaciones a los empleados de cómo realizar sus prácticas de manera más sostenibles. Según la Fundación Empresarial Para la Acción Social (FUNDEMAS, 2020) la aplicación de la RSE beneficia notablemente en los siguientes aspectos:

1. La empresa que trabaja cumpliendo la legislación ambiental reduce su impacto en el medio ambiente, a la vez que genera un entorno de estabilidad a su operación.
2. Al desarrollar proyectos de reciclaje, eficiencia energética, producción más limpia, entre otros, contribuye a mejorar las condiciones ambientales de su entorno.
3. La reutilización de materiales como papel o cartón, permite reducir costos de operación.
4. Permite desarrollar nuevos mercados y fuentes de empleo al realizar nuevos productos, a partir de materiales reciclados, como papel, cartón, plástico, entre otros.

### c. Beneficios Económicos

Los consumidores exigen más de parte de las empresas, por esta razón se ven obligadas a garantizar buena calidad en sus productos, impulsar el consumo responsable de los mismos, políticas de transparencias en todos los ámbitos de la compañía y lo más importante mantener una buena relación con ellos y con sus proveedores. Según la Fundación Empresarial Para la Acción Social (FUNDEMÁS, 2020) la RSE proporciona considerablemente estrategias en estos aspectos, se pueden mencionar los siguientes beneficios:

1. Identificación de riesgos y oportunidades en la cadena de valor.
2. Identificación de nuevos negocios y mercados (el mercado del reciclaje).
3. Mejor relación con grupos de interés, como colaboradores, la comunidad, proveedores, gobierno, medio ambiente, entre otros.
4. Mejor reputación corporativa.
5. Reducción de costos operativos.

#### **5.1.3 Beneficios para el Desarrollo Económico y Social de El Salvador.**

Se puede comprender como la RSE es una actividad que aporta al desarrollo económico y social del país, por medio de la realización de acciones: facultad de contratación, estabilidad laboral, programas de voluntariado, lealtad del consumidor, incremento de la productividad del personal y la empresa, entre otras. Dichas prácticas permiten la obtención de valor agregado a las empresas que con el tiempo se hacen más competitivas en el mercado.

La Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS, 2020) define la RSE como: un imperativo estratégico que le permite a la empresa incorporar políticas y prácticas en beneficio de los accionistas, los colaboradores, la comunidad, el medio ambiente y toda su cadena de valor; a través de la alineación de su gestión con principios éticos y transparencia, convirtiéndola en un agente competitivo que contribuye al desarrollo económico y social.

Es decir, hacer negocios exitosos y sostenibles desde una estrategia innovadora que impulse buenas prácticas, enfocadas en la necesidad y el bienestar de sus comunidades, para redundar en un ganar-ganar. En El Salvador, realizar negocios entre empresas nacionales e internacionales representa nuevas oportunidades que incrementan cuando se posee una certificación de cualquier tipo o prácticas de responsabilidad social con un impacto positivo en la cadena de valor de las empresas. A continuación, se detalla una clasificación de beneficios sociales y económicos que proporciona la implementación de la RSE para el desarrollo de El Salvador:

- Beneficios Sociales

La Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS, 2020) define: “las políticas y prácticas operacionales, aumentan la competitividad de una empresa, mientras se mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera”. Las empresas modifican su modelo productivo por medio de la aplicación de la RSE, a continuación se detallan algunos beneficios al aplicar la RSE en el país:

- ✓ Mayor capacidad de contratar y mantener el talento

García y Duque (2008) definen la gestión humana como: la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades. Con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido; para generar y potencializar al management, la cultura organizacional y el capital social; donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva. (p.16)

- ✓ Implementación del programa Voluntariado Corporativo

Según el Centro Empresarial de Inversión Social (CEDIS, 2020) los programas de voluntariado corporativo tienen la capacidad de demostrar las habilidades y naturaleza sensata del sector privado. Hoy en día se ha comprobado que al implementar programas de acción social

dentro de la empresa genera grandes beneficios como: mayor lealtad y compromiso del personal; menor ausentismo y mayor productividad; mejor retención del personal e inclusión de jubilados. (p.7)

- ✓ Aumento en el compromiso, el sentido de pertenencia, empeño y lealtad del personal

Es muy importante destacar el papel que juega el personal en la empresa, si se estudia desde el actuar de las personas: el compromiso, empeño y lealtad radica en el sentido de dominio que tienen con la empresa. Es por ello que el desarrollo de la RSE interno es de suma importancia, permite saber las opiniones de los empleados respecto a sus trabajos.

- Beneficios Económicos

Rivera y Bula (2013) la RSE contribuye a una óptima atracción de los mercados financieros, como canales que fortalecen y complementan, a través de jugosas inversiones, el desarrollo normal de las actividades de la empresa; ayuda a conocer con tiempo de antelación las tendencias y oportunidades que existen para las empresas, como resultado la comunicación del entorno externo mejora. (p.7)

La RSE considera una notable inversión de reducción en los costos de los diferentes procesos en la organización. También genera ahorro en la gestión de los procesos, algunos de los beneficios de la aplicación de la RSE en El Salvador se detallan a continuación:

- ✓ Mayor productividad del personal y la empresa

La RSE se puede desarrollar dentro de las empresas con procedimientos y políticas determinadas por la compañía que generen beneficios en la actividad profesional y personal de los trabajadores, dentro de estas políticas de recursos humanos se pueden mencionar ciertos temas como: crecimiento humano y profesional, compensación, bienestar y salud, horas laborables flexibles, equilibrio entre vida y trabajo, cuidado de dependientes y diversidad de género y raza.

Según el Centro Empresarial de Inversión Social (CEDIS, 2020) las empresas líderes han logrado fortalecer las exigencias de un mercado laboral competitivo siendo responsables, respetuosos y conscientes de las necesidades de sus empleados.

✓ Mayor lealtad del consumidor

En la actualidad el perfil del consumidor ha cambiado y se fideliza por sus sentimientos y emociones, las acciones y estrategias que las empresas realizan son las que logran captar nuevos consumidores en El Salvador se aplica de la misma manera. Por eso las empresas hacen uso de los medios de comunicación y los medios sociales a través de ellos logran llegar a los consumidores o público meta para dar a conocer sus programas o actividades de RSE que han ejecutado en los diferentes sectores.

✓ Sostenibilidad del negocio a largo plazo

Actualmente las compañías poco a poco van comprendiendo y asimilando que es necesario aplicar la RSE para tener negocios exitosos. Según La Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS, 2020) son más las empresas que toman conciencia en cumplir con: el objetivo de ser rentables a largo plazo, controlar riesgos y generar ventajas competitivas e innovación, es necesario incorporar a las partes interesadas (también conocidos como Stakeholders) en la toma de decisiones y contribuir al bienestar de la sociedad.

#### **5.1.4 Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN.**

La implementación de RSE mediante un proyecto del Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN) es vitalicio por las PYMES quienes toman ventaja al llevar a cabo estos proyectos. Los beneficios más relevantes son: aumento en los ingresos, mejora de la reputación, disminución en costos operativos o financieros y/o acceso al capital.

Para poder obtener estos beneficios se deben realizar diversas modificaciones en las actividades internas de la empresa como las mejoras en la capacidad de planeación estratégica,

que orientan los objetivos en una sola dirección; la adopción de prácticas responsables por parte de sus proveedores las cuales minimizan los riesgos en la cadena de suministros; el estilo de liderazgo en la organización de la empresa y la comunicación interna por medio de los grupos de interés dando como resultado la eficiencia en el uso de recursos (agua, energía, materias primas).

### **5.1.5 ¿Qué se espera de la empresa?**

El respeto hacia los derechos de los stakeholders en tomar decisiones sobre operaciones empresariales es uno de los principios de la RSE, por medio de este ofrecen un servicio adecuado a las exigencias de los clientes. Por lo cual, las compañías deben visualizar sus grupos de interés, entender las expectativas expresadas por medio de procesos de diálogo, y así poder dar respuesta a sus demandas de manera razonable, incluyendo mejoras en sus políticas y prácticas.

- Identificación de los grupos de interés

Las empresas como elemento primordial deben identificar quienes son sus grupos de interés tanto internos como externos. En el ámbito interno se encuentran (propietarios, accionistas y empleados) y en el ámbito externo (clientes, proveedores, autoridades, comunidad, medios de comunicación, entre otros), determinando cuáles son sus intereses, teniendo en cuenta que en ocasiones estos serán diferentes existiendo cierto conflicto entre las partes y en otras serán comunes con los de la organización. Por ejemplo, los intereses de los proveedores pueden coincidir con los de la empresa respecto al producto (cantidad y calidad) pero pueden diferir respecto a los términos de pago (plazos de pago de 30 días frente a plazos de pago de 90 días).

### **5.1.6 Relación de la RSE con las MYPES salvadoreñas.**

A continuación se presentan los resultados sobre la investigación de la “Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador, 2004” estudio que realizó FUNDEMÁS con el fin de analizar el nivel de compromiso, las principales prácticas y principales campos atendidos por las empresas.

- Nivel de compromiso

La Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS, 2017) desarrolló una guía que facilita a cualquier tipo de empresa incorporar en su organización las RSE. Para ello, se sugiere seguir una lógica de ciclo PHVA que consiste básicamente en: planear, hacer, verificar y actuar. El cumplimiento de estos pasos permite la obtención de resultados favorables para la empresa, de la misma manera alienta el aprendizaje y la mejora continua en factores internos.

(FUNDEMÁS, 2004) realizó un estudio referente a la “Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador, 2004”, donde se informa sobre los valores definidos en la RSE (Ética, Integridad, Solidaridad, Respeto, Honestidad y Justicia); esta investigación fue dirigida a 463 empresas nacionales de todos los tamaños (incluyendo a 87 microempresas, 65 pequeñas y 69 medianas empresas) pertenecientes a diferentes sectores económicos. Los resultados de este estudio, fueron los siguientes (Situación de la Responsabilidad Social de la MiPYME, 2004, p. 15):

- a. El 75% de las 463 empresas expreso que cuentan con un código de ética que orienta sus actividades, revisado, analizado y modificado una vez al año y difundido al personal de la empresa y los proveedores de la misma.
- b. El pago de horas extras se incrementa en relación al tamaño de la empresa, entre más grande es, reporta una mayor proporción en el pago de horas extras a sus empleados.
- c. La mediana empresa contrata de manera temporal a menores de 18 años en mayor porcentaje que la pequeña y microempresa. Los menores de 18 años que laboran en la MiPYME, trabajan un promedio de 33 horas a la semana.
- d. La mediana empresa invierte más en el desarrollo profesional y educativo de sus empleados.
- e. En programas preventivos de salud laboral (higiene, áreas de cafeterías y servicios sanitarios), seguridad laboral en cuanto a prevención de accidentes y condiciones de trabajo (ambiente físico, iluminación y ventilación), es la pequeña empresa quien invierte moderadamente más en dichos programas, siguiéndole la mediana empresa. Esta medida no aplica en la microempresa.



- f. Los empresarios cumplen en un 89% en proporcionar la cuota correspondiente del Seguro Social de los trabajadores; sin embargo, según la encuesta de hogares de propósitos múltiples (Dirección General de Estadísticas y Censos, 2004), únicamente el 19% de la población ocupada está afiliada en la seguridad social.
- g. Según los empresarios, la actividad económica de la mitad de las empresas encuestadas no afecta el medio ambiente y el resto de las empresas conoce el impacto ambiental que ocasiona su actividad; de acuerdo a ello la mediana y la microempresa poseen un plan de emergencia medioambiental y adiestran a sus empleados en dicha emergencia.
- h. Patrocinio de medio ambiente es mayormente apoyado por la mediana empresa seguido por la pequeña empresa. Por su parte la microempresa no contribuye a este sector.
- i. La mediana empresa cuenta con más programas de reciclado que la pequeña empresa, los cuales están representados en las áreas de: desechos sólidos, reciclaje de papelería y de averías, vertidos de líquidos, reciclaje de PVC/plástico y de aceite. El aporte de la microempresa en este tipo de programas es mínimo.
- j. En la medida que aumenta el tamaño de la empresa, crece la proporción de empresas que participan en proyectos sociales. Este aporte puede ser de cuatro formas posibles: monetario, con productos o servicios, con personal especializado y equipo/recursos materiales.

- Principales prácticas

Según la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS, 2004) las principales prácticas de RSE entre las MYPES, en los ámbitos de valores éticos, gobernabilidad, lugar de trabajo y derechos humano, se destacan: la formulación de códigos de conducta; derechos y obligaciones del trabajador; evaluaciones de desempeño informal y manejo en la reducción de costos de personal.

La pequeña empresa da prioridad a los aspectos de salud, seguridad y condiciones de trabajo. La mediana empresa resalta en dos aspectos: inversión en educación y la estimulación de los empleados en recomendaciones para realizar mejoras. La mayor parte de empresarios de la MYPES indican que sus actividades no tienen ningún impacto en el medio ambiente. La gran

empresa informa que sus actividades económicas y productivas generan mayores daños medioambientales.

