

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

GUÍA PARA CONVERTIR LAS PYME DE LATINOAMÉRICA EN
EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

LUIS RAMÓN RUIZ DÍAZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Junio, 2022

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Fabio Muñoz Jiménez
PROFESOR TUTOR

NOMBRE DEL PROFESOR LECTOR No.1

NOMBRE DEL PROFESOR LECTOR No.2

LUIS RAMÓN RUIZ DÍAZ
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todo aquel que crea con pasión y certeza en la posibilidad que tenemos todos en contribuir a tener un mundo más armonizado, cuidando de nuestro planeta y desarrollando mejores formas de convivencia, para el bien de todos, presentes y futuros.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, esposa e hijos por el soporte total que me brindaron para investigar, desarrollar y auparme en la configuración de este trabajo. Agradezco infinitamente al creador universal por la conciencia habilitada en todos nosotros los seres humanos, para distinguir la luz, de la oscuridad.

ABSTRACT

El propósito de este trabajo es el de desarrollar un conjunto de procesos armonizados e integrados dirigidos a auxiliar a las pymes latinoamericanas en la transformación hacia una actitud socialmente responsable mediante lo que se ha denominado: Guía para convertir las Pequeñas y Medianas Empresas de Latinoamérica en empresas socialmente responsables. Es necesario contar con un instrumento estandarizado que guíe en la coordinación de los pasos necesarios para lograr la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial de una manera fácil de asimilar, aplicar y monitorear en todas sus fases por parte del personal involucrado.

Este instrumento prevé desde el diagnóstico de la entidad a fin de identificar la capacidad de adaptación, hasta el entrenamiento del personal, implementación, planeación de actividades, monitoreo y evaluación de resultados. La guía, como instrumento de trabajo, está orientada a otorgar un alto nivel de accesibilidad y confianza a los usuarios. El enfoque metodológico es el cualitativo aplicado tanto a documentos y publicaciones de previas investigaciones como al análisis e interpretación de encuestas ya realizadas.

ABSTRACT

The purpose of this work is to develop a set of harmonized and integrated processes aimed at helping Latin American SMEs in the transformation towards a socially responsible behavior through what has been called: Guide to converting Small and Medium-Sized Companies in Latin America into companies socially responsible. It is necessary to have a standardized instrument that guides the coordination of the necessary steps to achieve the implementation of Corporate Social Responsibility in an easy way to assimilate, apply and monitor in all its phases by the involved ones.

This instrument foresees from the diagnosis of the entity in order to identify the adaptation capacity, to the training of the personnel, implementation, planning of activities, monitoring and evaluation of outcomes. The guide, as a working instrument, is aimed at granting a high level of accessibility and trust to users. The methodological approach is the qualitative one applied both to documents and publications of previous research as well as to the analysis and interpretation of surveys already carried out.

Palabras clave: Actitud, Guía, Implementar, ISO26000, Latinoamérica, PYME, Responsabilidad Social Empresarial, RSE.

Keywords: Behavior, Corporate Social Responsibility, CSR, Guide, Implementation, ISO26000, Latin America, SME.

CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
ABSTRACT	5
ABSTRACT	5
CONTENIDO	6
LISTA DE TABLAS	12
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES.....	14
RESUMEN EJECUTIVO	15
1. INTRODUCCIÓN	17
1.1. Antecedentes	18
1.2. Problemática	20
1.3. Justificación del proyecto	21
1.4. Objetivo general	22
1.5. Objetivos específicos	22
2. MARCO TEÓRICO	24
2.1. Marco institucional	24
2.1.1. Antecedentes de la institución.....	24
2.1.1.1. Características de una PYME	25
2.1.1.2. Debilidades presentes en las instituciones de soporte a la PYME.....	26
2.1.1.3. Debilidades más resaltantes en las instituciones de apoyo y fomento a la PYME	28
2.1.2 Misión y visión.....	30
2.1.2.1. Misión.....	32

2.1.2.2. Visión	34
2.1.3. Estructura organizativa.....	35
2.1.3.1. Tendencias de las políticas institucionales en los países de la región para el mejoramiento de la competitividad	37
2.1.4. Productos que ofrece	38
2.2. Teoría de administración de proyectos.....	39
2.2.1 Proyecto.....	39
2.2.2. Administración de Proyectos.....	41
2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto.	42
2.2.3.1. Fases del proyecto.....	45
2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos.....	46
2.2.4.1 Grupos de procesos	47
2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos.....	47
2.2.5.1. Gestión de los Interesados del Proyecto	50
2.2.5.2. Características, tipos e intereses comunes de los involucrados	52
2.2.5.3. Los stakeholders y la Responsabilidad Social Empresarial	53
2.2.5.4. Categorización de los stakeholders basada en los grupos de interés.....	55
2.3. Otras teorías relacionadas con el proyecto.	59
2.3.1. Empleo de Metodología Ágil en la transformación de la PYME en una empresa socialmente responsable	59
2.3.2. Estándares atinentes.....	62
2.3.2.1. Mecanismos de funcionamiento de la norma ISO 26000.....	67
2.3.3. Situación actual del problema y oportunidad del tema de investigación	68
2.3.4. Investigaciones previas sobre implementaciones de la RSE en la PYME latinoamericana	70

2.3.4.1. Metodologías que se han usado.....	70
2.3.4.2. Conclusiones y recomendaciones a las que se han arribado	71
2.3.4.3. Consideraciones con respecto al desarrollo de una nueva Guía de RSE para PYME ..	72
3. MARCO METODOLÓGICO.	74
3.1. Fuentes de Información.....	75
3.1.1. Entendiendo el Marco Metodológico	75
3.1.2. Enfoques de la investigación.....	76
3.1.3. Enfoque cuantitativo.....	76
3.1.4. Enfoque cualitativo.....	77
3.1.5. Tipo de enfoque empleado para este proyecto.....	78
3.1.6. ¿Que son las fuentes de información en el proyecto?	78
3.1.7. Fuentes de información de tipo primario.....	79
3.1.8. Fuentes primarias usadas en el PFG	79
3.1.9. Fuentes de información de tipo secundario	80
3.1.10. Fuentes secundarias usadas en el PFG.....	80
3.2. Metodología de investigación	82
3.2.1. Procedimientos de colección de datos cualitativos.....	82
3.2.2. Tipos de métodos de investigación	83
3.2.3. Meta síntesis.....	83
3.2.4. Método de escritorio o de biblioteca	83
3.2.4.1. Concepción de la Idea principal	84
3.2.4.2. Planteamiento del problema.....	84
3.2.4.3. Concepción del diseño del estudio	84
3.2.4.4. Definición de la muestra y acceso	85
3.2.4.5. Recolección de datos	86

3.2.4.6. Análisis de datos	86
3.2.4.7. Interpretación de resultados	86
3.2.4.8. Elaboración de reporte de resultados	86
3.2.5. Tipos de documentos observados para este proyecto.....	86
3.3. Herramientas de la investigación	90
3.4. Supuestos y restricciones en la investigación	91
3.4.1. Definición de supuestos	92
3.5. Entregables.....	95
4.DESARROLLO	98
4.1 OBJETIVO NO. 1.....	100
Entregable No. 1.1. Documentos para identificar el tipo de organización y el personal interno tanto directivo como de mando y ejecutorio que intervienen en los procesos.	100
Entregable 1.2. Evaluación documentada del nivel de entendimiento, conocimiento y experiencia del personal interno con respecto a aplicación de un programa de RSE.....	104
Entregable 1.3. Acta de entendimiento de la aplicación del plan de RSE, alcance y stakeholders.	105
Entregable 1.4. Identificación del Marco de Gobernanza.	107
Entregable 1.5. Identificación de la visión, misión y valores de la organización.....	111
Entregable 1.6. Instructivo para la aplicación de un análisis FODA a fin de conectar las fortalezas de la organización con el plan de RSE.	112
Entregable 1.7. Instructivo de identificación del personal directivo y de mando y ejecutorio que intervienen en los procesos de RSE, y de los demás stakeholders tanto internos como externos.	113
4.2 OBJETIVO NO. 2.....	132

Entregable 2.1. Documento menú estándar de propuestas de actividades para ser ajustado a la medida de cada organización.	132
Entregable 2.2. Documento modelo genérico del Plan de Actividades para ser adaptado a la organización.	143
Entregable 2.3. Documento general estandarizado para guiar el entrenamiento en RSE.	145
4.3 OBJETIVO NO. 3.	152
Entregable 3.1. Lista de chequeo de verificación de resultados para asegurar el cumplimiento de las actividades definidas por la organización.	152
Entregable 3.2. Modelos de Balance Social y Reporte de Sostenibilidad.	167
4.4 OBJETIVO 4.	187
Entregable 4.1 Acerca de las instituciones en América Latina certificadoras de R.S.E.	187
Entregable 4.2. Norma ISO 26000. Una guía de carácter mundial para la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa.	198
Entregable 4.3. Glosario de términos comunes en la práctica de RSE.	208
5. CONCLUSIONES	215
6. RECOMENDACIONES	219
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	222
ANEXOS	229
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG.	229
Anexo 2: EDT del PFG.	236
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.	237
Anexo 4: Detalle de las fuentes secundarias más importantes utilizadas.	238

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases genéricas del proyecto.....	43
Figura 2. Ciclo de vida del proyecto.	44
Figura 3. Proceso de ejemplo: Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas.	46
Figura 4. Ciclo del producto bajo metodología Ágil.	61
Figura 5. Acta de Entendimiento del alcance de la aplicación de la RSE en la organización...	106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Organizaciones de Administración de Proyectos.....	40
Tabla 2. Grupos de procesos y Áreas de conocimiento.	49
Tabla 3. Procesos de Interesados o Stakeholders.	52
Tabla 4. Matriz modelo de stakeholders en el proyecto de la Guía de RSE para Pyme.	58
Tabla 5. Descripción ampliada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.	63
Tabla 6. Principios del Pacto Global.....	65
Tabla 7. Materias fundamentales que cubre la norma ISO 26000.	66
Tabla 8. Fuentes Primarias y Secundarias consultadas con respecto a los objetivos del proyecto.	81
Tabla 9. Método de investigación aplicado por cada objetivo específico del proyecto.....	89
Tabla 10. Herramientas empleadas en la investigación por cada objetivo específico.....	90
Tabla 11. Supuestos y Restricciones sobre los objetivos del PFG.	94
Tabla 12. Listado de Entregables por cada Objetivo específico del PFG.	96
Tabla 13. Áreas de trabajo que demandan toma de decisiones.	102
Tabla 14. Identificación del promedio de las ocupaciones y/o titulares responsables en tomar decisiones en el ambiente de operaciones de la Pyme.....	102
Tabla 15. Identificación del responsable de tomar decisiones con respecto al área de acción.	103
Tabla 16. Menú con actividades de RSE sugeridas para ser adaptadas a la realidad de cada organización.	133
Tabla 17. Indicadores de medición de las acciones de RSE.	154
Tabla 18. Estándares temáticos del Global Reporting Initiative vigentes hasta septiembre 2021.	186
Tabla 19. Identificación de los grupos de interés en el modelo IQNet SR10.	194

Tabla 20. Estándares, normas y certificaciones relacionadas con las actividades socialmente responsable.	196
Tabla 21. Materias fundamentales y asuntos de la ISO 26000.Materias fundamentales y asuntos de la ISO 26000.....	203

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

Abreviatura	Significado
AIN	Asociación Industrial Navarra.
AIPM	Australian Institute of Project Management.
AP	Administración de Proyectos.
APM	Association for Project Management.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
EDT	Estructura de Desglose de Trabajo.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
OIT	Organización Internacional del Trabajo.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
ONG	Organización No Gubernamental. ONGs, en plural.
IPMA	International Project Management Association.
ISO	International Organization for Standardization.
MYPIMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
PDF	<i>Portable Document Format</i> . Documento en Formato Portable.
PFG	Proyecto Final de Graduación.
PMBOK	Project Management Body of Knowledge, (PMI, 2017).
PMI	Project Management Institute.
PMJA	Project Management Association of Japan.
PYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
RSE	Responsabilidad Social Empresarial.
RS	Responsabilidad Social.
TCAR	Transformación Cultural Ágil y Responsable.
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación.

RESUMEN EJECUTIVO

Las pequeñas y medianas empresas en América Latina, dentro del entramado productivo, forman un conjunto muy heterogéneo, que varía desde las microempresas de autoempleo hasta la empresa innovadora con alta eficiencia y capacidad de exportación. Esta categoría de empresas constituye el 99% de las empresas formales latinoamericanas, y en cuanto al empleo, ocupan al 61% del empleo ordinario, por lo que conforman un instrumento práctico e ideal para lograr las transformaciones que el mundo de hoy día reclama en cuanto a lo económico, social, y medioambiental. Durante las últimas décadas, los mecanismos utilizados para la implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial, han estado caracterizados, por un lado, por estar más adaptados al personal implementador externo que al personal interno quien ejecuta a diario las actividades operacionales de la empresa, y por otro lado, por ser algunos de ellos programas readaptados, provenientes de la gran empresa donde la idiosincrasia, capacidad accionaria, financiera, y soporte profesional y técnico son totalmente diferentes a las estructuras de funcionamiento de las PYME, lo que origina problemas de asimilación y ejecución de dichos programas. Es necesario contar con un instrumento estandarizado que guíe en la coordinación de los pasos necesarios para lograr la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial de una manera fácil de asimilar, aplicar y monitorear en todas sus fases por parte del personal involucrado, creando el nivel de confianza y accesibilidad a las pautas y conocimientos para su aplicación. El objetivo general fue desarrollar una “Guía para convertir las Pequeñas y Medianas Empresas de Latinoamérica en empresas socialmente responsables”. Los objetivos específicos fueron: Realizar el plan para la dirección del proyecto final de graduación facilitando su ejecución y control, desarrollar una guía para el diagnóstico de la capacidad de respuesta y alcance de la organización para emprender la actitud socialmente responsable, esto incluye además del personal y socios, la orientación productiva y de servicios de la empresa, elaborar un menú de las acciones requeridas para la transformación, esto incluye entrenamiento, los pasos propios de la ejecución y plan de actividades como fruto de la implementación, crear las plantillas necesarias para monitoreo y control de las actividades post implementación, explorar las oportunidades de certificación de la práctica de Responsabilidad Social Empresarial por parte de la empresa, e integrar los elementos anteriores en una guía metodológica que pueda implementar una PYME para dotarla de un instrumento de transformación óptimo hacia la meta de convertirse en una empresa socialmente responsable. La metodología de investigación empleada fue de tipo cualitativo, haciendo uso del método de biblioteca para acceder documentos digitales en Internet, incluidas entrevistas, encuestas y cuestionarios publicados por otros investigadores en la materia de Responsabilidad Social Empresarial y su ámbito relacionado, mientras que para el análisis de datos se empleó la metodología de meta análisis con el fin de sintetizar las prácticas y sugerencias sobre la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial expresadas en tales documentos, y de allí extraer las mejores prácticas de la materia.

Para el desarrollo de la temática, la guía para la implementación muestra el camino a los usuarios para abordar el enfoque, sugerencias metodológicas y los marcos de actuación recomendados para, en primer lugar, implantar, y secundariamente implementar las recomendaciones y sugerencias que hacen posible convertir a la Pyme en una empresa socialmente responsable. La implementación se desarrolla en base a cuatro objetivos generales orientados en el sentido, desde el conocimiento de las características de la gobernanza de la empresa y sus recursos humanos y operacionales, pasando por los procesos de identificación de las fortalezas y debilidades de la organización y de cómo esas características soportarán el programa de RSE, así como también se considera un entrenamiento a fondo del personal administrador del programa y la comunicación de las acciones a los interesados tanto internos como externos. Cada objetivo es respaldado al detalle por documentos auxiliares que le facilitarán al usuario ejecutar los procesos sugeridos.

En conclusión, las prácticas responsables en las Pymes son posibles y deseables, no sólo por la contribución que hacen al mejoramiento de la sociedad en forma integral, y al medio ambiente, sino porque además pueden aportar beneficios para la empresa. Ahora bien, para que sean viables deberán dichas prácticas ajustarse a la realidad que enfrentan, cada Pyme debe desarrollar una estrategia de responsabilidad social tomando en cuenta sus características propias, su entorno de gobernanza, las fortalezas estructurales, y el mercado hacia donde está orientada, de manera de maximizar los recursos que invierta en la práctica de RSE.

Día tras día se observa una visible tendencia hacia la asimilación del tema de la responsabilidad social tanto en particulares como en organizaciones empresariales, los acuerdos multilaterales, la suscripción de las normas mundiales promovidas por las Naciones Unidas y por instituciones de carácter regional Latino Americano, campañas y propaganda informativas y casos de éxito divulgados por empresas grandes, empujan al sector de las Pymes a considerar más temprano que tarde la implementación de posturas de RSE, en un primer lugar como primera etapa, para luego ir ajustando hacia un plan más amplio e integral en una etapa posterior.

Basado en el análisis de la evolución de la RSE y la tendencia observada al día de hoy en el sector Pyme, y considerando las necesidades de supervivencia en mercados competitivos para todos, además de condiciones desafiantes en las cadenas de suministros a nivel global, se recomienda que los directorios o propietarios de las empresas Pymes, estimen conveniente la implementación de las acciones de RSE bien sea de manera gradual o total, como una manera de competir, mantener mercados y contribuir con el desarrollo social y ambiental acordado por las naciones signatarias del Pacto Mundial. Para ello, la Guía producto de este trabajo, ofrece al interesado, de manera esquematizada la metodología para que la gerencia siga los pasos de evaluación e implementación de una manera sencilla, de bajo costo y en forma práctica. Como ya se dijo, la implementación debe ajustarse a las fortalezas y características de la organización y sus recursos disponibles, de manera que los objetivos propuestos sean cumplibles. La mira de la Pyme deberá estar orientada para impactar en beneficios a una tripleta de interesados, a saber: la sociedad en general en todas sus formas de representación, el medio ambiente, y la continuidad de la empresa misma.

1. Introducción

El impacto que tiene la PYME sobre el empleo general, el comportamiento del consumo, la variedad, sobre el Producto Interno Bruto en cualquier país del orbe, en el núcleo familiar por influencia de sus trabajadores, convierte a la PYME en el instrumento idóneo para lograr de manera ágil, los cambios en la consciencia, la cultura y el comportamiento que son requeridos para detener el impacto negativo hacia el ambiente y hacia los derechos humanos de las colectividades (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2019).

Entendida la importancia que reviste la PYME, la disponibilidad de una guía de trabajo para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, detallando paso a paso las acciones requeridas tanto a lo interno como a lo externo con respecto a la unidad económica ejecutante del proceso, se convierte en un instrumento integrador de las actividades a desarrollar, con lo cual se eleva la probabilidad de tener éxito en lograr dicha transformación.

Citando los datos aportados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): “Las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas representaban alrededor del 99% del total de empresas y daban empleo a cerca de 61% del total de trabajadores” (CEPAL, 2019, p. 7), se entiende entonces que la PYME tienen un gran peso en el tejido productivo de cada país, dentro de ese contexto, CEPAL indica textualmente que:

Las vuelve un actor central para garantizar la viabilidad y eficacia de la transformación generadora de una nueva dinámica de desarrollo que permita un

crecimiento económico más rápido y continuo, que al mismo tiempo sea incluyente y sostenible. (CEPAL, 2019, p. 7)

En este sentido es de estimar que: una conducta responsable de esta categoría de empresas tiene un impacto significativo en la sociedad y en el ambiente, por consiguiente, se convierte en un vehículo de acción inmediata y de amplia propagación de políticas que incidan en la actitud responsable, solidaria y sustentable de gran parte de la población.

La práctica metodológica de la Responsabilidad Social Empresarial como procedimientos instituidos y convenidos entre partes involucradas, crean el hábito y la conducta para que, de manera consciente, entendida y amplia, se ejecuten actividades que conduzcan al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles acordados de forma generalizada.

1.1. Antecedentes

El Proyecto Final de Graduación es la producción documentada de una “Guía para convertir las PYME de Latinoamérica en empresas socialmente responsables”, tiene como objetivo crear un instrumento orientador de los pasos necesarios para lograr la implementación de la RSE de una manera fácil de entender, aplicar y monitorear en todas sus fases, y por todo el personal involucrado, creando en el usuario el nivel de confianza y accesibilidad a las pautas y conocimientos para su aplicación.

Desde mi perspectiva personal, a partir de las diferentes literaturas consultadas sobre la materia de la Responsabilidad Social Empresarial en la PYME, he observado que, durante las últimas décadas, los mecanismos utilizados para la implantación de programas de responsabilidad social empresarial han estado caracterizados por estar

más adaptados al personal implementador que al personal interno, quien ejecuta a diario las actividades operativas, comerciales y administrativas de la empresa.

La importancia de este proyecto radica en conformar un instrumento de cambio de la conducta de la PYME ante la sociedad, ante el planeta, ante sus colaboradores inmediatos, y ante las tendencias sociopolíticas que se avizoran en los próximos quinquenios. El producto del proyecto, le brinda la oportunidad a la PYME de proyectar una imagen de responsabilidad ante los sectores empresariales en general, incluyendo la grande, mediana y pequeña empresa, al sector político nacional, a la sociedad en general, al gobierno, y a las instituciones ambientalistas coordinadoras de los planes sustentables y regenerativos a favor del planeta.

Los beneficios del producto de esto proyecto, representados por la Guía, los reciben cada uno de los interesados identificados en la aplicación sistemática de dicha Guía. Una vez que la PYME ha implementado y sigue su actitud responsable, gana competitividad, honorabilidad, respeto en el mercado consumidor, amplitud en mercados hoy día exigentes de proveedores que sigan estas prácticas, perdurabilidad en el tiempo, gana también prestigio tanto la empresa como sus directivos y socios; otros interesados, tales como los trabajadores de la PYME, ganan buen trato, remuneraciones, y consideraciones laborales justas, el planeta gana respeto y trato sustentable y regenerativo, las comunidades ganan productos y servicios de calidad, honestos, además de respeto como consumidores, el gobierno gana en recaudaciones impositivas transparentes y en mantener relaciones satisfactorias empresa-gobierno, en general, gana la humanidad en su conjunto.

1.2. Problemática

La producción bibliográfica de guías y metodologías para coordinar prácticas de comportamiento responsables en las PYME latinoamericanas son cuantiosas y proceden de fuentes profesionales e institucionales de alto nivel de reconocimiento. Ahora bien, en el criterio del autor de este trabajo, a partir de la lectura y análisis de diferentes publicaciones (como por ejemplo la Guía de Responsabilidad Social para las Empresas y Entidades de la Economía Social, Monzón, J. y Vañó, M. 2020); el documento La Responsabilidad Social Empresarial en las empresas de Latinoamérica, (Bendezú, X. et al. 2019); Empresas y Derechos Humanos, Estándares Internacionales, (OEA, 2019), se observa que la referida bibliografía se refiere a grandes empresas o a empresas españolas (Asociación de empresas de Navarra, España), por lo tanto, el propósito de este trabajo es el de ofrecer una alternativa distintiva a las fuentes existentes, evitando así un contexto que no tiene mucho que ver con la realidad de la PYME latinoamericana y así enfocarse entonces en un lenguaje y matiz adaptado a la situación regional, como solución a esta problemática. En términos comparativos, por lo general, la gran empresa cuenta con inmenso respaldo financiero, de mercadeo, de recursos humanos, todo esto proveniente de sus casas matrices, mientras que, en las PYME, por su origen familiar, básico y de capital limitado, esos principios y valores derivados de las grandes empresas no se adaptan a sus realidades, por lo que tiende a perderse el esfuerzo cuando se usan esas guías adaptadas. Es entendido entonces, que se requiere de una Guía cien por ciento autóctona regional, originada de la experiencia profesional abonada en las diferentes latitudes latinoamericanas, y que, entendida e interpretada en la idiosincrasia de la

región y su particularidad cultural y familiar, disponga de los pasos y procesos expresados y adaptados para el uso de las PYME latinoamericanas.

Es oportuno aclarar que para el presente trabajo el acrónimo PYME, generalmente entendido como pequeña, y mediana empresa, también incluye a las micro empresas, aquellas conformadas por muy pocos trabajadores.

1.3. Justificación del proyecto

La presente guía surge de la necesidad de adaptar a las características propias de las PYME, las prácticas globales, enunciados, principios y valores que norman la conducta socialmente responsable en las grandes empresas, sector donde originariamente se inicia la conducta responsable, pero, considerando las características comunes de la PYME latinoamericana, dentro de las cuales se observan las siguientes:

- en su mayoría son empresas familiares,
- la dirección general reposa en el inversionista mayoritario, y en otros casos en parientes designados por el dueño,
- por lo general, la formación académica del personal directivo, no alcanza el nivel universitario.
- según estudios publicados, una gran parte de las PYME latinoamericanas no son altamente productivas; la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018) señala al respecto: “estas presentan bajos niveles de productividad; esta es una de las principales causas de la elevada informalidad y del déficit de trabajo decente que presenta este segmento de firmas”, (p. 3).

- la administración tiende a ser más extractiva de recursos financieros que de reinversión al capital y al desarrollo de nuevas tecnologías y de nuevos productos.

Por lo dicho, en fin, la guía a desarrollar como Proyecto Final de Graduación, persigue tomar en consideración todos esos elementos comunes, para buscar que los pasos previstos en la Guía se ejecuten con instrucciones reforzadas, de manera que se minimicen las situaciones adversas dentro de las organizaciones, y así promover con mayor confianza el éxito en los procesos.

1.4. Objetivo general

Elaborar una guía que contenga armónicamente los procesos requeridos en todas las fases y a todo nivel, para convertir una PYME convencional en una empresa socialmente responsable, dentro del ámbito geográfico latinoamericano.

1.5. Objetivos específicos

1. Desarrollar una guía para el diagnóstico de la capacidad de respuesta y alcance de la organización para emprender la actitud de Responsabilidad Social Empresarial, esto incluye además del personal y socios, la orientación productiva y de servicios de la empresa, con el propósito de conocer el estado de la situación y las peculiaridades del recurso humano de la organización a fin de considerar tales características en la creación de un programa de RSE a la medida de dicha organización.
2. Elaborar un menú de las acciones requeridas para la transformación, esto incluye entrenamiento, los pasos propios de la ejecución y plan de actividades como fruto

de la implementación, con la finalidad de acelerar la puesta en práctica de las actividades de RSE.

3. Crear las plantillas necesarias para monitoreo y control de las actividades post implementación, con la finalidad de facilitar el control sobre el progreso o no progreso en la ejecución del programa de RSE en la organización.
4. Presentar las oportunidades de certificación de los procesos de RSE, con el propósito de crear un marco de referencia de los parámetros institucionales existentes para las potenciales auto-revisiones o revisiones hechas por externos, y en el mejor de los casos, la certificación por una agencia avalada.

2. Marco teórico

2.1. Marco institucional

2.1.1. Antecedentes de la institución

Comencemos con la definición de lo que se conoce en el mundo económico empresarial como PYME: significa pequeña y mediana empresa, y aunque lo que define a una empresa como PYME varía entre algunos países y regiones, sus características son distintivas y tiene ciertos límites ocupacionales y financieros. Como se mencionó, para el presente trabajo, el acrónimo PYME incluye a la micro, pequeña y mediana empresa.

Las PYME en América Latina forman un conjunto muy heterogéneo, que varía desde las microempresas de autoempleo en situación de informalidad hasta la empresa innovadora con alta eficiencia y capacidad de exportación. Una PYME es el resultado de la iniciativa por parte de un pequeño empresario para ofrecer sus servicios a partir de ideas propias. Estas empresas suelen ser entidades independientes y en su mayoría se encuentran dentro del mercado del comercio, una pequeña porción pertenece al sector industrial debido a las limitaciones de capital de trabajo¹, en contraposición con las grandes empresas o industrias.

1. Capital de trabajo: es el equilibrio que tiene una empresa de activos y pasivos (deudas o compromisos de pago), activos mayores a pasivos significa que tiene fondos para operar.

Para la categorización de la PYME en cuanto a cuál es pequeña y mediana empresa, se toman en cuenta las variables relacionadas con el número de trabajadores activos y por otro lado el valor de los activos totales. En este respecto, la Micro empresa es reconocida por tener de 1 hasta 9 trabajadores, una Pequeña Empresa es la que cuenta con un plantel entre 11 y 50 trabajadores y activos totales entre 501 y 5,000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, mientras que la Mediana Empresa se define como la que cuenta con una plantilla entre 51 y 200 trabajadores y activos totales por valor de entre 5001 a 30,000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Cepal, 2020 a)

2.1.1.1. Características de una PYME

(Cepal, 2020 b), indica que la PYME:

- Por lo general, el capital de constitución, es proporcionado por una o dos personas relacionadas bajo un término de sociedad.
- En la proporción de los activos de uso, emplean más maquinaria, equipo y fuerza laboral que el capital líquido².
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no siempre trabajan para clientes locales o regionales.
- Generalmente son dirigidas por los propios socios principales.

2. Capital líquido: Residuo del activo, deducido el pasivo de una persona natural o jurídica.

- Ampliamente reciben tratos preferenciales en las contrataciones públicas por parte de los estados y gobiernos de la región, a fin de incentivar la multiplicación del empleo y la distribución de la riqueza.
- Logran ganar ventajas fiscales por parte de los entes recaudadores fiscales, dependiendo de sus ventas, utilidades y capacidad empleadora.

2.1.1.2. Debilidades presentes en las instituciones de soporte a la PYME

A la luz de las profundas transformaciones que están impactando las dinámicas competitivas tanto en los mercados locales como en los de exportación, la PYME latinoamericana todavía presenta, con limitadas excepciones, las debilidades y fragilidades que la ha caracterizado durante décadas: su operación continúa al margen de los mercados más dinámicos y su contribución a las exportaciones sigue siendo extremadamente limitada; participa de forma marginal en relaciones productivas con las grandes empresas, y raramente se integra en modelos asociativos con otras empresas para producir economías de escala y bienes colectivos. De igual forma no logra acelerar sus actividades de innovación, mientras que los procesos de producción continúan operando con tecnología obsoleta e improductiva. Al final, estas características redundan en un bajo desempeño productivo, innovador y de crecimiento. (Ferraro y Rojo, 2018).

Es de notar entonces, que las políticas institucionales de respaldo a este sector productivo, no han logrado eficazmente impulsar la transformación de estas unidades económicas, a pesar de avances testificados en otras áreas.

Los autores Dini, M. y Stumpo, G. (Cepal. 2020) señalan lo siguiente:

En muchos aspectos las Mypymes latinoamericanas todavía presentan, con limitadas excepciones, las debilidades y fragilidades que las han caracterizado durante décadas, continúan al margen de los mercados más dinámicos y su contribución a las exportaciones sigue siendo extremadamente limitada; participan de forma marginal en relaciones productivas más dinámicas con grandes empresas, y raramente se integran en modelos asociativos con otras empresas para generar economías de escala y bienes colectivos. Asimismo, no logran acelerar su proceso de innovación y los procesos de producción continúan operando con tecnología obsoleta o escasamente productiva. Todo eso redundando en un bajo desempeño de las mipymes, cuyo indicador más significativo es la persistencia de una gran brecha de productividad laboral respecto a las empresas grandes que, en el caso de las microempresas, es hasta siete veces mayor que la observada en los países de la Unión Europea. Esta heterogeneidad de los agentes productivos afecta su integración y, por esta vía, su capacidad de aprendizaje y dinamismo.

Características de las debilidades presentes en la mayoría de las Pymes Latinoamericanas:

- Ausencia de investigaciones de mercado donde se piensa desarrollar.
- Ausencia de una planeación adecuada antes del inicio de las operaciones y para nuevos proyectos.

- Limitada asesoría legal perjudicando las responsabilidades tanto legales como fiscales.
- Bajo fomento profesional para la atracción del talento humano adecuado y, baja práctica de su retención mediante políticas de promoción y mejoramiento.
- Procesos inadecuados de financiamiento de las operaciones.
- Ausencia de planes financieros a corto, mediano y largo plazo, con lo cual se inhibe la visión estratégica de la organización.
- Poca o nula inversión en actividades de mercadeo, de investigación de clientes, precios, calidad y de competidores.
- Escasa digitalización de sus procesos y, al mismo tiempo, poca participación en las comunicaciones digitales actuales.
- Poca inversión en mejoramiento de productos y creación de nuevos orientados a nuevas necesidades.
- Debilidad en la gestión de medición constante del desempeño, y poca anuencia de la cultura para planear, hacer, verificar y actuar, de manera que haya constante superación en los procesos y sus productos.