La mediana empresa forma parte de asociaciones y foros empresariales y un poco más de la tercera parte tiene definidas políticas internas anticorrupción. Por otro lado, gran parte de los microempresarios no pertenecen a asociaciones ni foros empresariales y tampoco tienen definidas políticas internas anticorrupción. Solo la tercera parte de la pequeña empresa encuestada por FUNDEMAS tiene definidas políticas internas anticorrupción.

- Principales campos atendidos

Según la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS, 2004) los campos definidos en el estudio realizado son los siguientes:

- a. Principios, valores éticos y gobernabilidad destaca la mediana empresa y en menor proporción lo hace la microempresa.
- b. Lugar de trabajo y derechos humanos, desde la comparación de la remuneración más alta respecto a la más baja, la gran empresa tiene un índice significativamente mayor; la situación de la responsabilidad social de la MiPYME: Caso El Salvador: el 17% de las medianas empresa son las que contratan de manera temporal a menores de 18 años. El programa de estímulos es similar en la grande y mediana empresa, pero proporcionalmente menor en la microempresa; la micro, pequeña y mediana empresa, contrata un mayor porcentaje de empleados analfabetas. En lo que respecta a la inversión en educación es mayor en la mediana empresa y mucho menor en la microempresa. A pesar que las empresas encuestadas manifestaron cumplir los aspectos de salud, seguridad y condiciones de trabajo, resulta irónico que solamente el 19% de la población empleada está afiliada al seguro social. Es la mediana empresa la que está más comprometida a procurar evitar los despidos, limitándose solamente a los casos que así lo ameriten.
- c. En el área de mercadeo las empresas encuestadas manifestaron tener políticas para evaluar y seleccionar proveedores, existen programas continuos para mejorar productos,

servicios y procesos, cuentan con unidades de atención al cliente y tienen políticas formales de comunicación y publicidad.

- d. En el tema de medio ambiente la mitad de los encuestados manifestaron que sus empresas no afectan el medio ambiente y el resto indicó que conocían el impacto ambiental ocasionado por la empresa. Aunque manifestaron contar con planes de emergencia para poder abordar el tema; además, indicaron que realizan estudios para aportar soluciones al problema e inversiones en proyectos de mejora ambiental.
- e. En el campo de la comunidad y política pública únicamente la microempresa no participa en esta actividad, el resto de empresas participan de una u otra forma en los diferentes campos.

### **5.1.7 Análisis teórico.**

Con base en la teoría sistémica y el enfoque de los stakeholders se puede hacer referencia a todos los actores o grupos de interés que participan en la RSE están interconectados, las acciones de uno pueden afectar a los demás. Es decir que, si uno de estos realiza buenas prácticas en base a la RSE, el resto podría ser favorecido directa o indirectamente dependiendo de la cercanía del sistema en el que se encuentren. Los actores se clasificaron en cuatro grupos los cuales son:

Las instituciones son un actor principal que intervienen en la RSE, se clasifican en tres: administración pública, sindicatos, universidades y centros de investigación. Cada una cuenta con un sistema propio y diferente, constituidos por otros actores que complementan y validan sus acciones conformando subsistemas que apoyan la réplica de acciones que van dirigidas a la aplicación de la RSE.

Las entidades privadas dentro de la sociedad tienen un papel muy importante, porque implementan prácticas con la finalidad de aplicar la RSE. Las ONG's y la sociedad civil organizada son entidades muy importantes dentro de esta, porque ofrecen conocimientos para la elaboración de reglas o normativas para implementarla y velan por el cumplimiento de los compromisos, código de conducta y demás normas adoptadas por el sector empresarial. Los

medios de comunicación tienen una gran incidencia en la RSE, porque cumplen con dos roles: el primero como comunicador y difusor y la segunda es ser una organización responsable.

Uno de los principales actores de la RSE en El Salvador es la organización empresarial FUNDEMAS siendo esta la encargada de promover e incentivar políticas y prácticas a las empresas, además de ejecutar actividades eficientes sobre la responsabilidad social que ayudan al desarrollo económico y social del país, en beneficio de los accionistas, los colaboradores, la comunidad, el medio ambiente y su cadena de valor.

Actualmente la Fundación Empresarial para la Acción Social brinda apoyo en mayor proporción a las micro y medianas empresas sin importar el sector productivo al que pertenezcan, por lo cual ha logrado que el número de empresas y organizaciones que implementen la RSE sea cada vez mayor. Al aplicarla se benefician ambas partes (los que la brindan y los que la reciben), permitiendo dar una buena reputación ante la sociedad y los competidores y se debe considerar como una estrategia de negocio que genere beneficios internos y externos en el aspecto social y medioambiental.

La RSE interna se basa en los valores corporativos, los cuales establecen el origen de la empresa y al mismo tiempo se aumenta la productividad para mejorar las condiciones laborales de los empleados, incentivándolos a través de capacitaciones a ellos y sus familias con la finalidad de atraer personal de calidad, comprometido y leal a la empresa.

La responsabilidad social externa en las empresas se dirige a los proveedores, clientes y sociedad en general, por lo que esta divide los beneficios en tres diferentes áreas como: sociales, los cuales pueden mejorar las condiciones y calidad de vida de los ciudadanos que viven en las comunidades por medio de la generación de empleos o apoyo a la educación; ambientales en la actualidad son de vital importancia para los consumidores porque prestan mayor atención a la conservación del medio ambiente y el impacto positivo que las empresas generen sobre ella, ayudando a frenar el cambio climático; por último se encuentran los económicos que están relacionados con la calidad del producto que las compañías ofrecen a los clientes, hoy en día el consumidor es más exigente.

En los proyectos FOMIN al aplicar la RSE se obtienen grandes ventajas para las empresas debido al aumento en los ingresos; disminución en los costos y el reconocimiento por parte de los consumidores actuales y potenciales; implicando cambios en las actividades internas de la empresa. De esta forma, es de vital importancia tener presente que en la toma de decisiones y en las operaciones empresariales se deben priorizar los derechos de los grupos de interés internos como externos, a través de este otorgan un servicio conforme a sus exigencias y se logra una sinergia entre todos los miembros de la organización.

Cabe resaltar que el tamaño de la empresa es un factor muy importante para definir ciertas actividades como: el pago de horas extra, la contratación de empleados, los campos de inversión, programas preventivos de salud laboral, patrocinio de medio ambiente y programas de reciclaje. Así mismo, alrededor de un 75% de las empresas cuentan con un código de ética que orienta sus actividades.

#### **5.1.8 Conceptualización de capítulo a la realidad investigada.**

Caso: La Constructora, El Salvador - La mejora de la reputación<sup>3</sup>

La constructora es una empresa establecida en 1962, dedicada al mantenimiento de carreteras, construcción de viviendas y contratos generales en El Salvador. En 2005 facturó US\$ 3,3 millones y contó con 107 empleados fijos y entre 250 y 500 trabajadores temporales.

Durante el año 2005, la empresa recibió apoyo para la implementación de un modelo de gestión de RSE por FUNDEMÁS en el marco del proyecto FOMIN “Promoción de Responsabilidad Social Empresarial en las Américas” ejecutado por Fórum Empresa en Chile, Brasil, El Salvador y Perú, y liderado por FUNDEMÁS en El Salvador.

La implementación de un modelo de gestión de RSE en La Constructora ha generado un impacto positivo sobre la capacidad de la empresa para generar nuevos negocios y aumentar sus ingresos, así como sobre su capacidad para disminuir sus costos operativos y financieros. Uno de

---

<sup>3</sup> Nota aclaratoria: La Constructora, El Salvador - La mejora de la reputación. Es un caso ilustrativo con el que se pretende mostrar la participación y los beneficios de aplicar RSE en las MYPES.

los programas con mayor impacto en la sociedad ha sido alfabetización “Todos Podemos” el cual consiste en mejorar la calidad de vida de sus empleados, puesto que con la enseñanza impartida ellos saben cómo calcular y leer planos, así como contabilizar sus horas extras laboradas, entre otros beneficios. A la fecha han capacitado a más de 150 trabajadores.

La Constructora ha forjado una reputación basada en el cumplimiento de plazos que se ha visto reforzada por el programa de RSE y que se ha traducido en beneficios comerciales: un aumento del 60% del volumen de invitaciones recibidas para participar en licitaciones privadas (10 invitaciones en 2003 vs. 22 invitaciones en 2004); un aumento del 100% del volumen de ventas (US\$4 millones de facturación en 2004 vs. previsiones de US\$7 millones en 2005); un aumento del volumen de obras de mayor valor añadido lo que supone un proceso de progreso competitivo (el desplazamiento hacia proceso, productos, funciones o sectores de mayor valor añadido).

El responsable de RSE de la empresa, Sebastián Guardado, describía así los beneficios: “La implementación de buenas prácticas de RSE nos ha facilitado optar a nuevos programas como el de “Mantenimiento Periódico de la Ruta 32”. Lo que supone un aumento sustancial del volumen de facturación ya que el programa tiene un monto de US\$6,2 millones, es decir, concentra en una sola obra lo que aproximadamente se factura en un año.”

También señalaba que: “La adopción de mejores prácticas nos ha permitido optar a proyectos más complejos como el mantenimiento de la ruta 32, lo que supone un progreso en cuanto a la actividad a desarrollar, ya que se trata de un tipo de trabajo nuevo para La Constructora, puesto que anteriormente habíamos trabajado únicamente en mantenimiento rutinario, obras más pequeñas y de menor complejidad.”

Además, “A raíz de estas nuevas oportunidades en el campo del mantenimiento periódico de carreteras, decidimos abrir una nueva línea de negocios y actualmente estamos montando una planta trituradora de piedra, con capacidad para atender las necesidades de los programas que ejecute La Constructora y de vender el excedente al público.”

Beneficios que la empresa ha obtenido al aplicar la RSE:

1. Mayor capacidad para generar nuevos negocios y aumento de sus ingresos.
2. Aumento del volumen de invitaciones recibidas para participar en licitaciones privadas.
3. Capacidad para disminuir sus costos operativos y financieros.
4. Mejora de su reputación basada en la implementación de programas de RSE.
5. Crecimiento en el número de obras de mayor valor añadido.

## 5.2 CAPÍTULO II: ÁREAS PARA DESEMPEÑAR BUENAS PRÁCTICAS DE RSE

El presente capítulo está estructurado en ocho subtemas, los cuales pertenecen a cada una de las áreas donde se puede desempeñar buenas prácticas. En cada una de ellas se muestran las acciones que las empresas deben realizar para entrar en materia de RSE con cada grupo de interés que posean y cuáles son los beneficios y resultados que obtendrán de eso, pero antes se debe establecer:

### ¿Qué es una Buena Práctica?

Una buena práctica es la iniciativa de las compañías y los stakeholders, estos sugieren diferentes formas de actuación pertinente, sostenible, innovadora y eficaz que les brinde valor.

Las Naciones Unidas adoptan los siguientes lineamientos, utilizados para las convocatorias que efectuadas en sus concursos de Buenas Prácticas y suelen ser de carácter restrictivo, esto ayuda a orientar a las compañías a identificarlas. Tomando en cuenta los siguientes criterios:

- a. Que parta de una necesidad manifiesta o latente, del negocio u organización o de uno de sus grupos de interés.
- b. Que afecte a un proceso clave de la organización o a uno de sus servicios/actividades de atención directa.
- c. Que genere un impacto capaz de demostrar mejoras tangibles en las condiciones de vida de las personas en cualquiera de las dimensiones de la RSE.
- d. Que se base en datos o evidencias contrastables, tanto para justificar su necesidad como para demostrar sus resultados.
- e. Que implique una asociación para su desarrollo con otros actores sociales.
- f. Que participen todos los posibles implicados, en la medida de sus posibilidades, en su diseño, implantación y evaluación, y que la asuman.
- g. Que tenga garantías de continuidad. La buena práctica ha de ser sostenible (económica, organizativa y técnicamente) a largo plazo, hasta que se mejore o reemplace por otra.



Las empresas se pueden beneficiar al aplicar las Buenas Prácticas de RSE, de las siguientes formas:

- a. Aumento en la motivación y fidelidad de las personas que trabajan y colaboran en el negocio, aumentando su creatividad e innovación.
  - b. Ahorro en costos e incremento de la rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos.
  - c. Mejora en los productos y/o procesos de producción, da como resultado modificaciones en la imagen pública y reputación del negocio, representando una mayor satisfacción y lealtad del cliente.
  - d. Mejor posición en el mercado laboral y mejor interrelación con otros socios empresariales y autoridades, mejor acceso a las ayudas públicas gracias a la mejor imagen de la empresa.
  - e. Incremento de la facturación/ventas como consecuencia de los elementos ya mencionados.
- Áreas de la Responsabilidad Social Empresarial que las MYPES pueden aplicar

Según la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS, 2012) las Buenas Prácticas de RSE se pueden realizar en beneficio propio y de los grupos de interés, tomándose en cuenta 8 áreas, las cuales son:

- a. **Gobernabilidad**  
Se trata de la dirección tomada la empresa, los pilares que tiene como: la equidad corporativa, transparencia, rendición de cuentas, los aspectos sociales, económicos y ambientales.
- b. **El Personal Interno**  
Se trata del capital humano que la empresa posee, la cual debe generar condiciones de trabajo agradables dando como resultado productividad, competitividad y bienestar familiar.

c. Los Clientes

Se trata de construir y mantener una relación de confianza entre la empresa y los clientes, basada en: la honestidad, justicia, integridad y respeto a la libre competencia.

d. Las Empresas Proveedoras

Se trata de la creación de relaciones transparentes y duraderas con las empresas que les brindan los productos o servicios, centrándose en fundamentos como: la cooperación, la transparencia de conocimiento y el trato justo.

e. La Competencia

Se trata de que las empresas del mismo sector de actividad cooperen entre sí, porque es una necesidad para subsistir en las MYPES, para ello, necesitan tener alianzas estratégicas y generar acuerdos con sus competidores para que ambas partes obtengan beneficios.

f. El Medio Ambiente

Se trata de la responsabilidad de la empresa, la cual se compromete a mantener un equilibrio del uso de los recursos naturales y el impacto al medio ambiente que esta puede generar por medio de sus operaciones.

g. Las Administraciones Públicas

Se trata de equilibrar el interés empresarial y el interés público los cuales juntos proporcionan el desarrollo social, económico y ambiental, del territorio donde está realizando operaciones la empresa.

h. La Comunidad

Se trata de la corresponsabilidad que adquiere la empresa, la cual se involucra con las comunidades cercanas para el desarrollo local ya sea social, económico y ambiental.

### **5.2.1 La Gobernabilidad.**

Según Monroy (2008) es la estructura que hace mención de valores, las compañías deben definir su visión y misión e incluir lineamientos de cómo cumplir las metas que tienen. Al implementar los principios y fundamentos éticos las empresas deberán percibir un mejor rendimiento que beneficiará al funcionamiento de las mismas haciéndolas más competitivas. La forma en que las entidades son dirigidas y controladas es por medio de la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Se mencionan algunas acciones que se pueden realizar en la empresa teniendo en cuenta la gobernabilidad:

a. Impulsar códigos de conducta en la gestión

Las entidades deberán de redactar un código de conducta que será una guía a seguir, garantizando una administración ética y transparente por parte de la entidad.

b. Comprometerse expresamente en materia de RSE

Las empresas tendrán que redactar la misión y visión empresarial, en las que se debe ver reflejado el compromiso expreso en la dirección a seguir, también tienen que aplicar la RSE en las políticas y todos los ámbitos de la empresa.

c. Suministrar información transparente en cuanto al desarrollo/gestión de la empresa y sobre la implantación de la RSE

Las empresas deberán brindar información a los diferentes públicos de interés, realizar periódicamente reportes o memorias de sostenibilidad que han llevado a cabo e implementar herramientas de comunicación interna y externa.

Algunos beneficios de aplicar la gobernabilidad en las MYPES pueden ser: tener un mejor control de los riesgos futuros; la rentabilidad económica de la empresa con responsabilidad social y medioambiental; facilitación de la financiación externa, proporcionando un acceso a inversiones y créditos, al compensarla con beneficios sociales y clarificación de la política de la empresa a través de códigos de conducta, memorias de sostenibilidad e informes.

### **5.2.2 El Personal Interno.**

En las MYPES lo que más influye en la competitividad de cada una, es la gestión de los equipos humanos, sin el personal interno las organizaciones no existirían, ya que son quienes logran la misión, convierten la estrategia en acciones para alcanzar los objetivos empresariales y construyen la identidad de la empresa día a día con el trabajo que realizan.

Según Monroy (2008) explica que los actores internos son el enfoque prioritario de una gestión de RSE. Básicamente, con este concepto se refiere a todas y cada una de las personas que

integran la empresa, al iniciar por los colaboradores, supervisores, administrativos, ejecutivos y los dueños o socios de la misma, y sus organizaciones internas como los sindicatos, unión solidaria, equipo de trabajo, clubes deportivos, artísticos, comités de bienestar de salud, higiene y seguridad entre otros. Por eso se da énfasis en que las acciones de RSE vayan enfocadas al personal interno, porque generan impacto positivo en los resultados de las MYPES.

Para que una empresa tenga la oportunidad de diferenciarse ante la competencia, deberá reclutar al personal más capacitado para desempeñar las tareas que se le asignen, es un factor clave que pocas empresas poseen. A continuación, se mencionan algunas acciones que se pueden tener en cuenta para el público interno:

a. Mejora de la información y comunicación de la empresa

Brindar al personal formación en comunicación (entrega y recepción de peticiones) también deberán comunicar las decisiones que se toman en relación a sus objetivos, especialmente en lo que respecta a la integración de los aspectos de RSE en los mismos.

b. Fomentar y facilitar el aprendizaje permanente

Impartir programas de formación continua de todos los trabajadores y hacer reconocimiento a los empleados que alcancen grados de educación y certificaciones.

c. Facilitar la conciliación entre vida personal, familiar y laboral

La empresa deberá conocer la situación personal de cada trabajador y conciliar en la medida de lo posible con las siguientes acciones: jornada flexible, salidas pactadas por motivos personales, ofrecer flexibilidad en la elección del período vacacional, conceder permisos por responsabilidades familiares (nacimiento de hijos, entre otros).

d. Proporcionar seguridad en el empleo, pago digno y oportunidades de progreso

Ofrecer un contrato de trabajo justo para todo el personal y priorizar el empleo estable y de calidad, frente a la subcontratación o los contratos temporales y deberán brindar un salario justo.

e. Desarrollar las competencias y recursos para un buen ejercicio de su trabajo

La empresa deberá primeramente establecer un ambiente que incentive a los empleados a proponer ideas y expresar opiniones acerca del desempeño de su trabajo. Asimismo, crear un sistema de evaluación y medición del desempeño de cada puesto de trabajo para

disponer de indicadores de las competencias/recursos necesarios para el buen desarrollo del trabajo.

Algunos beneficios de aplicar la RSE al personal interno pueden ser: la mejora del clima laboral lograda al aplicar medidas socialmente responsables que aumentan el compromiso del personal y generando una mayor estabilidad laboral; mejora de la capacidad de desempeño que tiene el personal gracias a la formación ofrecida por parte de la empresa; fomento de la igualdad de oportunidades; las medidas de conciliación de vida laboral, personal y familiar de los empleados repercuten positivamente sobre la motivación; por último, mejorar la comunicación e información de la empresa y favorecer una mayor identificación del personal en el proceso de toma de decisiones.

### **5.2.3 Los Clientes.**

Según Montañez y Gutiérrez (2015) los negocios se construyen en base a las necesidades de los clientes, considerándose un grupo de interés muy relevante para la empresa, siendo de suma importancia: el nivel de satisfacción, la calidad de la comunicación y el grado de confianza que se posee con ellos son prioridades para todas las organizaciones. Para realizarlo, se deben seguir algunos lineamientos o requisitos legales y condiciones mínimas que se exigen como: la prohibición de producir mercancías nocivas para la salud o patrones de seguridad en los productos.

La responsabilidad de una empresa hacia sus consumidores también se pone de manifiesto a través de la calidad de sus productos, mantener la confianza con los clientes brinda la oportunidad de tener una comunicación fluida, permitiendo a las empresas tener fuentes de ideas para mejorar, adaptar o crear los productos o servicios de acuerdo a sus demandas sociales, modas y usos vigentes. Además, se considera una estrategia de fidelización para los clientes a fin de mantener y ganar competitividad.

No obstante, según Montañez y Gutiérrez (2015) la empresa tiene la responsabilidad ética de brindar un producto seguro, confiable, que reúna las prestaciones o características precisas y

los estándares establecidos de antemano, sin fraudes ni engaños que dure lo anunciado en su garantía conforme a las instrucciones de uso, y que cuente con un buen servicio de asistencia técnica en caso de desperfecto. También es responsable del impacto positivo o negativo que ocasionan los productos o servicios que producen, para generar impactos positivos se debe tomar en cuenta a los clientes, consumidores y a la sociedad en general. Cabe resaltar que dicho impacto debe ser a largo plazo.

Los clientes son receptores de los derechos que se modifican en obligaciones inevitables para las compañías, de las cuales varias de ellas son establecidas por las diferentes normativas y directrices presentes en cuanto a fabricación, envasado y características de los productos, así como los servicios post ventas, garantías y precios. Otros proceden de la incidencia que el consumo de bienes y productos tiene sobre la salud y seguridad de la población como: el sector alimenticio, farmacéutico y juguetería que pueden generar daños al consumidor.

El consumidor va evolucionando conforme el tiempo pasa, busca estar informado de todo lo posible como: el medio ambiente, el origen de las materias primas, el lugar de fabricación, valores nutricionales, el respeto a los derechos humanos entre otros factores que están relacionados con la responsabilidad social. Las empresas pueden llevar las siguientes acciones en relación de la RSE con los clientes:

- a. Conocer el grado de satisfacción y fidelidad de los clientes y consumidores

La empresa puede utilizar diferentes herramientas como las encuestas periódicas del nivel de satisfacción de sus productos o servicios que brindan a sus clientes y consumidores.

- b. Fomentar una comunicación con los clientes y consumidores

Se debe ofrecer la mayor información posible de los contenidos y propiedades que el producto posee, establecer canales de comunicación fluidos y eficientes para brindar atención al cliente.

- c. Asegurar prácticas éticas en la comercialización, publicidad de la empresa, sensibilización medioambiental y social tanto en la venta como en la post-venta

La compañía deberá informar sobre los aspectos medioambientales y sociales que involucran a su producto o servicio suministrado; incluir una política clara sobre el tipo de publicidad que se utilizará en cuanto a sus mensajes o imágenes.

d. Mantener la seguridad y calidad del producto o servicio ofrecido

Generar información a los clientes sobre los riesgos para la salud, seguridad y medioambientales que generan los bienes o servicios ofrecidos al ser utilizados; desarrollar productos especializados y adaptados a beneficiarios específicos.

Las empresas al ejecutar algunas de las acciones mencionadas anteriormente pueden recibir ciertos beneficios como: aumentar el número de clientes y la fidelización que se obtiene, anticiparse a los cambios del mercado que se enfrenta y de esta manera ser más competitivo, mejora sus oportunidades de convertirse en una empresa proveedora para las grandes compañías ya que valoran mucho los criterios de selección y acciones sobre las RSE.

#### **5.2.4 Las Empresas Proveedoras.**

Según la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS, 2012) la RSE junto con las empresas proveedoras planifican la estrategia de cómo integrar la gestión responsable en la cadena de suministro. Las grandes empresas multinacionales son las que se han centrado más en este tema. A las MYPES se les exige que apliquen la RSE porque son proveedoras de grandes compañías y esto las ubica en el foco de la cadena de suministro, además de cumplir con los criterios de sostenibilidad deben exigirles a sus proveedores que el ciclo se ejecute de una manera responsable.

El ignorar esta situación puede generar pérdida de los clientes, debido a que la mayoría de las grandes empresas añaden estándares y cláusulas sobre la RSE en los procedimientos de compra y acuerdos comerciales, algunas empresas revisan el nivel de cumplimiento de los principios de la responsabilidad social con los proveedores. Las administraciones públicas incorporan criterios medioambientales y sociales en su proceso de compra, los cuales están especificados en los criterios de condiciones establecidas en los contratos.

Sin embargo, las MYPES reciben mayores exigencias por parte de la gran empresa, contrario a las que podrían exigirles a sus proveedores de menor tamaño la mayoría cuenta con menos recurso, poder o fuerza.

Según la Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Red Pacto Mundial, 2009) los riesgos en la cadena de suministros son diferentes, ya que dependen del sector, empresa o ámbito de actuación. Por lo que establece dar respuestas a ciertas preguntas para diagnosticar el nivel de riesgo:

**Tabla 1**

*EVALUACIÓN DEL RIESGO DE LA CADENA DE SUMINISTRO*

¿Tengo una marca conocida por el consumidor final?	¿Alguno de mis proveedores me suministra productos de alto riesgo o proviene de un sector de alto riesgo?	¿Alguno de mis proveedores directos trabaja en un país de alto riesgo?	Riesgo de la cadena de suministro
SI	SI	SI	Muy Alto
		NO	Alto
	NO	SI	
		NO	Moderado
NO	SI	SI	Bajo
		NO	
	NO	SI	
		NO	Mínimo

**Fuente:** La Empresa y su Cadena de Suministro: Una Alternativa de Gestión por Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Hoy en día se vive en un mundo globalizado, es más difícil conocer sobre las condiciones en que han estado las materias primas y los servicios suministrados, porque pueden haberse producido en cualquier parte del mundo. Ser un proveedor responsable implica incrementar la



atención en el cumplimiento de los principios que avalen la sostenibilidad por parte de los proveedores o suministradores se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Principios internacionales en materia de derechos humanos.
- ✓ Derecho de los trabajadores.
- ✓ Cumplimiento de las normas de protección de la salud y la seguridad en el trabajo.