2.1.1.3. Debilidades más resaltantes en las instituciones de apoyo y fomento a la PYME

Señala la CEPAL en su investigación denominada: MIPYMES en América Latina como principales problemas y debilidades, las siguientes:

- La institucionalidad de fomento sigue siendo frágil en muchos países. Con pocas excepciones, no hay entidades públicas especializadas que logren desarrollar estrategias de largo plazo, y la participación del mundo

empresarial en el diseño e implementación de las políticas es aún muy esporádica e incipiente.

- Falta una visión estratégica sobre el rol de las mipymes en la transformación productiva, lo que hace muy difícil la integración de las acciones de apoyo a las micro, pequeña y medianas empresas con los programas más generales de transformación productiva. Mas aun, como no quedan claras las metas y los objetivos de las políticas, a menudo no se logra garantizar la convergencia de las acciones emprendidas por las entidades que, desde perspectivas distintas, concurren a su cumplimiento.
- A pesar de los esfuerzos realizados por parte de las entidades públicas, la fragmentación de la acción de apoyo en centenares de actividades de reducido alcance limita su capacidad de producir impactos visibles.

Entender la génesis de estos problemas es una condición necesaria para impulsar una nueva generación de políticas de fomento que permitan a los países de la región enfrentar los desafíos en el camino hacia un nuevo estilo de desarrollo. (CEPAL, 2019 p. 9).

Es por esas cadencias y debilidades señaladas que los organismos e instituciones nacionales de cada país, tanto públicos como privados, encargados de apoyar, soportar, fomentar, y cuidar la permanencia, modernización, crecimiento y multiplicación de la PYME deben contar con las herramientas adecuadas, disponibles en todo momento, flexibles para su utilización y renovación, adecuadas para asesorar a todo el sector integrante, e incentivar la elevación de la productividad y participación en los mercados locales e internacionales, de manera que esta unidad económica

permanezca como elemento inmediato de transformación de la sociedad hacia los niveles actuales de exigencia. En adición al aspecto institucional, las barreras operacionales de acceso a información sobre el mercado, la financiación, la implementación de tecnologías de la información y las comunicaciones, y el acceso transparente al mercado de las compras públicas, entre otros, necesitan ser demolidas y reestructuradas para servir al crecimiento de la PYME en lugar de obstaculizarlo.

2.1.2 Misión y visión

La misión y visión a que se hace referencia en el presente trabajo se enfoca en la PYME como institución activa y presente, tanto en lo económico como en lo social en Latinoamérica, no está enfocada en ninguna empresa en particular, pero si a todo el conjunto de lo que representa la PYME latinoamericana, ya que tiene similitudes en cuanto a fortalezas y debilidades en los diferentes países de la región. Del mismo modo, se orienta este trabajo a la consecuente incorporación de la actitud de RSE dentro de la planificación estratégica de la PYME. Al respecto, Argandoña, A. (2016, p. 16) señala lo siguiente:

La misión y la responsabilidad social de la empresa están muy relacionadas, aunque no deben confundirse. Si la misión es la reflexión sobre los que es la empresa y sobre su papel en la sociedad, si define los compromisos y responsabilidades, más amplios de la organización frente a los stakeholders y la sociedad en su conjunto, y si proporciona sentido, unidad y propósito a las estrategias, políticas y planes de acción, debe inspirar también la RSE. Esta no es una estrategia o un conjunto de políticas más, sino que tiene un carácter

transversal que se extiende a toda la organización. Por eso, la RSE requiere del apoyo en una misión bien definida.

De algún modo, podemos decir que la misión está por encima de la RSE, a la que transmite su relevancia y sus acciones. Por su parte, la RSE está subordinada a la misión, contribuye, al menos en parte, a hacerla operativa, la concreta en el día a día (junto con otros instrumentos) y constituye un indicador de como los compromisos de la misión se van cumpliendo (aunque no es el único indicador).

En el mundo empresarial de hoy en día es importante la creación de un enunciado de misión y visión para constituir los pilares sobre los que las compañías basarán y conformarán su estrategia empresarial, delimitarán sus metas y planearán sus objetivos al corto, mediano y largo plazo. La administración estratégica distingue estos dos conceptos en la siguiente cita:

La diferencia entre una visión estratégica y una declaración de misión es muy clara: una visión estratégica retrata el horizonte de negocios futuro de la empresa (“hacia dónde vamos”); por lo general, la misión describe su actividad y propósito de negocios actuales (“quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí”). Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. (Thompson *et al*, 2017).

Ambos conceptos (misión y visión) juegan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos en cualquier estrategia a largo plazo, sea esta empresarial, política, o personal.

Dichos conceptos se encuentran dentro de la primera fase del proceso administrativo la cual es la planeación. En este sentido para Munch la planeación es:

Un proceso complejo la cual involucra una serie de etapas del proceso administrativo, debido a que planear implica elegir las acciones más adecuadas acerca de que habrá que realizarse en el presente y futuro. Lo primero es indagar cual es la misión, para ello es necesario saber el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la complacencia del público, del personal, de la competencia. (Munch, L. 2018)

2.1.2.1. Misión

La misión de una empresa se basa de la actividad que la organización realiza, así como del medio en donde se encuentra y de los patrimonios de los que dispone. La misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado. La misión es la que da identidad a una empresa, mostrando a los clientes o proveedores el ámbito en el cual se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares. La misión organizacional describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia; expone a lo que se dedica la empresa.

La misión de la empresa debe contestar a la siguiente pregunta ¿cuál es tipo de producción, ocupación lucrativa o prestación de servicios de la empresa?, la respuesta a dicha pregunta implica un mejor rendimiento en el grado que los ejecutivos y los empleados se involucran para el desarrollo del crecimiento de la empresa.

Argandoña, A. (2016) señala lo siguiente:

Toda empresa tiene su misión; lo relevante es si tiene la misión que necesita para dar sentido de unidad a sus actividades, crear unidad e identidad en sus grupos de interés e iluminar su futuro. Cuando una empresa dice no tener misión, puede ocurrir que nunca la haya definido, pero que la tenga asumida, aunque sea la pseudomisión de maximizar el beneficio. En este caso, su misión puede ser cambiante de acuerdo con las presiones del entorno o los intereses de sus directivos. También puede ocurrir que su misión pensada no coincida con la declarada, lo que convierte a esta en un mero ejercicio de propaganda, creando confusión entre sus stakeholders. Pero lo más importante de la misión es el ejercicio de pensarla, elaborarla, discutirla, definirla y explicarla, porque esto es lo que logra que se internalice y se incorpore a la cultura de la organización, y, de este modo, a su estrategia y a sus políticas. Esto es lo que hace que la misión sea relevante para la RSE, porque la RSE no constituye un conjunto de responsabilidades sociales añadidas al negocio, sino más bien, las responsabilidades que la empresa asume ante la sociedad por sus impactos sobre la sociedad misma.

Beneficios de contar con una misión:

Chiavenato, I. (2017). Establecer una misión y formular su declaración formal tiene muchas consecuencias importantes:

- Ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas en una sola dirección, debido a que presenta los principales compromisos de la organización de forma explícita.

- Evita el riesgo de que se persigan propósitos contradictorios y también el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico.
- Fundamenta la asignación de los recursos al tenor de la mira que establece la misión.
- Establece una actitud de responsabilidad en la ejecución del plan estratégico porque define las categorías de las tareas que se cumplirán.
- Hace coincidir la formulación de las políticas con la definición de los objetivos de la organización.

2.1.2.2. Visión

Una vez analizada la misión se considera de gran importancia el estudio de la visión como una herramienta que proporciona a la organización el sentido de dirección. Una visión debe contener las habilidades básicas para poder lograr lo que se plasmó en la misión, la cual se debe formar por medio de los valores fundamentales de la empresa, debido a que la visión es una guía y sirve cuando los indicadores de dirección parezcan haberse perdido, ya que esta puede ayudar a enfatizar en las aptitudes centrales de cómo trabajar en las mejoras constantemente. Para poder realizar una visión de manera correcta se requiere llevar a cabo tres tareas: 1) Poner una declaración de la misión que defina en que negocio está actualmente la empresa y que exprese la esencia de lo que es, lo que quiere hacer y donde está ahora esa entidad, 2) Utilizar la declaración de la misión como base para indicar el curso a largo plazo y 3) Elegir hacia dónde va y planear la ruta estratégica que la empresa debe recorrer. La visión así constituida, deberá ser comunicada en términos claros, a toda la organización.

Tener una misión y visión dentro de una entidad constituye los pilares de la cultura empresarial de esa organización.

De la misión se desprende la identidad de la empresa, la razón de ser de la misma, al especificar el área en la que se mueve, los clientes que intenta atender, las estrategias a seguir, la visión por otro lado ofrece un panorama general e ideal de lo que la empresa desea ser en el futuro, sirviendo de brújula en la planeación estratégica y proporcionando inspiración y motivación a los miembros de la organización al brindar significado a sus actividades laborales.

2.1.3. Estructura organizativa

La estructura organizativa de la PYME latinoamericana depende en buena medida de su caracterización, derivada del tamaño de la cantidad de sus trabajadores, de la facilidad en la generación de empleos, y a su inserción en los diferentes rubros de la actividad económica del país. Aun cuando no hay un acuerdo en los países latinoamericanos al definir la PYME, como se dijo, el criterio aplicado en la mayoría de los casos es el del número de las personas empleadas, vinculado con otros factores cuantitativos tales como el volumen de facturación anual, el valor de activos productivos y otros activos, bien sea considerándolos en su valor absoluto, o como resultado de su combinación. Otros factores importantes que caracterizan estas empresas son:

- Su ubicación dentro del tejido de la actividad económica del país, donde en promedio el 48% se dedica al sector comercio, un 13% en el industrial, y el 39% restante en el sector de los servicios en general, (CEPAL 2019 b).

- Su ubicación geográfica, indicando en este punto que la gran mayoría se localiza en las grandes ciudades de Latinoamérica, por contar con acceso a puertos, aeropuertos y los servicios básicos de operación.

La estructura organizativa de la PYME se refiere al entramado de funciones y distribución de responsabilidades, donde reposan el conjunto de actividades, acciones y decisiones estratégicas y operativas que toman directivos y gerentes con el propósito de llevar a cabo las actividades de la organización.

Rotundo, Z. et al (2016), en la Revista Venezolana de Gerencia, abordó el estudio organizacional de las medianas empresas en Venezuela, concluyendo que el tipo de estructura organizativa de las empresas evaluadas corresponde en su mayoría a organizaciones funcionales, con presencia de estructuras de tipo burocrática y mecánica. Dicho estudio arrojó como conclusión principal que, las medianas empresas tienden a ser formalizadas y centralizadas en su funcionamiento. La centralización es una característica de vital importancia en el funcionamiento de la PYME, ya que se traduce en la aglutinación, en una o pocas personas, de la autoridad para la toma de las decisiones fundamentales que afectan la operatividad de la organización; los señalamientos descritos son comunes a la mayoría de las medianas empresas en Latinoamérica.

La forma y manejo de la organización que se desprende de la estructura organizativa, la productividad, la competitividad y la rentabilidad, constituyen factores que inciden en la forma y fuerza con que los directivos de la PYME asimilan y responden en la actitud necesaria para convertir sus entidades en empresas socialmente responsables.

2.1.3.1. Tendencias de las políticas institucionales en los países de la región para el mejoramiento de la competitividad

Aunque la implementación de políticas de impulso a las pymes varía de un país a otro en función de sus necesidades y características específicas, por lo general dichas políticas tienden a estar alineadas con objetivos macroeconómicos como la creación de empleo, el desarrollo económico y el crecimiento de las exportaciones; con objetivos sociales como la redistribución de la renta o ingreso y el alivio de la pobreza, y con objetivos de eficiencia como la corrección de distractores en los sistemas, la eliminación de barreras de acceso al mercado, la reducción de las asimetrías de información y la promoción de la innovación.

Actualmente las acciones de apoyo a las mipymes, así como el resto de la política de desarrollo empresarial, se enfocan en aumentar la competitividad de las empresas. Sin embargo, es posible identificar estrategias diferenciadas de acuerdo con las características de las empresas en materia de innovación y productividad. Es decir, existe una política de apoyo para empresas innovadoras o que se crean para aprovechar oportunidades de negocios y otra para las empresas no innovadoras o de subsistencia. Para el primer grupo, se ha establecido una estrategia de fomento que apunta hacia el acompañamiento, la financiación especializada, la internacionalización y el fortalecimiento de sus capacidades. Para el segundo en cambio, la estrategia se desarrolla en torno a la formalización, la inclusión financiera, el acompañamiento y la mejora en el acceso a las comunicaciones. Dini, M. y Stumpo, G. (Cepal. 2020).

Sumándose a los esfuerzos para mejorar la competitividad, en los últimos años, se ha comenzado a intensificar una mayor sensibilización sobre la sostenibilidad ambiental, apuntando a una “ecologización” de las actividades de las empresas ayudándolas a ganar mercados de productos o servicios ecológicos. Para ello, las políticas apuntan en dos direcciones complementarias, desde la promoción de un entorno propicio para la promoción de políticas para la sostenibilidad ambiental y una economía verde, a los fondos de inversión y líneas de crédito verde que promueven inversiones en energías renovables o en proyectos de eficiencia energética.

2.1.4. Productos que ofrece

La mayoría de la PYME de América Latina se insertan en áreas de producción estandarizadas y con baja intensidad de conocimientos, en las que compiten directamente con la producción a gran escala o con grandes casas comerciales. Observando la inserción de la PYME en la estructura productiva de los países de la región, en forma general, puede decirse que el empleo de las microempresas se concentra sobre todo en el comercio y en algunos servicios de escaso valor agregado. En el segmento de las pequeñas empresas, los rubros más importantes son el comercio minorista, en menor medida la industria manufacturera, y, en algunos casos, la construcción. En cambio, si se consideran las empresas medianas, la industria puede llegar a ser el sector con el porcentaje más grande de ocupados, a pesar de que el comercio sigue manteniendo un peso relativo importante, aunque en general inferior al de la industria. En las grandes

empresas, el empleo se concentra principalmente en la manufactura y en algunos servicios de mayor valor agregado.

2.2. Teoría de administración de proyectos

La necesidad de ejecutar emprendimientos y proyectos con fines económicos, militares y sociales, ha impulsado en el transcurso de los últimos cincuenta años el desarrollo de la disciplina de administración de proyectos (AP), con el fin de asegurar que los recursos que se inviertan logren los resultados esperados, en los tiempos indicados y con el nivel de calidad esperado.

2.2.1 Proyecto

Como práctica administrativa, la AP cobra cada día más importancia en el entorno organizacional debido a su carácter dinámico y flexible. Este enfoque de gestión brinda las opciones necesarias para lograr un resultado esperado bajo unas condiciones específicas, el cual da camino a la evolución organizacional y al mejoramiento continuo.

La AP es una ciencia multidisciplinaria que abarca además de la administración, a las ciencias matemáticas, físicas y sociales; las cuales, dependiendo de su grado de involucramiento y del tipo de proyecto, pueden hacer de este, un proyecto muy estratégico o muy operativo.

Con el advenimiento en el año 1969 del Project Management Institute (PMI, Instituto para la Gestión de Proyectos) en Estados Unidos, sale a la luz pública la Guía de prácticas más comunes ejercitadas en la mayoría de los proyectos conocidos en nuestra región, conocida como “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*” (*la Guía del PMBOK® (PMI, 2017)*), siendo esta guía un

compendio de mejores prácticas de la disciplina, convenidas por un cuerpo representativo de los usuarios y practicantes de la materia a nivel mundial.

Adicionalmente, otras instituciones de corte mundialista también han hecho sus aportes con recomendaciones, guías, principios y certificaciones de los practicantes, con el objetivo siempre de mejorar la calidad de los procesos de la gerencia de los proyectos y de conseguir el éxito esperado en la obtención del objetivo definido en cada proyecto.

Tabla 1. Organizaciones de Administración de Proyectos.

Sigla	Nombre de la Organización	Estándar	País	Año de fundación	Cantidad de miembros
PMI	Project Management Institute	PMBOK® (PMI, 2017)	Estados Unidos de América	1969	Más de 500,000 en 187 países
APM	Association for Project management	APM Body of Knowledge	Inglaterra	1972	22,500 miembros individuales y 500 corporaciones miembros
IPMA	International Project Management Association	ICB	Holanda	1968	Más de 250,000 en 73 países
AIPM	Australian Institute of Project Management	PCSPM	Australis	1976	Más de 8,000
PMJA	Project Management Association of Japan	P2M	Japón	2005	Algo inferior a 3,000

Boletín: Líder de proyecto, en <http://www.liderdeproyecto.com/>

En la Tabla 1, precedente, se muestran las principales organizaciones de carácter mundial que normalizan la materia de Administración de Proyectos.

En el presente trabajo, el cual tiene como finalidad desarrollar una “Guía para convertir a la empresa PYME Latinoamericana en una empresa socialmente responsable”, constituyendo éste el objetivo del proyecto, seguiremos las sugerencias y metodología propuestas por la Guía del PMBOK® (PMI, 2017) 6ta edición.

2.2.2. Administración de Proyectos.

Como ya fue mencionado de diferentes formas en líneas anteriores, la intención de la Guía definida como producto final, es facilitar la acogida, comprensión, asimilación, desarrollo de la actitud de RSE y posterior transformación de una empresa PYME promedio latinoamericana en una empresa socialmente responsable. Para este propósito se emplearán las técnicas, herramientas y procesos sugeridos por la Guía del PMBOK® 6ta edición (PMI, 2017) de manera de ejecutar proyectos de manera eficiente. La ventaja de la dirección de proyectos ejecutando los procesos y conocimientos sugeridos por la referida guía se materializan en:

- Cumplir los objetivos del negocio
- Satisfacer las expectativas de los interesados
- Ser más predecibles
- Aumentar las posibilidades de éxito
- Entregar los productos adecuados en el momento adecuado
- Resolver problemas e incidentes
- Responder a los riesgos de manera oportuna
- Optimizar el uso de los recursos de la organización

- Identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos
- Gestionar las restricciones (p.ej., alcance, calidad, cronograma, costos, recursos)
- Equilibrar la influencia de las restricciones en el proyecto (p.ej., un mayor alcance puede aumentar el costo o cronograma). y
- Gestionar el cambio de una mejor manera.

El desarrollo de los procesos necesarios para la producción de la “Guía para convertir a la empresa PYME Latinoamericana en una empresa socialmente responsable”, denominada de ahora en adelante con el término abreviado: “Guía de RSE para PYME” sigue la sugerencia metodológica de la Guía del PMBOK® 6ta edición (PMI, 2017) en su justa adaptación de acuerdo a las necesidades reales que origina el desarrollo del producto. A continuación, se identifican los componentes básicos de esos procesos:

- Ciclo de vida del proyecto.
- Fases del proyecto.
- Punto de revisión de fases.
- Procesos de la dirección del proyecto.
- Grupo de procesos de la dirección de proyectos.

2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto.

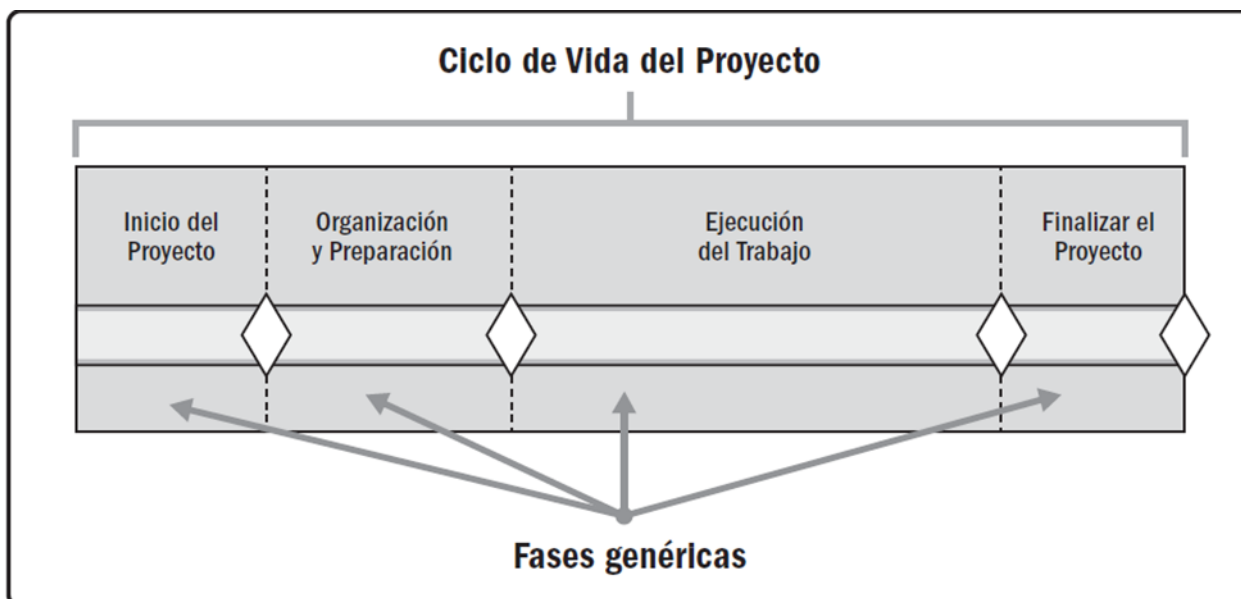
La Guía del PMBOK® (PMI, 2017) define el Ciclo de vida del proyecto en los siguientes términos:

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico

para dirigir el proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado. (PMI, 2017 p.18).

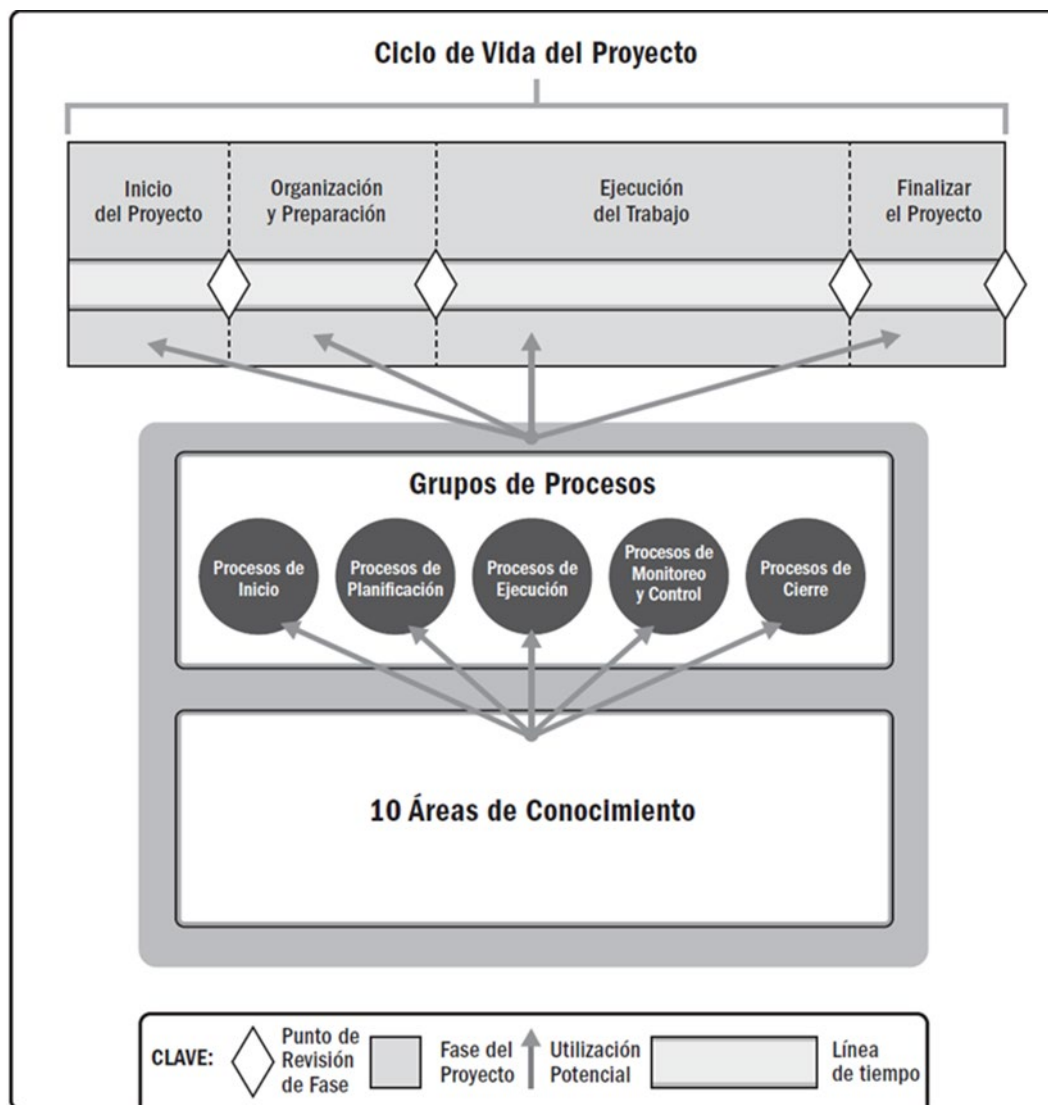
El proyecto de elaboración de la “Guía de RSE para PYME” sigue esos mismos lineamientos en cuanto a las fases del Ciclo de vida del proyecto, identificadas como: inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y finalización del proyecto; véase la siguiente figura aportada por la Guía del PMBOK® (PMI, 2017) mostrando las fases genéricas del ciclo de vida del proyecto.

Figura 1. Fases genéricas del proyecto.



Guía del PMBOK® 6ta. Edición (PMI, 2017), pág. 548.

Figura 2. Ciclo de vida del proyecto.



Guía del PMBOK® 6ta. Edición (PMI, 2017), pág. 18.

La figura anterior muestra la interrelación entre los Grupos de procesos, las Áreas de conocimiento y las fases del Ciclo de vida del proyecto.

Los proyectos pueden ser predictivos, adaptativos o mixtos, de acuerdo a algunos parámetros clave, los que permiten escoger la mejor forma de llevarlos a cabo. El ciclo de vida del PFG, por sus características es de tipo **predictivo**, pues el

alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida, donde cualquier cambio en el alcance se gestiona con autorización y documentación apropiada de manera de dejar suficientes rastros de dichos cambios. En el ciclo de vida predictivo, los entregables del proyecto se definen al comienzo del proyecto y cualquier cambio en el alcance es gestionado en forma progresiva.

2.2.3.1. Fases del proyecto

Las fases del proyecto, entendidas éstas como el conjunto de actividades del proyecto, se relacionan unas con otras de manera lógica, y finalizan con la producción de uno o más entregables. Las fases están identificadas con los entregables informados en la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) que se pueden encontrar en el Anexo 2 de este PFG. También es conveniente señalar que las fases del proyecto, además de la lógica que las integra unas a otras, están secuencialmente planeadas para una mayor efectividad.

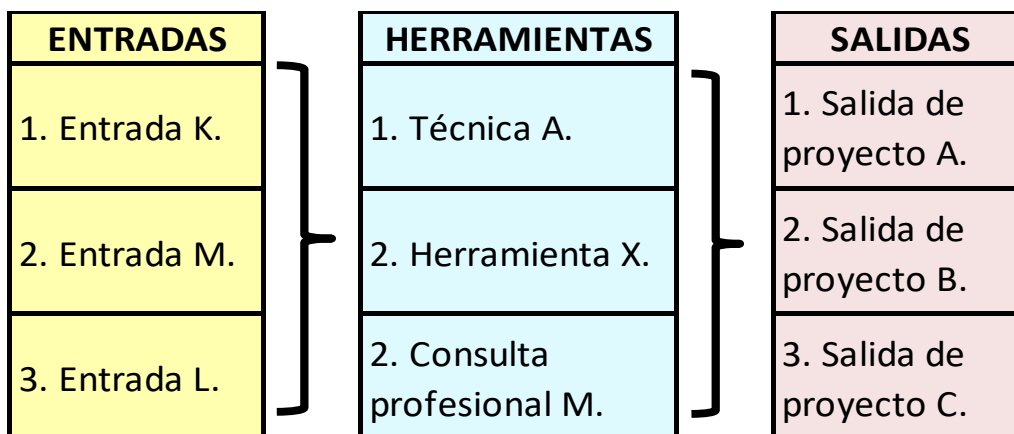
Estas fases cumplen con los criterios técnicos de medición, nominación, cuantificación, duración, identificación de recursos, criterios de entrada y criterios de salida.

Al finalizar cada fase y antes del inicio de la siguiente, en este modelo predictivo, los entregables de la Guía de RSE para PYME se someten a revisión para medir su desempeño y avance en comparación con las descripciones y características de los mismos definidos en la Guía del PMBOK® 6ta. Edición (PMI, 2017), que llama a este proceso “Punto de revisión de fase”.

2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos

La ejecución del proyecto requiere el accionar de las actividades de dirección del proyecto, denominadas procesos, los cuales son los que producen las salidas de bienes, servicios o datos que, a su vez, conforman las entradas del siguiente proceso convenido para su subsecuente transformación o terminación. En el flujo del ciclo de vida del proyecto, las entradas, procesadas, dan lugar a las salidas del proceso corriente, y así subsecuentemente hasta la configuración del producto objeto del proyecto. En la Figura siguiente se muestra el flujo interrelacionado de las Entradas, Herramientas y las Salidas.

Figura 3. Proceso de ejemplo: Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas.



Elaboración propia.

2.2.4.1 Grupos de procesos

La dirección del proyecto Guía de RSE para PYME contempla la utilización de los cinco grupos de procesos sugeridos por la Guía del PMBOK® (PMI, 2017), ejercitados en forma integral adaptados a la característica del producto. Los Grupos de procesos identificados son:

Grupo de procesos de inicio.

Grupo de procesos de planificación.

Grupo de procesos de ejecución.

Grupo de procesos de monitoreo y control.

Grupo de procesos de cierre.

Esto denota que la ejecución del proyecto está administrada siguiendo las técnicas profesionales recomendadas, desde el inicio hasta la finalización y cierre del mismo.

2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

En la categorización de los procesos por Áreas de conocimiento, entendiendo éstas como los requisitos de conocimiento que demanda cada proceso del Grupo de procesos, el desarrollo de la Guía de RSE para PYME requiere el empleo de las diez áreas que sugiere la Guía del PMBOK® (PMI, 2017), estas corresponden a:

Gestión de la integración del proyecto.

Gestión del alcance del proyecto.

Gestión del cronograma del proyecto.

Gestión de los costos del proyecto.

Gestión de la calidad del proyecto.

Gestión de los recursos del proyecto.

Gestión de las comunicaciones del proyecto.

Gestión de los riesgos del proyecto.

Gestión de las adquisiciones del proyecto.

Gestión de los interesados del proyecto.

Estas áreas son empleadas en la medida y alcance que las características del producto del proyecto: Guía de RSE para PYME, lo amerite. Véase la gráfica a continuación.

Tabla 2. Grupos de procesos y Áreas de conocimiento.

AREAS DE CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCION DE PROYECTOS				
	Grupo de procesos de inicio	Grupo de procesos de planificación	Grupo de procesos de ejecución	Grupo de procesos de monitoreo y control	Grupo de procesos de cierre
Gestión de la integración del proyecto.	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.	*Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto. *Gestionar el Conocimiento del Proyecto.	*Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto. *Realizar el Control Integrado de Cambios.	Cerrar el Proyecto o Fase.
Gestión del Alcance del Proyecto.		*Planificar la G. del Alcance. *Recopilar Requisitos. *Definir el Alcance. *Crear la EDT/WBS.		*Validar el Alcance. *Controlar el Alcance.	
Gestión del Cronograma del Proyecto.		*Planificar la G. del Cronograma. *Definir las Actividades. *Secuenciar las Actividades. *Estimar la duración de las Actividades. *Desarrollar el Cronograma.		Controlar el Cronograma.	
Gestión de los Costos del Proyecto.		*Planificar la G. de los Costos. *Estimar los Costos. *Determinar el Presupuesto.		Controlar los Costos.	
Gestión de la Calidad del Proyecto.		Planificar la G. de la Calidad.	Gestionar la Calidad.	Controlar la Calidad.	
Gestión de los Recursos del Proyecto.		*Planificar la G. de Recursos. *Estimar los Recursos de las Actividades.	*Adquirir Recursos. *Desarrollar el Equipo. *Dirigir el Equipo.	Controlar los Recursos.	

Tabla 2. **Continuación.** Grupos de procesos y Áreas de conocimiento.