Una vez establecido el nivel de riesgo de cada proveedor por parte de la empresa, esta puede diseñar y ejecutar las estrategias de responsabilidad social que puedan realizar con cada uno de ellos, previo a la compra o contratación, los títulos definidos por la organización que influyen en los impactos económicos, sociales y medioambientales de la compra:

a. Económicas

Relaciones asimétricas entre proveedor y comprador, situación económica de los proveedores, plazos de entrega y pago, condiciones comerciales, abastecimiento local, corrupción y sobornos.

b. Sociales

Trabajo forzoso, trabajo infantil, libertad de asociación y sindical, discriminación en materia de empleo, salarios justos, responsabilidad por el producto o servicio.

c. Medioambientales

Protección de recursos naturales, daños a la biodiversidad en la extracción de materias primas, contaminación, residuos industriales, emisiones de carbonos, uso de la energía, consumo de agua y reciclaje de productos.

Dentro de las acciones de RSE que las empresas pueden implementar en sus proveedores están:

1. Asegurar prácticas éticas hacia los proveedores

Las empresas deberán adoptar y cumplir un código de conducta con sus proveedores así garantizarles una relación libre y respetuosa evitando las prácticas abusivas.

2. Garantizar en la selección de los proveedores la consideración de los aspectos de RSE

Se deben establecer criterios de selección de proveedores que valoren las medidas establecidas para mejorar o eliminar los impactos negativos sociales y medioambientales por medio de la acreditación del cumplimiento de normas nacionales e internacionales.

3. Apoyar a proveedores locales

Las empresas pueden dar prioridad a los proveedores locales dándoles a conocer el código de conducta y los criterios de selección siempre y cuando los procesos de producción lo permitan.

4. Desarrollar relaciones de mutuo beneficio

Es muy importante que las empresas fomenten relaciones duraderas y de calidad recíproca, saber escuchar las opiniones de los proveedores acerca de la compañía estableciendo canales de comunicación efectivos con ellos.

Algunos de los beneficios que se pueden obtener al implementar dichas acciones son: mejora la capacidad de respuesta a las demandas sociales y la competitividad; mayor posibilidad de un contrato a largo plazo; poder establecer relaciones estables y fluidas con los proveedores; fortalecer la imagen y reputación de la empresa; e incrementar el nivel de innovación como resultado de una mayor cooperación con los proveedores.

### **5.2.5 La Competencia.**

Las MYPES se caracterizan por dos motivos, el primero es la cooperación entre empresas del mismo sector de actividad, es casi una necesidad de subsistencia para estas. El segundo es que son una fuente de ventaja competitiva cuando se aplican acciones de responsabilidad social, esto incluye: mayor flexibilidad y más cercanía a los problemas de la comunidad. Por otro lado, suponen ciertas limitaciones en su desarrollo como: la escasez de recursos económicos, carencia de pensamiento estratégico, menor acceso a la información y menor impacto mediático en sus iniciativas.

Las empresas socialmente responsables se relacionan, en términos de colaboración, con sus competidores generando acuerdos en beneficio de ambas partes, evitando perjudicar a los implicados, impidiendo de esta manera una competencia feroz por la cuota de mercado. Las

alianzas estratégicas entre competidores y la reunión en asociaciones sectoriales ayudan a dar cobertura a necesidades del mercado desatendidas por las grandes empresas.

Según Moreno (2015) la mayoría de las empresas tienen procedimientos para garantizar un comportamiento ético en todos los procesos de ventas, marketing, distribución y desarrollo de productos o apertura de mercados. Esta área de la RSE incluye desde controles para no publicitar engañosamente, hasta el fomento del consumo responsable pasando por el respeto a los derechos de propiedad, la promoción de mercados abiertos o los mecanismos de atención al cliente pre y postventa. Para evitar este tipo de problemas las empresas pueden realizar las siguientes actividades:

- a. La colaboración entre empresas es un factor de vital importancia en la que se pueden llegar a realizar acuerdos con mayor facilidad.
- b. Establecer procesos de autorregulación.
- c. Definir códigos de conducta que deben ser respetados por todos.
- d. Compartir las Buenas Prácticas en materia de RSE a través de la participación en proyectos conjuntos, en actos y jornadas de difusión sobre la RSE, participando en una asociación compartiendo conocimiento y experiencias en la materia.
- e. Diseñar y participar en proyectos en materia de RSE entre varias empresas competidoras.
- f. Diseñar y ejecutar conjuntamente talleres, cursos y jornadas formativas en materia de RSE aplicadas al sector de actividad.

Como resultado de estas medidas las compañías obtienen diversos beneficios como: mayor capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas que pueda ser una amenaza ante una oportunidad comercial y poder acudir a otra empresa competidora que ayude a resolverla; aumento del prestigio y credibilidad en el entorno en que se mueve, principalmente frente a los clientes y las administraciones públicas.

### 5.2.6 El Medio Ambiente.

Este es un bien básico de la humanidad, que debe ser protegido y al mismo tiempo aprovechado por todos/as en igualdad de condiciones. Las actividades empresariales (industria, agricultura, servicios, energía, etc.) producen un impacto ambiental en el desarrollo de sus actividades que traen consecuencias en: la salud humana, la flora, la fauna y la disponibilidad en el futuro de los recursos. Este impacto es el resultado del consumo excesivo de los recursos, la generación de emisiones contaminantes o la producción de residuos.

La responsabilidad social medioambiental debe procurar la compatibilidad del uso sostenible de los recursos naturales con el desarrollo económico. Lo que implica incorporar aspectos medioambientales en la evaluación de los procesos de producción de bienes y servicios para reducir al máximo su impacto en el medio natural.

Según Moreno (2015) esta área de la RSE incluye desde medidas de reciclaje, el desarrollo de tecnologías ambientalmente amigables o la capacitación dada a grupos involucrados sobre temas ambientales. Algunas recomendaciones a seguir para minimizar el impacto medioambiental de la actividad comercial y así contribuir en crear una sociedad que pueda convivir en equilibrio con el entorno son las siguientes:

- a. Prevenir y reducir la contaminación  
A través del uso de materiales y productos de menor toxicidad.
- b. Disminuir la generación de residuos, facilitar su aprovechamiento y reutilización  
Mediante la capacitación de los empleados sobre la reducción y correcto manejo de los desechos para su reciclaje.
- c. Gestionar de forma eficiente y minimización en el consumo de los recursos  
Por medio del ahorro en el consumo de electricidad, gas y materiales reciclables y no reciclables con normas.
- d. Implantar certificaciones ecológicas

Mediante la aplicación de la ISO14001, surge la necesidad de un indicador universal para evaluar los esfuerzos de una organización por alcanzar una protección ambiental confiable y adecuada.

e. Tomar conciencia del impacto del producto o servicio en el medio ambiente

Estudiar el ciclo del producto o servicio es vital para la actividad de la empresa y así evaluar el impacto que ocasionan en el medio ambiente, desde las materias primas hasta la manufactura, venta, uso y eliminación.

Al implementar estas medidas las compañías gozan de muchos beneficios como: el ahorro de costos que ocasiona la reutilización de recursos; la venta de subproductos (desechos) como materia prima para otros procesos productivos; presentan ventajas competitivas, como la mejora en su imagen y reputación pública; reducción de los riesgos de accidentes y situaciones que pueden suponer la paralización o cierre de la empresa y por último mejorar la capacidad de la empresa para anticiparse a posibles cambios regulatorios en materia medioambiental, evitando los riesgos de sanciones por incumplimientos de la normativa.

### **5.2.7 Las Administraciones Públicas.**

La responsabilidad social ha dejado de ser exclusivamente compromiso del Estado y ha pasado de basarse solo en políticas a nivel general, para centrarse en lo particular. Según Monroy (2008) la forma en que la RSE se refleja en el Estado es a través de cumplir con: el régimen legal y con las obligaciones fiscales, laborales y administrativas. Estas acciones generalmente se refieren a la transparencia con las actuaciones políticas y el liderazgo social que toma la empresa en el ámbito nacional, pero también a nivel de los gobiernos locales.

A las MYPES les interesa crear relaciones de confianza con las administraciones públicas, ya que estas representan una fuente de recursos vía subvenciones<sup>4</sup>, participación en proyectos y contratación pública. Así mismo, las pequeñas y medianas empresas son para las entidades públicas colaboradores en la creación de empleo.

---

<sup>4</sup> Nota aclaratoria: Subvenciones es la cantidad de dinero que se concede a una persona, una entidad o una institución como ayuda económica para realizar una obra o para su mantenimiento, especialmente la que se recibe del Estado o de un organismo oficial.

La administración es también una de las principales impulsoras en la implantación de la RSE en las MYPES, por esta razón, impulsa numerosas iniciativas dirigidas a sensibilizar la necesidad de incorporar a la estrategia empresarial el principio de igualdad de oportunidades, el empleo de personas pertenecientes a colectivos desfavorecidos y la gestión medioambiental.

Algunas prácticas socialmente responsables que las empresas pueden llevar a cabo en relación con la administración son las siguientes:

a. Establecer relaciones de responsabilidad con la Administración Pública

A través del cumplimiento de las obligaciones fiscales, seguridad social y evitar prácticas deshonestas en materia de evasión fiscal, pago en plazo o morosidad manteniendo una relación de transparencia y colaboración con sus diversos órganos.

b. Participar activamente en consejos asesores o consultivos promovidos a nivel local o regional (consumo, sanidad, turismo, comercio, mujer, entre otros)

Esto permitirá conocer con anticipación los cambios legislativos que afectan a la actividad de cada empresa cumplir con los contratos y convenios firmados.

c. Contribuir en iniciativas públicas de sostenibilidad y RSE

Las empresas pueden colaborar con las distintas entidades públicas dedicadas a la promoción de la actividad económica, el empleo, la sostenibilidad y la protección de colectivos desfavorecidos.

d. Controlar y sancionar prácticas ilícitas del personal de la empresa

A través de la búsqueda de trato de favor por parte de las administraciones (corrupción).

Las empresas obtienen como resultado: mayores posibilidades de participación en iniciativas y proyectos de mejora de la competitividad de las MYPES impulsados por las Administraciones Públicas del territorio; posibilidad de conocer con antelación la legislación en periodo de elaboración sobre distintos sectores de actividad, lo que supone una ventaja para adaptarse a la misma con mayor rapidez; incremento de las opciones para obtener subvenciones públicas; previenen el pago de multas así como daños a la reputación de su negocio; así mismo mejora de la repercusión mediática dentro del territorio, contribuyendo a aumentar la presencia en el mercado y las ventas.

### 5.2.8 La Comunidad.

Las MYPES contribuyen al desarrollo de las comunidades donde realizan sus actividades, los principales agentes sociales con los que se relaciona son las Administraciones Públicas, las ONG's y otro tipo de entidades no lucrativas que conforman la sociedad civil en sus distintas formas de organización. Según Montañez y Gutiérrez (2015) se da un intercambio entre ambas partes implicadas en el que se garantiza a la empresa el derecho de construir y por otro lado la comunidad espera que a cambio del aprovisionamiento de servicios locales está sea una buena ciudadana. Es evidente que las empresas afectan a las comunidades de su entorno inmediato, debido a sus operaciones cotidianas como: contaminación de todo tipo (acústica y ambiental, entre otros), fluctuaciones del valor del suelo, deterioro del paisaje, mayores riesgos para la salud, entre otros.

En la actualidad con la implementación de la responsabilidad social la percepción de las empresas ha cambiado, se han convertido en un agente social más del territorio donde llevan a cabo su actividad. En el ámbito comunitario, las empresas tienen un papel muy importante en áreas como la educación, la cultura, la salud, protección del medioambiente y la ayuda a colectivos desfavorecidos (pobreza, discriminación, exclusión). Su apoyo varía dependiendo de las capacidades que tengan pueden ser a través de: donativos, participación como socios o en la colaboración de algún proyecto. Las MYPES pueden implementar las siguientes acciones:

- a. Proponer iniciativas deportivas, medioambientales, de cooperación en el desarrollo local, social y cultural

Las empresas deben incorporar a los empleados y líderes de la comunidad al proceso de selección de los proyectos que realizan de manera conjunta.

- b. Fomentar el voluntariado

A través del incentivo al personal, proveedores y clientes a unirse a la empresa en el apoyo a iniciativas de desarrollo para la comunidad así mismo dar un reconocimiento al personal voluntario.