AREAS DE CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCION DE PROYECTOS				
	Grupo de procesos de inicio	Grupo de procesos de planificación	Grupo de procesos de ejecución	Grupo de procesos de monitoreo y control	Grupo de procesos de cierre
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.		Planificar la G. de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones.	Monitorear las Comunicaciones.	
Gestión de los Riesgos del Proyecto.		*Planificar la G. de los Riesgos. Identificar los Riesgos. *Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. *Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos. *Planificar la Respuesta a los Riesgos.	Implementar la Respuesta a los Riesgos.	Monitorear los Riesgos.	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.		Planificar la G. de las Adquisiciones.	Efectuar las Adquisiciones.	Controlar las Adquisiciones.	
Gestión de los Interesados del Proyecto.	Identificar a los Interesados.	Planificar el Involucramiento de los Interesados.	Gestionar la Participación de los Interesados.	Monitorear el Involucramiento de los Interesados.	

Elaboración propia.

Nota: La Tabla 2 muestra la correspondencia entre Grupos de procesos y Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

En el presente PFG se emplean los 5 Grupos de procesos y 9 de las 10 Áreas de conocimiento, dejando sin aplicación el Área de las Adquisiciones del proyecto por ser un proyecto de ejecutoria unipersonal con uso irrelevante de materiales y consumibles.

2.2.5.1. Gestión de los Interesados del Proyecto

Debido a lo sensible e importante que es el manejo de los Interesados o involucrados en el proyecto, para conseguir su éxito finalmente, a continuación, se dedica especial atención a este tema.

La gestión de los interesados del proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto” (PMBOK® (PMI, 2017), p 712). La finalidad de este proceso de identificación es el de analizar las expectativas de tales interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los mismos en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

Los procesos de esta gestión se agrupan en los siguientes pilares básicos de acción:

- La identificación de los interesados, lo cual significa la identificación desde el inicio del proyecto durante todas sus fases hasta la finalización del mismo, a fin de poder planear las acciones y el tratamiento que requiere cada grupo de interesados. Esto implica analizar y documentar información relevante referente a los intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.
- La planificación del involucramiento de los interesados. Aquí es donde se desarrollan diferentes enfoques para involucrar a los interesados, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto.
- La gestión del involucramiento de los interesados. Es el proceso de comunicación y trabajo conjunto con dichos interesados, donde se abordan los incidentes, se revisan las cuestiones y el adecuado involucramiento de los interesados.
- Por último, la gestión de monitoreo del involucramiento de los interesados, donde se monitorean las relaciones y los resultados con los involucrados del proyecto, y

se adaptan las nuevas estrategias derivadas de las modificaciones infligidas a los planes de involucramiento.

En la gestión de estos procesos es de carácter fundamental la comunicación activa y conciliatoria con todos los involucrados, sean de la diferente fuerza o impacto de riesgo que fuere, ya que es la comunicación la herramienta que permitirá planear mejores estrategias de manejo de los interesados y sus adaptaciones a las circunstancias que vayan presentándose.

Tabla 3. Procesos de Interesados o Stakeholders.

Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Identificar Interesados	Planificar Interesados	Gestionar Interesados	Monitorear Interesados	

Elaboración propia.

Nota: En la Tabla 3, se muestra el accionar de la gestión de los interesados dentro de los cinco grupos de procesos.

2.2.5.2. Características, tipos e intereses comunes de los involucrados

El término en inglés para interesados es *stakeholders*, con los que se conoce a nivel mundial y se usa, en muchos casos, preferentemente. Con el transcurrir de los tiempos se ha venido afinando el entendimiento, uso y aplicación del término Stakeholders. La idea y concepción original de que una empresa servía para para maximizar beneficios, o mejor, para maximizar el valor para el propietario, ha sido desplazada por la concepción actual donde el stakeholder es cualquier interesado, relacionado, ejecutor, receptor, beneficiado, perjudicado, directa o indirectamente de las labores de una entidad, proyecto, organización, y de los productos, servicios o

proyectos que estas entidades desarrollan, en los diferentes tipos de intereses y percepciones que estos *stakeholders* tengan.

Conocidos los *stakeholders* y entendidos sus intereses, debe considerarse que no todos ellos tienen el mismo nivel de relaciones con los clientes o no impactan o se ven impactados por la organización con la misma intensidad. Resulta necesario, entonces, utilizar una herramienta que permita priorizarlos, de acuerdo con criterios preestablecidos. La priorización se realiza para que la organización pueda orientar, en primera medida, sus esfuerzos para satisfacer sus intereses.

2.2.5.3. Los stakeholders y la Responsabilidad Social Empresarial

Con el paso del tiempo, el impacto económico social y medioambiental de las actividades de la organización es un factor importante en la decisión de adquisición de productos y servicios. La influencia de las empresas se ha convertido en un factor preponderante en el avance o retraso de su entorno y de los grupos sociales beneficiados o afectados por su actuación.

La relación con los grupos de interés o stakeholders es un compromiso necesario y pertinente para las empresas que aplican la Responsabilidad Social Empresarial en sus proyectos corporativos y toma de decisiones, por cuanto el desarrollo de su gestión adquiere mayor relevancia al reconocer las características del entorno con el cual interactúa. En este sentido, a la organización le corresponde involucrar a sus grupos de interés con la estrategia de la compañía y hacerlos partícipes de las decisiones, por medio de acuerdos para garantizar la sostenibilidad en sus actividades, dirigirse a los grupos involucrados, fomentar los canales de diálogo, suplir demandas y expectativas con procesos de transparencia en la rendición de

cuentas de sus acciones; en virtud de construir un ambiente de confianza y de credibilidad. (Zárate, R., Beltrán, Y., y González, C. 2020).

En consecuencia, es evidente la importancia del relacionamiento de los stakeholders, con el propósito definitivo de configurar proyectos y políticas de RSE que garanticen la participación de estos grupos en el gobierno corporativo y otorguen un esquema de valor que implique el trabajo conjunto entre la compañía, sus colaboradores, la comunidad y el Estado; con el fin de generar estrategias de sostenibilidad social, ambiental, crecimiento empresarial y comunitario. El relacionamiento se vincula con el grado de interés que tiene la compañía sobre sus grupos de interés, el poder que ejerce el Stakeholder sobre esta, la influencia e impacto del grupo sobre las actividades emprendidas por la organización y viceversa (Rincón, C. 2017).

Para ello las empresas, y los proyectos, deben establecer la sensibilización y la comunicación con sus stakeholders, para el desarrollo sostenible de los canales de monitoreo para identificar las necesidades y demandas que la empresa debe satisfacer permanentemente.

La responsabilidad social empresarial es crear un valor para los distintos grupos de intereses que concurren en la actividad empresarial, evaluando los resultados en términos de ventas, cuotas de mercado y satisfacción; generando un claro interés en los gestores y accionistas.

El trabajo con los stakeholders constituye un enfoque integrador que no solo permite cumplir con las obligaciones económicas, legales, éticas y sociales con

respecto a los accionistas, sino también hacia los empleados, clientes, comunidades locales, medioambientales, proveedores y distribuidores.

2.2.5.4. Categorización de los stakeholders basada en los grupos de interés

(Chiavenato, I. 2019 p.56) conceptualiza los grupos de interés de la siguiente forma:

Los grupos de interés son los grupos estratégicos que se encuentran en una organización determinada. Cada organización es un sistema que congrega varios grupos de interés, o sea, las partes interesadas participantes (stakeholders) con quienes establece relaciones. Se trata de personas, grupos u organizaciones que con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución. Se refiere a todos los involucrados en un proceso: accionistas, clientes, empleados, colaboradores, inversionistas, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, comunidad circundante, entre otros. Este proceso puede ser de carácter temporal (como un proyecto) o duradero (como el negocio de una empresa o la misión de una organización). El éxito de toda empresa depende de la participación de las partes interesadas y, por ello, es necesario asegurar que los directivos tomen en cuenta sus expectativas y demandas que, por lo general, incluyen la satisfacción de necesidades, la compensación financiera o el comportamiento ético. La organización debe tener ideas claras respecto de lo que los diversos grupos de interés esperan de ella cuando ejecutan el plan estratégico. La creación de valor para el accionista a expensas de otros grupos de interés es un gran error, pues provoca un conflicto entre los diferentes grupos, con la consecuencia de que la organización pierde el compromiso que hasta entonces había conseguido y alineado.

Esta agrupación tiene en consideración a todos aquellos grupos o individuos que son necesarios para el logro de los objetivos de la empresa. Entre estos grupos estarían por supuesto los accionistas y socios de la empresa, pero con una visión más amplia e integradora, se incluye también entre los stakeholders a los clientes, a los trabajadores y directivos, a los proveedores, a los contratistas o a la administración pública, entre otros. A veces en determinadas ocasiones, se llega a hacer referencia a la “sociedad en general”, como stakeholder de la organización, puesto que, aunque no sean clientes o empleados, hay ciertas preocupaciones generales de la sociedad, como son la protección por el medioambiente, la no discriminación en los puestos de trabajo o la prohibición del trabajo esclavo o infantil, que deben ser compartidas por las empresas.

Hay distintas formas de clasificar a los stakeholders y cada empresa debe elegir la que mejor se adapte a sus necesidades.

Una de las clasificaciones en uso es en función a su proximidad a la empresa, por lo que se distinguen dos grupos:

- Stakeholders internos, aquellos vinculados a la organización de manera directa, como los accionistas, socios, directivos, trabajadores, sindicatos, socios estratégicos, etc.
- Stakeholders externos, referidos a los restantes grupos de interés no vinculados de manera directa a la empresa, como los consumidores, administración pública, las ONG, los grupos de presión, los competidores, etc.

Otra forma de clasificar a los stakeholders sería por círculos concéntricos, en donde encontraríamos:

1. Primer círculo, que atañe al ámbito de la empresa, en él encontraríamos a los accionistas, a los directivos, a las filiales y a los empleados.
2. Segundo círculo, relacionado con el mercado: en el estarían los clientes, los proveedores y los competidores.
3. Tercer círculo, que se refiere a la comunidad local, nacional o internacional, en donde estarían las administraciones públicas, la sociedad en general, el medioambiente, las ONG, etc.

Adicionalmente otros estudiosos de la materia, clasifican a los stakeholders de acuerdo a las esferas de interés, de esta forma los dividen en:

- Esfera social: empleados, clientes y asociaciones de clientes.
- Esfera pública: compuesta por la Administración Pública, Asociaciones Sociales o Medioambientales, medios de comunicación, ONGs, entre otros.
- Esfera económica: en donde se encontrarían los accionistas, los mercados, las agencias de calificación, los distribuidores, o los proveedores.
- Esfera industrial y científica: compuesta por las Organizaciones Profesionales, las Entidades de Investigación y Desarrollo o las Universidades.

Estos corresponden a los tipos de clasificación que suelen usarse a la hora de desarrollar una política de comunicación y relación con los stakeholders de la empresa.

La inclusión activa de estos da legitimidad a la empresa, generando credibilidad y confianza. Las empresas que buscan la sostenibilidad en sus actividades deben conocerlos, potenciar el dialogo, satisfacer demandas y expectativas, y ser transparentes en la rendición de cuentas de sus acciones.

Tabla 4. Matriz modelo de stakeholders en el proyecto de la Guía de RSE para Pyme.

Stakeholder	Rol	Poder	Interés
Accionistas y socios de la empresa	Inversión lucrativa	Alto	Medio
Directivos de la empresa	Continuidad operativa	Alto	Medio
Socios estratégicos	Proyectos circunstanciales	Alto	Bajo
Clientes indirectos	Usuarios indirectos	Alto	Alto
Clientes finales	Consumidores	Alto	Alto
Trabajadores	Fuerza laboral	Bajo	Alto
Sindicatos	Defensores de trabajadores	Medio	Alto
Competidores empresariales	Supervivencia en el mercado	Medio	Medio
Proveedores	Suministro de productos	Alto	Alto
Contratistas	Suministro de servicios	Alto	Alto
Distribuidores en la cadena de valor	Operadores logísticos	Alto	Alto
Cámaras empresariales	Representantes de negocios	Bajo	Medio
Agencias de calificación	Certificadores de actividad y solvencia	Alto	Alto
Sociedades y ONGs ambientalistas nacionales e internacionales	Defensores de los sistemas ecológicos, ambientales	Alto	Alto
Sociedades y ONGs protectoras de Derechos Humanos	Defensores de los derechos humanos	Alto	Alto
Grupos de presión externos	Monitoreadores de los cambios sociales	Medio	Alto
Entidades reguladoras internacionales	Legisladores en materia ambiental y sostenible	Medio	Alto
Entidades de la administración pública	Legisladores y controladores de la actividad económica	Alto	Medio
Organizaciones profesionales	Difusores de acuerdos y políticas de RSE	Bajo	Bajo
Entidades de investigación y desarrollo	Promotores de nuevos hallazgos en materia de RSE	Bajo	Alto
Universidades	Promotores del conocimiento y práctica de RSE	Bajo	Alto

Elaboración propia.

Nota: La Tabla 4, muestra los potenciales stakeholders, sus roles, niveles de poder e intereses con respecto al proyecto Guía de RSE para PYME.

2.3. Otras teorías relacionadas con el proyecto.

2.3.1. Empleo de Metodología Ágil en la transformación de la PYME en una empresa socialmente responsable

El enfoque del presente trabajo sigue el modelo predictivo, no obstante, solo para fines ilustrativos se presentan a continuación algunas ideas acerca de cómo corrientemente se le está dando mayor uso a las metodologías ágiles para implementar la RSE en la PYME.

En vista de la incertidumbre en el rumbo de las actividades económicas hoy día, hay organizaciones que están impulsando en el sector PYME las metodologías ágiles para el desarrollo de sus proyectos. Una de estas organizaciones es la Asociación Industrial Navarra, España, AIN, quien desde el año 2019 empezó un programa de transformación de procesos y proyectos mediante el uso de métodos ágiles. Esta asociación empresarial, como parte del apoyo brindado al sector, ayuda a la PYME navarra en sus procesos organizativos y de transformación digital, de manera que pueda conseguir una verdadera transformación tecnológica al convertirse en organizaciones con procesos internos flexibles y ágiles y, a su vez, se contribuye a que las empresas sean socialmente responsables.

Con la intención de la transformación de la PYME hacia una entidad socialmente responsable, la AIN, diseñó una metodología inspirada en los principios y valores ágiles, de manera que permitan conciliar la obtención de resultados en entornos complejos situando, al mismo tiempo, a personas y equipos en el centro.

“La metodología ha sido denominada “Modelo de intervención TCAR (Transformación Cultural Ágil y Responsable)” la cual incorpora valores, principios y procesos ágiles para progresar en flexibilidad, talento y compromiso con el objetivo de conseguir una mayor competitividad para la empresa”, (Metodología Ágil: AIN, 2019, p.2).

El Modelo TCAR es una metodología con herramientas prácticas para iniciar el cambio gradual hacia una cultura más participativa, a través de los principios y herramientas ágiles. El modelo permite a las empresas poner en práctica dinámicas de trabajo participativas, integradoras y ágiles, sin cambios complejos ni costosos,

aplicándolas en proyectos concretos relacionados con la incorporación de nuevas tecnologías, guía a las organizaciones para que experimenten un cambio de cultura controlado y puedan valorar los beneficios obtenidos, tanto en la satisfacción e integración de las personas, como en los resultados operativos de trabajo.

Con esta metodología ágil se les facilita a la PYME el cambio de funcionamiento interno y de cultura hacia la plena participación e integración de las personas, necesario para conseguir la verdadera transformación tecnológica y convertirse en organizaciones con procesos internos flexibles y ágiles, siendo Socialmente Responsables.

TCAR es un modelo de trabajo que incorpora una serie de valores que ponen por encima a las personas sobre los procesos, la entrega de valor sobre la documentación, la colaboración por encima de los contratos y la adaptación al cambio sobre las planificaciones reconociendo, la importancia de todos ellos para la puesta en marcha de una cultura responsable desde las personas, con las personas y para las personas.

La puesta en marcha de estos valores ayuda a que en el medio-largo plazo se logre implementar la gestión del cambio, la comunicación y la retroalimentación continua y la responsabilidad social como elementos claves en la organización. (Larequi, E. y Hernández, J. 2019).

Los mercados requieren generar productos y servicios de manera más rápida y eficaz, en función de lo que el cliente necesita, y sus preferencias cambian constantemente. La empresa debe adaptarse y ser flexible para satisfacer demandas que varían de un día para otro.

Las metodologías ágiles son un marco de trabajo, basado en valores y principios. Dos de las metodologías ágiles más conocidas son Lean, que tiene su origen en las innovaciones que introdujo Toyota en sus sistemas de producción, y Ágil, que se basa en el Manifiesto Ágil, firmado en 2001 por expertos en desarrollo de software para mejorar sus procesos de trabajo.

Estas prácticas han evolucionado o se han especializado en áreas concretas, pero todas comparten la importancia del componente cultural. Sin un cambio en la mentalidad a la hora de organizar el trabajo, no funcionan.

Según estos enfoques, el valor de un producto o servicio, solo lo puede definir el cliente. Las empresas deben ser capaces de dar ese valor y no otro, en el menor tiempo posible. Otras metodologías ágiles utilizadas en el presente son:

1. Extreme Programming XP
2. SCRUM
3. Kanban
4. Agile Inception
5. Design Sprint.

Figura 4. Ciclo del producto bajo metodología Ágil.



Metodologías ágiles en Gestión de Proyectos. EALDE Business School.

2.3.2. Estándares atinentes

El producto del presente trabajo, la Guía de RSE para PYME toma para su complementación las orientaciones holísticas presentes de varios estándares y documentos, entre ellos la Agenda 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS-), el Pacto Global, y la Guía ISO 26000.

Una vez que la empresa ha asimilado la actitud socialmente responsable la PYME puede someterse a una evaluación en cuanto a su seguimiento a través del tiempo de las mejores prácticas de RSE. Para esto puede afiliarse voluntariamente a un estándar internacional de comprobación o certificación de estas prácticas; como alternativa la Guía de RSE para PYME, tiene como uno de sus objetivos, no limitar a la empresa de manera que ésta pueda diseñar su propio modelo de respuesta a sus stakeholders y autoevaluarse para determinar su progreso en la RSE.

El estándar que seleccione la entidad influye directamente en el formato con el que se desarrollará el informe de RSE terminado el período anual de actuación y reporte.

Como patrón de referencia en la actuación responsable, los ODS permiten a las organizaciones trazar una ruta encaminada a contribuir de manera significativa a la sostenibilidad, mediante el enfoque de sus estrategias, metas y actividades. Los ODS se enmarcan en cinco ámbitos de acción: Gente, Planeta, Prosperidad, Paz y Sociedad, ámbitos de tipo global trascendiendo los marcos gubernamentales de cada país. (Red Española Pacto Mundial. 2019)

Tabla 5. Descripción ampliada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.

1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
6	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
7	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
9	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
10	Reducir la desigualdad en y entre los países.
11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, y resilientes.
12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15	Proteger, reestablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17	Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Elaboración propia.

Nota: La Tabla 5 identifica los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por las Naciones Unidas.

En cuanto al Pacto Global, las organizaciones pueden encaminar sus acciones de RSE para responder adecuadamente a un conjunto de principios establecidos en cuatro áreas: derechos humanos, condiciones laborales, medioambiente, y anticorrupción.

En la primera área, se tienen los principios: apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales a nivel internacional dentro de su esfera de

influencia, y, asegurarse de que sus propias corporaciones no actúan como cómplices en la violación de los derechos humanos.

En cuanto a los principios laborales, comprende: apoyar la libertad de afiliación y reconocimiento efectivo al derecho de la negociación colectiva, eliminar toda clase de trabajo forzoso y obligatorio, erradicar el trabajo infantil, y eliminar la discriminación en el empleo y la ocupación.

Con relación al medioambiente, los principios son: aplicar enfoques preventivos ante los desafíos medioambientales, desarrollar iniciativas que fomenten una mayor responsabilidad medioambiental, y facilitar el desarrollo y la divulgación de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

En cuanto al principio de anticorrupción, el marco de acción es trabajar contra la corrupción, en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno.

Véase en la Tabla 6, a continuación, los Principios del Pacto Global.

Tabla 6. Principios del Pacto Global.

Principio: Derechos Humanos	
1	Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales a nivel internacional dentro de su esfera de influencia.
2	Asegurarse de que sus propias corporaciones no actúan como cómplices en la violación de los derechos humanos.
Principio: Condiciones laborales	
1	Apoyar la libertad de afiliación y reconocimiento efectivo al derecho a la negociación colectiva.
2	Eliminar toda clase de trabajo forzoso y obligatorio.
3	Erradicar el trabajo infantil.
4	Eliminar la discriminación en el empleo y la ocupación.
Principio: Medio ambiente	
1	Aplicar enfoques preventivos ante los desafíos medioambientales.
2	Desarrollar iniciativas que fomenten una mayor responsabilidad medioambiental.
3	Facilitar el desarrollo y la divulgación de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Principio: Corrupción	
1	Trabajar contra la corrupción, en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno.

Elaboración propia.

Nota: La Tabla 6, detalla los 4 principios.

El tercer estándar sugerido, es la Guía ISO 26000, la cual proporciona orientación a todo tipo de organizaciones sobre diferentes aspectos de la RSE, enmarcada dentro del conjunto de principios, que a continuación se mencionan: respeto a los intereses de las partes involucradas, rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a la normativa internacional de comportamiento, respeto al principio de igualdad, y respeto a los derechos humanos.

Tabla 7. Materias fundamentales que cubre la norma ISO 26000.

No.	Título	Descripción
1	Objeto y campo de aplicación.	Define el objeto y campo de aplicación de la Norma Internacional e identifica ciertas limitaciones y exclusiones.
2	Términos y definiciones.	Identifica y proporciona el significado de los términos clave que son de importancia fundamental para comprender la RS y para el uso de la Norma Internacional.
3	Comprender la RS.	Describe los factores importantes y las condiciones que han influido en el desarrollo de la RS y que continúan afectando su naturaleza y práctica. Además, describe el propio concepto de RS, lo que significa y cómo se aplica a las organizaciones. Incluye orientación para las pequeñas y medianas organizaciones sobre el uso de la Norma Internacional.
4	Principios de la RS.	Introduce y explica los principios de la RS.
5	Reconocer la RS e involucrados con las partes interesadas.	Aborda dos prácticas de RS: el reconocimiento por parte de una organización de su RS; y la identificación y el involucramiento de sus partes interesadas. Proporciona orientación sobre la relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad, sobre el reconocimiento de las materias fundamentales y los asuntos de RS y sobre la esfera de influencia de la organización.
6	Orientación sobre materias fundamentales de RS.	Explica las materias fundamentales relacionadas con la RS y sus asuntos asociados. Para cada materia fundamental, se proporciona información sobre su alcance, su relación con la RS, las consideraciones y los principios relacionados y las acciones y expectativas relacionadas.
7	Orientación sobre la integración de la RS en toda la organización	Proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la RS en una organización. Incluye orientaciones relacionadas con: la comprensión de la RS de una organización, la integración de la RS en toda la organización, la comunicación relativa a la RS, el incremento de la credibilidad de una organización con respecto a la RS, la revisión del progreso y la mejora del desempeño y la evaluación de iniciativas voluntarias de RS.

Elaboración propia.

La ventaja de adherirse a la Guía ISO 26000 radica en que sigue paso a paso de manera lógica y clara desde lo estratégico hasta el día a día, ofreciendo la

oportunidad de adaptar los pasos sugeridos a su realidad propia; además, esta norma conserva la estructura de otras como la ISO 9000 y la ISO 14000, con las cuales el sector empresarial, por lo menos el de grandes empresas, está familiarizado desde hace tiempo. A partir de su seguimiento, la entidad podría más adelante adherirse a algún otro estándar internacional, o generar su propia metodología de RSE, en un proceso de madurez.

Cabe indicar que ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación como la ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004.

2.3.2.1. Mecanismos de funcionamiento de la norma ISO 26000

En su enunciado la norma ISO26000 define que: “Esta norma internacional se integra a todo tipo de organización independientemente de su tamaño, actividad o ubicación” (ISO, G.S.R., 2018), con la finalidad de operar de una manera socialmente responsable, al proporcionar una guía sobre:

- Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social.
- Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social.
- Principios y prácticas relativas a la responsabilidad social.
- Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social.
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia.
- Identificación y compromiso con las partes interesadas.

- Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social. (Secretaría Central de ISO, 2018).

2.3.3. Situación actual del problema y oportunidad del tema de investigación

En el campo de la RSE se visualizan oportunidades de acción para la Guía a proponer, al considerar las siguientes situaciones:

- a) es evidente que las empresas necesitan de asesoría externa para identificar con precisión las actividades y programas que pueden ejecutar para hacer efectiva su contribución sistemática en responsabilidad a favor de la sociedad, considerando las necesidades de la población;
- b) ante la importancia e incremento del nivel de conciencia que han tomado tanto los consumidores individuales como la sociedad organizada, la falta de gestión empresarial enmarcada dentro de la RSE constituye una amenaza no solo para la sociedad y el medio ambiente, sino para la misma PYME pues carecen de sostenibilidad;
- c) La situación de estancamiento en los procesos de transformación de la PYME en empresas socialmente responsables, requiere profundizar las políticas tanto gubernamentales como de las agencias nacionales e internacionales promotoras de la RSE, de manera que se reduzca la brecha entre las grandes empresas y la PYME, en cuanto a implementación de los programas de RSE, donde las grandes empresas tienen un nivel de impacto positivo y de participación en mucho mayor grado que las pequeñas y medianas empresas;
- d) Como se ha reiterado en diferentes ocasiones, la PYME tiene una serie de peculiaridades intrínsecas a su propia naturaleza, características estructurales,

sociales y funcionales que no solo las hacen muy distintas de las grandes corporaciones, sino que además les otorgan determinadas capacidades distintivas;

- e) Las medianas y pequeñas empresas aún tienen un largo camino por recorrer, porque las mismas ven la RSE como una obligación y lo hacen de manera empírica o sin la verdadera intención que busca la RSE, a esto se agrega una legislación que no acompaña y la falta de convencimiento o escepticismo sobre los beneficios empresariales de las prácticas responsables;
- f) Concretamente, la mayor parte de los trabajos hallados en este campo de estudio señalan que, a diferencia de las grandes, las actividades de las pequeñas empresas suelen ser percibidas como informales, no burocráticas y espontáneas;
- g) Por otro lado, también es de vital importancia tener claro que a nivel latinoamericano la conciencia sobre RSE, no es muy arraigada, por lo que es necesario empezar a trabajar en temas de asesorías y de programas que sean viables en las comunidades en la cual están instituidas las empresas.

La Responsabilidad Social no es cuestión de grandes presupuestos y proyectos muy ambiciosos: el emprendedor debe adaptar su estrategia de RS a sus recursos; es el gran reto de las Pymes, deben visualizarse a largo plazo para ser competitivas. Las Pymes deben garantizar su rentabilidad y sobrevivencia como actores económicos, mejorando su competitividad. Las empresas deben incrementar el valor de los bienes y servicios que ofrecen en una economía abierta y hacer más eficiente el uso del capital y la tecnología que poseen. Es decir, la capacidad de las Pymes para sobrevivir en un ambiente de alta competencia

depende, por ejemplo, de su capacidad para innovar o de ser productiva, entre otras. (Blog: Responsable, 2022).

2.3.4. Investigaciones previas sobre implementaciones de la RSE en la PYME latinoamericana

2.3.4.1. Metodologías que se han usado

En el trabajo de investigación llevado a cabo para el presente proyecto, se ha observado que en su mayoría, los documentos e información previamente publicados sobre el tema de RSE en la PYME latinoamericana tienen el común denominador de basarse en información institucionalizada disponible en internet en forma de blogs, revistas, seminarios, reportes, cuadernos, repositorios universitarios, consulta de textos físicos y online, encuestas de campo, y disertaciones audiovisuales, además de publicaciones emitidas por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Andina de Fomento, el Banco Mundial, y universidades españolas y latinoamericanas, y centros de apoyo a la PYME en diferentes países de Latinoamérica, por lo cual es notable la orientación hacia el tratamiento cualitativo de la información, aunque en algunos casos hay enfoques híbridos debido a las encuestas que sustentan algunas de las conclusiones y sugerencias revisadas.

En los trabajos de investigación observados se notan dos tendencias, las cuales se pueden agrupar de la siguiente manera: una que enfoca la visión académica sobre lo conceptual, la evolución histórica del concepto y su ámbito de aplicación, como los cambios en la concepción de la RSE ha influido en las formas de estudiar y en la difusión del concepto, tanto desde la perspectiva académica como desde la práctica, lo que ha llevado al establecimiento de vínculos teóricos entre la responsabilidad social

empresarial y otros conceptos como el desarrollo sostenible, la estrategia empresarial, la gestión humana, el marketing, el desarrollo de los territorios, esto se observa en: (Pessoa et al. Apoyando a las pymes: políticas de fomento en América Latina y el Caribe, 2011) y (Saavedra et al. Caracterización de las Pymes en América Latina: Un estudio Comparativo, 2008); mientras que el otro enfoque lo constituye el análisis desde las prácticas de los empresarios, notado en los trabajos investigativos, para lo cual se observa el empleo de encuestas, entrevistas en profundidad, datos de panel, grupos focales, observación no participante; investigación cualitativa con enfoque etnográfico, y estudios de caso, observado en: La Responsabilidad Social Empresarial en Pymes colombianas del sector manufactura y su aporte a la competitividad. (Cortés, M. 2020) y (Ferraro, C. y Rojo, S.: Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización, 2018).

2.3.4.2. Conclusiones y recomendaciones a las que se han arribado

Es algo difícil llegar a una sola conclusión generalizada derivada de estudios sobre la Responsabilidad Social Empresarial en el contexto de la PYME latinoamericana, por lo diverso de sus fuentes, características empresariales en cada nación, por lo avanzado del tema y la práctica en algunos países y por lo atrasado o de muy lento avanzar en otros, sin embargo, hay puntos comunes que escapan del contexto cultural y geopolítico de cada nación, los que a continuación, se detallan:

- La PYME es la generadora de la mayor cantidad de empleos con respecto a la gran empresa; por ende, tiene mayor impacto directo tanto en lo sociocultural de las familias como en la economía de las naciones.

- La RSE ha estado más desarrollada en la práctica, en las grandes empresas que en las pequeñas y medianas.
- La asimilación de la actitud socialmente responsable por parte de los socios, accionistas, directivos de la PYME ha sido lenta, ya que le dedican poco esfuerzo y conocimiento a la RSE, supeditándola a un lugar inferior, mientras que la obtención de beneficios personales ha sido la prioridad.
- En la mayoría de los gobiernos latinoamericanos no se le ha dado el impulso decisivo, el marco legal estricto regulatorio y de accionar obligatorio a favor de la actitud socialmente responsable.
- No obstante, los estudios de investigación desarrollados durante los últimos 20 años y la presión informativa derivada de los pactos mundiales y acuerdos nacionales sobre materia de sustentabilidad, derechos humanos y el cuidado ambiental, la PYME en promedio no ha logrado institucionalizar a lo internos esta conducta.
- Es evidente la necesidad de soporte profesional, institucional, sectorial a través de cámaras representativas hacia la PYME para lograr la modernización, profesionalización, digitalización, diversificación estructural y orientación hacia mercados más amplios.

2.3.4.3. Consideraciones con respecto al desarrollo de una nueva Guía de RSE para PYME

En vista de las necesidades profesionales, características de gobernanza, capacidades tecnológicas desactualizadas, y demás características propias de la PYME, ya mencionadas con anterioridad, la utilización de una Guía de RSE para este tipo de empresas, debe reunir atributos tales como que sea de fácil aplicación,

seguimiento y monitoreo de las actividades, mantenimiento, accesibilidad a la creación de reportes de actividades, totalmente adaptada a los rasgos comunes de la PYME latinoamericana, lo que ayudará sistemática y eficientemente a la PYME a lograr su transformación.

3. Marco metodológico.

En el capítulo a continuación se describe el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver el problema e hipótesis que orientan este trabajo, con la intención de confirmar, verificar, validar, complementar, o descartar lo planteado; la metodología seguida para efectuar la investigación y alcanzar los objetivos de investigación cubren por lo tanto lo concerniente al diseño, la estrategia a utilizar, la muestra a estudiar, los métodos empleados para recoger los datos, las técnicas seleccionadas para el análisis de la información y los criterios para incrementar la calidad del trabajo, entre otras.

El propósito es que la metodología empleada genere conocimientos sobre la pregunta de investigación origen del trabajo: ¿Cuáles elementos y en qué orden de aplicación, son requeridos en una estructura metodológica para que guíen la identificación de los valores, políticas y procesos en una PYME convencional para lograr su consecuente transformación en una empresa socialmente responsable?, y que al mismo tiempo soporten los productos finales mencionados en la hipótesis: desarrollar una guía metodológica orientada a coordinar a través de la aplicación de tareas secuenciales y complementarias, la conversión de cualquier empresa PYME convencional, en una empresa socialmente responsable.

Es fundamental para que la información recabada, analizada, ordenada y presentada, tenga validez y sea de utilidad para guiar las acciones de los promotores y hacedores de la RSE, que la metodología utilizada siga los procedimientos profesionales sugeridos y se apliquen consistentemente ajustados según el alcance fijado para el desarrollo de este trabajo. Los procedimientos de investigación,

ordenamiento y consolidación de datos, producirán nuevas premisas, razonamientos y conclusiones que serán la base para sugerencias de nuevos procedimientos y nuevas actividades, en este caso, en el ámbito de la RSE.

3.1. Fuentes de Información.

3.1.1. Entendiendo el Marco Metodológico

“El marco metodológico es el conjunto de técnicas y procedimientos que se emplean para formular las hipótesis, resolver problemas y llevar a cabo la investigación, es donde se expone la manera como se realiza el estudio, los pasos para desarrollarlo, la metodología” (Azuerro, 2018, p.3). Es la agrupación ordenada, vinculada y orientada de técnicas y herramientas que delimitan el trabajo investigativo y conducen a conclusiones parciales al ejecutar sus diferentes fases; delimita en definición y contexto el marco de acción del trabajo investigativo del proyecto.

El marco metodológico es un componente crítico en cualquier informe de investigación ya que proporciona los detalles de procedimiento de cómo se realizó el estudio. En sí, el marco metodológico brinda un contexto para dicho estudio. Además, se utiliza para evaluar la calidad de la investigación, (Significados, 2021, p.1).

Es importante la formulación del marco metodológico en una investigación, ya que su propósito es permitir, descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos habitualmente operacionalizados.

Estos pasos determinarán de qué manera deben almacenarse los datos y como analizarlos; la correcta clasificación y análisis de los datos compilados conducirán a resultados válidos para la creación de conclusiones o postulaciones.

3.1.2. Enfoques de la investigación

Alternativamente se cuentan con dos enfoques para desarrollar la investigación, el cuantitativo y el cualitativo. Estos enfoques son perspectivas de investigación que buscan la producción del conocimiento a través de un modelo estructurado y sistemático de observación, descripción y análisis de problemas en un intento por ofrecer soluciones a diversas problemáticas.

3.1.3. Enfoque cuantitativo

Continuidad, rigurosidad y objetividad son sus características principales. Se usa la recolección de datos para probar hipótesis (suposiciones o probabilidades acerca de la naturaleza y explicación de un problema), luego realiza una medición numérica para comprobar la hipótesis, se analizan los datos obtenidos de forma estadística y se formulan las conclusiones. El enfoque cuantitativo es un proceso deductivo, cada etapa conduce de forma lógica a la que viene, sirve para comprobar, explicar o predecir un determinado hecho. Es una muy buena opción para producir conocimiento objetivo, definido, muy particularizado y comprobable.

La investigación cuantitativa pone el énfasis en el proceso de investigación y no tanto en el resultado. Bajo este enfoque se usa la recolección de datos para probar hipótesis (suposiciones o probabilidades acerca de la naturaleza y explicación de un problema), luego se realiza una medición numérica para comprobar la hipótesis, se analizan los datos obtenidos de forma estadística y se formulan las conclusiones.

El enfoque cuantitativo es un proceso deductivo, cada etapa conduce de forma lógica a la que viene, sirve para comprobar, explicar o predecir un determinado hecho.

3.1.4. Enfoque cualitativo

Se basa en el análisis no estadístico de datos para luego formular propuestas de interpretación, es un enfoque más subjetivo y amplio del estudio de problemáticas. Además, el análisis parte de los juicios, ideas y opiniones del investigador, aunque en este sentido es un enfoque menos riguroso no por eso deja de ser serio. Subjetivo no quiere decir que el investigador pueda afirmar lo que quiera sin fundamentos, la formulación del discurso debe partir de la lógica y la coherencia.

La investigación cualitativa tiende más hacia la expansión y la generalización del conocimiento y la recolección de los datos al ser documental es mucho más abierta, pues el investigador puede utilizar escritos, entrevistas, material gráfico o audiovisual, siempre que se establezca la pertinencia.

Este enfoque va de lo particular a lo general, porque a partir del análisis de una cantidad limitada de datos, el investigador puede proponer conceptos que abarcan una completa explicación o descripción de un fenómeno. Un caso muy común es en los estudios literarios cuando a partir del examen de unas obras se cataloga la producción completa de un escritor, lo mismo con músicos y artistas.

El método investigativo es más dinámico al no existir una estandarización en la forma de recolección e interpretación de los datos, pero también puede tornarse en un proceso más complejo, porque en este tipo de enfoques el resultado es lo más importante. Al tratarse de exploraciones interpretativas el investigador debe partir de una intuición que necesita ser comprobada, es decir, no es factible iniciar todo un sistema de análisis subjetivo y valorativo para luego indicar que la propuesta de estudio no ha sido lograda.

El investigador parte de una afirmación sobre la naturaleza de un fenómeno y debe conseguir enmarcar esa suposición en un contexto teórico e ideológico que sustente sus ideas y juicios, para luego proceder a verificar sus supuestos con un diseño metodológico.

3.1.5. Tipo de enfoque empleado para este proyecto

Para la realización de esta investigación como base para el desarrollo del proyecto de creación de una “Guía de RSE para PYME latinoamericana”, se consideró el enfoque cualitativo; bajo este enfoque se observaron un número de 70 documentos en total contentivos de información sobre Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica (65 de ellos), mientras que cinco documentos refieren a los temas de metodologías aplicables a proyectos sociales y administración estratégica; los documentos mencionados están agrupados en textos académicos, revistas institucionales producidas por Organismos Institucionales tanto regionales como de alcance mundial, revistas académicas universitarias, artículos en la Web publicados por profesionales de la materia, artículos publicados en blogs comerciales relacionados con la RSE, y tesis para optar el grado de maestría por diferentes profesionales provenientes de universidades latinoamericanas.

3.1.6. ¿Que son las fuentes de información en el proyecto?

Son la variedad de tipos de documentos, instrumentos, recursos en forma amplia, que contienen información y data general útil reconocible como material de investigación, de donde se extraen conocimientos, estadísticas, teorías, sugerencias de procesos, conductas, conclusiones, los cuales, en forma organizada y estructurada,

son sometidos a análisis de pertinencia con respecto al desarrollo del objetivo del proyecto en curso.

En la elección de la información a analizar es oportuno conocer el ciclo donde se originó tal información, a fin de determinar su correspondencia, vigencia utilitaria e idoneidad con respecto a lo investigado.

El objetivo de las fuentes de información es el de facilitar la localización e identificación de documentos, para guiarnos en la búsqueda de información.

El advenimiento de las tecnologías de la información y la comunicación, (TIC), han ampliado de forma progresiva y vertiginosa nuestra capacidad para procesar, almacenar y transmitir información mediante el uso de los computadores personales y las redes de comunicaciones, dando lugar así a la sociedad de la información y el conocimiento que tenemos hoy día.

3.1.7. Fuentes de información de tipo primario

Son aquellas que nos dan una información nueva u original, que no ha sido recogida o recopilada de antemano. Principalmente se trata de la información que se incluye en monografías o publicaciones seriadas (libros y revistas), y sus partes, como los capítulos, artículos, etc. De ellas obtenemos directamente la información. (Fuentes primarias y secundarias, 2020, p.1)

3.1.8. Fuentes primarias usadas en el PFG

Los documentos consultados en una forma cualitativa haciendo uso de la lectura, análisis y extracción de conclusiones, aportaron el conocimiento del funcionamiento de la PYME en Latinoamérica, el estado de la RSE en ellas, las maneras de corregir las fallas y las formas de implementar la RSE en cada una de sus

etapas. Son también autores de estos estudios, organismos internacionales tanto latinoamericanos como españoles expertos en la materia de PYME y RSE, expertos consultores en unos casos y académicos en otros casos, lo cual le aporta un alto sentido de calidad y actualidad a la documentación emitida y por ende a los resultados posteriores de esta PFG.

3.1.9. Fuentes de información de tipo secundario

Las fuentes secundarias son: son aquellas que, en lugar de proporcionar información directa, tienen como objetivo principal referenciar e indicar la fuente o documento que puede proporcionar la información necesitada, es decir que facilitan la localización e identificación de los documentos. No contienen información acabada, siempre remiten a documentos primarios, por ejemplo, las bibliografías, catálogos, bases de datos, repositorios dedicados, etc. (Fuentes primarias y secundarias, 2020, p.1).

3.1.10. Fuentes secundarias usadas en el PFG

El propósito de las fuentes secundarias empleadas para el desarrollo del PFG ha sido el de consultar información, conocimientos y definiciones aplicables, para darle una estructura contextual más sólida al proyecto. Véase fuentes secundarias empleadas en el Anexo 4.

Tabla 8. Fuentes Primarias y Secundarias consultadas con respecto a los objetivos del proyecto.

Fuentes de información		
Objetivos	Primarias	Secundarias
1.Desarrollar una guía para el diagnóstico de la capacidad de respuesta y alcance de la organización para emprender la actitud de Responsabilidad Social Empresarial, esto incluye además del personal y socios, la orientación productiva y de servicios de la empresa. 2.Elaborar un menú de las acciones requeridas para la transformación, esto incluye entrenamiento, los pasos propios de la ejecución y plan de actividades como fruto de la implementación. 3.Crear las plantillas necesarias para monitoreo y control de las actividades post implementación. 4.Presentar las oportunidades de certificación de los procesos de RSE.	Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). CEPAL (2019). Ferraro, C. y Rojo, S. (2018). Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra. (2010). Herrera, J. y Abreu, L. (2008). Larequi, E. y Hernández, J. (2019), Naciones Unidas. (2004). O.E.A.y B.I.D. (2009). Red Española Pacto Mundial. (2019). Rotundo, Z. <i>et al</i>, (2016).	David, F. (2013). Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. (2010). European Commission. (2011). Hitt, A. <i>et al</i>. (2008). Munch G.L. (2008). P.M.I., Guía del PMBOK® Sexta edición (PMI, 2017). Significados. (2021). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. (2018). Thompson, A. <i>et al</i>, (2012). Fuentes primarias y secundarias. (2020).

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera quedan indicadas las fuentes empleadas para desarrollar el PFG teniendo como objetivo la preparación de una “Guía para convertir la PYME de Latinoamérica en empresas socialmente responsables”. Tanto las fuentes primarias

como las secundarias se emplearon para investigar los temas del proyecto y tomar de ellas la información relevante para preparar el PFG.

3.2. Metodología de investigación

El método de investigación se refiere el conjunto de procedimientos estructurados de manera lógica para realizar el proyecto de investigación (Técnica de investigación.com, 2020, p.1).

El trabajo investigativo fue llevado a cabo armonizando técnicas y procedimientos aplicados en forma sistemática y ordenada con la intención de identificar las fuentes informativas documentarias, catalogarlas, analizarlas y extraer la información requerida para formular las propuestas y conclusiones que amerita este proyecto.

Como ya ha sido informado con anterioridad, basado en el objetivo del proyecto, el cual requiere de investigación documentaria existente y actualizada, el enfoque de la investigación es cualitativa, por consiguiente, el método investigativo es cualitativo.

3.2.1. Procedimientos de colección de datos cualitativos

Para la colección de los datos se empleó la técnica de análisis documental consistente en extraer nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales y lograr así un mejor aprovechamiento de la información, la cual nos guió a la formulación de ideas, juicios y conclusiones aplicables al proyecto en marcha.

El análisis documental se ejecuta en las siguientes cinco acciones progresivamente: a) se inicia con el rastreo e inventario de los documentos existentes y disponibles; (b) clasificar los documentos identificados; (c) seleccionar los documentos más pertinentes para el propósito del presente proyecto de PFG; (d) leer en profundidad el contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de

análisis y consignarlos notas auxiliares para determinar los patrones, tendencias, similitudes y contradicciones identificadas durante el avance de la lectura; (e) lectura en forma cruzada y comparativa los documentos fuente, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados, con la intención de construir una síntesis comprensiva total del tema y sus elementos asociados, objeto de la investigación de este proyecto.

Las fuentes de los documentos accedidos bajo esta técnica, provienen de documentos públicos, fuentes privadas y materiales digitales disponibles en Internet.

Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales.

3.2.2. Tipos de métodos de investigación

Dentro de los métodos cualitativos se eligieron para desarrollar la investigación dos tipos de métodos, aplicados tanto individualmente como en forma híbrida según el desarrollo del contenido de cada objetivo de este proyecto. Los métodos se identifican a continuación.

3.2.3. Meta síntesis

Consiste en analizar datos publicados obtenidos por otros investigadores en la materia de RSE y su ámbito relacionado en la población de documentos ya identificada, con el fin de sintetizar las prácticas y sugerencias sobre la aplicación de la RSE expresadas en tales documentos, y de allí extraer las mejores prácticas de la materia.

3.2.4. Método de escritorio o de biblioteca

Este método de investigación aplicado con enfoque cualitativo consistió en procurar desde el recurso abierto de internet, todo el material informativo actualizado

documentado, proveniente de fuentes confiables y reconocidas mundialmente acerca de RSE.

Bajo un enfoque cualitativo, el método investigativo sigue el mismo tenor cualitativo, por lo tanto, para el desarrollo del PFG se ejecutaron los pasos que a continuación se describen:

3.2.4.1. Concepción de la Idea principal

Partiendo de la idea principal, la cual es la creación de una “Guía para convertir la PYME de Latinoamérica en empresas socialmente responsables”, se abordó el planteamiento del problema.

3.2.4.2. Planteamiento del problema

La Guía, la necesidad de esta herramienta y los beneficios derivados de su uso, son el marco del planteamiento del problema, para ello se analizaron las razones de su creación, su aplicación en el mundo PYME empresarial, los involucrados y/o stakeholders tanto directos como indirectos, el aporte de la Guía tanto a los individuos, a la sociedad, a los gobiernos y al planeta, los procesos, manuales y guías de la materia ya disponibles en el mundo empresarial y la sociedad en general, los organismos locales, regionales y mundiales que promueven y normalizan la materia de estudio, para luego abordar el siguiente paso, el cual consiste en la contextualización del tema.

3.2.4.3. Concepción del diseño del estudio

En primer lugar se definió el alcance del tema, las relaciones del tema de RSE con otras áreas de lo social, lo económico, lo ambiental, lo jurídico y lo tecnológico;

para estos fines se consideró los diferentes aportes de estudios, investigaciones, y en general los documentos escritos disponibles en versión digitalizada, comprendidos los textos en versión pdf, artículos digitales activos, magazines, blogs, publicaciones institucionales, reportes, tesis profesionales universitarias, reportes de congresos, reportes de seminarios, pronunciamientos de organismos multilaterales, reportes de asociaciones empresariales y de derechos laborales.

El objetivo ha sido, investigar los conceptos, diferentes acepciones, puntos de vista, sugerencias de modelos, identificación de éxitos y fracasos, mejores prácticas, estructuras organizativas, antecedentes y evolución procedimental, identificación de las características e idiosincrasia promedio de la PYME latinoamericanas, información estadística, impacto de la PYME en todos los ámbitos , organismos reguladores, promotores y certificadores de la materia, y en general todo lo relacionado con el tema RSE en la PYME, con el objetivo de configurar un compendio de las mejores prácticas actualizadas y adaptadas al día de hoy, en la estructura de Guía de implementación, para evaluar, implementar, mantener y mejorar la actitud socialmente responsable en la PYME latinoamericana.

3.2.4.4. Definición de la muestra y acceso

El enfoque y el objetivo es la PYME de la región, sin embargo, para hacer práctico el desarrollo del proyecto, se consideró la información de los siguientes tres países representativos de la región: Colombia, Chile y Argentina.

3.2.4.5. Recolección de datos

Tal como se mencionó en líneas anteriores, cualitativamente, la información se extrajo de la lectura y posterior anotación de la información relevante para el proyecto, contenida en los documentos identificados.

3.2.4.6. Análisis de datos

La información extraída es sometida al esquema estructurado por los objetivos del proyecto de manera de aprovechar los aportes y medir la tendencia y/o dispersión con respecto a dichos objetivos.

3.2.4.7. Interpretación de resultados

Los objetivos del proyecto constituyen las herramientas para la interpretación de los resultados.

3.2.4.8. Elaboración de reporte de resultados

Los resultados han sido agrupados de acuerdo a los objetivos definidos del proyecto, de manera que se conviertan en la base primaria de cada punto al momento de desarrollar los procedimientos de la Guía.

3.2.5. Tipos de documentos observados para este proyecto

Los documentos observados abarcan geográficamente a la región iberoamericana ya que incluyen experiencias, análisis, metodologías, sugerencias y conclusiones tanto de Latinoamérica como de España. Es de particular importancia resaltar, en el caso de los datos provenientes de España, que debido a lo avanzado en cuanto a organización, trabajo colaborativo entre los miembros agrupados en cámaras de productores y exportadores, y el apoyo que brindan tanto el gobierno como las

instituciones públicas y privadas a la PYME española, las sugerencias emanadas de los documentos españoles están un paso adelante en comparación de los procesos de modernización competitiva que necesita la PYME latinoamericana.

Otro factor a resaltar en los documentos observados, lo constituye el hecho de que en su mayoría tales documentos, contienen investigaciones académicas y referencias a textos profesionales publicados tanto de años anteriores como de los corrientes, por tal razón, fue parte del presente trabajo, constatar las referencias textuales indicadas a fin de confirmar el concepto, teoría o sugerencia referenciada.

La documentación observada referente a la RSE de la PYME en Latinoamérica, fundamentalmente se concentra en los siguientes aspectos:

- Características de la PYME latinoamericana. Importancia, fortaleza, debilidades.
- Estructura, gobernanza, competitividad de la PYME latinoamericana.
- Diferenciación y evolución de la PYME versus las grandes empresas.
- Entendimiento del término de responsabilidad social empresarial.
- Marco teórico de la práctica de RSE.
- Funcionalidad de la RSE.
- Evolución histórica de la RSE en Latinoamérica, desde inicio de su divulgación hasta nuestros días.
- Organismos multilaterales promotores de la RSE.
- La práctica de la RSE en la PYME española.
- Modelos de RSE en práctica en la PYME latinoamericana, país por país,
- Guías de implementación de RSE en la PYME.
- Metodologías de implementación de RSE en PYME.

- Idiosincrasia y cultura promedio de la PYME latinoamericana.
- Éxitos y fracasos en la implementación de la actitud socialmente responsable en la PYME latinoamericanas.
- ISO 26000, Pacto Mundial, ODS y otros organismos internacionales estandarizadores y certificadores.

En algunos de los documentos observados, sus autores incluyeron encuestas llevadas a cabo en su momento, tanto a la PYME como a instituciones públicas en la región, dichas encuestas, también forman parte de los documentos para estudio en el presente proyecto.

Fue importante conciliar la terminología reinante en la región con respecto al entendimiento de los conceptos de: PYME, estructuras organizativas y operativas promedios de la PYME, Responsabilidad Social Empresarial RSE, partes involucrados/Stakeholders, metodologías y guías de aplicación, certificación y estandarización según regulaciones internacionales.

Tabla 9. Método de investigación aplicado por cada objetivo específico del proyecto.

Métodos de investigación (Enfoque Cualitativo)		
Objetivos	Método de escritorio	Meta síntesis
1. Desarrollar una guía para el diagnóstico de la capacidad de respuesta y alcance de la organización para emprender la actitud de Responsabilidad Social Empresarial, esto incluye además del personal y socios, la orientación productiva y de servicios de la empresa. 2. Elaborar un menú de las acciones requeridas para la transformación, esto incluye entrenamiento, los pasos propios de la ejecución y plan de actividades como fruto de la implementación. 3. Crear las plantillas necesarias para monitoreo y control de las actividades post implementación. 4. Presentar las oportunidades de certificación de los procesos de RSE.	Aplicación híbrida de ambos métodos a todos los objetivos específicos del proyecto, ejecutando los siguientes procesos: • Búsqueda de datos existentes a través de Internet proveniente de organizaciones, empresas, bibliotecas públicas, sitios web, datos obtenidos de encuestas ya efectuadas. • Listados los objetivos específicos y la contribución al producto final, el cual es la Guía de RSE para PYME, se procedió a: ○ Lectura detallada de cada documento identificado. ○ Se identificó cada objetivo dentro del documento leído, resaltando los puntos de interés. ○ Se extrajo y recopiló los datos (conceptos, prácticas, procesos, sugerencias, normativas, referencias varias) de las fuentes de información. ○ Se simplificó por reducción los datos repetidos, redundantes. ○ Se identificó los lazos comunes entre datos recopilados de diferentes fuentes, identificando así la amplitud de la comunicación de las ideas. ○ Se perfeccionó una segunda filtración de información para asignarle carácter prioritario para documentar cada objetivo específico. ○ Se filtró la información desechando la que resultó incoherente con el propósito, bien sea de la fuente misma o de esta investigación en curso.	

Elaboración propia.

Nota: La Tabla 9 muestra el método investigativo aplicado a cada objetivo específico del proyecto.

3.3. Herramientas de la investigación

La investigación por ser sistemática, genera procedimientos, presenta resultados y debe llegar a conclusiones, ya que la sola recopilación de datos o hechos y aún su tabulación no son investigación, sólo forman parte importante de ella. La investigación tiene razón de ser por sus procedimientos y resultados obtenidos, (López, N. y Sandoval, I., 2016. P.1).

Las herramientas de investigación para este proyecto se conformaron a partir del conjunto de instrumentos articulados para la obtención de datos, información y conocimiento útil procesados con respecto a los objetivos específicos definidos para este trabajo.

Como fue mencionado en capítulos anteriores, las herramientas de investigación a emplear son las enmarcadas por la metodología cualitativa.

Véase en la Tabla 10, a continuación, un esbozo de las herramientas empleadas en la investigación por cada objetivo específico.

Tabla 10. Herramientas empleadas en la investigación por cada objetivo específico.

Tomando como base las Técnicas y Herramientas sugeridas en la Guía del PMBOK® (PMI, 2017), se emplearon las siguientes identificadas a continuación:

Objetivos	Herramientas de investigación
1. Desarrollar una guía para el diagnóstico de la capacidad de respuesta y alcance de la organización para emprender la actitud de Responsabilidad Social Empresarial, esto incluye además del personal y socios, la orientación productiva y de servicios de la empresa. 2. Elaborar un menú de las acciones requeridas para la transformación, esto incluye entrenamiento, los pasos propios de la ejecución y plan de actividades como fruto de la implementación. 3. Crear las plantillas necesarias para monitoreo y control de las actividades post implementación. 4. Presentar las oportunidades de certificación de los procesos de RSE.	Para la recopilación de datos: • Estudios comparativos. • Tormentas de ideas. • Listas de verificación. En cuando al análisis de datos: • Análisis de alternativas. • Análisis de supuestos y restricciones. • Análisis mediante árbol de decisiones. • Análisis de documentos. • Revisiones del desempeño. • Análisis de interesados. Para la representación de datos: • Diagramas de flujo. • Mapeo mental. En auxilio a la toma de decisiones: • Análisis de decisiones con múltiples criterios Otras técnicas no agrupadas empleadas, fueron: • Juicio de expertos • Reglas básicas. • Revisión de la información histórica. • Teoría organizacional. • Análisis de producto.

Elaboración propia.

3.4. Supuestos y restricciones en la investigación

La investigación como toda actividad interdependiente y relacionado a factores externos no manejados ni directa o indirectamente por el investigador, está condicionada a supuestos y expuesta a restricciones que pueden afectar su ejecución.

El proyecto PFG en curso, no está exento de supuestos y restricciones que pudieran afectar su ejecución, estos supuestos y restricciones, aunque no tienen gran impacto en lo material, si constituyen factores de cuidado en cuanto al alcance y el cronograma.

Así como los supuestos son factores externos que de suceder contribuirían con el avance planificado del proyecto, de igual forma las restricciones constituyen limitaciones que afectarían el desempeño del trabajo, éstas, por lo general rondan alrededor de las macro áreas: presupuesto, alcance y tiempo, sectores donde se manejan variables determinantes para el avance o conclusión de las actividades planificadas del proyecto.

Debido a que los objetivos específicos del presente proyecto PFG demandan el mismo esfuerzo en su concreción y producción, los supuestos y restricciones identificados en la Tabla 11 siguiente, aplican a todos y cada uno de ellos por igual.

3.4.1. Definición de supuestos

El PMBOK® 6ta. Edición (PMI, 2017) define el término Supuesto en la administración de proyectos como: factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración (p.725).

Una suposición es una circunstancia o evento fuera del proyecto que puede afectar a su éxito y por el cual existen condiciones probables para que suceda, pero que están fuera de su control total; se identifican durante la planificación y a medida que avanza el proyecto se van actualizando hasta la conclusión del trabajo. Un supuesto es un dato que asumimos como cierto.

La manera más fácil de identificar los supuestos es preguntarnos en cada una de las actividades, que pudiera salir mal, de esta manera anticipamos simultáneamente lo que pudiese constituir un riesgo para el proyecto. De esta forma, la misma suposición nos avizora los riesgos, y al mismo tiempo nos ayuda a delinear y complementar otras actividades del proyecto.

La importancia de identificar y tener claro los supuestos es que se pueden identificar aquellas situaciones, eventos o realidades que no están 100% confirmadas o que no se tiene la certeza acerca de su veracidad, es decir que en primera instancia se consideran como situaciones verdaderas o se asume que se van a dar, pero éstas deben ser revisadas constantemente para poder confirmar que, lo identificado en primera instancia, se va a cumplir.

Como se mencionó anteriormente, todo supuesto que se confirma como no verdadero puede convertirse en un riesgo, ya que de este modo se confirma que lo que se definió como una situación a darse, finalmente no será así y por lo tanto conduce a cambios o ajustes a efectuarse en el proyecto.

Véase en la Tabla 11, a continuación, los Supuestos y Restricciones relacionados con los objetivos del PFG.

Tabla 11. Supuestos y Restricciones sobre los objetivos del PFG.

Supuestos y Restricciones		
Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Desarrollar una guía para el diagnóstico de la capacidad de respuesta y alcance de la organización para emprender la actitud de Responsabilidad Social Empresarial, esto incluye además del personal y socios, la orientación productiva y de servicios de la empresa.	La disponibilidad abundante de material informativo y documentos en Internet se mantiene. La licencia de vacaciones que me han otorgado permanece vigente por los 4 meses acordados.	Si me suspenden la licencia vacacional sin pago motivado a la situación crítica de Haití (lugar donde laboro) le dedicaría menos tiempo al PFG y podría no terminarlo dentro del cronograma establecido. Si las alzas inflacionarias en los bienes y servicios en Argentina (lugar donde resido) siguen escalando, me podría afectar el presupuesto financiero reservado para la culminación y entrega de la tesis.
2. Elaborar un menú de las acciones requeridas para la transformación, esto incluye entrenamiento, los pasos propios de la ejecución y plan de actividades como fruto de la implementación.	Los recursos financieros asignados al PFG continúan disponibles.	De continuar fallando los servicios de Internet como hasta ahora ha sucedido en territorio argentino, esto me afectaría en la conclusión de la tesis dentro del cronograma.
3. Crear las plantillas necesarias para monitoreo y control de las actividades post implementación.	El servicio de Internet esté 100% disponible.	Indisponibilidad de tiempo por dedicación a otras actividades personales, también, importantes.
4. Presentar las oportunidades de certificación de los procesos de RSE.	Una vez cubiertos los supuestos precedentes este objetivo es cumplible.	Que no haya material de investigación de carácter académico emitido por los últimos 5 años, a la fecha.

Elaboración propia.

3.5. Entregables

Los proyectos crean entregables, que son simplemente los resultados del proyecto o de los procesos en el proyecto. Eso significa que un entregable puede ser algo tan grande como el objetivo del proyecto mismo, o un informe que es parte del proyecto más grande. En el desarrollo de este PFG, los entregables están asociados a los objetivos específicos planteados en el desarrollo del proyecto. Cada entregable representa individualmente el producto a obtener de cada objetivo, estos entregables se materializan en Guías documentadas, Reportes y Listas de Verificación que servirán para ejecutar, controlar y monitorear la implementación de la “Guía para convertir la PYME de Latinoamérica en empresas socialmente responsables”.

Para la investigación que nos atañe y de manera de aplicar con practicidad los entregables producto de esta Guía, se sugiere ajustar el contenido, cantidad y profundización de cada uno de los procesos indicados, a la naturaleza propia de cada Pyme, al grado de conocimiento de la materia de RSE por parte de sus directivos, y a la disponibilidad de los recursos tanto humanos, materiales como financieros con los que cuenta la organización. En todo caso, los entregables aquí presentados, son esquematizados de manera simple y teniendo en cuenta la mínima inversión de recursos en su administración, es decir, que son expandibles en su uso y aplicación.

Véase en la Tabla 12, a continuación, Listado de Entregables por cada Objetivo específico del PFG.

Tabla 12. Listado de Entregables por cada Objetivo específico del PFG.

Objetivos	Entregables
1. Desarrollar una guía para el diagnóstico de la capacidad de respuesta y alcance de la organización para emprender la actitud de Responsabilidad Social Empresarial, esto incluye además del personal y socios, la orientación productiva y de servicios de la empresa.	1.1. Documentos para identificar el tipo de organización y el personal interno tanto directivo como de mando y ejecutivo que intervienen en los procesos. 1.2. Evaluación documentada del nivel de entendimiento, conocimiento y experiencia del personal interno con respecto a aplicación de un programa de RSE. 1.3. Acta de entendimiento de la aplicación del plan de RSE, alcance y stakeholders. 1.4. Identificación del Marco de Gobernanza. 1.5. Identificación de la visión, misión y valores de la organización. 1.6. Instructivo para la aplicación de un análisis FODA a fin de conectar las fortalezas de la organización con el plan de RSE. 1.7. Instructivo de identificación del personal directivo y de mando y ejecutivo que intervienen en los procesos de RSE, y de los demás stakeholders tanto internos como externos.
2. Elaborar un menú de las acciones requeridas para la transformación, esto incluye entrenamiento, los pasos propios de la ejecución y plan de actividades como fruto de la implementación.	2.1. Documento menú estándar de propuestas de actividades para ser ajustado a la medida de cada organización. 2.2. Documento modelo genérico del Plan de Actividades para ser adaptado a la organización. 2.3. Documento general estandarizado para guiar el entrenamiento en RSE.

Objetivos	Entregables
3. Crear las plantillas necesarias para monitoreo y control de las actividades post implementación.	3.1. Lista de chequeo de verificación de resultados para asegurar el cumplimiento de las actividades definidas por la organización. 3.2. Modelos de Balance Social y Reporte de Sostenibilidad.
4. Presentar las oportunidades de certificación de los procesos de RSE.	4.1. Acerca de las instituciones en América Latina certificadoras de R.S.E. 4.2. Norma ISO 26000. Una guía de carácter mundial para la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa 4.3. Glosario de términos comunes en la práctica de RSE.

Elaboración propia.

Nota: La **Tabla 12** muestra la correspondencia de los entregables con respecto a los objetivos del proyecto.

4. Desarrollo

Para hacer tangible la Guía, y proporcionarle una estructura corpórea que facilite la aplicación de pasos programáticos en el avance del conocimiento de la organización, su marco estructural de gobierno, sus recursos humanos y operacionales, para luego, basado en la interpretación de la información recopilada, estructurar una serie de pasos interrelacionados que conllevarán al planteamiento de un programa de RSE, se ha definido que la Guía cubra cuatro (4) objetivos principales desde los cuales se producirán documentos entregables, los cuales una vez satisfechos sus requerimientos, soportarán el programa de RSE a implementar.

La Guía va a identificar como primer objetivo el marco de gobernanza y el entendimiento de los conceptos, elementos, funciones y beneficios de la actitud de la RSE por parte de los directivos, administradores y demás personal que toma decisiones en la organización; el conocimiento de estas características tanto organizacionales como humanas, permitirán diagnosticar la capacidad de respuesta y el potencial alcance de la organización para emprender la actitud de Responsabilidad Social Empresarial.

Un segundo objetivo es la elaboración de un menú de las acciones requeridas para la implementación, por lo que está previsto el entrenamiento, los pasos propios de la ejecución y plan de las actividades requeridas. Todas las propuestas señaladas son adaptables en cuanto a variedad, profundidad, amplitud y alcance, dependiendo de las condiciones particulares de cada organización.

- (1) El término entregable es utilizado en la gestión de proyectos para describir un objeto, tangible o intangible, como resultado del proyecto, destinado a un cliente, ya sea interno o externo a la organización. Kermit Burley, What Is a Deliverable in Project Management? Houston Chronicle Small Business section, Hearst Corporation, 2013.

Todo proyecto o intervención social y/o económica requiere de monitoreo y evaluación de manera de corregir cualquier desviación al plan original o acentuar aquellas prácticas que dan resultados positivos, es por lo tanto que un tercer objetivo de esta Guía es la creación de las plantillas esquemáticas necesarias para monitorear y controlar las actividades post implementación.