- c. Priorizar las compras a proveedores locales  
Establecer criterios de selección de proveedores que favorezcan la selección de proveedores locales.
- d. Realizar donaciones a entidades no lucrativas  
Las donaciones pueden ser tanto en dinero como en especie (libros, ordenadores usados, mobiliario de oficina, excedentes de producción, servicios).
- e. Financiar proyectos de investigación

La actuación de las compañías en materia de RSE le permite gozar de una mejor estrategia de comunicación, la sociedad reconoce en mayor medida a las empresas que aplican políticas socialmente aceptables; mejora de la imagen del negocio diferenciándose positivamente ante la competencia, produciendo un aumento de los beneficios derivados generalmente del incremento en la demanda del producto; la buena reputación contribuye a la atracción de nuevos segmentos de mercado, así como la fidelización de los existentes, se presenta un incremento en la formación y desarrollo de habilidades del personal y su compromiso con la empresa.

### **5.2.9 Análisis teórico.**

Las Buenas Prácticas son acciones, proyectos, programas o procesos que se realizan en atención a una expectativa de un grupo en relación, adecuado a las políticas de la compañía con el fin de crear valor a la misma. También pueden ser desarrolladas en cualquier área de la organización y los resultados deben ser innovadores, sostenibles y replicables.

Las Buenas Prácticas de RSE se pueden realizar para beneficio propio de la empresa y de los grupos de interés. Posteriormente encontrarás las ocho áreas de la RSE en las cuales se pueden llevar a cabo las Buenas Prácticas: la gobernabilidad, el personal interno, los clientes, las empresas proveedoras, la competencia, el medio ambiente, las relaciones públicas y la comunidad.

La gobernabilidad se realiza por medio de la dirección que tiene la empresa basada en: la equidad corporativa, transparencia, rendición de cuentas y los aspectos sociales, económicos y



ambientales. Algunas de las acciones que pueden realizar las compañías son: tener un código de ética por escrito, realizar reportes de sostenibilidad, además de cumplir se debe difundir los principios y valores éticos en todos los niveles que posee la empresa.

El público interno se refiere al capital humano que tiene la empresa, la cual debe motivarlos con políticas y prácticas responsables, para garantizar condiciones de trabajo favorables dando como resultado productividad y bienestar familiar de parte de los empleados.

Los clientes son una parte importante de todo negocio todos buscan satisfacer una necesidad, por eso es crucial mantener un nivel alto de satisfacción, comunicación y confianza con los consumidores. Lo cual permite a las empresas tener una idea más clara de los productos o servicios que pueden crear, mejorar o adaptar.

Actualmente los consumidores buscan mantenerse más informados acerca de los productos o servicios que consumen, en temas de: medio ambiente, origen de materias primas, lugar de fabricación, ingredientes o valores nutricionales, respeto a los derechos humanos; las empresas pueden aprovechar esto para aplicar acciones sobre las RSE, brindándoles dicha información que sus clientes solicitan y a la vez estableciendo una relación más cercana con ellos por medio de los diferentes canales de comunicación.

Se debe tomar en cuenta a los proveedores porque que son parte del ciclo del producto o servicio, los cuales son esenciales para brindar un excelente resultado a los clientes. Por eso es fundamental aplicar las RSE en conjunto en el proceso de compra y los acuerdos comerciales, hoy en día las grandes empresas lo exigen, por tal motivo las MYPES se ven obligadas a desarrollarlas.

Las MYPES pueden adquirir una ventaja al aplicar las RSE con sus competidores, facilitándoseles asociarse con otras de su mismo rubro para poder trabajar juntas, lo cual les permite generar beneficios para ambas partes y ayudar a descubrir nuevos mercados que no están siendo atendidos por las grandes empresas. Además, dichas alianzas evitan perder el tiempo en guerras de precios entre competencias, que perjudica la imagen general de las compañías.

Los negocios, organizaciones y sociedad en general interactúan con el entorno físico local, en el desarrollo de sus actividades, consumen recursos y generan desechos provocando un impacto negativo sobre el medio ambiente. En la actualidad, los individuos tienen más conciencia de los pros y contra del uso desmedido de los medios y por lo tanto exigen a las compañías que al momento de fabricar, distribuir y comercializar los productos se realice de manera consciente, esto implica la adopción de medidas socialmente responsables en beneficio de todos.

Así mismo, la responsabilidad social es un tema al que se le debe prestar más atención por parte de todos los miembros de la comunidad, no solo el Estado debe encargarse de ello. Esto implica el trabajo en conjunto aplicando la RSE a nivel macroeconómico y político, obteniendo beneficios para la sociedad en general, las familias, los centros educativos e iglesias debido a que es mucho más fácil que se organicen para participar activamente en concursos, contrataciones, adjudicaciones y licitaciones públicas de la administración local y regional.

Por otro lado, en la comunidad surgen las relaciones interpersonales y la comunicación, se consideran factores muy importantes porque conocen de primera mano los problemas a los que se enfrenta y por esta razón las empresas deben cumplir con un papel activo en áreas clave como: la educación, la cultura, el medioambiente y la salud a fin de mejorar el medio en el que la compañía desarrolla sus actividades.

#### **5.2.10 Conceptualización de capítulo a la realidad investigada.**

A continuación, se presenta un caso ilustrativo aplicado a una compañía salvadoreña.

Caso: Tartar S.A de C.V

Según Cortez (2010) Tartar S.A de C.V apoya a diez mil personas con salud y educación. Es una empresa agroindustrial con 30 años de experiencia en la producción y comercialización de azúcar y subproductos derivados de la caña. A través de su programa de Responsabilidad Social “Todos estamos unidos” promueve el progreso social en comunidades cañeras, mediante

la mejora continua en sus prácticas para la producción del cultivo y la ejecución de proyectos de impacto social y ambiental.

Zoe Villalobos gerente de Tartar S.A de C.V expresó que, en tan solo tres años, ha impactado a más de diez mil personas con su programa “Todos estamos unidos”, como práctica de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), además subrayó que su objetivo es: que las comunidades y cooperativas se conviertan en sostenibles y que las familias sean protagonistas de su propio desarrollo.

Patricia Maldonado, gerente de relaciones corporativas de Tartar S.A de C.V expresó que, en el tiempo de operación de la empresa, han concluido que la RSE se convierte en un ciclo productivo en el que todos ganan. “Lo vemos como una sostenibilidad de la cadena productiva, la cual genera oportunidad para todos”, añadió.

La empresa desde sus inicios ha contado con una ética de responsabilidad, decide enfatizar en 2007 creando su propio departamento de RSE encargada en la ejecución del programa. En ese corto tiempo ha concretado y desarrollado de manera eficiente cinco pilares que ayudan a comunidades en donde ellos operan. Las prácticas de RSE que se desarrollaron en cada eje son:

a. Desarrollo comunitario

Cuenta con la participación de 150 líderes comunitarios, este se ejecuta por medio de una mesa de gestión donde se canalizan las necesidades comunitarias y las soluciones para las mismas.

b. Salud integral

Se ha brindado más de 10,000 atenciones médicas en las cuales atienden a familias en diversas áreas como la parte nutricional, la prevención y la curación.

c. Espacios de convivencia

Más de 1,500 niños favorecidos con actividades que mejoran sus actividades de aprendizaje, creando entornos que favorezcan el buen uso del tiempo libre, formación en valores y la prevención de la violencia en las escuelas.

d. Infraestructura

Se beneficiaron varias comunidades con la introducción de agua potable. Además, se invirtió en la construcción de cuatro aulas en un centro escolar de la zona.

e. Educación y productividad

La empresa ha realizado diagnósticos con el objetivo de visualizar las necesidades que tienen los centros escolares en estructura y equipamiento.

En 2009 la inversión aproximada para estos proyectos fue de \$177 mil.

Beneficios que la empresa ha obtenido al aplicar la RSE:

1. Crecimiento en la actividad agrícola, industrial y comercial de la empresa.
2. Mejora de imagen por medio de la aplicación de la RSE en las comunidades.
3. Personal más eficiente y capacitado gracias a la implementación de los programas de formación impartidos por la empresa.
4. Fortalecimiento de relaciones interpersonales entre el personal interno.

### **5.3 CAPÍTULO III: MANUAL DE APLICACIÓN DE LA RSE EN LAS MYPES**

El capítulo presenta una guía para implementar la RSE en las MYPES. Realizando inicialmente una evaluación del por qué se debe aplicar, concientizar y capacitar a los empleados; como siguiente paso se debe analizar y establecer que estrategias serán aplicadas en el plan de acción para así poder evaluar y medir los resultados.

#### **5.3.1 Evaluación inicial.**

En esta etapa del proceso se responde a una pregunta básica ¿Para qué debemos mejorar? para solucionar este cuestionamiento se realizan una serie de actividades de análisis preliminar donde se deben identificar los impactos económicos, sociales y ambientales del área en el que se desenvuelven. Así mismo, se deben aplicar actividades preparatorias que formalizan el compromiso de la dirección con la RSE, donde se elabora el plan de trabajo y se determina que miembros del personal lo ejecutarán.

##### **a. Compromiso con la RSE**

El compromiso con la RSE se refiere básicamente a la aceptación por parte de la dirección de la empresa de la necesidad de promover cambios en la cultura empresarial. Donde se incluyan las expectativas de los grupos de interés en los procesos de toma de decisiones en las operaciones cotidianas. Según FUNDEMÁS (2017) este compromiso es fundamental para garantizar que se contará con los recursos económicos y humanos necesarios. Además, permitirá que la empresa se haga cargo de los resultados que arroje el proceso desplegar, implementar y hacer seguimiento riguroso a las iniciativas estratégicas.

Para llevar a cabo este paso se debe elaborar y difundir una carta de compromiso, en la que se informa a los empleados el deseo de incorporar en sus actividades una cultura de RSE. Esta debe comunicarse internamente a los trabajadores convirtiéndose en un medio vitalicio para transmitir a todos el mandato explícito de colaborar con el proceso y externamente a otros grupos

de interés como clientes y proveedores, la difusión entre terceros puede ayudar a que más organizaciones se familiaricen con la RSE y contribuir con la adopción de prácticas sostenibles.

b. Conformación, movilización y capacitación del equipo de RSE

El equipo de RSE está conformado por las personas que van a liderar y apoyar la implementación de prácticas de RSE de las MYPES y debe ser conformado, movilizado y capacitado al inicio del proyecto.

1. Conformar al equipo de RSE

FUNDEMÁS (2017) este equipo será una contraparte valiosa durante todo el proceso de integración, tanto para recolectar información, como para validar y alimentar todos los pasos aportando su entendimiento y conocimiento del negocio, y salvaguardando la alineación estratégica. La dirección apoyada por el responsable de RSE debe inicialmente elaborar un organigrama con la estructura básica del equipo.

2. Movilizar el equipo de RSE

Después de definir la estructura del equipo, la dirección debe convocar una reunión de lanzamiento para presentar la iniciativa, en esta se debe explicar claramente qué es la RSE y cómo va a ser implementada en la empresa.

3. Capacitar al equipo de RSE

FUNDEMÁS (2017) recomienda consultar las publicaciones introductorias sobre cómo implementar la RSE en la empresa, de igual manera es conveniente que la dirección y el responsable de aplicarla, participen en talleres de sensibilización organizados por entidades de promoción de la RSE, organizaciones gremiales, universidades y escuelas de negocio.

c. Identificación de los temas relevantes

Los temas relevantes son los aspectos concretos sobre los que la empresa puede actuar buscando resultados favorables para sus grupos de interés y para sí misma, que son importantes

para el éxito a largo plazo del negocio o para responder a las expectativas de sus grupos de interés. Para identificar los temas relevantes deben efectuarse las siguientes actividades:

1. Identificar todos los temas que conciernen a la empresa

Generalmente los aspectos económicos, ambientales o sociales de gestión sobre los que la empresa puede actuar buscando resultados favorables para sí mismas o bien para sus grupos de interés. El número de temas de RSE para una compañía pueden ser muy elevado, por lo que es casi imposible abordarlos todos, es ahí donde se debe clasificar el grado de importancia de cada uno.

2. Clasificar los temas por su nivel de madurez social

Conforme el paso del tiempo los temas atraviesan varias etapas evolutivas o de madurez social desde su emergencia hasta su institucionalización, cabe resaltar que un mismo tema puede encontrarse en distintas etapas de madurez en diferentes países y en distintas industrias, así mismo cuanto más maduro sea un tema más esencial es que las empresas lo tomen en consideración.

3. Seleccionar los temas más relevantes para la empresa y para la sociedad

En este caso todo depende del enfoque de las empresas, si estas desean posicionarse como seguidores entonces aplicarán una estrategia defensiva y se enfocarán en seleccionar como temas relevantes los que sean importantes para el negocio y además estén institucionalizados y establecidos. Por otro lado, las que deseen posicionarse como líderes en RSE seguirán una estrategia proactiva y abordarán también los temas emergentes y latentes.