Finalmente, como cuarto objetivo, la intención es sugerir a la directiva de la Pyme sobre las oportunidades de la certificación de la práctica de RSE y los beneficios para los grupos de interés, principalmente hacia la misma Pyme. Aquí se plantea la disponibilidad de certificaciones parciales por procesos, locales, específicas e internacionales de la actitud integral de la organización en el comportamiento de Responsabilidad Social Empresarial. Como ya se indicó, cada objetivo está soportado por entregables los cuales formarán parte del dossier de papeles del trabajo de implementación.

4.1 Objetivo No. 1.

Desarrollar una guía para el diagnóstico de la capacidad de respuesta y alcance de la organización para emprender la actitud de Responsabilidad Social Empresarial, esto incluye además del personal y socios, la orientación productiva y de servicios de la empresa.

Entregable No. 1.1. Documentos para identificar el tipo de organización y el personal interno tanto directivo como de mando y ejecutorio que intervienen en los procesos.

El grado de desarrollo organizacional es fundamental para definir los diferentes componentes necesarios para ejecutar la transformación de la Pyme; en función de la evolución organizacional que presente la empresa, estarán presentes variaciones, por ejemplo, en el grado de empleo de las tecnologías, los recursos humanos utilizados, las herramientas de gestión aplicadas, el proceso de gestión de los riesgos, la utilización de sistemas y procesos formales, la complejidad de los procesos contables y de control interno, los indicadores de desempeño utilizados, la complejidad y el carácter formal de los procesos y procedimientos de toma de decisiones, o en la información producida y usada.

Simplificadamente se identifican tres tipos de organizaciones en cuanto a la dirección y toma de decisiones en la Pyme:

Organización en fase inicial.

Entidades que se encuentran en una fase inicial (con un propietario que asume el control de todas las decisiones de la entidad).

- En este caso el trabajo de implementación se circunscribe entre el profesional de RSE y el propietario director de la empresa.

Organización con desarrollo intermedio.

Entidades de desarrollo intermedio (donde se delegan decisiones de áreas específicas).

- Bajo este tipo de estructura los pasos iniciales se acometen producto del trabajo conjunto entre los propietarios de la empresa, el cuadro de directores/administradores y el profesional de RSE.

Organizaciones con desarrollo integral.

Entidades de desarrollo integral (donde pueden existir diversos niveles para la toma de decisiones, pero manteniendo un cierto grado de concentración que es característico de las PYME).

- La Pyme con esta característica permite desarrollar todas las fases desde las reuniones preliminares hasta la medición de resultados con la colaboración de los propietarios, cuadro de directores/administradores, personal adicional designado por los directores/administradores y el coordinador del plan de RSE quien pudiera ser un profesional externo o una persona o equipo interno con conocimientos en la gestión de la RSE.

✓ Proceso de identificación:

En base a las áreas de trabajo que demandan toma de decisiones, identificadas en la **Tabla 13** y a la identificación del promedio de las ocupaciones y/o titulares responsables en tomar decisiones en el ambiente de operaciones de la Pyme,

mostrados en la **Tabla 14**, proceda a identificar en la **Tabla 15** quien o quienes toman las decisiones en cada área respectiva.

Tabla 13. Áreas de trabajo que demandan toma de decisiones.

(1)	Representación legal.
(2)	Estrategia y Planificación.
(3)	Comercialización y Mercadeo.
(4)	Producción.
(5)	Operaciones.
(6)	Inventarios y logística
(7)	Finanzas y contabilidad.
(8)	Recursos humanos. Contratación, salarios, desarrollo de talento.
(9)	Políticas y procedimientos.
(10)	Relaciones institucionales y públicas.

Elaboración propia.

Tabla 14. Identificación del promedio de las ocupaciones y/o titulares responsables en tomar decisiones en el ambiente de operaciones de la Pyme.

Propietario y/o accionista mayoritario.
Director general.
Director/Jefe/Encargado de Estrategia y Planificación.
Director/Jefe/Encargado de Comercialización y Mercadeo.
Director/Jefe/Encargado de Producción.
Director/Jefe/Encargado de Operaciones.
Director/Jefe/Encargado de Inventarios y logística
Director/Jefe/Encargado de Finanzas y contabilidad.
Director/Jefe/Encargado de Recursos humanos. Contratación, salarios, desarrollo de talento.
Director/Jefe/Encargado de Políticas y procedimientos.
Director/Jefe/Encargado de Relaciones institucionales y públicas.

Elaboración propia.

Tabla 15. Identificación del responsable de tomar decisiones con respecto al área de acción.

Titular Responsable	Área de Trabajo									
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Propietario y/o accionista mayoritario.										
Director general.										
Director/Jefe/Encargado de Estrategia y Planificación.										
Director/Jefe/Encargado de Comercialización y Mercadeo.										
Director/Jefe/Encargado de Producción.										
Director/Jefe/Encargado de Operaciones.										
Director/Jefe/Encargado de Inventarios y logística										
Director/Jefe/Encargado de Finanzas y contabilidad.										
Director/Jefe/Encargado de Recursos humanos. Contratación, salarios, desarrollo de talento.										
Director/Jefe/Encargado de Políticas y procedimientos.										
Director/Jefe/Encargado de Relaciones institucionales y públicas.										

Elaboración propia.

Entregable 1.2. Evaluación documentada del nivel de entendimiento, conocimiento y experiencia del personal interno con respecto a aplicación de un programa de RSE.

Medir el grado de conocimiento y de disposición por parte de los involucrados directos de la organización, permitirá perfilar el entrenamiento general y la redacción del programa de RSE.

Cuestionario dirigido a los propietarios, representante legal, directores/administradores, y demás personal de dirección y responsabilidad.

- ¿Están las personas identificadas como: propietarios, representante legal, directores/administradores, y demás personal de dirección y responsabilidad, en conocimiento del concepto, metodología y aplicación del programa de RSE.?
- ¿Conocen los beneficios integrados que brinda un programa de RSE tanto para los accionistas, el posicionamiento en el mercado de la empresa, los consumidores, los trabajadores, el medio ambiente, y la sociedad en general?
- ¿Existe la disposición de asumir la implementación y ejecución permanente de un programa de RSE?
- Existe disposición para efectuar las transformaciones necesarias tanto de gobernanza, de cumplimiento, así como las estructurales dentro de la organización para acoger un programa de RSE.?

Entregable 1.3. Acta de entendimiento de la aplicación del plan de RSE, alcance y stakeholders.

Mediante conversación inicial cuyo objeto es evidenciar el entendimiento del alcance de la Responsabilidad Social Empresarial como política medular generadora de beneficios para todas las partes involucradas, se procede a los siguientes pasos:

- ✓ Comunique detalladamente al Directorio y/o Administradores, y a la representación autorizada de la Junta de Socios de la empresa, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la Pyme, su alcance, beneficios tanto para la empresa como para todas las partes involucradas (Stakeholders), las vinculaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Pacto Mundial, y las normativas tanto locales como internacionales, de igual forma la importancia de incorporar la práctica planificada y permanente de la RSE como política central de la actividad económica de la empresa. No es RSE el mero cumplimiento de obligaciones legales o bien actividades aisladas e inconexas de beneficencia o filantropía sin incluirlas en la planificación estratégica y operativa de la empresa.
- ✓ Redacte un Acta de Entendimiento donde se deja constancia que tanto los Directores y/o Administradores como la representación autorizada de la Junta de Socios han entendido acerca del significado de la RSE en la empresa, su alcance, beneficios directos, indirectos y de corto, mediano y largo alcance, y de la incorporación de la RSE como una política central en las actividades económicas corrientes de la empresa. Véase Modelo de Acta en la Figura 5.

Figura 5. Acta de Entendimiento del alcance de la aplicación de la RSE en la organización.

Fecha, lugar, sede administrativa. Nosotros, los propietarios, representante legal, directivos administradores y personal de dirección y responsabilidad de la esta empresa, denominada para estos efectos “Pyme, S.A.”, constituimos voluntariamente la presente Acta de Entendimiento del alcance de la aplicación de la RSE en la organización. Entendemos el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la Pyme, su alcance, objetivos, actuaciones requeridas por los responsables, así como los beneficios tanto para la empresa como para todas las partes involucradas, las vinculaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Pacto Mundial, y las normativas tanto locales como internacionales, de igual forma la importancia de incorporar la práctica planificada y permanente de la RSE como política central de la actividad económica de la empresa. Para llevar a cabo el programa de RSE acordamos formar un comité que velara por el cumplimiento en tiempo y calidad de los objetivos que se definan como parte del programa. Suscriptores Nombres y firma de los involucrados por la organización: • Propietario y/o Representante Legal. • Directivos administradores. • Jefes / Encargados, que toman decisiones en la empresa.

Elaboración propia.

Entregable 1.4. Identificación del Marco de Gobernanza.

La RSE se ejecuta dentro de un marco de actuación de los involucrados internamente en la organización y las relaciones administrativas, laborales y profesionales entre ellos mismos y los organismos relacionados, es por lo tanto necesario identificar las características del Marco de Gobernanza de la empresa y dentro de ella de los lineamientos directos o indirectos que motivan en los directivos, socios y trabajadores la actuación socialmente responsable.

Cuestionamiento a responder y documentar acerca de las definiciones en el Marco de Gobernanza:

- ¿Está definido un Marco de Gobernanza?
- ¿El Marco de Gobernanza identifica diferentemente la relación de la empresa con respecto a conductas éticas y con respecto a la consideración de la RSE?
- Dicho Marco de Gobernanza posee las herramientas de gestión que normalicen, regulen y controlen las relaciones entre:
 - Los gestores y/o administradores internos con respecto a los socios?
 - Las personas internamente en cuanto a su respectiva autoridad, responsabilidades, niveles estructurales de reporte, ¿restricciones?
 - ¿Dichas responsabilidades y autoridad están definidas en Códigos de Conducta internos?
 - Dichos Códigos de Conducta regulan las relaciones de la empresa con los trabajadores, proveedores y clientes, el estado y representantes gubernamentales, con la sociedad en general, ¿y con el medio ambiente?

- ¿Dicho Marco de Gobernanza considera acciones punitivas en caso de comportamientos contrarios a las estipulaciones definidas?
- ¿Está definido en el rol de gestores, auditores o personal claramente autorizado bien sea por la administración general de la empresa o por la Junta de Accionistas, la responsabilidad de evaluar, transcribir y reportar a las partes definidas, el cumplimiento por parte de los colaboradores en general de la empresa de los lineamientos indicados en el Marco de Gobernanza?

Cuestionamiento a responder y documentar acerca de las características de la gobernanza empresarial:

Estrategia de gobernanza empresarial

- ¿Existe definida una estrategia de gobernanza empresarial?
- ¿Cuenta la empresa con suficientes recursos para soportar la estrategia de gobernanza?

Distribución del poder de decisión

- ¿Se encuentra el poder de decisión en manos de una sola persona?
- ¿La vigilancia de todas las fases del negocio depende del dueño-gerente o algunas de ellas están delegadas con niveles de autoridad a otras personas?

Seguimiento a los objetivos estratégicos y al rendimiento.

- ¿Existen definidos objetivos estratégicos y de rendimiento, y se le hace seguimiento a los mismos?

Planificación financiera y gestión de riesgos.

- ¿Existen definidos planes financieros y de crecimiento a mediano y largo plazo?
- ¿Hay definido y se le hace seguimiento a un plan de gestión de riesgos?
- ¿Tiene la empresa un presupuesto detallado anualizado y de revisión por lo menos cada seis meses?

Cumplimiento de normas y disposiciones legales

- ¿Se cumple con las normas y disposiciones legales que normalizan la actividad empresarial y su entorno de operaciones en todos los ámbitos?

Control Interno

- ¿Hay evidencias tangibles de la existencia de un sistema de control interno que proteja de riesgos, fraudes e ineficiencias a la administración general de la empresa?
- ¿Dicho sistema de control interno considera las siguientes buenas prácticas?:
 - Existencia de políticas y procedimientos formalizados.
 - Existencia de sistemas administrativos y contables.
 - Adecuada segregación de las funciones operativas, de protección de activos, control y contabilidad.
 - Procesos de auditoría interna.

Recursos humanos

¿Existen políticas de atracción y retención de recursos humanos?

Comunicaciones internas

- ¿Es tangible la existencia de comunicaciones internas vía email, intranet, WhatsApp o medios similares, entre las personas que ocupan diferentes puestos en la empresa?
- ¿Es tangible un sistema de comunicaciones con los grupos de interés: clientes, acreedores, empleados, proveedores y comunidades en que opera?

Sucesión y generación de relevo.

¿Es tangible la existencia de planes de generación de relevo y sucesorales?

Acciones a considerar en caso de ausencia de un Marco de Gobernanza

- ✓ Sugiera a los directivos y/o administradores generales un marco de gobernanza sobre el cual se sustentará la política general de RSE.
- ✓ Considere los resultados de un I análisis FODA para sustentar el marco de gobernanza a proponer.

Entregable 1.5. Identificación de la visión, misión y valores de la organización.

Cuestionamiento a responder y documentar acerca de existencia, características y conocimiento de la visión, misión y valores en la estructura organizacional:

Visión

- ¿Cuenta la empresa con una definición de visión estratégica?
- ¿La visión marca el rumbo de la empresa hacia dónde va?
- ¿Cómo se proyecta el negocio a largo plazo?
- ¿Sobre qué valores se sustenta esa visión?
- ¿Los colaboradores en general conocen y entienden la visión de la empresa?

Misión

- ¿Cuenta la empresa con una definición de su misión?
- ¿La misión expresa la forma que el empresario piensa lograr la ventaja competitiva?
- ¿Es conocida la misión por todos los colaboradores?

Valores

- ¿Representan los valores principios morales que guían el comportamiento y que forman la base de la cultura empresarial?
- ¿Están claramente identificados los valores que sustentan las actividades de la empresa?
- ¿Son conocidos los valores por todos los colaboradores?

Estructura organizacional

- ¿Tiene la empresa una estructura organizacional adecuada que atienda al cumplimiento de la misión y de los objetivos de la empresa?
- ¿Considera esta estructura organizacional los componentes siguientes?

- Especialización del trabajo (dividir el trabajo en áreas).
- Departamentalización (agrupar los puestos).
- Cadena de mando (establecer quién reporta a quién).
- Tramo de control (número de empleados que se pueden supervisar).
- Centralización y descentralización (concentración a nivel central o delegación de autoridad).

Entregable 1.6. Instructivo para la aplicación de un análisis FODA a fin de conectar las fortalezas de la organización con el plan de RSE.

Los resultados de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) ayuda a identificar los posibles campos de acción del plan de RSE a configurar, en tal sentido:

- ✓ Obtenga el más reciente y vigente análisis FODA de la empresa.
- ✓ Identifique a las personas, recursos y condiciones características generales que soportan cada una de las fortalezas y debilidades indicadas.
- ✓ Relacione en una matriz de causa-efecto cada una de las fortalezas, en primer lugar, y de las debilidades, en segundo lugar, con respecto a la visión, misión, y los potenciales campos de acción de RSE más acordes con los resultados del análisis.
- ✓ Presente a los representantes de la dirección/administración de la empresa los resultados preliminares con las propuestas de RSE potenciales, advirtiéndole el carácter preliminar y modificable a medida que se identifican elementos de valor más precisos y acordados entre las partes responsables.

- ✓ En la eventualidad que la empresa no tenga un análisis FODA de reciente data, proceda a efectuar uno en colaboración informativa con los directores-administradores y la junta de socios.
- ✓ Elabore un informe de relacionamiento entre la actividad potencial de RSE y las características F.O.D.A. identificadas. Véase ejemplo de informe a continuación:

Relacionamiento entre la actividad potencial de RSE y las características F.O.D.A. identificadas				
Actividad potencial de RSE	Fortaleza	Oportunidad	Debilidad	Amenaza
Actividad # 1	Fortaleza asociada a esta actividad	Oportunidad asociada a esta actividad	Debilidad asociada a esta actividad	Amenaza asociada a esta actividad
Actividad # 2	Fortaleza asociada a esta actividad	Oportunidad asociada a esta actividad	Debilidad asociada a esta actividad	Amenaza asociada a esta actividad
Actividad # X	Fortaleza asociada a esta actividad	Oportunidad asociada a esta actividad	Debilidad asociada a esta actividad	Amenaza asociada a esta actividad

Entregable 1.7. Instructivo de identificación del personal directivo y de mando y ejecutivo que intervienen en los procesos de RSE, y de los demás stakeholders tanto internos como externos.

Identificación de los stakeholders relacionados con el accionar de la RSE.

Los grupos de interés se dividen en internos y externos: los grupos de interés internos, caracterizados por ser los grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la empresa, y como tal se refiere a los trabajadores en general, quienes desarrollan su trabajo en la organización bajo un acuerdo laboral o profesional con la correspondiente

retribución por sus servicios, y los socios o propietarios, refiriéndose a las personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa. Los grupos de interés externos son los restantes grupos sociales no pertenecientes a la estructura interna de la organización.

Instructivo a seguir:

- ✓ En concordancia con los directivos/administradores y la junta de socios, identificar los stakeholders que estarán involucrados con el accionar de la RSE.
- ✓ Identifique separadamente los stakeholders internos a la empresa de los externos.
- ✓ Verifique que la lista de stakeholders incluya por lo menos los siguientes stakeholders y datos informativos:
 - Detalle individual de cada uno de los directores/administradores.
 - Detalle individual de cada uno de los miembros de la junta de socios.
 - Detalle individual de cada uno de los colaboradores, ocupación actual, líneas de reporte, orientación sexual, y departamentos donde laboran.
 - Detalle individual de cada uno de los clientes; en el caso de retails y comercialización masiva no se requiere el detalle, en su lugar identifique la cantidad de clientes por cada sector o rubros genéricos de la empresa.
 - Detalle individual de cada uno de los proveedores tanto directos como indirectos, rubros, montos anualizados de transacciones, certificación o no en materia de cumplimiento de RSE, certificados verdes, certificado ISO26000, etc.
- ✓ Identifique las localidades geográficas donde operan tanto las oficinas y planta principal como las sucursales y centros propios de distribución.

- ✓ Identifique: Barrio, villa, centro urbano, centro industrial, centro rural, direcciones geolocalizadas de las localidades de operación identificadas en el punto anterior.
- ✓ Identifique las asociaciones de vecinos o centros comunitarios que operan los alrededores de los centros de operación identificados.
- ✓ Identifique las instituciones públicas y privadas que operan en esos alrededores.
- ✓ Identifique los bancos e instituciones financieras con las que la empresa se relaciona.
- ✓ Identifique todos los organismos gubernamentales, agencias, instituciones oficiales, fiscales, parafiscales, tanto federales como provinciales y municipales, con los que la empresa está obligada a contribuir y suministrar información. Esto aplica para cada una de las localidades donde opera la empresa, en base a la descentralización de algunas agencias e institutos oficiales.
- ✓ Identifique los sindicatos de trabajadores con los que la empresa tiene relación activa.
- ✓ Identifique a las asociaciones civiles y/o fundaciones de trabajo solidario, ambiental etc., con la que ha tenido relación en el pasado.

Stakeholders internos de la empresa.

Con respecto a los trabajadores.

Los trabajadores, al igual que los clientes, son el elemento clave para practicar y divulgar el pensamiento y las acciones socialmente responsable; el capital humano es el principal recurso de la compañía puesto que los empleados, incluidos obviamente sus directivos, están a cargo de los demás recursos, sean humanos, financieros o técnicos. Las siguientes son las acciones a considerar con respecto a los trabajadores.

Instructivo:

- ✓ Comunicar la Visión y Misión de la organización a todo el personal con la intención de dar a entender en forma global la directriz de la empresa.
- ✓ Informar sobre los valores empresariales con los cuales se trabajan.
- ✓ Respecto a las condiciones de trabajo, identifique en conjunto con los directores/administradores, las condiciones laborales y de beneficios legales, resaltando aquellos que no están siendo cumplidas por la empresa.
- ✓ Justificar el cumplimiento de toda la normativa legal local, nacional y contractual tanto individual como sindical, de seguridad social, y por extensión las determinadas en los acuerdos transnacionales como el Pacto Mundial, ODS u otros de reciente incorporación en el país.
- ✓ Identificar junto a los directores/administradores un plan cronológico de cumplimiento de las normativas identificadas, dicho plan formará parte del Plan de RSE.
- ✓ Identificar junto a los directores/administradores las posibles mejoras laborales adicionales a la normativa legal, que pudieran incorporarse como parte del Plan de RSE.
- ✓ Identificar junto a los directores/administradores planes de desarrollo profesional que agreguen valor inmediato tanto a la empresa, al trabajador en particular y al contexto familiar que rodea a dicho trabajador. Considere los elementos identificados como parte de la propuesta del plan de RSE.
- ✓ Redactar, publicar y ejecutar una política de equidad salarial justa e igualitaria donde la retribución monetaria y de beneficios se base en los resultados y méritos

del trabajador sin distingo de género, raza, edad, religión, tendencia sexual, condición socio-cultural, ó afinidad política.

- ✓ Promover junto a los directores/administradores el diseño y ejecución de políticas que mejoren las condiciones laborales de los trabajadores en las instalaciones de la empresa. Dentro de los aspectos a considerar se sugieren las siguientes acciones:
 - Mantener ambientes de trabajo higiénicos y seguros.
 - Dotar de implementos de seguridad en las tareas que así lo requieran.
 - Entrenar a los trabajadores sobre procedimientos y técnicas de seguridad laboral.
 - Mantener actualizadas las políticas de seguridad laboral.
- ✓ Promover junto a los directores/administradores el diseño y ejecución de políticas que faciliten la conciliación personal y profesional. Se sugiere los siguientes aspectos a considerar:
 - Teletrabajo y/o trabajo híbrido.
 - Reducción de horas extras.
 - Compatibilidad de turnos.
 - Flexibilidad de horarios.
 - Vacaciones personales.
- ✓ Promover junto a los directores/administradores el desarrollo y ejecución de políticas de información interna hacia los trabajadores de manera de comunicar tanto las políticas como las decisiones operativas que redundan en la calidad del trabajo y la vida laboral.

- ✓ Promover junto a los directores/administradores el desarrollo y ejecución de una política de trato respetuoso desde los directores/administradores hacia los trabajadores y entre los trabajadores mismos.
- ✓ Promover junto a los directores/administradores el desarrollo y ejecución de una política de voluntariado programado con el cual se permita a los trabajadores su participación en causas sociales plenamente identificadas y documentadas.
- ✓ Promover junto a los directores/administradores el desarrollo y ejecución de programa de beneficios a los trabajadores más allá de lo exigido por la Ley con el fin de mejorar permanentemente las dificultades socio económicas del trabajador promoviendo así su desarrollo personal, profesional, y familiar.
- ✓ Promover junto a los directores/administradores el desarrollo y ejecución de programas de formación ocupacional y técnica (cursos, entrenamiento, capacitación).
- ✓ Promover junto a los directores/administradores el desarrollo y ejecución de una política de inclusión social que le de acceso igualitario a las personas con discapacidad certificada, de igual forma a las minorías sociales y culturales, políticas de primer empleo, pasantías a la población estudiantil, etc.

Con respecto a las representaciones sindicales

Instructivo:

- ✓ Promover junto a los directores/administradores el desarrollo y ejecución de la practica transparente y armónica en las relaciones en conjunto, entre los directores/administradores y la representación sindical, de manera que exista

permanentemente la viabilidad para satisfacer los intereses y objetivos comunes de ambas partes.

Con respecto a los directores/administradores

Conceptualmente los directores/administradores tienen a su cargo la administración de la sociedad, con total competencia para resolver todos aquellos asuntos que no están atribuidos o reservados a la asamblea de accionistas.

Instructivo:

- ✓ Particularmente en la Pyme, es imprescindible que en primer lugar el directorio internalice el convencimiento y compromiso de asimilar dentro de las operaciones regulares de la empresa el plan y las actividades que requiere el comportamiento socialmente responsable, prestando atención a los grupos de interés (stakeholders).
- ✓ En el ejercicio de la gobernanza en las empresas, los directores deben orientar, supervisar y controlar el enfoque de las compañías en materia de responsabilidad social empresarial.

Acciones directas requeridas:

- ✓ Identificar los asuntos relevantes para la compañía desde el punto de vista de la responsabilidad social corporativa.
- ✓ Identificar las expectativas y percepción de los stakeholders y establecer canales de comunicación y diálogo con los mismos.
- ✓ Promover una política de responsabilidad corporativa.
- ✓ Formalizar sus áreas de trabajo y compromisos.

- ✓ Describir el enfoque de debido control para la promoción de las buenas prácticas y prevenir, detectar y erradicar potenciales prácticas contrarias a los compromisos de la empresa.
- ✓ Supervisar la adecuada ejecución de la estrategia y política de la empresa en la materia, lo cual debe incluir:
 - Supervisar el tratamiento de los riesgos extra-financieros o de responsabilidad empresarial.
 - Revisar la política de responsabilidad empresarial ante terceros.
 - Supervisar la ejecución del cumplimiento de los objetivos establecidos y plasmados en el plan de RSE como parte del plan operativo estratégico.
 - Supervisar y evaluar la calidad de las relaciones con los stakeholders concurrentes.
 - Revisar la información elaborada en base a resultados y logros del plan.

Con respecto a los clientes

Siendo los clientes el grupo social hacia donde se orienta la explotación del negocio, las siguientes acciones dentro del marco de RSE deben considerarse.

Instructivo:

- ✓ Redactar y ejecutar políticas y procedimientos que garanticen la satisfacción del cliente; estas políticas y procedimientos deberán incluir acciones en las siguientes áreas de la relación con el cliente:
 - Procesos de captación.
 - Brindar información suficiente sobre las características del producto y el precio.
 - Vender productos/servicios de acuerdo a lo prometido.

- Cumplimiento de altos estándares de calidad propios y solicitados por el cliente, que cubran tanto la elaboración como la distribución.
- Oferta y cumplimiento de la debida garantía por defectos en caso que hubiere.
- Conocimiento amplio y estratégico del cliente.
- Parámetros de satisfacción y servicio.
- Parámetros y procesos de fidelización.
- Procedimientos de comunicación bidireccional con el cliente.
- Mantener una línea dedicada (telefónica, online, social media) para atención a los consumidores, con seguimiento, respuestas y acciones inmediatas por el encardado interno de mercadeo.
- Ejecutar encuestas de satisfacción a través de servicios telefónicos y puntos presenciales de atención al usuario, páginas web, revistas, folletos y boletines on-line, paneles informativos en autopistas y aeropuertos, servicios informativos online).
- Solicitar a los clientes sugerencias de mejoramiento de calidad y servicios.
- Medición del impacto de satisfacción tanto en el cliente como de manera indirecta en la sociedad.
- ✓ Redactar y ejecutar políticas y procedimientos de mantenimiento de precios de mercado justos por los productos y servicios, evitando la especulación y el sobreprecio que afecten la economía de los consumidores y por ende la marca de la empresa.
- ✓ Crear un programa de involucramiento de clientes con los eventos, planes y acciones de RSE que lleva a cabo la empresa. Invitarlos a eventos programados solicitándoles su voluntariado y participación en dichos eventos.
- ✓ Brindar asesoría y servicios técnicos al cliente sin discriminación o tratos preferenciales.
- ✓ Seguir los estándares de calidad y buenas prácticas de mercadeo responsable sugeridos por los expertos, que incluya, aunque no limitado, los siguientes aspectos:
 - Respeto por la legalidad.

- Promoción del valor compartido entre las organizaciones y sus stakeholders.
- Contribución a la generación de confianzas con la sociedad.
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Veracidad.
- Transparencia informativa y profesionalismo.
- Respetar los datos personales y de empresa de consumidores.
- Desarrollar una comunicación educativa con los consumidores/clientes.
- ✓ Desarrollar estrategias dirigidas a lograr que los clientes se conecten con la marca de la empresa, a través de actividades que tengan como objetivo transformar la sociedad y el mundo más sostenible y respetuoso de los derechos sociales.

Con respecto a los proveedores

Entendiéndose por proveedores: personas y organizaciones que aportan trabajos, productos y servicios a la empresa sin pertenecer a ella. Dicha relación puede estar formalmente establecida mediante un contrato, con el fin de pactar algunas cláusulas como, por ejemplo: el precio, el plazo de entrega, las especificaciones del producto o servicio, sus garantías, y la forma de pago.

Instructivo:

- ✓ Redactar, ejecutar e informar una política en el ámbito de la procura y logística donde los proveedores a contactar sean empresas responsables y que a su vez implanten políticas de Responsabilidad Social Empresarial.
- ✓ Crear y aplicar una política de preferencia a los proveedores calificados residentes de las zonas de influencias, cooperativas de trabajo y demás grupos organizados de suplidores; el objetivo es auxiliar el ingreso familiar de los residentes aledaños.

Con respecto a los competidores

Competidores: empresas del mismo sector que ofrecen productos y servicios similares a los producidos por otra empresa, a los potencialmente mismos clientes o consumidores.

Instructivo:

- ✓ Establecer alianzas con otros negocios para optimizar el uso de recursos en la empresa.

Con respecto al medio ambiente

Instructivo:

- ✓ Identificar los impactos ambientales de la actividad empresarial, con la intención de crear y aplicar programas de minimización de los negativos y maximización de los positivos.
- ✓ Identificar los impactos ambientales por procesos, productos, y servicios, como por ejemplo la contaminación química de fuentes de agua potable de una comunidad, polución del ambiente, dispersión de sustancias químicas nocivas en el ambiente, contaminación sónica, visual, vertidos descontrolados de materiales contaminantes, daños a predios naturales, flora y fauna comunitarios.
- ✓ Evaluar la sustitución de materiales e insumos no degradables por materiales ecológicos, reciclables o recuperables y de bajo consumo de energía.
 - Incluir los resultados de los esfuerzos en el plan de comunicación de RSE.
- ✓ Poner en marcha una política de reciclaje que puede incluir las siguientes opciones:
 - Planificación y uso del desperdicio tanto de materiales directos como indirectos.

- Reutilización de productos y materiales que han sido empleados en otras fases de producción.
- Reparación / rectificación de productos defectuosos en la medida que los estándares de calidad lo permitan.
- Reutilización del material de empaque de los materiales e insumos adquiridos, y para los que definitivamente no tienen reuso, enviarlos a empresas de externas de reciclaje.
- Separación interna de los residuos plásticos, el papel y sus derivados, vidrios, y aleaciones metálicas, para el posterior envío a reciclaje.
- Instalar y administrar contenedores de reciclaje dispuestos en las comunidades de influencia.
- Reutilización del material impreso: hojas bond, láminas, folders, material de archivo.
- Uso de impresoras con cartuchos recargables en lugar de descartables.
- ✓ Garantizar que los productos de la empresa no generen daños ambientales, antes, durante y después del proceso de elaboración.
- ✓ Redactar y aplicar una política de atención y cuidado del medio ambiente.
 - Publicar esta política entre los stakeholders internos y externos
- ✓ Impartir entrenamiento al personal en general acerca de prácticas conservacionistas y de reciclaje y su directo beneficio tanto para el ambiente, la humanidad en el presente y en el futuro, así como el efecto en la reducción de costos en general; entrenamiento frecuente y renovado con nuevas adiciones a la práctica.

- ✓ Ejecutar proyectos de reconversión para migrar al uso de energías renovables en la empresa de tal forma de reducir el nivel de emisiones de gases efecto invernadero. Energías renovables tales como paneles solares y energía eólica adaptable al medio físico.
- ✓ Implementar en la empresa el uso de luminarias LED y sistemas ahorradores de agua y luz.
- ✓ Redactar y ejecutar una política de ahorro y racionalización del consumo de energía y de agua. Informar a los trabajadores la política de apagar las luces y los equipos cuando no se utilizan.
- ✓ Implementar la construcción de oficinas y locales sostenibles, con suficiente ventilación para evitar o disminuir el consumo de electricidad motivado al uso de sistemas de aire acondicionado.
- ✓ Fomentar la ingeniería y cambios tecnológicos orientados a incrementar la eficiencia en el uso de materiales y demás recursos empleados en la producción, así como la eficiencia misma en el uso de los productos terminados ya en manos del cliente usuario.
- ✓ Proporcionar a los trabajadores entrenamiento acerca del uso y sus beneficios de las energías renovables al alcance familiar, tales como paneles solares y energía eólica.
- ✓ Formular y ejecutar planes de reforestación hacia comunidades aledañas combinando el esfuerzo conjunto tanto de directivos y trabajadores de la empresa como de miembros de las comunidades beneficiarias.

- ✓ Patrocinar el mantenimiento de áreas verde, jardines o parques de la comunidad donde está establecida la empresa.
 - Comunicar a la comunidad la satisfacción de la empresa de patrocinar esa área verde. Involucrar a los trabajadores en el mantenimiento de dicha área verde.
- ✓ Desarrollar y ejecutar una política conservacionista dirigida a la comunidad con la cual se recompense a sus habitantes por la recolección de envases plásticos reciclables desechados, para su posterior envío a las empresas de reciclaje.
 - Esta política redundará en triple efecto positivo, por un lado, el estímulo en la recolección de tales envases desde las calles de la ciudad, por otro, la ayuda económica y finalmente, la ampliación de la cultura del reciclaje.
- ✓ Desarrollar campañas dirigidas a las comunidades promoviendo el uso de bombillas de bajo consumo.
- ✓ Realizar donaciones en dinero, materiales, o servicios a organizaciones previamente identificadas con planes operacionales estables y comprometidas con las acciones de sostenibilidad, programas de mejoramiento social, fomento de la educación.

Con respecto a la sociedad y público en general

El grupo de interés “sociedad y público en general” está constituido por las personas, comunidades, organizaciones y consumidores en general que, aun no teniendo una relación directa con la empresa, pueden influir en ésta a través de la expresión de su opinión respecto a determinadas acciones que, según ellas, pueden ser positivas o negativas para el conjunto de la sociedad; al respecto, un plan de RSE puede considerar las siguientes acciones.

Instructivo:

- ✓ Identificar los elementos de conexión que relacionan a la empresa, su misión, visión y valores con las comunidades dentro del ámbito geográfico cercano.
- ✓ Resaltar en la puesta en práctica del plan de RSE los siguientes elementos:
 - Valores como empresa que se quieren divulgar.
 - Habilidades únicas que se aportará
- ✓ Estimar el impacto que las acciones individuales de RSE tendrían en las comunidades.
- ✓ Elaborar estrategia de acciones de RSE en base a los resultados obtenidos en la evaluación.

Algunas actividades responsables de beneficio hacia la comunidad en general (aunque no limitadas solo a estas) que pueden desplegarse:

- ✓ Brindar talleres de formación a los miembros de las comunidades localizadas en la vecindad de la empresa, con enfoques hacia temas tales como:
 - Talleres de formación en ocupaciones laborales inmediatas, tales como soldadura, herrería, albañilería, electricidad automotriz, etc.
 - Apoyo escolar a la población infantil y juvenil de esas comunidades.
 - Cursos a la medida sobre tecnologías de comunicación dirigidos a la población adulta.
 - Promoción de valores como la generosidad y el cuidado del planeta dirigidas al público en general.

- ✓ Promover campañas para la protección de los valores culturales autóctonos de la región, y para la protección del patrimonio folklórico y cultural.
- ✓ Brindar apoyo financiero o logístico para la ejecución de eventos culturales y recreativos en las comunidades.
- ✓ Brindar apoyo a las actividades de resguardo de los lugares turísticos de la región y el medio ambiente circundante, a través de campañas de concientización.
- ✓ Distribución de meriendas y refrigerios para eventos deportivos y educativos.
- ✓ Organizar y soportar con recursos, diversas actividades de solidaridad a causas comunitarias dirigidas a elevar el nivel de respeto a los Derechos Humanos.
 - Acciones destinadas a proteger y ayudar a personas o colectivos en peligro o riesgo de exclusión.
 - Acciones destinadas a educar y concienciar a la sociedad en determinados valores.
- ✓ Redactar y ejecutar una política de apoyo a las organizaciones de difusión y ampliación de la conciencia colectiva sobre los problemas sociales, con las características siguientes:
 - Dirigir el apoyo a ONGs, Fundaciones, y Asociaciones civiles identificadas y validadas legalmente como difusores de soluciones a problemas sociales.
 - Facilitar financiación parcial o total de talleres, locales, logística y compensación de los facilitadores.
 - Soporte a la promoción publicitaria de dichos talleres.
 - Asistencia alimenticia y de refrigerio hacia los asistentes y personal facilitador de dichos talleres.

- ✓ Ofrecer ayudas, donaciones y soporte logístico a organizaciones no gubernamentales cuyos proyectos estén alineados con la misión y visión de la empresa.
- ✓ Brindar apoyo financiero o logístico a estudiantes universitarios de los últimos años de la carrera.
- ✓ Brindar apoyo financiero o logístico a centros educativos dedicados a contribuir con estudiantes de escasos recursos.
- ✓ Colaborar logísticamente con las campañas de vacunación y asistencia sanitaria organizadas por entes autorizados.
- ✓ Redactar, publicar y aplicar una política referente a la adhesión de la empresa a las prácticas de comercio justo, con lo cual rechazan todo tipo de esclavitud laboral y prácticas anti medioambiente tanto internamente como por terceros.
- ✓ Crear eventos o talleres de promoción de las buenas experiencias en materia de RSE dirigidos a otras empresas iniciantes en el comportamiento socialmente responsable.
- ✓ Configurar y ejecutar un programa de unión de esfuerzos con otras empresas ejecutantes de acciones de RSE con el fin de lograr un mayor y más rápido impacto de dichas acciones en la sociedad.

Con respecto a la Administración Pública

La Administración Pública hace referencia al Estado, administraciones regionales y locales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades. Este marco reconoce derechos e

impone deberes a las organizaciones. Las leyes y otras disposiciones oficiales establecen las obligaciones tributarias, los regímenes generales de ordenación y regulación societaria y el escenario sancionador para los casos de incumplimiento de la normativa vigente; La RSE implica la responsabilidad legal en el obedecimiento de las leyes locales, nacionales e internacionales que apliquen, y de todas las normativas regulatorias y de cumplimiento que regulan la actividad, sus productos y servicios, así como las regulaciones provenientes de organismos parafiscales y paraestatales en general.

Instructivo:

- ✓ Identificar y documentar el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones y deberes formales de carácter fiscal, parafiscal, estatal, paraestatal, así como de organismos colegiados con potestad regulatoria.
- ✓ Desde el punto de vista tributario, analizar y documentar la capacidad fiscal de donación desgravable del impuesto a las ganancias que tiene la empresa.

Con respecto al cumplimiento (Compliance) regulatorio y de mitigación de riesgos

La actividad de vigilancia del cumplimiento, entendiendo esto como un conjunto de estructuras organizativas, sistemáticamente organizadas, diseñadas por la propia entidad e implementadas para asegurar el cumplimiento eficaz de aquellas normas que les son de aplicación, trata de integrar en el día a día de la empresa y en la normalidad de sus procesos y actividades, medidas naturales de prevención y control ante posibles riesgos que pueden perjudicar la continuidad de la entidad misma y arruinar los

esfuerzos y el patrimonio de muchas personas. Los administradores respondan frente a la sociedad, frente a los socios y frente a los acreedores sociales del daño que causen por actos u omisiones contrarios a la ley o a los estatutos o por el incumpliendo de los deberes inherentes al desempeño del cargo en representación de la organización ante instituciones y entidades reguladoras.

Por el razonamiento expuesto y por la misma presión jurídica proveniente de sus grupos de interés (stakeholders), se hace necesario que la empresa implemente un Programa de Cumplimiento (conocido internacionalmente como “Compliance”) como medida de autocontrol o autovigilancia.

Los Programas de Cumplimiento cumplen con dos propósitos simultáneos, por una parte poseen el objetivo de prevención, es decir, evitar el cometimiento de ilícitos o conductas infractoras de la ley por parte de sujetos relacionados o dependientes de la organización, por los cuales ésta podría verse inculpada, y en otra esfera, en situaciones en que los ilícitos fueran igualmente cometidos, permite a la empresa disponer de recursos destinados a lograr una identificación más oportuna acerca de los autores materiales involucrados, para luego ser comunicados ante las autoridades de aplicación, en una instancia de colaboración conjunta entre el derecho público y la autorregulación privada.

Instructivo:

- ✓ Promover la puesta en práctica de un Programa de Cumplimiento que involucre todas las actividades regulatorias y de normalización, de control de riesgos, de control interno, inherentes a todas y cada una de las actividades de la empresa.

4.2 Objetivo No. 2.

Elaborar un menú de las acciones requeridas para la transformación, esto incluye entrenamiento, los pasos propios de la ejecución y plan de actividades como fruto de la implementación.

Entregable 2.1. Documento menú estándar de propuestas de actividades para ser ajustado a la medida de cada organización.

La RSE es una estrategia que debe ser ajustada en función de la disponibilidad de recursos materiales, técnicos, humanos y financieros de la organización al igual que su interés y preocupación en la atención de las necesidades de sus grupos de interés, para ello es indispensable la delimitación de un programa de trabajo que es homologado a la planeación estratégica de la empresa y contar con un alcance a todas las áreas y funciones de la organización, (Grisales & Vidal, 2013, citado por Tello 2017).

Véase en las páginas siguientes, la **Tabla 16** contentiva de un Menú estándar con actividades de RSE sugeridas para ser adaptadas a la realidad de cada organización empresarial.

Tabla 166. Menú con actividades de RSE sugeridas para ser adaptadas a la realidad de cada organización.

Sugerencia:	Áreas de impacto					
	Trabajadores	Clientes	Proveedores y competidores	Medio Ambiente	Sociedad y Público	Compliance
Comunicar a todos los trabajadores en sus diferentes responsabilidades y funciones dentro de la organización el marco de gobernanza con énfasis en la Visión, Misión y valores de la organización, de manera que se internalice el objetivo estratégico general de la empresa dentro del entorno social.	X					
Mantener higiénicas, seguras y confortables condiciones de trabajo, respetando las leyes laborales y de seguridad al respecto y los acuerdos bipartitos.	X					
Cumplir con todos los beneficios laborales dictados por las leyes, así como los derivados de los acuerdos entre partes.	X					
Cumplir con los acuerdos derivados de los pactos internacionales referentes a los derechos laborales que derivan del Pacto Mundial, ODS u otros de asimilación en el país.	X					
Incorporar mejoras de beneficios laborales a medida que los resultados de las operaciones lo permitan.	X					
Crear y operar planes de desarrollo profesional que agreguen valor inmediato tanto a la empresa, al trabajador en particular y al contexto familiar que rodea a dicho trabajador.	X					

Elaboración propia.

Continúa en página siguiente...

	Áreas de impacto					
	Trabajadores	Clientes	Proveedores y competidores	Medio Ambiente	Sociedad y Público	Compliance
Sugerencia:						
Operar la evaluación del trabajador por meritocracia y resultados de manera de garantizar una política salarial justa e igualitaria.	X					
Practicar la no tolerancia de prácticas discriminatorias en ningún aspecto, principalmente las referentes a género, raza, edad, religión, tendencia sexual, condición socio-cultural, ó afinidad política.	X					
Dotar de implementos de seguridad laboral en las tareas que lo requieran.	X					
Entrenar a los trabajadores sobre procedimientos y técnicas de seguridad laboral.	X					
Operar políticas que faciliten la conciliación entre lo personal y lo profesional, considerando alternativas tales como: Teletrabajo y/o trabajo híbrido, reducción de horas extras, compatibilidad de turnos, flexibilidad de horarios, vacaciones personales, y las demás que se acuerden entre las partes.	X					
Practicar permanentemente el trato respetuoso y recíproco desde todos los niveles de responsabilidad hacia los trabajadores.	X					
Promover la práctica del voluntariado programado con el cual se permita a los trabajadores su participación en causas sociales plenamente identificadas y documentadas.	X					
Crear programas de beneficios adicionales al trabajador el fin de mejorar el aspecto socio económico impactando favorablemente su desarrollo personal, profesional, y familiar.	X					

Sugerencia:	Áreas de impacto					
	Trabajadores	Clientes	Proveedores y competidores	Medio Ambiente	Sociedad y Público	Compliance
Ejecutar programas de formación ocupacional y técnica (cursos, entrenamiento, capacitación).	X					
Ejecutar una política de inclusión social que le de acceso igualitario a las personas con discapacidad certificada, de igual forma a las minorías sociales y culturales, políticas de primer empleo, pasantías a la población estudiantil, etc.	X					
Promover y ejecutar la practica transparente y armónica en las relaciones en conjunto, entre los directivos, el sindicato, y los trabajadores en general.	X					
Brindar transparencia informativa en cuanto a las características del producto y el precio.		X				
Vender productos/servicios de acuerdo a lo prometido.		X				
Cumplimiento de altos estándares de calidad propios y solicitados por el cliente, que cubran tanto la elaboración como la distribución.		X				
Garantizar la satisfacción del cliente mediante productos y servicios de calidad.		X				
Oferta y cumplimiento de la debida garantía por defectos en caso que hubiere.		X				
Mantener canales transparentes y respetuosos en la comunicación bidireccional con el cliente.		X				

Tabla 17. Continuación....

Sugerencia:	Áreas de impacto					
	Trabajadores	Clientes	Proveedores y competidores	Medio Ambiente	Sociedad y Público	Compliance
Mantener una línea dedicada (telefónica, online, social media) para atención a los consumidores, con seguimiento, respuestas y acciones inmediatas por el encardado interno de mercadeo.		X				
Ejecutar encuestas de satisfacción a través de servicios telefónicos y puntos presenciales de atención al usuario, páginas web, revistas, folletos y boletines on-line, paneles informativos en autopistas y aeropuertos, servicios informativos online).		X				
Solicitar a los clientes sugerencias de mejoramiento de calidad y servicios.		X				
Medición del impacto de satisfacción tanto en el cliente como de manera indirecta en la sociedad.		X				
Crear un programa de involucramiento de clientes con los eventos, planes y acciones de RSE que lleva a cabo la empresa. Invitarlos a eventos programados solicitándoles su voluntariado y participación en dichos eventos.		X				
Respetar los datos personales y de empresa de consumidores.		X				
Desarrollar una comunicación educativa con los consumidores/clientes.		X				
Desarrollar estrategias dirigidas a lograr que los clientes se conecten con la marca de la empresa, a través de actividades que tengan como objetivo transformar la sociedad y el mundo más sostenible y respetuoso de los derechos sociales.		X				

Tabla 17. Continuación....

Sugerencia:	Áreas de impacto					
	Trabajadores	Clientes	Proveedores y competidores	Medio Ambiente	Sociedad y Público	Compliance
Ejecutar la procura y logística de bienes y servicios donde los proveedores a contactar sean empresas responsables y que a su vez implanten políticas de Responsabilidad Social Empresarial.			X			
Crear accesibilidad a los proveedores calificados residentes de las zonas de influencias, cooperativas de trabajo y demás grupos organizados de suplidores, con el objetivo de beneficiar la economía de las zonas geográficas adyacentes a la operación de la empresa y sus sucursales.			X			
En el caso de competidores y otras empresas vecinas, establecer alianzas con otros negocios para optimizar el uso de los recursos no renovables en común entre las empresas.			X			
Identificar los impactos ambientales de la actividad empresarial, con la intención de crear y aplicar programas de minimización de los negativos y maximización de los positivos.				X		
Identificar los impactos ambientales por procesos, productos, y servicios, como por ejemplo la contaminación química de fuentes de agua potable de una comunidad, polución del ambiente, dispersión de sustancias químicas nocivas en el ambiente, contaminación sónica, visual, vertidos descontrolados de materiales contaminantes, daños a predios naturales, flora y fauna comunitarios, y aplicar los correctivos necesarios en el corto plazo.				X		

Tabla 17. Continuación....

Sugerencia:	Áreas de impacto					
	Trabajadores	Clientes	Proveedores y competidores	Medio Ambiente	Sociedad y Público	Compliance
Evaluar y proceder a la sustitución de materiales e insumos no degradables por materiales ecológicos, reciclables o recuperables y de bajo consumo de energía.				X		
Poner en práctica el reciclaje del desperdicio tanto de materiales directos como indirectos, reutilización de productos y materiales que han sido empleados en otras fases de producción, reparación / rectificación de productos defectuosos en la medida que los estándares de calidad lo permitan, reutilización del material de empaque de los materiales e insumos adquiridos.				X		
Utilizar empresas externas de reciclaje para aquellos casos donde no hay internamente capacidad o uso del material reciclable.				X		
Practicar la separación de los residuos plásticos, el papel y sus derivados, vidrios, y aleaciones metálicas, para el posterior envío a reciclaje.				X		
Instalar y administrar contenedores de reciclaje dispuestos en las comunidades de influencia.				X		
Reutilización del material impreso: hojas bond, láminas, folders, material de archivo.				X		
Uso de impresoras con cartuchos recargables en lugar de descartables.				X		
Garantizar que los productos de la empresa no generen daños ambientales, antes, durante y después del proceso de elaboración.				X		

Tabla 17. Continuación....

Sugerencia:	Áreas de impacto					
	Trabajadores	Clientes	Proveedores y competidores	Medio Ambiente	Sociedad y Público	Compliance
Impartir entrenamiento al personal en general acerca de prácticas conservacionistas y de reciclaje.				X		
Ejecutar proyectos de reconversión para migrar al uso de energías renovables en la empresa de tal forma de reducir el nivel de emisiones de gases efecto invernadero. Energías renovables tales como paneles solares y energía eólica adaptable al medio físico.				X		
Implementar en la empresa el uso de luminarias LED y sistemas ahorradores de agua y luz.				X		
Practicar el ahorro y racionalización del consumo de energía y de agua, y entrenar a los trabajadores en esta práctica.				X		
Implementar la construcción de oficinas y locales sostenibles, con suficiente ventilación para evitar o disminuir el consumo de electricidad motivado al uso de sistemas de aire acondicionado.				X		
Fomentar la ingeniería y cambios tecnológicos orientados a incrementar la eficiencia en el uso de materiales y demás recursos empleados en la producción, así como la eficiencia misma en el uso de los productos terminados ya en manos del cliente usuario.				X		
Proporcionar a los trabajadores entrenamiento acerca del uso y sus beneficios de las energías renovables al alcance familiar, tales como paneles solares y energía eólica.				X		

Tabla 17. Continuación....

Sugerencia:	Áreas de impacto					
	Trabajadores	Clientes	Proveedores y competidores	Medio Ambiente	Sociedad y Público	Compliance
Formular y ejecutar planes de reforestación hacia comunidades aledañas combinando el esfuerzo conjunto tanto de directivos y trabajadores de la empresa como de miembros de las comunidades beneficiarias.				X		
Patrocinar el mantenimiento de áreas verde, jardines o parques de la comunidad donde está establecida la empresa.				X		
Desarrollar y ejecutar una política conservacionista dirigida a la comunidad con la cual se recompense a sus habitantes por la recolección de envases plásticos reciclables desechados, para su posterior envío a las empresas de reciclaje.				X		
Realizar donaciones en dinero, materiales, o servicios a organizaciones previamente identificadas con planes operacionales estables y comprometidas con las acciones de sostenibilidad, programas de mejoramiento social, fomento de la educación.				X		
Brindar talleres de formación a los miembros de las comunidades localizadas en la vecindad de la empresa, con enfoques hacia temas tales como: ocupaciones laborales inmediatas (soldadura, herrería, albañilería, electricidad automotriz, etc.), apoyo escolar a la población infantil y juvenil de esas comunidades, cursos a la medida sobre tecnologías de comunicación dirigidos a la población adulta.					X	

Tabla 17. Continuación....

	Áreas de impacto					
	Trabajadores	Clientes	Proveedores y competidores	Medio Ambiente	Sociedad y Público	Compliance
Sugerencia:						
Promover dentro de las comunidades aledañas campañas de cuidado del planeta, generosidad, no violencia, derechos humanos.					X	
Promover campañas para la protección de los valores culturales autóctonos de la región, y para la protección del patrimonio folklórico y cultural.					X	
Brindar apoyo financiero o logístico para la ejecución de eventos culturales y recreativos en las comunidades.					X	
Brindar apoyo a las actividades de resguardo de los lugares turísticos de la región y el medio ambiente circundante, a través de campañas de concientización.					X	
Distribución de meriendas y refrigerios para eventos deportivos y educativos.					X	
Organizar y soportar con recursos, diversas actividades de solidaridad a causas comunitarias dirigidas a elevar el nivel de respeto a los Derechos Humanos.					X	
Fomentar campañas dirigidas a la protección de los derechos humanos de las minorías y colectivos en peligro o riesgo de exclusión, campañas anti bullying escolar, campañas de protección a la niñez y al adulto mayor.					X	
Facilitar financiación parcial o total de talleres, locales, logística y compensación de talleres organizados por las comunidades. Soporte a la promoción publicitaria de dichos talleres.					X	

Tabla 17. Continuación....

Sugerencia:	Áreas de impacto					
	Trabajadores	Clientes	Proveedores y competidores	Medio Ambiente	Sociedad y Público	Compliance
Ofrecer ayudas, donaciones y soporte logístico a organizaciones no gubernamentales cuyos proyectos estén alineados con la misión y visión de la empresa.					X	
Brindar apoyo financiero o logístico a estudiantes universitarios de los últimos años de la carrera.					X	
Brindar apoyo financiero o logístico a centros educativos dedicados a contribuir con estudiantes de escasos recursos.					X	
Colaborar logísticamente con las campañas de vacunación y asistencia sanitaria organizadas por entes autorizados.					X	
Premiar las iniciativas comunitarias sobre cuidado ambiental.					X	
Cumplir oportunamente con las contribuciones, obligaciones y deberes formales de carácter fiscal, parafiscal, estatal, paraestatal, así como de organismos colegiados con potestad regulatoria.						X
Ejecutar la práctica de un Programa de Cumplimiento que involucre todas las actividades regulatorias y de normalización, de control de riesgos, de control interno, inherentes a todas y cada una de las actividades de la empresa.						X

Elaboración propia.

Entregable 2.2. Documento modelo genérico del Plan de Actividades para ser adaptado a la organización.

A continuación, a manera de ejemplo de se muestra un Plan de Actividades para la implementación de un Programa estándar de RSE. Las actividades son secuenciales donde algunas actividades antecedentes alimentan informativamente a actividades posteriores.

Plan General de Actividades.

1	<u>Actividad 1.</u>	<u>Análisis de la situación actual.</u>
1.1	Tarea 1.1	Identificar el tipo de dirección organizacional que presenta la Pyme.
Fecha de inicio		dd/mm/xxxx
Fecha final		dd/mm/xxxx
Objetivos		Adaptable según la organización.
Responsable		A identificar en la estructura organizativa.
1.2	Tarea 1.2	Identificar los responsables en de tomar decisiones con respecto al área de acción.
Fecha de inicio		dd/mm/xxxx
Fecha final		dd/mm/xxxx
Objetivos		Adaptable según la organización.
Responsable		A identificar en la estructura organizativa.
1.3	Tarea 1.3	Medir el grado de conocimiento y de disposición por parte de los involucrados directos en la implementación del programa de RSE.
Fecha de inicio		dd/mm/xxxx
Fecha final		dd/mm/xxxx
Objetivos		Adaptable según la organización.
Responsable		A identificar en la estructura organizativa.

Elaboración propia.

Continúa en página siguiente....

Plan General de Actividades

Viene de pág. anterior.

1.4	Tarea 1.4	Identificar el marco de gobernanza.
Fecha de inicio		dd/mm/xxxx
Fecha final		dd/mm/xxxx
Objetivos		Adaptable según la organización.
Responsable		A identificar en la estructura organizativa.
1.5	Tarea 1.5	Identificación de la visión, misión y valores de la organización.
Fecha de inicio		dd/mm/xxxx
Fecha final		dd/mm/xxxx
Objetivos		Adaptable según la organización.
Responsable		A identificar en la estructura organizativa.
1.6	Tarea 1.6	Aplicar análisis FODA.
Fecha de inicio		dd/mm/xxxx
Fecha final		dd/mm/xxxx
Objetivos		Adaptable según la organización.
Responsable		A identificar en la estructura organizativa.

Secuencialmente aplica a todas las actividades y las tareas que la componen. La idea es documentar para efecto de monitoreo, control, evaluación y soporte, todas las tareas identificadas, sus responsables, los objetivos a alcanzar, y las fechas estipuladas para alcanzar dichos objetivos. Esta información formará parte del dossier de soporte en los procesos futuros de certificación de las actividades de RSE.

Entregable 2.3. Documento general estandarizado para guiar el entrenamiento en RSE.

La capacitación en Responsabilidad Social Empresarial es necesaria para el personal interno a todos los niveles, al personal directivo, a los administradores y personal de líneas de decisión, quienes en conjunto van a liderar los programas de RSE, de igual forma a los propietarios, quienes van a soportar ética y estructuralmente la política, y al resto del personal quienes de manera directa o indirecta se involucran en la ejecución de los programas y actividades propias de la RSE. Este personal interno, en sus diferentes niveles de responsabilidades, se encargará de desarrollar, mantener, monitorear, extender y mejorar los programas de la RSE a través de los planes que se definan. El entrenamiento debe integrar los aspectos económicos, sociales y medioambientales relacionados con la empresa, haciendo énfasis en la aplicabilidad de herramientas de gestión y evaluación.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos. (Chiavenato, 2017).

A falta de personal interno capacitado para la enseñanza de este tema, se sugiere la contratación externa de profesionales experimentados y actualizados en dicha disciplina, de manera de asegurar la obtención de conocimientos y experiencias válidas, reconocidas y vigentes.

Objetivo del entrenamiento

La baja productividad de las Mipymes se relaciona con la gestión de las empresas y la profesionalización de su dirección. Varios estudios muestran que estas empresas tienen dificultades para organizar proyectos de mayor escala, trabajar en torno a horizontes de largo plazo o expandir/internacionalizar sus productos y servicios. Sin embargo, pese a que varios programas de fomento incluyen actividades complementarias de asistencia técnica entre sus componentes, la oferta de programas de entrenamiento y asistencia técnica especializada para las Mipymes es escasa y muestra que la cobertura sigue siendo baja. (Cepal. 2020).

Producto del abordaje investigativo del presente trabajo, se sugiere que el entrenamiento en materia de RSE para la Pyme, considerar los siguientes aspectos:

- Entender qué es la RSE.
- Conocer de qué fuentes emanan los principios, los dominios y los temas de la RSE.
- Conocer el estado de situación en cuanto a degradación del medio ambiente y los desajustes sociales a la luz de las normas internacionales vigentes suscritas por la mayoría de los países.
- Considerar las variables relacionadas con el problema.
- Comprender el fin social de las organizaciones.
- Entender la necesidad de aplicar la ética en los negocios como cultura empresarial.
- Entender la vinculación, responsabilidad y beneficios bidireccionales de la empresa hacia los grupos de interés (stakeholders) tanto internos como externos.
- Entender cómo los grupos de interés impulsan la RSE en las PYME.

- Reconocer las oportunidades existentes para ser más competitivo a través de la RSE.
- Identificar tanto los temas como las áreas sobre los que una empresa puede actuar buscando resultados favorables para sus grupos de interés y para sí mismas.
- Identificar las fortalezas donde la empresa puede intensificar su programa de RSE.
- Conocer los procesos de elaboración del programa de RSE, sus requerimientos, antecedentes, nivel de responsabilidad, ejecución, monitoreo, evaluación y comunicación al público en general.
- Familiarizarse con la RSE y sus beneficios.

Receptores del entrenamiento.

En la articulación de un programa de capacitación en materia de RSE es indispensable que se analice exhaustivamente las particularidades del perfil de los receptores de la formación profesional, de esta manera se ajustan los programas y contenidos del entrenamiento a los perfiles participantes; una vez poseída esta información y cualesquiera que sean otros datos necesarios para la preparación previa al curso es necesario identificar los requisitos necesarios para el logro efectivo y oportuno de la capacitación que incluya, aptitudes, actitudes, teoría y práctica.

Habiéndose analizado los perfiles de los participantes se sugiere considerar los siguientes receptores para el entrenamiento: Personal interno a todos los niveles, directivo, administradores y personal de líneas de decisión, propietarios, y al resto del personal quienes de manera directa o indirecta se involucran en la ejecución de los programas y actividades propias de la RSE. En fase posterior, se sugiere solicitar la

participación de grupos significativos y de influencia de clientes y proveedores, autoridades gubernamentales y organizaciones externas relacionadas con la misión, visión y valores de la empresa, con la intención de ampliar el entendimiento de la práctica de RSE y su impacto en los grupos de interés y elevar el nivel de colaboración entre las partes.

Contenido del entrenamiento.

- Entender conceptos, antecedentes, fundamentos, dimensiones, y entornos de actuación de la RSE.
- Diferencias entre contribuciones filantrópicas, donaciones, y RSE.
- Conocer de qué fuentes emanan los principios, los dominios y los temas de la RSE.
- El marco legal y los valores éticos.
- Los niveles de responsabilidad.
- La importancia de la responsabilidad social en la Pymes.
- Conocer el estado de la situación en cuanto a:
 - Degradación del medio ambiente y las oportunidades de contribuir a detener las prácticas irreversibles.
 - Concepto de Sustentabilidad, surgimiento y evolución. Visión estratégica.
 - El manejo de la actividad económica empresarial a través de actividades sustentables y su vinculación con la RSE.
 - Economía circular y sus ventajas especialmente en el reciclaje de materiales, productos e insumos.

- Los desequilibrios sociales causados por el no respeto a los derechos humanos, derechos laborales, y a las normas ciudadanas en general.
- Cumplimiento de las normas internacionales vigentes a las cuales la mayoría de los países se han suscrito.
- Considerar las variables relacionadas con el problema.
- Casos exitosos de RSE, tanto locales como internacionales, y su vinculación con el mercado, la competencia, el valor estratégico y los resultados económicos.
- Comprender el fin social de las organizaciones empresariales.
- Entender la necesidad de aplicar la ética en los negocios como cultura empresarial.
- Identificación de los grupos de interés (stakeholders) y su relación con la empresa. Obligaciones, responsabilidades, beneficios de ambos lados.
- Entender la vinculación, responsabilidad y beneficios bidireccionales de la empresa hacia los grupos de interés (stakeholders) tanto internos como externos.
 - Reconocer las oportunidades existentes para ser más competitivo a través de la RSE.
 - Rentabilidad de la ética empresarial.
- Entender cómo los grupos de interés impulsan la RSE en las PYME.
- Marco de gobernanza necesario para sostener el programa de RSE.
- Vinculación de la RSE a la misión, visión, y valores de la empresa y su estrategia de negocios.
 - El valor de la transparencia en las empresas.
 - El valor de la confianza empresarial.
 - Cultura organizacional.

- Importancia de los valores en las organizaciones.
- Distribución de las responsabilidades en la ejecución del programa de RSE.
- Gestión de la responsabilidad social.
- Planificación de las actividades que conforman un programa de RSE.
- Estrategias de Responsabilidad Social.
- Los resultados del análisis FODA y la vinculación con las estrategias de RSE.
- Identificar tanto los temas como las áreas sobre los que una empresa puede actuar buscando resultados favorables para sus grupos de interés y para sí mismas.
- Instituciones y normas que regulan y guían la aplicación de la RSE, tanto a nivel regional como a nivel mundial.
 - Instituto Ethos, IBASE, OIT, GRI.
 - OCDE, Pacto mundial, Libro verde.
- Conocer la configuración del Balance Social y Memorias de Sostenibilidad de acuerdo a las sugerencias de los modelos de mayor uso en Latino América como los son:
 - Instituto ETHOS.
 - Instituto brasileño de análisis social y económico (IBASE).
 - Manual de balance social de la OIT.
 - Global reporting initiative (GRI).
- La comunicación de los resultados de la RSE, hacia los grupos de interés y al público en general.
 - Estrategia de comunicación y transparencia.
- Auditorías y certificación de las Memorias y Balance Social.
- La ISO 26000 de Responsabilidad Social.
- Taller de simulación de elaboración de un programa de RSE.

Justificación del entrenamiento.

Este curso nace de la necesidad de impulsar la asimilación por parte del empresariado de la conducta Socialmente Responsable, como forma de mejorar la calidad de vida tanto de las personas como del planeta. Con este entrenamiento se benefician en la empresa, todos los trabajadores, los clientes, la empresa misma como operador económico, la sociedad en general con énfasis en las comunidades circundantes, y el medio ambiente.

Metodología sugerida del entrenamiento.

Como metodología se sugiere una forma híbrida en la cual el receptor de capacitación reciba pautas presenciales con el facilitador y al mismo tiempo consulte online los conceptos, explicaciones, procesos, sugerencias y comentarios, así como también las respuestas a los ejercicios evaluativos y las propuestas de acción sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial en base a lo aprendido, es decir, que a través de la interacción entre facilitador y estudiante, y de estudiante a estudiante se produzcan iniciativas de actividades de RSE. Las sesiones pueden dividirse entre presencial y online en una proporción: 40% presencial y 60% online de manera asincrónica. La intención de la formación online es lograr que el receptor participe plenamente en entrenamiento pudiendo distribuir su tiempo de manera conveniente con respecto a las ocupaciones cotidianas laborales.