- d. Identificación de los riesgos y oportunidades

Los riesgos y las oportunidades éticas, económicas, sociales y ambientales relacionados con los temas seleccionados como relevantes deben ser identificados para poder gestionarlos, para ello se deben seguir lo siguiente pasos:

1. Identificar la madurez social de los temas

Los temas ya fueron identificados con anterioridad, cabe resaltar que no todos tienen por qué ser relevantes para todas las empresas. La relevancia va a depender mucho del tamaño, del sector o de las circunstancias particulares de cada organización.

2. Identificar el estado de aprendizaje de la empresa

Según el Instituto Ethos (2006) las organizaciones atraviesan cinco estados de aprendizaje en su camino hacia la sostenibilidad: defensivo, etapa inicial donde solo hay acciones reactivas; cumplimiento, etapa básica de acciones de la empresa; gestión, la empresa mantiene una postura defensiva, pero empieza a adoptar cambios en sus prácticas; estratégico, la RSE ya es considerada como estratégica para el negocio y civil etapa en la que se alcanzan los estándares de excelencia en las prácticas.

3. Determinar el posicionamiento frente a la sostenibilidad

Según Account Ability (2006) tomando como base los puntos anteriores, se evalúa si la empresa está aprovechando las oportunidades, es decir, se encuentra en una fase avanzada y proactiva de aprendizaje organizacional, o bien el tema todavía es latente y no existe mucha presión para que las empresas adopten una postura proactiva o bien se encuentra en riesgo respecto a un tema.

### **5.3.2 Diagnóstico de la empresa sobre la Responsabilidad Social Empresarial.**

Según Cembranos (2013) un diagnóstico de responsabilidad social realiza una evaluación integral de la situación actual de la organización en materia de RSE, conociendo cuáles son sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Para conocer el desempeño de la empresa en materia de responsabilidad social es necesario identificar todas las actuaciones que la organización está realizando, comparar los objetivos que la organización ha marcado con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

- Análisis interno: identificación del nivel de madurez de RSE en la empresa

Este se basa en la recolección de datos sobre la situación actual de la empresa desde las percepciones de sus empleados y los directivos. ¿Cómo obtener esta información? esta se



recolecta a través de dos herramientas que son: el estudio de línea de base de RSE, que consiste en conocer los indicadores de negocio, generalmente cuantitativos (el volumen de ventas, productividad, entre otros) antes de la adopción de prácticas de RSE.

Por otro lado, el inventario de prácticas de RSE se basa en los datos iniciales de la empresa, es decir la situación previa a la mejora, para ello se utilizan los indicadores cualitativos de RSE (existencia o no de prácticas de buen gobierno empresarial, de gestión ambiental, políticas, códigos entre otros). El uso de estas en conjunto permite identificar las oportunidades de mejora en la empresa.

- Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas

Los grupos de interés son una de las partes más importantes de las empresas en tema de RSE, se deben conocer y respetar sus expectativas porque estas pueden afectar en sus productos o servicios. El análisis interno debe complementarse con un análisis externo, con las expectativas y percepciones que poseen los grupos de interés.

Toda la información recolectada permite que las empresas puedan identificar los temas en los cuales exista una desviación entre las prácticas de gestión, las cuales establecen oportunidades de mejora que deben considerarse al momento de elegir las prioridades que se incluirán en el plan de acción. Al momento de identificar los grupos de interés, se establece un proceso que consta de los siguientes pasos a detallar:

- a. Identificar los grupos de interés

Según CEUPE (2020) los grupos de interés se definen como todos aquellos, que se ven impactados por el desarrollo de la actividad empresarial, y, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas.

Cada organización toma diferentes grupos de interés, ejemplo de estos son los siguientes: aliados, sindicatos, empleados, proveedores, medios de comunicación, clientes, líderes de opinión, inversores y accionistas, ONGs y grupos de presión, comunidad académica y científica.

b. Clasificar los grupos de intereses

Según Demeco (2015) ya identificados los grupos es adecuado clasificarlos por orden de interés, ya sea, por medio de las opiniones de los directivos, empleados o por metodologías formales como las que se detallan a continuación:

1. Basada en riesgos y oportunidades

Esta metodología permite seleccionar los grupos de interés que ayudan a reducir los riesgos y aumentar las oportunidades de lograr los objetivos de la empresa.

2. Basada en el poder, la legitimidad y la urgencia

Esta metodología fue hecha por Mitchell, Agle y Wood (2015) los cuales proponen clasificar los stakeholders en tres atributos: poder, legitimidad y urgencia.



**Ilustración 1** Clasificación de los grupos de interés

**Fuente:** Elaboración propia basada en el documento Responsabilidad Social Empresarial: inclusión social a partir del reciclado de envases plásticos en la industria láctea, Universidad Nacional de Lujan, 2015.

c. Dialogar con los grupos de interés

Cuando una empresa ya seleccionó quiénes forman parte de sus stakeholders, debe identificar cuáles son las expectativas e intereses, por medio de un proceso de consultas que permita conocer los temas relevantes y percepciones de cómo están siendo tratados por parte de la compañía.

En el caso que no se pueda llevar a cabo una consulta formal a los stakeholders, la empresa debe analizar la posibilidad de realizar por lo menos una entrevista a los grupos cuya opinión genere más valor para la empresa en relación con sus objetivos y oportunidades.

d. Identificar los temas relevantes y las expectativas de los grupos de interés

Los resultados de la entrevista con los grupos de interés o el proceso de evaluación de sus expectativas, no se completaron con un diálogo formal, deben recolectarse en un listado. Las oportunidades detectadas durante las consultas a los stakeholders deben ser tomadas en cuenta a futuro, al momento de establecer las prioridades a incluir en el plan de acción.

- Análisis comparativo: identificación de mejores prácticas

Según Obeso (2017) se tiene que realizar el benchmarking<sup>5</sup>, el cual es un análisis estratégico que evalúa los procesos, productos y servicios de otras compañías o áreas del mismo segmento que realicen mejores prácticas, así comparar y tomarlo como punto de referencia para futuras estrategias. Las siguientes actividades que se deben realizar si se quiere elaborar una comparación de prácticas son:

a. Identificar las organizaciones líderes en RSE

Es conveniente consultar con organizaciones que promuevan la RSE en el mismo país.

---

<sup>5</sup> Benchmarking viene de la palabra de origen inglés “benchmark”, que significa “referencia”, y es una herramienta de gestión esencial para el perfeccionamiento de procesos, productos y servicios.

- b. Elaborar un inventario de temas relevantes y buenas prácticas aplicadas por las empresas líderes en RSE

Al identificar las organizaciones líderes, se tomarán como referencia los reportes de sostenibilidad que tengan a disposición del público, y luego se redactará una lista de temas que se pueden efectuar.

- Identificación de prioridades

Los temas de RSE tendrán que cumplir tres criterios importantes los cuales son: respuesta a las expectativas de los grupos de interés, que sea importante para alcanzar los objetivos de negocio de la empresa y tenga un equilibrio con las prácticas de RSE que están efectuando con las mejores prácticas del sector. Se tienen que seleccionar los temas prioritarios enfocando las acciones de mejora de la empresa para utilizarlos como insumo en la elaboración del plan de acción. Tomando en cuenta los resultados del análisis interno, externo y comparativo con el fin de estimar la desviación entre lo que se espera de la empresa (expectativas), cómo se gestionan esas expectativas (prácticas) y cómo se podrían gestionar (mejores prácticas).

### **5.3.3 Planificación.**

La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va a establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr. Según Cipriano y González (2015) la planificación permite identificar, desde una perspectiva de sostenibilidad, los objetivos estratégicos de la empresa (que se encuentran en la misión y visión), la cultura empresarial (reflejada en los valores y código de conducta), los compromisos con los grupos de interés (se pueden evidenciar en las políticas); los objetivos y metas operativos, y las acciones necesarias para alcanzarlos (que se reflejan en el plan de acción), y los indicadores a utilizar para monitorear y evaluar los resultados y los impactos conseguidos. El proceso de planificación consta de dos etapas:

a. Planificación estratégica

La planificación estratégica desde una perspectiva de sostenibilidad permite identificar los objetivos estratégicos de la empresa, la cultura empresarial y los compromisos con los grupos de interés. Toda esta información es muy importante porque servirá de base para determinar los objetivos y metas operativos a alcanzar. Para realizar el proceso de planificación estratégica se tienen que tomar en cuenta las siguientes actividades:

1. Revisar o formular las orientaciones estratégicas

Constituidas por la misión y la visión de la compañía, deben estar estipuladas en el manual de la empresa y el personal interno debe conocer las orientaciones estratégicas que la compañía tiene.

2. Revisar y formular la cultura de la empresa

Es elaborada por la dirección de la empresa, aunque queda a opción de cada MYPE si lo elabora con la participación del personal interno. La cultura empresarial se ve reflejada en los valores de la empresa y el código de conducta, el cual explica cómo poner en práctica los valores.

3. Revisar y formular los compromisos con los grupos de interés

También es elaborada por la dirección de la empresa, los compromisos con los grupos de interés están reflejados en las políticas empresariales, las cuales deben estar estipuladas en el manual de la empresa y el personal interno debe conocerlos.

b. Planificación operativa

La planificación operativa desde una perspectiva de sostenibilidad permite identificar los objetivos y metas operativos de la empresa; y las acciones que son necesarias realizar para poder alcanzarlos (reflejados en el plan de acción). También permite visualizar cuáles son los indicadores a utilizar para monitorear y evaluar el desempeño (reflejados en el cuadro de mando).

## 1. Plan de acción

Según Pareja (2019) es una hoja de ruta que traza la planificación de una organización para gestionar y controlar tareas con el fin de cumplir con los objetivos de un proyecto o negocio, la cual sirve como guía para definir las metas, fijar plazos y calcular recursos para planificar de forma correcta, optimizar la gestión y mejorar el rendimiento de la empresa y también describe, para cada dominio de RSE los temas relevantes que corresponden a las prioridades identificadas en la fase de diagnóstico, los objetivos y metas a alcanzar y las acciones necesarias para alcanzarlos.

Para ejecutar el plan de acción se tienen que realizar las siguientes actividades: seleccionar los temas prioritarios; formular objetivos y metas; establecer indicadores; proponer acciones; asignar responsabilidades; asignar recursos financieros y establecer plazos de ejecución.

## 2. Cuadro de mando

Según la Asociación Española para la Calidad (AES, 2019) es una “herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización”.

Cada organización decide cuál es su cuadro de mando, cuál es la estructura del mismo y qué tipo de indicadores es apropiado incluir en él. Suele ponerse de manifiesto aquellas áreas más relevantes de la mayoría de organizaciones (resultados económico-financieros, clientes, procesos internos y empleados).

### 5.3.4 Implementación de la Responsabilidad Social Empresarial.

Consiste en realizar las acciones establecidas para lograr los objetivos planificados. Para esto se debe de contar con personal capacitado que cumpla con sus responsabilidades, procedimientos que faciliten el trabajo, y registros para poder rendir cuentas de los resultados obtenidos. El proceso de implementación cuenta con tres etapas:

#### a. Capacitación

La capacitación consiste en ofrecer al personal información y formación sobre cómo incorporar una perspectiva de sostenibilidad ambiental, social y económica en las operaciones de la empresa y motivarle para que participe activamente en el proceso. Para realizar las capacitaciones al personal se deben realizar las siguientes actividades:

##### 1. Identificar las necesidades de capacitación

Se debe de analizar si las capacitaciones que los trabajadores tienen son las necesarias para realizar las actividades planificadas de manera eficaz y eficiente, en caso contrario se deberá reforzar.

##### 2. Elaborar un plan de capacitación

Es importante proponer un plan que especifique y asegure como los trabajadores recibirán la información y formación de cómo realizar sus operaciones de forma que se tenga el impacto de RSE deseado.

##### 3. Ejecutar el plan de capacitación

Una vez al año como mínimo se deberán de realizar dos tipos de actividades: sesiones de formación sobre aspectos técnicos relevantes para los distintos puestos de trabajo y sesiones de sensibilización sobre la importancia y los beneficios de cumplir la política de RSE de la empresa; y las consecuencias de no hacerlo.

##### 4. Evaluar la eficacia de la capacitación

Se tiene que evaluar si la capacitación recibida ha sido de utilidad cuando haya terminado la actividad y cuando hayan transcurrido seis meses, por si hay que realizar modificaciones en capacitaciones futuras para obtener mejores resultados.

## b. Documentación de procedimientos

Según Polo (2020) la documentación de procedimientos resume los pasos necesarios para completar una función conformada por tareas y actividades. Se trata de una documentación interna del proceso, en la que se debe reflejar el cómo de la implementación. Es importante documentarlos para asegurar que son efectuados de manera uniforme por parte de todos los involucrados. Primero se deben elaborar los procedimientos para luego documentarse.

- Elaborar los procedimientos

La elaboración de procedimientos debe realizarse siguiendo un formato pre-establecido por la empresa. Dado que las normas ISO9001 e ISO14001 requieren que se documenten algunos procesos, las empresas que utilicen un sistema de gestión implantado pueden alinear su sistema de gestión de RSE con los sistemas ya existentes y documentarlos siguiendo los métodos que habitualmente utilicen para ello. Para finalizar, cuando estén documentados se debe informar al personal de la empresa pueda utilizarlos.