Los recursos online tales como: lecturas, audios, videos, gráficas, multimedia, y referencias de sitios en Internet, se informarán desde el inicio del entrenamiento de manera que el estudiante siempre tenga a la mano información de soporte.

Evaluación de los capacitados.

Duración sugerida para el entrenamiento.

Entre 20 y 30 horas espaciadas en 2 semanas, a depender de la cantidad de los involucrados.

4.3 Objetivo No. 3.

Crear las plantillas necesarias para monitoreo y control de las actividades post implementación.

Entregable 3.1. Lista de chequeo de verificación de resultados para asegurar el cumplimiento de las actividades definidas por la organización.

Definitivamente la evaluación de las acciones derivadas de los programas de Responsabilidad social son la manera mas efectiva de conocer el grado de impacto de dichas acciones y tomar las acciones correctivas a que dé lugar.

La Responsabilidad Social busca el compromiso de las actividades organizacionales con el desarrollo sostenible. Este se logra a partir de la integración y el mejoramiento del rendimiento económico y financiero de la organización, con unas prácticas ambientalmente amigables y socialmente incluyentes,...Es así como las Organizaciones Sociales, al igual que las empresas, deben evaluar su Responsabilidad Social, conocer su situación actual al respecto, decidir hacia dónde dirigir sus esfuerzos e implementar las estrategias que permitan exigir resultados de Responsabilidad Social al interior como al exterior de sus organizaciones. (Yepes, 2021, p. 11).

La manera más sencilla de monitorear el cumplimiento y progreso en el programa de RSE es mediante la configuración de indicadores de ejecución y avance,

los cuales indican el grado de progreso, retraso o no cumplimiento de los objetivos planeados para cada área del programa. Los indicadores son variables que miden en forma cuantitativa o cualitativa acciones, sucesos, hechos, e indican las tendencias en un tiempo determinado, permitiendo analizar dichas tendencias y actuar en consecuencia.

Para asegurar que la empresa es socialmente responsable es preciso traducir las líneas de acción y los principios que las enmarcan en variables medibles.

Los indicadores deben medir el impacto de las acciones de RSE en términos de beneficios hacia los stakeholders que se identificaron previamente en el proceso de análisis de la situación y la estructura organizacional. En la presente guía y en base a los stakeholders tanto internos como externos definidos, los indicadores se agrupan en áreas de influencia, tal como se señalan a continuación:

- Marco de gobernanza, estructura organizacional y control interno.
- Trabajadores y representantes sindicales.
- Directores y administradores.
- Clientes.
- Proveedores y competidores.
- Medio ambiente.
- Sociedad y público en general.
- Administración pública, y
- Compliance regulatorio y mitigación de riesgos.

Aspectos claves a considerar en la implementación de indicadores: deben ser consistentes en su estructura y metodología de medición, ser sencillos sin

complicaciones de interpretación y aplicación, y deben reflejar apropiadamente el impacto que producen.

A continuación, se muestran ejemplos de indicadores por áreas de influencia adaptables a cada Pyme en particular

Tabla 17. Indicadores de medición de las acciones de RSE.

Área de influencia	Trabajadores y representantes sindicales.
Categoría	Condiciones laborales y remunerativas.
Nombre del indicador	RH 11: Porcentaje del total de trabajadores que ha recibido capacitación sobre las políticas, normas y procedimientos de seguridad en el ambiente laboral.
Fórmula de medición	• Porcentaje del personal capacitado = Cantidad de personas capacitadas en normas de seguridad, políticas y procedimientos / Total de trabajadores activos, por 100. • Porcentaje de horas de capacitación en temas de seguridad laboral = Total de horas de formación en temas de seguridad / Total de horas de formación, por 100.

Área de influencia	Trabajadores y representantes sindicales.
Categoría	Condiciones laborales y remunerativas.
Nombre del indicador	RH 05: Porcentaje del total de trabajadores que ha recibido entrenamiento actualizado acerca del Marco de Gobernanza, Control Interno y Compliance.
Fórmula de medición	• Porcentaje del personal capacitado = Cantidad de personas capacitadas en Marco de Gobernanza, Control Interno y Compliance / Total de trabajadores activos, por 100. • Porcentaje de horas de capacitación en Marco de Gobernanza, Control Interno y Compliance = Total de horas de formación en temas de Marco de Gobernanza, Control Interno y Compliance / Total de horas de formación, por 100.

Área de influencia	Trabajadores y representantes sindicales.
Categoría	Condiciones laborales y remunerativas.
Nombre del indicador	RH 18: Porcentaje del total de trabajadores que recibe mensualmente los beneficios salariales de acuerdo a las normas legales, la convención colectiva y los respectivos contratos individuales de trabajo.
Fórmula de medición	Porcentaje del personal beneficiado en el cumplimiento cabal de los beneficios legales y contractuales = Cantidad de personas retribuida según las normas legales y contractuales / Total de trabajadores activos, por 100.

Área de influencia	Trabajadores y representantes sindicales.
---------------------------	---

Categoría	Condiciones laborales y remunerativas.
------------------	--

Nombre del indicador	RH 19: Porcentaje del total de trabajadores que recibe mensualmente beneficios superiores a los legales y contractuales, basado en meritocracia y performance extraordinaria.
-----------------------------	--

Fórmula de medición	• Cantidad de personas que recibe mensualmente beneficios superiores a los legales y contractuales, basado en meritocracia y performance extraordinaria / Total de trabajadores activos, por 100. • Suma mensual de los beneficios superiores a los legales y contractuales, basado en meritocracia y performance extraordinaria, al final de mes / Total de las remuneraciones ordinarias legales y contractuales a fin de mes, por 100.
----------------------------	--

Área de influencia	Clientes.
---------------------------	-----------

Categoría	Satisfacción del cliente.
------------------	---------------------------

Nombre del indicador	VM 03: Porcentaje de reclamos recibidos de clientes en el mes.
-----------------------------	---

Fórmula de medición	Porcentaje. Cantidad mensual de reclamos recibidos de clientes por cualquier vía, email, presencial, telefónica / Total de mensual de operaciones de ventas de productos y servicios, por 100.
----------------------------	--

Área de influencia	Clientes.
---------------------------	-----------

Categoría	Satisfacción del cliente.
------------------	---------------------------

Nombre del indicador	VM 07: Cantidad de respuestas de feedback recibidas de clientes.
-----------------------------	---

Fórmula de medición	Porcentaje. Cantidad mensual de respuestas de feedback recibidas de clientes / Total de clientes encuestados solicitando feedback, por 100.
----------------------------	---

Área de influencia	Clientes.
---------------------------	-----------

Categoría	Satisfacción del cliente.
------------------	---------------------------

Nombre del indicador	VM 09. Porcentaje de reclamos por insatisfacción en el producto y/o servicio.
-----------------------------	--

Fórmula de medición	Porcentaje. Cantidad mensual del total de reclamos por insatisfacción del producto por parte del cliente / Total de reclamos acumulados en el mes, por 100.
----------------------------	---

Área de influencia	Clientes.
---------------------------	-----------

Categoría	Satisfacción del cliente.
------------------	---------------------------

Nombre del indicador	VM 13. Porcentaje de garantías aplicadas mensualmente por efecto de reclamos o discrepancias.
-----------------------------	--

Fórmula de medición	Porcentaje. Cantidad mensual de aplicación de garantías sobre productos y/o servicios / Total de operaciones mensuales de ventas de productos o servicios, por 100.
----------------------------	---

Área de influencia	Clientes.
---------------------------	-----------

Categoría	Satisfacción del cliente.
------------------	---------------------------

Nombre del indicador	VM 25. Porcentaje de fallas de calidad en el producto terminado.
-----------------------------	---

Fórmula de medición	Porcentaje. Total mensual de fallas de calidad en el producto terminado registradas por el departamento de calidad / Total de pruebas de calidad aplicadas uniformemente dentro de un mes a cada producto determinado, por 100.
----------------------------	---

Área de influencia	Clientes.
---------------------------	-----------

Categoría	Satisfacción del cliente.
------------------	---------------------------

Nombre del indicador	VM 36. Porcentaje de talleres sobre el valor agregado de los productos y/o servicios dictados a clientes en un trimestre.
-----------------------------	--

Fórmula de medición	Cantidad trimestral de talleres sobre la calidad, uso, ventajas y valor agregado de los productos y/o servicios, dictados a distribuidores y clientes / Total de talleres comerciales planificados para dicho trimestre.
----------------------------	--

Área de influencia	Clientes.
---------------------------	-----------

Categoría	Satisfacción del cliente.
------------------	---------------------------

Nombre del indicador	VM 39. Porcentaje del promedio mensual de duración en horas y/o días de respuesta en satisfacer plenamente los reclamos del cliente.
-----------------------------	---

Fórmula de medición	Promedio mensual de duración en horas y/o días de respuesta en satisfacer plenamente los reclamos del cliente / Total de horas y/o días estandarizado en el plan de operaciones, por 100.
----------------------------	---

Área de influencia	Clientes.
---------------------------	-----------

Categoría	Satisfacción del cliente.
------------------	---------------------------

Nombre del indicador	VM 45. Porcentaje de encuestas de mercadeo realizadas para la medición de la satisfacción del cliente
-----------------------------	--

Fórmula de medición	Total de encuestas de mercadeo realizadas para la medición de la satisfacción del cliente / Total de encuestas planeadas según presupuesto para un semestre, por 100.
----------------------------	---

Área de influencia	Proveedores y competidores.
Categoría	Proveedores comprometidos con la RSE.
Nombre del indicador	PC 12. Porcentaje de proveedores operativos certificados o con comportamiento público socialmente responsable
Fórmula de medición	Cantidad de proveedores operativos certificados o con comportamiento público socialmente responsable / Total de proveedores operativos, por 100.

Área de influencia	Proveedores y competidores.
Categoría	Proveedores operativos.
Nombre del indicador	PC 13: Porcentaje de proveedores calificados locales residentes de las zonas de influencias de la empresa con respecto a la cartera general de proveedores operativos.
Fórmula de medición	Cantidad de proveedores operativos, proveedores ordinarios, cooperativas de trabajo y demás grupos organizados de suplidores, residentes en la zona de influencia de la empresa / Total de proveedores operativos en cartera, por 100.

Área de influencia	Sociedad y público en general.
---------------------------	--------------------------------

Categoría	Derechos humanos.
------------------	-------------------

Nombre del indicador	SP 11: Porcentaje de participación de trabajadores con discapacidad certificada en el total de trabajadores reportados a fin de mes.
-----------------------------	---

Fórmula de medición	Porcentaje. Cantidad de personas con discapacidad certificada / Total de trabajadores en nómina a final de mes, por cien.
----------------------------	---

Área de influencia	Sociedad y público en general.
Categoría	Educación pro RSE.
Nombre del indicador	SP 15: Cantidad de talleres de RSE brindados a empresas relacionadas e interesadas en la materia.
Fórmula de medición	Porcentaje. Cantidad de talleres de RSE brindados a empresas relacionadas e interesadas en la materia / Total de talleres programados como parte del plan de RSE, por 100.

Área de influencia	Sociedad y público en general.
Categoría	Acciones de RSE en las comunidades.
Nombre del indicador	SP 19: Cantidad de acciones de RSE desarrolladas en conjunto con otras empresas activas en RSE en el lapso de un trimestre.
Fórmula de medición	Porcentaje. Cantidad de acciones de RSE desarrolladas en conjunto con otras empresas activas en RSE en el lapso de un trimestre / Total de acciones en conjunto acordadas por cada trimestre e incluidas en el plan de RSE de la empresa, por 100.

Área de influencia	Sociedad y público en general.
Categoría	Acciones de RSE en las comunidades.
Nombre del indicador	SP 19: Cantidad de acciones de RSE desarrolladas en conjunto con otras empresas activas en RSE en el lapso de un trimestre.
Fórmula de medición	Porcentaje. Cantidad de acciones de RSE desarrolladas en conjunto con otras empresas activas en RSE en el lapso de un trimestre / Total de acciones en conjunto acordadas por cada trimestre e incluidas en el plan de RSE de la empresa, por 100.

Área de influencia	Medio ambiente.
Categoría	Economía circular.
Nombre del indicador	MA 20: Valor mensual del total de los desperdicios de materiales directos e indirectos reutilizados en la producción y/o servicio en comparación con el valor total general de materiales directos e indirectos utilizados en el mes.
Fórmula de medición	Porcentaje. Valor mensual del total de los desperdicios de materiales directos e indirectos reutilizados en la producción y/o servicio / Valor total general de materiales directos e indirectos utilizados en el mes, por 100.

Área de influencia	Medio ambiente.
Categoría	Economía circular.
Nombre del indicador	MA 23: Reutilización por reparación / rectificación de productos terminados defectuosos.
Fórmula de medición	Porcentaje. Valor mensual del total de los productos terminados defectuosos reutilizados y/o reprocesados / Valor total de los productos terminados generados en el mes, por 100.

Área de influencia	Medio ambiente.
Categoría	Economía circular.
Nombre del indicador	MA 27: Valor de la recuperación del material de empaque e insumos desechables derivados de la compra de materiales y suministros.
Fórmula de medición	Porcentaje. Valor estándar del total de los materiales de empaque e insumos desechable derivados de la compra de materiales y suministros por un mes reportado, / Valor total correspondiente al mes del costo de producción y/o costo de servicios, por 100.

Área de influencia	Medio ambiente.
Categoría	Economía circular.
Nombre del indicador	MA 29: Valor de la recuperación del material de empaque e insumos desechables derivados de la compra de materiales y suministros.
Fórmula de medición	Porcentaje. Valor estándar del total de los materiales de empaque e insumos desechable derivados de la compra de materiales y suministros por un mes reportado, / Valor total correspondiente al mes del costo de producción y/o costo de servicios, por 100.

Área de influencia	Medio ambiente.
Categoría	Economía circular.
Nombre del indicador	MA 36: Cantidad de Kgs de residuos plásticos, papel y sus derivados, vidrios, y aleaciones metálicas, colectados en contenedores de reciclaje localizados en las comunidades de influencia.
Fórmula de medición	Total de Kgs de residuos plásticos, papel y sus derivados, vidrios, y aleaciones metálicas, provenientes de los contenedores dispuestos en la comunidad, enviados trimestralmente hacia empresas externas de reciclaje.

Área de influencia	Medio ambiente.
Categoría	Economía circular.
Nombre del indicador	MA 42: Total de horas hombres empleadas trimestralmente en los planes de reforestación en las comunidades aledañas.
Fórmula de medición	Porcentaje. Total de horas hombres empleadas en el plan trimestral de reforestación / Total de horas hombres a ser empleadas trimestralmente según el plan de RSE.

Elaboración propia.

Entregable 3.2. Modelos de Balance Social y Reporte de Sostenibilidad.

El balance social y el informe social, son instrumentos informativos publicados periódicamente por la empresa operante de RSE, cuya finalidad es expresar al público en general el grado de cumplimiento de los objetivos, programas y acciones de la política de responsabilidad social que la empresa ha adoptado voluntariamente.

Las características principales en el proceso de configuración del balance social son: a) reporte de periodicidad anual, b) su información procede del resultado de la auditoría interna que evalúa la gestión de la empresa en los criterios ambientales, socioeconómicos, ejecución del buen gobierno corporativo, visión de futuro, valores y estrategia propuesta. La O.I.T. define el balance social como un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la gestión social de la empresa, en un periodo determinado y frente a metas preestablecidas, de igual forma define el informe social como un instrumento en el que

se registra en términos cuantitativos o cualitativos, el desempeño social de una empresa en un periodo dado.

El balance social parte de todo un proceso, el cual al finalizar cada periodo y de acuerdo con los resultados del análisis, brindará información necesaria para evaluar el cumplimiento de la responsabilidad social frente a metas establecidas al interior y al exterior de cada organización, mientras que el informe social solo describe el desempeño social en un periodo que por lo general se utiliza en el primer año en que se evalúan las acciones sociales.

La información que la empresa transmite a la sociedad no incluye solamente los resultados económicos de la empresa, sino lo que se conoce como triple cuenta de resultados, que informa también sobre el impacto social y medioambiental. Las empresas que miden y publican el triple balance: económico, social y medioambiental, muestran a los stakeholders el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos y los beneficios de su comportamiento y toma de decisiones en los ámbitos internos y externo. El balance social es una parte de la triple cuenta de resultados. Es el documento que incluye los resultados de la actividad y el impacto de una empresa en la sociedad, tanto los positivos (creación de empleo, entre otros) como los negativos (por ejemplo, los accidentes de trabajo). Debido a la publicación de estos balances sociales, cualquier interesado puede saber si la empresa está cumpliendo con sus valores y principios éticos. El balance social es una herramienta efectiva para evaluar cuantitativa y cualitativamente el compromiso de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa durante un tiempo determinado. Es un estado de cuentas de pérdidas y ganancias social. (Vellisca, 2021).

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, con sede en Brasil, señala la importancia de publicar anualmente el balance social, debido a los siguientes aspectos:

- Amplia el dialogo de la organización con la sociedad mostrando cuál es su papel social y como encara sus compromisos con sus recursos humanos y ambientales.
- Ayuda a los miembros de la organización a incorporar posturas éticas y transparentes.
- Sirve como instrumento en las negociaciones con los trabajadores.
- Promueve el relacionamiento con su público de interés, en el proceso de elaboración del balance social se realiza la investigación de opinión y de formación de grupos de discusión, que permiten evaluar como los clientes, trabajadores, proveedores, interesados externos, y la comunidad en general ve la empresa, su postura y sus productos.
- Diferencia la imagen de la empresa en el mercado, frente a clientes, competidores, instituciones privadas y gobierno.
- Intensifica la planificación y el monitoreo de proyectos para diagnosticar los desafíos futuros de la empresa.
- Permite a la empresa comparar su desempeño y sus relaciones con el de otras empresas.
- Amplia la eficiencia de las inversiones sociales al intensificarse la planificación y el monitoreo de los proyectos.
- Integra los objetivos socio-ambientales a la planificación y gerenciamiento operativo de la empresa, ya que la RSE pasa a ser una actividad cotidiana.

Modelos de balance social

Acerca de los reportes y normas, Accifonte, L. y Otros (2017) del Panel de Evaluación permanente de Balances Sociales en Argentina, señalan lo siguiente:

“En el mundo se han desarrollado diversas versiones de normas aplicables a la sostenibilidad de las gestiones y empresas, que incluyen su rendición de cuentas más allá de los datos financieros. Sus diferencias se basan en sus motivaciones -Relaciones Públicas, Marketing institucional, cumplimiento de normas legales, certificaciones que avalan la llamada “Licencia social”, disminución de riesgos, obtención de ventajas financieras, cumplimiento de sus principios, responsabilidad social corporativa, sostenibilidad, inclusión, etc., Las motivaciones son muy diversas, pero su base y objetivo son mayoritariamente coincidentes y de larga data.

En general se refieren a 4 aspectos:

- Formulación de políticas, estrategias y enfoques de dirección.
- Registro y contabilización para la construcción de indicadores válidos.
- Aseguramiento y verificación.
- Publicación y accesibilidad”

Los modelos de balance social más conocidos a nivel regional en Latinoamérica son los siguientes:

- Instituto brasileño de análisis social y económico (IBASE).
- Instituto ETHOS.
- Manual de balance social de la OIT.
- Global reporting initiative (GRI).

Método IBASE (Instituto brasileño de análisis social y económico)

Sigue el modelo de los balances financieros y expone, de manera detallada, los números asociados a responsabilidad social de la organización, en forma de planilla,

reúne informaciones sobre la ficha de pagos, los gastos con cargas sociales de funcionarios, la participación en los lucros. También detalla los gastos en el control ambiental y las inversiones sociales externas de las diversas áreas: educación, cultura, salud, etc. IBASE ofrece cuatro modelos de balance social:

- Empresas.
- Fundaciones y organizaciones sociales.
- Micro y pequeñas empresas.
- Cooperativas.

La estructura que siguen dichos modelos incorpora la información referente a:

Base de cálculo.

- Ingreso Neto.
- Ingreso Bruto.
- Nómina de pago bruto.

Indicadores sociales Internos.

- Alimentación, beneficios sociales obligatorios, previsión privada, salud, seguridad, educación, cultura, capacitación profesional, guardería, participación en las ganancias o resultados y otros beneficios.

Indicadores sociales externos.

- Inversiones en la ciudadanía: educación, cultura, salud y saneamiento, habitación, deporte, entretenimiento, guarderías, alimentación y otros beneficios para la sociedad.
- Tributos (excluidas las cargas sociales).

Indicadores ambientales.

- En relación a la operación de la empresa (proyectos y métodos de protección ambiental interna).
- En programas y proyectos externos (inversión en educación ambiental de la comunidad, campañas, protección del medio ambiente y otros).

Indicadores del cuerpo funcional.

- Número de empleados al final del período, número de admisiones durante el periodo, número de empleados encima de 45 años, número de mujeres que trabajan en la empresa, cargos de jefatura ocupados por mujeres, número de afro-descendientes que trabajan en la empresa, número de empleados portadores de discapacidades.

Informaciones de la ciudadanía empresarial.

- Proporción entre el mayor y el menor pago en la empresa,- número total de accidentes de trabajo- ¿Quién define los proyectos? ¿Quién recibe los beneficios? ¿Se aplica en toda la cadena productiva los mismos criterios de responsabilidad social? ¿Y el trabajo voluntario?

Otras informaciones.

Modelo ETHOS

Basado en el reporte detallado de los principios y las acciones de la organización, incorpora la planilla propuesta por el IBASE y sugiere un análisis mayor del contexto en la toma de decisiones, de los problemas encontrados y de los resultados obtenidos. El instituto ETHOS defiende la necesidad de que los

balances sociales adquieran credibilidad y consistencia comparables a los balances financieros. Por lo tanto, deben verificarse los siguientes principios:

RELEVANCIA. Para que el balance sea útil a su público, la empresa debe conocer las expectativas de los usuarios.

VERACIDAD. Neutralidad y consistencia en la formulación y presentación para que demuestre confiabilidad.

CLARIDAD. Debe ser comprendido por todos sus usuarios.

COMPARABLE. Posibilidad de comparación de los datos con los de otras empresas o el mismo entre diferentes periodos.

REGULARIDAD. Divulgación periódica.

VERIFICABLE. La información contenida en el balance debe poder ser verificada en auditoría.

Estructura del balance social propuesto por ETHOS

Presentación.

- Misión y visión.
- Mensaje del presidente.
- Perfil del emprendimiento.
- Sector de la economía.

La empresa.

- Histórico.
- Principios y valores.
- Estructura y funcionamiento.
- Gobernanza corporativa.

La actividad empresarial.

- Diálogo con las partes interesadas.
- Indicadores de desempeño.

Generalidades.

- Aspectos cualitativos. Descripción de resultados y prácticas de gestión que representan indicadores de desempeño en responsabilidad social.
- Indicadores cuantitativos. Resultados mensurables y monitoreados presentados en unos números.
- Otros Indicadores sugeridos. Descripción de informaciones cualitativas, así como de indicadores cuantitativos.

Indicadores de desempeño económico.

- Aspectos cualitativos. Impactos por medio de la generación y distribución de riqueza, resultados provenientes de la productividad, procedimientos, criterios y retornos de inversiones realizados en la propia empresa y en la comunidad.
- Indicadores cuantitativos. Generación y distribución de riqueza, productividad, inversiones.
- Otros indicadores sugeridos. Efectos e impactos económicos provenientes de la apertura, transferencia o cerramiento de unidades de la empresa, valores envueltos en la tercerización de procesos y servicios; niveles de productividad por categoría profesional, inversiones observando el mejoramiento de desempeño de la cadena de valor productiva (proveedores, distribuidores, etc.) desempeño de la empresa en el cumplimiento de contratos con proveedores.

Indicadores de desempeño social.

- Público interno.
 - Aspectos cualitativos. Público interno, educación y entrenamiento.
 - Indicadores cuantitativos. Perfil de los empleados (del año en curso), perfil de salarios (salario promedio del año en curso), comparación salarial, salud y seguridad, educación y entrenamiento, tasas de atracción y retención de profesionales.
 - Otros indicadores sugeridos. Educación y entrenamiento; salud y seguridad; compromisos con el futuro de los niños; diversidad; generación de empleo.
- Proveedores.
 - Aspectos cualitativos. Naturaleza y perfil de los proveedores.
 - Otros indicadores. Programas de monitoreo y verificación del cumplimiento de los criterios socio ambientales acordados con los proveedores; programas de desarrollo entre proveedores locales comunitarios; participación en programas y políticas para el cumplimiento de valores de responsabilidad social en toda la cadena productiva; programas de integración de trabajadores tercerizados entre los funcionarios, incluyendo los mismos beneficios básicos ofrecidos en programas de entrenamiento y desarrollo profesional; porcentaje de trabajadores tercerizados en relación al total de la fuerza de trabajo.
- Consumidores y/o clientes.
 - Aspectos cualitativos. Investigación de satisfacción de los consumidores y/o clientes, servicio de atención a consumidores y/o clientes.
 - Indicadores cuantitativos. Servicio de atención al cliente.

- Otros indicadores sugeridos. Iniciativas con proveedores, distribuidores y asistencia técnica, tratando de crear una cultura de respeto y valorización de los consumidores, iniciativas de transformación de la política de marketing de la empresa en un canal abierto de comunicación educación de los consumidores y/o clientes; situaciones envolviendo el código de defensa al consumidor; el cuidado de informaciones colocadas en rótulos, embalajes y otros materiales de comunicación; cuidados en la mejoría continua de productos y servicios buscando la eficiencia en la utilización de materia prima; la seguridad en el uso y desecho adecuado; programas de entrenamiento continuo para profesionales de atención al público; sistemas internos de respuestas y actuación de daños a consumidores y/o clientes.
- Comunidad.
 - Aspectos cualitativos. Gerenciamiento de impactos en la comunidad, voluntariado, erradicación del trabajo infantil, gerenciamiento de programas sociales.
 - Indicadores cuantitativos. Inversiones sociales.
 - Otros indicadores sugeridos. Utilización de incentivos fiscales para actividades ligadas a la cultura, al área social otros previstos por ley; mecanismo de estímulo a funcionarios y accionistas para la realización de donaciones; participación con otras empresas en la discusión de los problemas comunitarios y en el seguimiento de soluciones; mecanismos
 - de evaluación del impacto social de sus inversiones y proyectos sociales con feedback o participación de los beneficiarios; mecanismos de

inclusión de las acciones sociales en la planificación estratégica de la empresa; porcentaje de empleados que realizan trabajo voluntario en la comunidad y cantidad de horas medias mensuales donadas (fuera del horario normal de trabajo) de la empresa por voluntario.

- Gobierno y sociedad.
 - Aspectos cualitativos. Participación en asociaciones y foros empresariales con la finalidad de contribuir en la elaboración de propuestas de interés público de carácter social; políticas de prevención y acciones emprendidas como prácticas de corrupción y propina.
 - Indicadores cuantitativos. Inversiones.
 - Otros indicadores sugeridos. Políticas y procesos que necesitan la participación de la empresa en apoyos y contribuciones a campañas políticas, debates abiertos a candidatos y transparencia frente a los colaboradores y la comunidad; participación y apoyo en la elaboración, ejecución y/o perfeccionamiento de políticas públicas universales.

Indicadores de desempeño ambiental.

- Aspectos cualitativos. Política ambiental, principales impactos e iniciativas relacionadas al gerenciamiento.
- Indicadores cuantitativos. Uso de recursos.
- Otros indicadores sugeridos. Política ambiental, uso de recursos, compromiso con futuras generaciones.

Modelo de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

Este modelo presenta la siguiente estructura:

Área interna. Se refiere a las respuestas y acciones de la empresa hacia sus trabajadores en tres campos:

- Características socio-laborales.
- Servicios sociales.

- Integración y desarrollo.

Área externa. Se refiere al cumplimiento de la RSE con los demás públicos con que se tiene relación, clasificándolos en tres campos:

- Relaciones primarias.
- Relaciones con la comunidad.
- Relaciones con otras instituciones.

Para cada caso se definen las variables y los indicadores. Las variables son aquellas actividades que en su contenido pueden variar y los indicadores reflejan esa variación.

Para estructurar el balance social se requiere:

- Definir los públicos con los cuales se tiene relación y con los cuales esperan acciones de la empresa en cumplimiento de la responsabilidad social.
- Definir los campos de actividad relacionados con estos públicos que se van a controlar y evaluar durante el período, lo cual conduce a definir las variables e indicadores para su control.

Variables:

Área interna

Características socio laborales del personal.

- Demografía.
- Ausentismo.
- Rotación del personal.
- Jornada laboral.
- Salarios y prestaciones.

- Relaciones laborales.

Servicios sociales de la empresa al personal.

- Salud.
- Riesgos profesionales.
- Fondos de pensiones y cesantías.
- Cajas de compensación.
- Fondos de empleados o cooperativas.
- Vivienda.
- Alimentación.
- Transporte.
- Servicios especiales (asesorías jurídicas, tributarias, de seguro, etc.).

Integración y desarrollo del personal.

- Información y comunicación.
- Desarrollo del personal.
- Capacitación.
- Educación.
- Campañas educativas.
- Tiempo libre.

Área externa

Relaciones primarias.

- Familia del trabajador.
- Jubilados.
- Accionistas.

- Canales de distribución.
- Consumidor final.
- Competencia.
- Acreedores.
- Proveedores.

Relaciones con la comunidad.

- Comunidad local.
- Sociedad.
- Sector público.
- Medio ambiente.

Relaciones con otras instituciones.

- Gremios.
- Medios de información.
- Universidades e instituciones de investigación.

Modelo del Global Reporting Initiative (GRI)

El modelo del GRI es una guía que sirve de ayuda para describir los resultados de la adopción y aplicación de códigos, políticas y sistemas de gestión mediante memorias, y debido a ello, convirtiéndose en una herramienta para la comparación entre distintas organizaciones y sectores, y la interacción con las partes interesadas. El Global Reporting Initiative (2022) indica que, el modelo de reporte GRI está conformado por un conjunto de estándares modulares interrelacionados que pueden ser utilizados por cualquier tipo de organización para reportar sus impactos económicos, ambientales y sociales. Estos estándares son construidos tomando como

referencia otros marcos de sostenibilidad ampliamente reconocidos de manera que permitan informar el desempeño de las organizaciones frente a diferentes códigos y lineamientos como las directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, los Principios del Pacto Global de Naciones Unidas y los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, e incluyen referencias a los principales convenios internacionales como los Convenios de la OIT sobre prácticas laborales, entre otros.

La organización puede utilizar la información divulgada para evaluar sus políticas y estrategias o para orientar la toma de decisiones, como por ejemplo a establecer metas y objetivos. Los grupos de interés también pueden utilizar esta información, por ejemplo, los inversores pueden usar la información reportada para evaluar como una organización integra el desarrollo sostenible en su estrategia para identificar riesgos financieros y evaluar su éxito a largo plazo. La información proporcionada también puede ayudar a otros usuarios tales como analistas y responsables de la formulación de políticas, en la evaluación comparativa, y a académicos en investigaciones.

La publicación: Balance Social (2011), indica que el modelo GRI ha sido diseñado para ser utilizado por las organizaciones, con independencia de su tamaño, sector o localización. Tiene en cuenta las consideraciones prácticas a las que se enfrentan una amplia gama de organizaciones, desde las pequeñas empresas hasta aquellas con gran volumen de operaciones que operan en distintas áreas geográficas al mismo tiempo. El mencionado marco describe el contenido general, así como contenidos sectoriales específicos, acordados por una amplia gama de grupos de interés en todo

el mundo, los cuales se consideran aplicables para la descripción del desempeño de una organización en materia de sostenibilidad.

En cuanto a la estructura de los estándares GRI, el Global Reporting Initiative (2022) indica que son un sistema modular que comprende tres series de estándares:

- Estándares universales GRI.
- Estándares sectoriales.
- Estándares de temáticas de GRI.

Al utilizar estos estándares, la organización reporta información sobre sí misma y los impactos de las acciones.

En su estructura los estándares incluyen:

- Requerimientos.

Se trata de instrucciones obligatorias. Las organizaciones deben cumplir con los requerimientos para declarar que el informe se ha elaborado de conformidad con los estándares GRI.

- Recomendaciones.

Se trata de casos en los que se anima a tomar unas medidas concretas, no obligatorias.

- Directrices.

En estas secciones se incluye información sobre antecedentes, explicaciones y ejemplos para ayudar a la organización a entender mejor los requerimientos.

Clasificación de los estándares.

- Estándares universales.

- Gri 1. Fundamentos 2021.

Explica cómo usar los estándares; enumera los requisitos que una organización debe cumplir para reportar de conformidad con los estándares GRI. Explica conceptos y principios que enmarcan el modelo GRI.

- GRI 2. Informaciones generales 2021.