Según Morales (2010) en el proyecto Comprometerse de Confecámaras en Colombia propone documentar cuatro tipos de procedimientos:

1. Los referidos a procesos o actividades que entrañen riesgos legales  
Como la identificación y control de la legislación aplicable.
2. Los referidos a procesos o actividades que entrañen actividades riesgos económicos  
Como la auditoría de verificación del cumplimiento de los requisitos sociales y ambientales de clientes importantes.
3. Los referidos a procesos o actividades que entrañen riesgos para la salud y la seguridad de trabajadores, clientes o del entorno  
Como el manejo de materiales y residuos peligrosos.
4. Los referidos a procesos o actividades que entrañen complejidades técnicas  
Como la medición de los indicadores claves de desempeño que conforman el cuadro de mando de la empresa y que alimentan su reporte de sostenibilidad, si se elabora uno.



c. Implementación de acciones y registro de evidencias

La implementación, es la ejecución de las acciones de mejora planificadas y el registro es la generación de evidencia documental de las actividades realizadas. Para que esto se lleve a cabo, se deben realizar las siguientes actividades:

1. Implementar las acciones planificadas

Debe realizarse por medio de la ejecución de las acciones de mejora, incluidas en el plan de acción, las cuales orientan al perfeccionamiento en los procesos (planificación y monitoreo) o las acciones orientadas a mejorar el desempeño de la empresa en su relación con los grupos de interés y con el entorno.

2. Cumplimentar los requisitos

Son evidencias documentales de las actividades realizadas. Son importantes para el control (interno y externo), en los casos en los que sea preciso cumplir los requerimientos de clientes o autoridades. Como pueden ser: evidencias de la gestión autorizada de residuos peligrosos o del pago de salarios decentes (cumplimiento de los requisitos ambientales o sociales de los clientes) o evidencias del pago de tasas municipales (cumplimiento legal).

### **5.3.5 Monitoreo y evaluación.**

Según Rojas (2002) el monitoreo y la evaluación son procesos esenciales para el funcionamiento adecuado de programas y proyectos, permitiendo comprobar los cambios realizados durante la ejecución del plan de acción. Los cuales verifican: la ejecución de las acciones de mejora, el alcance de los objetivos, metas planificadas y la mejora de la competitividad de la empresa. A través de estas dos actividades se progresa como organización y como personas, porque se obtiene aprendizaje sobre cómo lograr resultados favorables en lo que se hace. Para llevar a cabo el monitoreo y la evaluación se tiene que realizar lo siguiente:

a. Medición de los indicadores

Consiste en obtener información sobre los indicadores de desempeño de la empresa para comprobar los cambios producidos por la implementación de prácticas de RSE en las PYMES.

Para medir hay que obtener datos sobre el desempeño de la organización en tres momentos:

1. Al inicio del plan de acción: para disponer de una línea de base.
2. En intervalos periódicos: para realizar el seguimiento.
3. Al finalizar la ejecución del plan de acción: para realizar la evaluación.

b. Análisis

Consiste en comparar los datos de los indicadores en un momento dado con los datos al inicio de la ejecución del plan de acción, para identificar las desviaciones sobre lo planificado y sus causas.

c. Mejora

Consiste en proponer acciones para corregir las desviaciones y evitar que vuelvan a suceder. Para efectuar la mejora deben proponerse acciones correctivas y preventivas.

1. Proponer acciones correctivas y preventivas

La empresa debe proponer acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones o no conformidades, con objeto de evitar que vuelvan a ocurrir.

### **5.3.6 Comunicación y reporte.**

La comunicación y reporte consiste en informar cómo la empresa está llevando a cabo el desempeño en temas relacionados con la economía, medio ambiente y social. Para ello, se debe

organizar la comunicación y así ejecutar las acciones planificadas, para elaborar un reporte de sostenibilidad y verificar su credibilidad mediante el diálogo con los stakeholders.

- Elaboración y ejecución del plan de comunicación

Para elaborar un plan de comunicación se deben establecer: los objetivos, la audiencia, el mensaje, las acciones, la frecuencia, estimar el impacto esperado, asignar un responsable y un presupuesto.

Cuando el plan este elaborado se deben implementar las actividades de comunicación interna y externa que se establecieron: incluir en las redes sociales y página web de las PYMES si las tuviera una sección sobre las actividades de RSE que realizan, enviar un comunicado a clientes y proveedores, publicar artículos en revistas especializadas, elaborar un reporte de sostenibilidad, entre otros. Además de responder el buzón de quejas y reclamos.

- Elaboración y validación del reporte de sostenibilidad

Según Acciona (2019) la memoria o informe de sostenibilidad es la principal herramienta que tiene una organización para comunicar voluntariamente su desempeño e impacto positivo o negativo, en asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo. La información que se incluye debe ser relevante para los grupos de interés.

La elaboración de un reporte de sostenibilidad incluye la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a los grupos de interés internos y externos con relación al desempeño económico, social y medioambiental de la compañía. Debe contener tanto las aportaciones positivas como negativas, organizadas por medio de indicadores cualitativos y cuantitativos. Para elaborarlo se tienen que realizar las siguientes actividades: prepararse y visualizar, conectar, definir, supervisar y reportar.

- a. Prepararse y visualizar: imaginar la estructura y contenido, desarrollar un plan de trabajo e identificar los temas relevantes.

1. Imaginar el reporte de sostenibilidad de la empresa

Global Reporting Initiative (GRI)<sup>6</sup> recomienda una estructura para la elaboración de reportes de sostenibilidad, antes de elaborarlo es conveniente imaginar la estructura y contenido, para ello se recomienda leer algunos ejemplos previamente.

2. Desarrollar un plan de trabajo y convocar a una reunión para identificar temas relevantes

Cuando ya se tiene una idea clara de lo que contiene un reporte de sostenibilidad y lo que requiere, se prepara un plan de trabajo para su elaboración, luego se convoca a una reunión con los responsables para identificar temas relevantes para la empresa.

- b. Conectar: identificar y dialogar con los grupos de interés e identificar los temas relevantes

El reporte debe incluir información sobre cómo la empresa identifica a sus grupos de interés y la forma en que los clasifica, de esta manera se establece qué tipo de diálogo tendrá con cada uno de ellos e identificará los temas relevantes.

- c. Definir: seleccionar los temas relevantes y los indicadores clave de desempeño.

1. Seleccionar los temas sobre los que se desee actuar e informar

El reporte debe comprender información sobre los temas relevantes para la empresa y sus grupos de interés, identificando que indicadores pueden medirse, analizarse y reportarse en el presente y cuales posteriormente.

2. Decidir el contenido del reporte

Al finalizar la elaboración del reporte, la compañía debe establecer el nivel de aplicación de las directrices de GRI, en función del número de indicadores que se

---

<sup>6</sup> Global Reporting Initiative (GRI): es una organización que tiene como finalidad impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones, produce un completo marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad.

haya incluido en el reporte. Los niveles de aplicación son A, B y C, el mayor número de empresas poseen un nivel de reporte B, las PYMES no deben tratar de cumplir un nivel A en su primera memoria, sino que deben empezar con el nivel C y año con año ir mejorando conforme a su aprendizaje.

3. Debatir y fijar los objetivos

Para lograr una mejor cobertura del reporte es necesario establecer objetivos para mejorar y crecer en las áreas que se haya identificado oportunidades de mejora a futuro. Además, conviene revisar y ajustar los procedimientos de medición o gestión.

d. Supervisar: obtener datos, asegurar la calidad y monitorear el progreso.

1. Medir y recolectar los indicadores

Una vez definidos los indicadores a cumplir en el reporte se debe reunir la información y los datos requeridos con la ayuda de los responsables de cada dominio (gestión ambiental e inversión social, mercadotecnia, gobierno empresarial, aprovisionamiento y prácticas laborales).

2. La calidad de la información

Debe asegurar por medio de la aplicación de criterios de aseguramiento de calidad, definidos por la GRI en sus directrices mencionadas en la elaboración de reportes de sostenibilidad.

3. Monitorear el progreso de la recolección

Durante el proceso de elaboración del reporte es adecuado fijar hitos para favorecer el seguimiento, estos deben mencionarse en el plan de trabajo.

e. Reportar: seleccionar un formato, redactar, presentar y obtener retroalimentación sobre el reporte.

1. Elegir la mejor manera de comunicarse

2. Existen diversos formatos de publicación que son válidos, para las MYPES será mejor uno sencillo y de bajo costo debido a que los recursos son más limitados.

3. Redactar y finalizar el reporte

Toda la información obtenida debe ser consolidada para la redacción del reporte de sostenibilidad, lo más recomendable es que las empresas realicen un reporte único que dé respuesta a sus necesidades, el estilo será de acuerdo al formato que posea en su comunicación empresarial.

4. Presentar el reporte

Debido a que se trata de un documento de elaboración voluntaria no existe una calendarización establecida para ser publicada. Sin embargo, el mayor número de las empresas hacen coincidir la publicación con la del reporte financiero para presentar ambos simultáneamente.

5. Prepararse para el ciclo siguiente

Es necesario incluir una breve encuesta al inicio del reporte terminado, el cual debe contener la dirección de correo electrónico en el que enviarán sugerencias o comentarios que permitan introducir mejoras en la gestión y en futuros reportes.

### **5.3.7 Análisis teórico.**

Para implementar una nueva herramienta en una entidad, es necesario conocer los beneficios que obtendrá a corto y largo plazo, en el área de la responsabilidad social se ha visto muy evolucionada conforme el paso del tiempo y cada vez sus exigencias son más específicas puesto que atienden a los requerimientos de los consumidores y obligaciones de los empleados, creando así un equilibrio.

Por esta razón, se debe conocer la situación actual de la empresa tomando todos los criterios necesarios para descubrir en que área se pueden mejorar las actividades. Cabe resaltar, que requiere el compromiso de todos los miembros de la organización, por lo que los directivos envían a los demás empleados una carta en donde se promueven cambios en la cultura empresarial. Posteriormente, se conforma y capacita a un equipo que será el encargado de velar por el cumplimiento de las actividades de RSE en todos los ámbitos.

Esto implica hacer un diagnóstico respecto al entorno interno como externo. En el ámbito interno se encargará de recolectar información cuantitativa (volumen de ventas, productividad,

entre otros) y cualitativa (existencia o no de prácticas de buen gobierno empresarial, políticas, códigos, entre otros), para obtener un estudio completo evaluando a la organización en materia de RSE, descubriendo así cuáles son sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

Por otro lado, en el ámbito externo los grupos de interés son una de las partes fundamentales para las empresas en tema de RSE, su opinión puede afectar directa o indirectamente en sus productos o servicios, con la información recolectada las empresas identifican los temas que necesiten un refuerzo sobre cómo deberían desarrollarse respecto a las prácticas de RSE.

Cuando las MYPES lleguen al momento de implementar la RSE, tienen que contar con personal comprometido con la empresa para poder alcanzar los objetivos que se han planificado. Estas tienen que efectuar el proceso de implementación que tiene tres etapas: capacitar al personal para que tengan una perspectiva de sostenibilidad ambiental, social y económica en las operaciones de la empresa; documentar los procesos que se realizan; ejecutar las acciones y registrar las actividades.

Así mismo, se debe verificar la ejecución de las acciones de mejora (desempeño de la empresa), el alcance de los objetivos y metas planificados, y la mejora en la competitividad de la empresa, todo esto se logra a través de la aplicación de dos herramientas muy importantes, que son: el monitoreo y la evaluación. Posteriormente, se realiza un análisis de la información obtenida y se lleva a cabo las acciones para corregir algunos puntos donde se presente una irregularidad.

### **5.3.8 Conceptualización de capítulo a la realidad investigada.**

Caso: Sazón de mi país – Aplicación de la RSE<sup>7</sup>

Sazón de mi país, surgió en 1997 en el garaje de la casa de sus propietarios. Inicialmente su objetivo era atender a las empresas del sector cárnico, a lo largo de este tiempo se ha

---

<sup>7</sup> Nota aclaratoria: Caso: Sazón de mi país – Aplicación de la RSE. Es un caso ilustrativo con el que se pretende mostrar los beneficios de la aplicación de la RSE en las MYPES.

especializado en la producción de diferentes ingredientes como: condimentos, sazoadores, especias, aderezos y otros productos.

Fernando Castillo (2010), gerente general expresó que: no es fácil trabajar con RSE porque ya lo tenemos incluido en nuestro ADN, la estrategia funcionó, las ventas de los clientes que formó la empresa rondan más de \$20 millones, esto se logró gracias a la capacitación de más de 5,500 mujeres en estos años; aproximadamente el 45% de nuestras ventas se origina a través de los negocios de estos emprendedores. Actualmente, más del 30% de su producción se exporta a Guatemala, Honduras y Estados Unidos. Aunque llevo tiempo la empresa, formo una estructura de clientes que mueve la economía, dedicando su energía y elaborando estrategias para desarrollar un modelo de negocios que sirve a las MYPES.

Las iniciativas Sazón de mi país no se limitan a sus clientes, también se dirigen a la comunidad, al medio ambiente y a la eficiencia energética en su planta de producción. Para desarrollar estas actividades toman como base los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) elaborados por FUNDEMAS a fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, tanto en el ámbito interno como externo.

En el ámbito interno la empresa aplica la RSE mediante las siguientes acciones:

- a. Estableció un comportamiento ético, que es adoptado por cada miembro de la compañía.
- b. Brinda desarrollo profesional y crecimiento laboral dentro de la jornada laboral a los trabajadores.
- c. Brinda capacitaciones de RSE al personal.
- d. Estableció una política de igualdad de oportunidades.
- e. Tienen un programa de capacitaciones de salud y bienestar donde explican sobre cómo llevar una condición de vida saludable.
- f. Realizan actividades extracurriculares (programa de actividad física y convivios de integración).



En el ámbito externo la empresa aplica la RSE mediante las siguientes acciones:

- a. Estableció una escuela técnica de emprendimiento, la cual brinda herramientas de trabajo a personas emprendedoras en el rubro de alimentos. Así mismo, esta se encarga de la formación de competencias blandas para el manejo de un emprendimiento.
- b. Imparten seminarios de responsabilidad social, estos son desarrollados en alianzas con organizaciones orientadas al desarrollo económico de los públicos vulnerables en condiciones de pobreza o violencia.
- c. Sazón de mi país en 2019 aportó en beneficio a la comunidad \$3,000.00 destinado al impacto de la nutrición en públicos vulnerables.
- d. La empresa promueve la incorporación de la RSE en nuevos emprendimientos y empresas familiares, participando en conferencias o talleres para que jóvenes con altos recursos económicos puedan desarrollar sus planes de negocios con esquemas sociales.
- e. En 2018 Sazón de mi país realizó el cambio de empaques tradicionales a tecnología biodegradable en productos de mayor consumo.
- f. Desde año 2014 el indicador de CO2 se redujo en un 70%, lo hemos sostenido y mejorado cada año.

Actualmente la sociedad se enfrenta a una enorme crisis que demanda tomar acciones para que la RSE sea una herramienta útil y poderosa para crear oportunidades, por lo cual la empresa tomo a bien formar e inspirar a emprendedores de MYPES en el sector de alimentos, para realizar esto fue necesario brindar: asesorías técnicas, créditos para que adquirieran su propio equipo, reconocimientos a los emprendedores por sus logros a nivel personal y empresarial, también llevaron a cabo donaciones de canastas de producto de la empresa y brindo.

La experiencia de Sazón de mi país en la aplicación de políticas sociales, ha sido un factor clave en la creación de valores tangibles, impulsando el crecimiento de la empresa a través de iniciativas que favorecen a sus clientes de manera sostenible. También crean valor social, con el apoyo genuino al público, esto ha recompensado con mayor compromiso y motivación por parte de los colaboradores. La empresa genera relaciones de confianza con los clientes y credibilidad en la marca.

## 6 CONCLUSIONES

Al aplicar la RSE las MYPES se convierten en una entidad socialmente responsable y obtienen una ventaja competitiva entre las demás empresas, que generan un efecto positivo en la comunidad, creando un impacto domino en esta y el medio ambiente. Algunos de los resultados que la empresa puede gozar son: mejoramiento de la imagen ante los empleados, clientes y proveedores; mayor productividad del personal y la empresa; reducción de costos de operación; capacidad de atraer y retener al personal de calidad; disminución de ausencias y tardanzas del personal; personal más capacitado y entrenado.

Las MYPES pueden implementar la RSE en diversas áreas, las cuales en conjunto permiten la obtención de beneficios a nivel interno: gobernabilidad, es la dirección que está tomando la empresa; el personal interno, es el capital humano que posee; con los clientes, se busca construir y mantener una relación de confianza; con las empresas proveedoras, se fomenta la construcción de relaciones transparentes y duraderas.

En el ámbito externo: con la competencia se busca tener colaboración entre empresas del mismo sector de actividad; con el medio ambiente la entidad se compromete a mantener un equilibrio del uso de los recursos naturales y el impacto que esta puede generar por medio de sus operaciones; con las administraciones públicas se busca equilibrar el interés empresarial y el interés público; y con la comunidad se busca el desarrollo local ya sea social, económico y ambiental, teniendo en cuenta que debe existir una sinergia entre todos los implicados en el accionar

Para que las MYPES se reconozcan como entidades socialmente responsables tienen que realizar un análisis preliminar el cual debe de identificar los impactos económicos, sociales y ambientales del área en la cual realizan sus operaciones. Estas deben realizar actividades preparatorias que formalicen el compromiso de RSE que están adquiriendo, para ello tendrán que elaborar el plan de trabajo y determinar al personal que lo ejecutará.

## 7 GLOSARIO

- ✓ Biodiversidad: diversidad de especies vegetales y animales que viven en un espacio determinado.
- ✓ Cadena de suministro: es un conjunto de elementos que permiten que las empresas cuenten con la organización necesaria para llevar a cabo el desarrollo de un producto o servicio y que este cumpla el objetivo principal que es satisfacer las necesidades del cliente final.
- ✓ Filantropía: termino que significa tendencia a procurar el bien de las personas de manera desinteresada, incluso a costa del interés propio.
- ✓ FUNDEMAS: Fundación Empresarial para la Acción Social.
- ✓ Inversión Social: es una actividad económica orientada a la producción de beneficios tanto económicos como sociales y cuyos beneficiarios son las personas de escasos recursos o más vulnerables.
- ✓ ISR: Inversión Socialmente Responsable.
- ✓ MYPE: término con el que se abrevia micro y pequeñas empresas.
- ✓ OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- ✓ ONG: Organización No Gubernamental. Son entidades dedicadas a un fin social o humanitario.
- ✓ Stakeholder: es una palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

## 8 REFERENCIAS

### Libros

Cipriano, A y Gonzáles, L. (2015). *Proceso Administrativo*. México, México. Grupo Editorial Patria S.A de C.V.

Fernández, R. (2010). *Responsabilidad Social Corporativa, una nueva cultura empresarial*. Recuperado de <https://acortar.link/f1UhK>

Montañez, G. & Gutiérrez, S. (2015). *La Responsabilidad Social Empresarial desde el enfoque de los grupos de interés*. Guadalajara, México: Editorial Centro de estudios e investigaciones para el desarrollo docente. Cenid AC

Moreno, R. (Ed.). (2015). *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica*. Madrid, España: Editorial CYAN, Proyectos Editoriales, S.A.

Ramos E, Korin M, García A y Pérez J (2009). *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas*. ISBN: 978-1-59782-105-6

Vives, A., Isusi, I. y Corral, A. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMES de Latinoamérica*. Washington, DC, USA: Banco Interamericano de Desarrollo.

### Sitios Web

Acciona. (2019). *Para que sirve una memoria de sostenibilidad. Sostenibilidad para todos*. Recuperado de <https://n9.cl/g941s>

Asociación Española para la Calidad AES (2019). *Cuadro de mando*. Recuperado de <https://acortar.link/2WWaC>

El blog CEUPE. (11 de octubre de 2020). *Los grupos de interés externos e internos*. Recuperado de <https://n9.cl/i8tqd>

Erreese Resultados Sostenibles. (25 de octubre de 2013). *¿Qué es un diagnóstico de Responsabilidad Social?* Recuperado de <https://n9.cl/s8d1j>

Fundación Empresarial para la Acción Social. (2020). *El arte de la RSE en los negocios*. Recuperado de <https://acortar.link/AKCCR>

Fundación Empresarial para la Acción Social. (2020). *Noticias (FUNDEMAS, FOMIN y BID presentan beneficios que ofrece la RSE a las PYMES Salvadoreñas)*. Recuperado de <https://acortar.link/GNdbx>

Fundación Empresarial para la Acción Social. (2020). *Publicaciones (memoria de sostenibilidad 2018)*. Recuperado de <https://acortar.link/VApFO>

Fundación Empresarial para la Acción Social. (2020). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://acortar.link/rzROi>

Fundación Empresarial para la Acción Social. (2020). *RSE (Beneficios de la RSE)*. Recuperado de <https://acortar.link/IB9x2>

Fundación Empresarial para la Acción Social. (2020). *RSE (¿Por qué hacer RSE?)*. Recuperado de <https://acortar.link/2jV1u>

García, M., Duque, J., Montero, O., De Salas, I. y Martínez, P. (2007) *Reputación corporativa*. Diccionario Below the line [versión electrónica]. España: Universidad Cardenal Herrera, <https://acortar.link/PIg2N>

Obeso, P. (25 de agosto de 2017). *Qué es benchmarking y qué ventajas aporta a las empresas*. Rockcontent. Recuperado de <https://acortar.link/16fm>

Pareja, D. (17 de abril de 2019). *¿Qué es un plan de acción? Riesgo cero*. Recuperado de <https://acortar.link/0eSkG>

Polo, D. (2019). *Documentación de procesos: ¿Por qué? y ¿Cuándo?* Recuperado de <https://acortar.link/JWinB>

Porter, M. (2007, noviembre). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review América Latina. Recuperado de <https://url2.cl/IjBXu>

Puterman, P. (2011, 12 de octubre). *El rol de los medios de comunicación en la RSE*. Diario Responsable. Recuperado de <https://acortar.link/indlp>

Texas, E. (2006). *Accountability Manual*. Recuperado de <https://n9.cl/3ziax>

## Otros

Cañas, J., González, L. & Vaquerano, J. (2005). *Situación de la Responsabilidad Social Empresarial de la MiPYME: Caso El Salvador*. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, San Salvador, El Salvador.

Castillo, O. (2016). *Responsabilidad Social Empresarial en empresas embotelladoras de la ciudad de Quetzaltenango* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Centro Empresarial de Inversión Social y The Global Compact. (2019). *La responsabilidad Social Empresarial, Una prioridad en el Mundo Empresarial Moderno*. Recuperado de <https://acortar.link/BaDLB>

Demeco, F. (2015). *Responsabilidad Social empresarial: inclusión social a partir del reciclado de envases plásticos en la Industria Láctea* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Lujan, Buenos Aires, Argentina.

Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS, 2017) *Como integrar la RSE a tu negocio*. Recuperado de <https://n9.cl/j4c2p>

Fundación Empresarial para la Acción Social. (2020). *Aporte de las fundaciones y organizaciones no gubernamentales a la comunidad*. Recuperado de <https://acortar.link/BaDLB>

Fundación Empresarial para la Acción Social. (2012). *Guía práctica de RSE para PYMES: Mejora prácticas para mayor productividad*. Recuperado de <https://acortar.link/qIsi6>

Fundación Empresarial para la Acción Social. (2004). *Situación actual de la Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador*. Recuperado de <https://acortar.link/wbLOX>

García, M. y Duque, J. (2012). *Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones, (Maestría)*. Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Góchez, G. (2019, 12 de noviembre). *Informe de Coyuntura Social*. FUSADES. Recuperado de <https://acortar.link/xigoo>

Instituto de fomento, empleo y formación. (2020). *Responsabilidad Social Empresarial: grupos de interés*. Recuperado de <https://n9.cl/mx6x>

Instituto Ethos (2006). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de: <https://n9.cl/dy9dx>

ITUC CSI IGB. (2008). *Guía sindical sobre las directrices para la elaboración de memorias de sostenibilidad de la iniciativa GRI*. Recuperado de <https://n9.cl/vlej>

Morales, R. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial Manual de Implementación. Compromete RSE*. Recuperado de <https://acortar.link/ZUBdC>

- Organización Internacional de Normalización. (2020). *ISO 14001*. Recuperado de <https://acortar.link/9mQq0>
- Peinado, E. (2013, febrero, 8). *La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina*. *Management Society*. Recuperado de <https://acortar.link/jcQly>
- Pérez, F. (2009). *La Responsabilidad Social Universitaria*. Consejo Social de la Universidad de Huelva. Recuperado de <https://acortar.link/H67EC>
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2009). *La Empresa y su Cadena de Suministro: Una Alternativa de Gestión (Segunda)*. Recuperado de <https://acortar.link/hXIFd>
- Rojas, A. (2020). *Monitoreo y evaluación*. Recuperado de <https://acortar.link/Jm7Os>
- Rivera, E, y Bula, M. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial: Beneficios económicos, sociales y ambientales para los stakeholders (Tesis de pregrado)*. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Silva, B; Rábago, E; Arguelles, G; Jiménez, I. (2009). *Responsabilidad Social externa de las empresas que colaboran en acciones filantrópicas con la Fundación del empresariado sonorense en CD, Obregón, Sonora, México (Tesis de pregrado)*. Instituto Tecnológico de Sonora, Sonora, México.