Incluye información relacionada con detalles sobre las prácticas de estructura y presentación de informes; actividades y trabajadores; gobernanza; estrategia; políticas; prácticas, y participación de los grupos de interés.

- GRI 3. Temas materiales 2021.

Indica los pasos que la organización debe transitar para determinar los temas más relevantes y sus impactos, sus temas materiales, y describe como se utilizan los estándares sectoriales en el proceso.

- Estándares sectoriales GRI.

Estos estándares tienen como objeto incrementar la calidad, integridad y coherencia de los informes de las organizaciones. Enumeran temas que probablemente son materiales para la mayoría de las organizaciones en un sector determinado, e indican parámetros relevantes para informar sobre temas. Cada estándar sectorial consta de una sección introductoria que ofrece una descripción general de las características del sector, incluyendo las actividades y relaciones comerciales que pueden sustentar sus impactos. La sección principal del estándar luego enumera los posibles temas materiales para el sector. Tema por tema, los impactos más significativos asociados al sector se describen en esta sección. Los temas y los contenidos asociados se determinan utilizando evidencia del sector, instrumentos

internacionales y asesoramiento de expertos. Reflejan las expectativas de una amplia gama de grupos de interés con respecto a la gestión de impactos en el sector.

- **Estándares temáticos GRI.**

Los estándares temáticos GRI incluyen contenidos para proporcionar información sobre temas. Los ejemplos incluyen estándares sobre residuos, salud y seguridad en el trabajo, fiscalidad, entre otros. Cada estándar incorpora una descripción general del tema e informaciones específicas sobre dicho tema, y como una organización gestiona sus impactos asociados; selecciona aquellos estándares de temáticos que corresponden al tema material que ha determinado y los utiliza para informar.

El proceso del reporte.

La base del proceso del reporte de sostenibilidad está en que la organización identifique, priorice sus impactos en la economía, medio ambiente y personas. GRI 1 es el punto de partida de las organizaciones en la aplicación de estándares GRI en el sentido de que establece conceptos clave, principios, y enumera los requisitos para la presentación de informes de conformidad con los estándares GRI.

En la **Tabla 18** a continuación se muestran los estándares temáticos del Global Reporting Initiative vigentes hasta septiembre 2021.

Tabla 18. Estándares temáticos del Global Reporting Initiative vigentes hasta septiembre 2021.

ECONOMICO GRI 200	
GRI 201	Desempeño económico, 2016.
GRI 202	Presencia en el mercado, 2016.
GRI 203	Impactos económicos indirectos, 2016.
GRI 204	Prácticas de adquisición, 2016.
GRI 205	Anticorrupción, 2016.
GRI 206	Competencia desleal, 2016.
GRI 207	Fiscalidad, 2019.
AMBIENTAL GRI 300	
GRI 301	Materiales, 2016.
GRI 302	Energía, 2016.
GRI 303	Agua y efluentes, 2018.
GRI 304	Biodiversidad, 2016.
GRI 305	Emisiones, 2016.
GRI 306	Residuos, 2020.
GRI 307	Cumplimiento ambiental, 2016.
GRI 308	Evaluación ambiental de proveedores, 2016.
SOCIAL GRI 400	
GRI 401	Empleo, 2016.
GRI 402	Relaciones trabajador-empresa, 2016.
GRI 403	Salud y seguridad en el trabajo, 2018.
GRI 404	Formación y enseñanza, 2016.
GRI 405	Diversidad e igualdad de oportunidades, 2016.
GRI 406	No discriminación, 2016.
GRI 407	Libertad de asociación y negociación colectiva, 2016.
GRI 408	Trabajo infantil, 2016.
GRI 409	Trabajo forzoso y obligatorio, 2016.
GRI 410	Prácticas en materia de seguridad, 2016.
GRI 411	Derechos de los pueblos indígenas, 2016.
GRI 412	Evaluación de derechos humanos, 2016.
GRI 413	Comunidades locales, 2016.
GRI 414	Evaluación social de proveedores, 2016.
GRI 415	Políticas públicas, 2016.
GRI 416	Salud y seguridad de los clientes, 2016.
GRI 417	Marketing y etiquetado, 2016.
GRI 418	Privacidad del cliente, 2016.
GRI 419	Cumplimiento socioeconómico, 2016.

Elaboración propia.

4.4 Objetivo 4.

Presentar las oportunidades de certificación de los procesos de RSE.

Entregable 4.1 Acerca de las instituciones en América Latina certificadoras de R.S.E.

La certificación RSE consiste en la obtención de un reconocimiento externo otorgado por una entidad independiente y debidamente acreditada que avala, a partir de una auditoria de responsabilidad social, el diseño, desarrollo e implantación de un sistema de gestión de responsabilidad social, o la aplicación de un código de responsabilidad social no sólo en la propia organización, sino también, por influencia directa a toda la cadena de suministro. En este sentido, aquellas empresas que sean capaces de demostrar y hacer ver que su enfoque a la hora de tomar decisiones y llevar a cabo actividades es responsable sobre cuestiones sociales, ambientales y éticas, estarán en disposición de obtener una certificación RSE, dispondrán de una ventaja competitiva e inspirarán la confianza de los diferentes grupos de interés: clientes, inversores, proveedores, empleados, comunidades locales y consumidores.

Normas de sistemas de gestión de responsabilidad social certificables.

Los tres principales modelos de sistemas de gestión de responsabilidad social certificables son:

- Modelo de sistema de gestión de responsabilidad social SA 8000.

La SA8000 es una certificación voluntaria la cual fue creada por la organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International - SAI), con el propósito de promover mejores condiciones laborales. La certificación SA8000 se basa en los acuerdos internacionales sobre las condiciones

laborales, los cuales incluyen temas tales como condiciones de trabajo de la empresa, seguridad e higiene en el trabajo, trabajo infantil y forzado, derechos sindicales, horarios de los trabajadores y remuneraciones, la intención subyacente reside en contribuir a evitar el maltrato laboral y social, y el desarrollo de empresas tipo maquilas. La norma refleja las previsiones contenidas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), así como los complementos derivados de las leyes nacionales alrededor del mundo.

La última revisión de la norma, (SA8000:2014) incluye los siguientes elementos de cumplimiento:

- Trabajo infantil.
- Trabajo forzado obligatorio.
- Salud y seguridad laboral.
- Libertad de asociación y derechos a reclamos colectivos.
- Discriminación.
- Prácticas disciplinarias.
- Horas de trabajo.
- Remuneración.
- Sistemas de gerenciamiento.

Constituye una de las normas de sistema de gestión de responsabilidad social con mayor número de certificados emitidos en el mundo. Las empresas pueden solicitar la certificación SA8000 a través de una de las agencias de certificación aprobadas por la SAI. La agencia de certificación hace la inspección inicial y una vez el sitio de trabajo es certificado, la empresa es supervisada periódicamente para asegurar que

continúa cumpliendo con los requisitos del programa. La empresa productora por lo general paga los costos de la certificación, los cuales incluyen la inspección o auditoria, así como cualquier medida correctiva o preventiva que deba aplicarse para recibir la certificación.

- Modelo de sistema de gestión de responsabilidad social SGE 21.

Al respecto, la creadora de la norma, Forética, (2017) p2, señala lo siguiente:

La SGE 21 desarrolla los requisitos que permiten establecer, implantar y evaluar en las organizaciones el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable propuesto por Forética. Implantar este sistema supone para la dirección de la organización un convencimiento de su capacidad de generar un liderazgo responsable. Además, requiere un compromiso que demuestre al menos tres elementos esenciales. En primer lugar, su integración en la estrategia y procesos de la organización. En segundo lugar, el impulso del diálogo y el conocimiento de las expectativas de los grupos de interés. Por último, el fomento de la transparencia y la comunicación. La evaluación del cumplimiento de esta Norma implica adquirir voluntariamente un compromiso con la sostenibilidad en materia económica, social y ambiental. Además, supone aplicar los valores éticos, demostrarlos y mantenerlos.

Formas de evaluación:

- 1) Certificación del sistema de gestión. El proceso de certificación se lleva a cabo exclusivamente a través de entidades de certificación homologadas por Forética en ciclos de certificación de tres años (auditoría inicial el primer año y auditorías

de seguimiento en los dos años posteriores). La entidad que supera las auditorías recibe un certificado que así lo acredita en nombre de la entidad certificadora que ha realizado la auditoría y Forética.

2) Evaluación de la conformidad. Evaluación por parte de Forética del nivel de aplicación de los requisitos de la Norma en una organización a través de una revisión documental y recogida de evidencias en la información pública de dicha entidad. A través de este proceso se obtiene una validación del uso de la metodología de gestión que plantea la Norma en un momento determinado.

Adicionalmente, Forética (2017) p3, señala lo siguiente en cuanto a aplicaciones parciales:

La presente Norma permite establecer un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones. Puede aplicarse tanto a la organización en general como limitar el alcance a determinadas unidades de negocio, regiones o sedes, siempre que se pueda evidenciar el cumplimiento de todos los requisitos sin excepción. El Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable debe ser contemplado como una parte del sistema de gestión de la organización siendo, por tanto, compatible e integrable con los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, cumplimiento normativo o innovación, entre otros.

La norma está compuesta por seis capítulos. Los cinco primeros explican los antecedentes y los aspectos generales del documento, siendo el capítulo seis el que desarrolla los requisitos de la Norma, y por lo tanto en el que se basará tanto la

implantación como la auditoría de la organización a evaluar. Dicho capítulo se desglosa a su vez en nueve áreas de gestión que establecen los requisitos que se consideran adecuados para demostrar las evidencias de su implantación. Las áreas de gestión son las siguientes:

- Gobierno de la organización
- Personas que integran la organización.
- Clientes.
- Proveedores y cadena de suministro.
- Entorno social e impacto en la comunidad.
- Entorno ambiental.
- Inversores.
- Competencia.
- Administraciones públicas.

Finalmente, la principal responsabilidad de una organización o empresa es cumplir la legislación y normativa establecida desde los entes públicos y esta norma nos pide que demos un seguimiento y cumplamos con la legislación y la normativa aplicable para cada organización.

- Modelo de sistema de gestión de responsabilidad social IQNet SR10

Este estándar establece los requisitos de un sistema de gestión de la responsabilidad social para organizaciones comprometidas con los principios y recomendaciones sobre desarrollo sostenible y responsabilidad social existentes y, en particular, los contenidos en la Norma Internacional ISO 26000. Los requisitos en cuestión, son de carácter certificable. El estándar IQNet SR10 establece un sistema de gestión de la responsabilidad social basado en la metodología de mejora

continua conocida como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA en Ingles). El ciclo de mejora continua aplicado a este sistema, se puede describir brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos y requisitos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política de sostenibilidad y responsabilidad social de la organización.
- Hacer: implementar los requisitos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los requisitos respecto a la política de responsabilidad social, los objetivos, las metas y los requisitos legales, reglamentarios y otros requisitos, e informar sobre los resultados.
- Actuar: llevar a cabo acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión de la responsabilidad social.

Los requisitos para el sistema de la gestión de la responsabilidad social contenidos en este estándar componen una herramienta para el avance en la gestión de la sostenibilidad y de la responsabilidad social, compatible con otros sistemas de gestión internacional basados en las normas ISO. Por ejemplo, ISO 9001 and ISO 14001. Señala la norma per se, Estándar IQNet SR 10. (2015):

Este sistema contiene requisitos auditables que aseguran una mejora continua del sistema de gestión de la responsabilidad social; sin embargo, no establece requisitos absolutos en relación con la responsabilidad social, más allá de las obligaciones legales que sean de aplicación a una organización, los requisitos del sistema de gestión recogidos en este estándar y cualquier otro requisito que la organización suscriba o establezca, los objetivos establecidos por la propia organización.

Objeto y campo de aplicación.

Este estándar especifica los requisitos de un sistema de gestión para: integrar la sostenibilidad y la responsabilidad social en toda la organización, contribuir al desarrollo sostenible, considerando las necesidades y expectativas de los grupos de interés, y demostrar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos mediante un comportamiento ético y transparente.

Este estándar es de aplicación a toda organización que desee: establecer, implantar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la sostenibilidad y la responsabilidad social, asegurar el cumplimiento con la política de responsabilidad social, el código de conducta, los objetivos y los requisitos establecidos relacionados con los grupos de interés.

En la **Tabla 19** mostrada en la página siguiente, véase identificación de los grupos de interés bajo esta norma y la respectiva acción-requisito considerada.

Tabla 19. Identificación de los grupos de interés en el modelo IQNet SR10.

Grupo de interés	Acción-Requisito-Cumplimiento
Propietarios y accionistas.	• Eficacia y eficiencia en la gestión. • Gobierno de la organización. • Transparencia informativa. • Derechos de voto y representación.
Empleados.	• No discriminación. • Derecho a la intimidad. • Trabajo forzoso y trabajo infantil. • Salud y seguridad. • Entornos accesibles. • Asociación y negociación. • Contrato, condiciones de trabajo y salarios • Formación, empleabilidad y carrera profesional. • Conciliación de la vida personal, familiar y laboral. • Respeto a la dignidad del trabajador.
Clientes, usuarios y consumidores.	• Promociones y publicidad. • Contratos. • Confidencialidad y privacidad. • Honestidad. • Atención al cliente y servicio posventa. • Bienes y servicios de calidad y seguros.
Proveedores de productos y servicios, colaboradores y aliados.	• Fomento de los principios de la responsabilidad social en la cadena de suministro. • Formalización y cumplimiento del contrato. • Confidencialidad y privacidad. • Honestidad.
Gobiernos, Administraciones Públicas y organismos reguladores.	• Colaboración y transparencia. • No injerencia. • Obligaciones fiscales. • Honestidad.
Comunidad, sociedad y organizaciones sociales.	• Compromiso • Promoción del desarrollo local. • Inversión en la comunidad y en la sociedad.

Tabla 19, continuación...

Grupo de interés	Acción-Requisito-Cumplimiento
Medio ambiente.	• Prevención de la contaminación y el cambio climático, y uso eficiente de recursos. • Preservación y restauración de los ecosistemas y de la biodiversidad. • Respeto a los animales.
Competidores.	• Implementar políticas que eviten prácticas de competencia desleal, (respetar los derechos de propiedad, no práctica del espionaje industrial, actitudes monopólicas).

Elaboración propia.

Además, de la certificación RSC obtenidas por implantación de los modelos de sistema de gestión de responsabilidad social tratados (SA8000, SGE21 e IQNet SR10), las organizaciones y empresas pueden obtener otras certificaciones tanto para ellas como para sus cadenas de suministro, atendiendo a la aplicación de códigos de conducta, sellos, etiquetas, o iniciativas propias establecidas en cada país, en este sentido se debe consultar las agencias, instituciones y consultoras autorizadas que avalan la conducta social responsable localmente.

A continuación, la **Tabla 20** muestra agrupadamente los estándares, normas y certificaciones relacionadas con las actividades socialmente responsable:

Tabla 18. Estándares, normas y certificaciones relacionadas con las actividades socialmente responsable.

Título	Concepto de RSE	Objetivo y función
ISO 26000 (Norma Guía)	Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente.	Proporcionar orientación a las organizaciones sobre responsabilidad social y puede utilizarse como parte de las actividades de la política pública.
Norma de aseguramiento AA 1000	La responsabilidad está constituida por: transparencia para rendir cuentas a las partes interesadas, capacidad de respuesta para atender las preocupaciones de las partes interesadas, cumplimiento para lograr los estándares con los cuales se compromete voluntariamente, y las normas y regulaciones que debe cumplir por razones legales.	Evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento.
Global Reporting Initiative (GRI)	No define un concepto de RSE. Su posición es desde la Sostenibilidad: la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global.	Las directrices establecen indicadores específicos categorizados en económicos, ambientales y sociales que ponen énfasis en la materialidad lo que implica reflejar los impactos significativos de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en la toma de decisiones de los grupos de interés.
SGE 21: 2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable	Es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos (superando el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes) en el gobierno, gestión, estrategias, políticas y procedimientos de las organizaciones.	Se centra principalmente en el cumplimiento de la legislación y normativa, política de gestión ética y Responsabilidad Social, código de conducta, comité de gestión ética y responsabilidad social, diálogo con los grupos de evaluación, revisión por la Dirección y mejora continua, informe de Responsabilidad Social y comunicación.
Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial	Es definida por la relación que la empresa establece con todos sus públicos (stakeholders), a corto y a largo plazo. Los públicos correspondientes, en contacto y afinidad con la empresa, comprenden innumerables organizaciones de interés civil-social-ambiental, además de aquéllos usualmente reconocidos por los gestores, público interno, accionistas y consumidores- clientes.	Permiten a las empresas evaluar el grado de desarrollo de las estrategias, políticas y prácticas en los ámbitos que involucran la responsabilidad social de una organización.
Norma SA 8000	No abarca la totalidad de los aspectos del concepto de Responsabilidad Social, pero posee indudables ventajas para cualquier organización que desee comprometerse con los principios éticos y sociales que redundarán en ventajas de diversa índole inclusive y fundamentalmente económicas.	Involucra activamente a la alta dirección e incluye los aspectos de la RS dentro de la política de empresa. Es imprescindible contar previamente con un sistema de gestión, normalmente la ISO 9001, no contempla de forma sistemática la implicación y el trabajo conjunto con stakeholders externos.
Guía del Pacto Mundial	No definen el concepto de RSE; sin embargo, consideran que: Las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas.	Integrar los cambios necesarios en las operaciones, de tal manera que el Pacto Mundial y sus principios sean parte de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad empresarial, alrededor de 4 ejes temáticos: derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y anticorrupción.

Elaboración propia en base a Duque, Cardona, y Rendón, 2013.

Beneficios que brinda una certificación de RSE, entre los de mayor impacto a corto y mediano plazo, los siguientes:

- Permite a las empresas mejorar su imagen tanto a lo interno como a lo externo.
- Garantizar los derechos de los empleados.
- Genera confianza, no sólo a los clientes, el mercado, sino también entre los propios trabajadores, socios y la sociedad en general.
- Permite establecer un sistema homogéneo, que garantice la armonía social con respecto a los diferentes procesos establecidos.
- También beneficia a la productividad, gracias a un sistema más homogéneo y sostenible, mayor satisfacción, lealtad, compromiso y motivación general.
- Fortalecer la estructura empresarial.
- Elevar la calidad del servicio.

En resumen, el certificado de RSE brinda la oportunidad de confirmar la práctica de criterios de responsabilidad social sobre aspectos económicos, ambientales y sociales, además de establecer los cimientos para una verdadera gestión ética y transparente, y de este modo, las empresas podrán ganar fuerza competitiva, reducir riesgos y mejorar su gestión interna.

Entregable 4.2. Norma ISO 26000. Una guía de carácter mundial para la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa.

ISO es la “International Organization for Standardization”, en español, Organismo Internacional de Normalización o Estandarización. Esta organización se dedica a desarrollar y publicar normas o estándares internacionales. Es una organización no gubernamental compuesta por diferentes organizaciones o institutos de normalización de 164 países que la representan localmente y tiene su sede en Ginebra, Suiza.

Los objetivos de ISO con sus publicaciones es normalizar la producción y servicios en casi todos los ámbitos de negocio haciendo las empresas e industrias más eficientes y efectivas, con unos servicios y productos que dan confianza a todas las partes implicadas en los negocios y la sociedad a nivel mundial.

La norma ISO 26000 se creó con el objetivo de integrar la responsabilidad social corporativa en todos los procesos y la cultura empresarial. El objetivo de ISO 26000 es fortalecer la responsabilidad de las organizaciones por su conducta y acciones en línea con el desarrollo sostenible. Al adoptar los requisitos de este estándar, mejorará la reputación, cultura interna y responsabilidad social de su organización.

Según la misma norma ISO 26000 lo indica, la responsabilidad social, es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan al medio ambiente y a la sociedad mediante un comportamiento ético y transparente. A diferencia de otras normas ISO, la ISO 26000 no promueve la certificación para las organizaciones, es solamente una guía práctica relacionada con la puesta en funcionamiento de la responsabilidad social.

Al adoptar la ISO 26000, la empresa u organización se compromete a ser coherente con la normativa internacional de comportamiento. Esta normativa aborda siete materias fundamentales de la responsabilidad social, cada una de las cuales contemplan acciones y expectativas relacionadas.

- 1) Gobernanza.
- 2) Derechos Humanos.
- 3) Prácticas Laborales.
- 4) Medio Ambiente.
- 5) Prácticas Justas de Operación.
- 6) Asuntos de Consumidores.
- 7) Participación Activa y desarrollo de la Comunidad.

Todas las materias fundamentales están interrelacionadas y son complementarias, sin embargo, es fundamental considerar que una Gobernanza eficaz permite a la organización tomar acciones en el resto de las materias fundamentales y asuntos, así como implementar los principios fundamentales, que son:

- La rendición de cuentas: Entendida como la obligación de la empresa u organización de reportar, tanto de manera como externa, los impactos económicos, sociales y ambientales que provoca su operación, así como las decisiones tomadas al respecto.
- Transparencia: Generar información relativa a los impactos económicos, sociales y ambientales que genera su operación diaria, disponible para todas sus partes interesadas.

- Comportamiento ético: Promover valores como la honestidad, integridad y equidad, así como desarrollar estructuras internas que garanticen la comunicación y resolución de conflictos que puedan surgir en la cotidianidad.
- Respeto a las partes interesadas: Escuchar, respetar y responder a sus partes interesadas.
- Respeto al principio de legalidad: Respeto a las leyes que aplican a su operación y revisar constantemente su cumplimiento.
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento: Esto implica respetar las leyes internacionales como requisito legal, a pesar de que no exista una normativa local al respecto.
- Respeto a los derechos humanos: La organización debe reconocer, respetar, proteger, promover y garantizar los Derechos Humanos Universales, aún en caso de que no se cumplan en el lugar donde está su operación.

La implantación de la norma ISO 26000 es posible en todo tipo de organizaciones. El punto en común entre todas ellas supone la realización de la declaración pública de su compromiso con la responsabilidad social y, por tanto, su compromiso por contribuir al objetivo primordial de contribución al desarrollo sostenible.

Pasos para abordar una implementación ISO 26000.

Paso # 1: Asegurar el cumplimiento de los principios de responsabilidad social.

Cada organización debe basar su desempeño en lineamientos, procedimientos, directrices, instrucciones técnicas o códigos y reglas de conducta que estén de acuerdo con los principios de responsabilidad social propuestos por ISO 26000. Para ello, el

primero de los pasos que debe abordar una empresa que quiere implementar la norma ISO 26000, es revisar si el comportamiento empresarial de la organización cumple con los siguientes principios de responsabilidad social:

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Respeto a los intereses de las partes interesadas
- Respeto al principio de igualdad
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- Respeto a los derechos humanos

Paso # 2: Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas.

Que una empresa reconozca su responsabilidad social dentro de su esfera de influencia significa que una organización debe hacerse cargo tanto de los impactos que generan sus decisiones y operaciones, como de las expectativas que tienen sus grupos de interés. Es por ello, que el segundo paso que debe realizar una organización inmersa en un proceso de implementación ISO 26000, es el de analizar los impactos que genera en la sociedad y en el medio ambiente, estableciendo una lista clara de retos y logros en materia de responsabilidad social, y su contribución a la obtención de resultados económicos sostenibles. Además, en relación a sus partes interesadas, la organización debería realizar un ejercicio de identificación, segmentación y priorización de stakeholders para abordar tres asuntos importantes:

- Establecer diálogo con los grupos de interés prioritarios.
- Conocer y entender las expectativas de los grupos de interés prioritarios.

- En la medida de las posibilidades de la organización, definir un plan de respuesta y atención a dichas expectativas de los grupos de interés prioritarios.

Paso # 3: Analizar las materias fundamentales y seleccionar los asuntos de responsabilidad social.

Una organización tiene una capacidad de actuación determinada. Es por ello, por lo que a la hora de implantar la norma ISO 26000 debe definir el alcance de su responsabilidad social identificar los asuntos pertinentes y establecer sus prioridades en relación a las siguientes materias fundamentales:

- Gobernanza de la organización.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales.
- Medio Ambiente.
- Prácticas justas de operación.
- Asuntos de consumidores.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.

En la **Tabla 21** en páginas siguientes, se detallan los asuntos correspondientes a estas materias.

Paso # 4: Integrar la responsabilidad social en toda la organización.

Al dar este paso de implementación ISO 26000, las organizaciones se aseguran que se ponen en práctica los nuevos enfoques de responsabilidad social tanto en sus políticas, como en sus sistemas de gestión, estructuras y redes de organización existentes. Para ello, una organización debería dedicarse a:

- Aumentar la toma de conciencia y crear competencias para la responsabilidad social.
- Unir sus objetivos de negocios al compromiso de contribuir al desarrollo sostenible.

- Incluir la responsabilidad social en las agendas de gobernanza, los sistemas de gestión y los procedimientos de la organización.
- Realizar comunicación en materia de responsabilidad social a través de información completa, comprensible, receptiva, precisa, equilibrada, oportuna y accesible.
- Aumentar la credibilidad en materia de responsabilidad social a través del involucramiento de las partes interesadas.
- Resolver conflictos o desacuerdos ente una organización y sus partes interesadas.
- Revisar las acciones y prácticas en materia de responsabilidad social para analizarlas desde el punto de vista del ciclo de mejora continua.
- Liderar iniciativas voluntarias de ayuda a otras organizaciones que buscan ser más socialmente responsables y no saben por dónde empezar.

Tabla 19. Materias fundamentales y asuntos de la ISO 26000. Materias fundamentales y asuntos de la ISO 26000.

#	Materias fundamentales y asuntos:
6.2	Gobernanza de la organización.
6.3	Derechos humanos.
6.3.3	Debida diligencia.
6.3.4	Situaciones de riesgo para los derechos humanos.
6.3.5	Evitar la complicidad.
6.3.6	Resolución de reclamaciones.
6.3.7	Discriminación y grupos vulnerables.
6.3.8	Derechos civiles y políticos.
6.3.9	Derechos económicos, sociales y culturales.
6.3.10	Principios y derechos fundamentales en el trabajo.

#	Continuación....., Materias fundamentales y asuntos:
6.4	Prácticas laborales.
6.4.3	Trabajo y relaciones laborales.
6.4.4	Condiciones de trabajo y protección social.
6.4.5	Dialogo social.
6.4.6	Salud y seguridad en el trabajo.
6.4.7	Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.
6.5	Medio ambiente.
6.5.3	Prevención de la contaminación.
6.5.4	Uso sostenible de los recursos.
6.5.5	Mitigación y adaptación al cambio climático.
6.5.6	Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales.
6.6	Prácticas justas de operación.
6.6.3	Anti-corrupción.
6.6.4	Participación política responsable.
6.6.5	Competencia justa.
6.6.6	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor.
6.6.7	Respeto a los derechos de la propiedad.
6.7	Asuntos de consumidores.
6.7.3	Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación.
6.7.4	Protección de la salud y la seguridad de los consumidores.
6.7.5	Consumo sostenible.
6.7.6	Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias.

#	Continuación....., Materias fundamentales y asuntos:
6.7.7	Protección y privacidad de los datos de los consumidores.
6.7.8	Acceso a servicios esenciales.
6.7.9	Educación y toma de conciencia.
6.8	Participación activa y desarrollo de la comunidad.
6.8.3	Participación activa de la comunidad.
6.8.4	Educación y cultura.
6.8.5	Creación de empleo y desarrollo de habilidades.
6.8.6	Desarrollo y acceso a la tecnología.
6.8.7	Generación de riqueza e ingresos.
6.8.8	Salud.
6.8.9	Inversión social.

Elaboración propia, basado en ISO 26000.

Diferencias entre la norma ISO 26000 y otras similares.

Principales diferencias entre ISO 26000 y SA 8000.

La Norma SA 8000 apunta a certificar ciertos aspectos de gestión relacionados con la Responsabilidad Social, respeto de los derechos humanos, respeto de los derechos de los trabajadores, protección contra la explotación de los niños, garantías de seguridad y salud en el trabajo, etc. Está destinada a mejorar las condiciones de trabajo en todo el mundo y, especialmente, permite definir una norma auditable para organismos de certificación. La norma SA8000 constituye desde todo punto de vista un avance en la mejora continua de las condiciones laborales dentro de toda clase de organizaciones. A pesar de que su cumplimiento es opcional, a medida que pasa el

tiempo, cada vez más organizaciones están siendo certificadas, lo cual produce un efecto dominó al fijar su caso como un ejemplo a seguir, y además dicha mejora será percibida por los empleados quienes estarán más satisfechos en sus trabajos y comentarán este hecho a terceros ajenos a la organización.

La SA 8000 puede ser utilizada como una herramienta de comprensión de administración ética, como un código de auditoría y verificación. La organización puede principiar a efectuar los controles necesarios de una manera a tiempo y de una forma para complementar algún requerimiento futuro para obtener el SA 8000 propio.

La Guía sobre Responsabilidad Social ISO 26000 publicada en 2010, proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la Responsabilidad Social, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la Responsabilidad Social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en las estrategias, sistemas, prácticas y procesos organizacionales existentes. También enfatiza la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social.

La ISO 26000 pretende ser de utilidad para todo tipo de organizaciones del sector privado, público y no gubernamental, con independencia de que sean grandes o pequeñas y estén operando en países desarrollados o en países en desarrollo.

El objetivo de la norma SA 8000 es asegurar una producción ética de bienes y servicios, estableciendo para ello una serie de códigos básicos en relación con las prácticas de derechos humanos y las condiciones de trabajo a lo largo de toda la cadena de valor. Está dirigida a aquellas empresas que buscan garantizar los derechos básicos de los trabajadores, principios éticos y sociales. Puede ser aplicada a cualquier

tipo de organización o negocio. Sin embargo, la guía ISO 26000 tiende a que las organizaciones asuman responsabilidad por el impacto de sus actividades no solamente en la sociedad sino también en el medio ambiente. Proporciona una guía a las organizaciones sobre cómo dirigir sus actividades de forma consciente con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible, además, principalmente se basa en el buen comportamiento ético.

Diferencias entre la ISO 26000 y las normas ISO 14000 y 9000.

Las normas ISO 9000 y 14000 son dos de las principales normas clasificatorias publicadas por ISO. Además, las más ejecutadas e implementadas a nivel mundial en organizaciones de todo tipo.

Cualquier empresa, organización, etc. para ser certificado de acuerdo con estas normas necesita ser auditado y certificado por un organismo de acreditación local, según el país en que se aplique. La Guía sobre Responsabilidad Social ISO 26000 en ningún caso está pensada para ser certificatoria, sino una guía, esa es la principal diferencia entre ellas.

Beneficios de la implementación de la ISO 26000 en la organización, entre otros:

- Reputación y valor de sus acciones.
- Percepción que tengan los demás como de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y comunidad financiera.
- Capacidad de fidelizar a sus clientes y de acceder a nuevos mercados.
- Ventaja competitiva para abanderar un sector o gremio.
- Capacidad para atraer y retener a miembros de la organización.
- Mantenimiento de la motivación, compromiso y productividad de los empleados.

- Favorecer las relaciones con terceros ya sean empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores.

Entregable 4.3. Glosario de términos comunes en la práctica de RSE.

Glosario de términos útiles en RSE aportado por la revista RSE – El Salvador (2017).

A continuación, se desglosan los términos más comúnmente utilizados en el proceso de implementar una política de RSE en la empresa.

Código de Conducta: Declaración formal y explícita de los valores y compromisos de la organización. Es un documento en el que se recoge la intención de la organización de someterse a una autorregulación vinculante en lo relativo a la RSE.

Desarrollo local: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sugiere que el desarrollo local puede ser visto “como un proceso por medio del cual un cierto número de instituciones o personas se movilizan en una localidad determinada con el fin de crear, reforzar y estabilizar actividades utilizando de la mejor manera posible los recursos del territorio.”

Desarrollo sostenible: Formas de progreso que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras para alcanzar sus necesidades.

Diversidad: Se refiere a las diferencias entre los grupos de personas – edad, género, antecedentes étnicos, raza, creencia religiosa, orientación sexual, discapacidad física o mental, y más.

Eficiencia: Alcanzar unos objetivos al menor coste posible.

Estrategia empresarial: Conjunto de criterios y reglas de decisión que tratan de hacer corresponder los recursos de la organización con su contorno y, en particular, con las expectativas de sus grupos de interés.

Ética de la empresa: Aplicación de los principios generales de la ética a un campo específico de acción humana: la empresa.

Excelencia: Cambio de cultura de la empresa que permite la mejora continua, la satisfacción de las clientas y de los clientes – a nivel externo e interno- y la colaboración dentro y fuera de la organización.

Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial: Reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.

Gestión Responsable de la cadena de proveedores: Consiste en el control y gestión del impacto económico, social y ambiental de las prácticas de aprovisionamiento de una empresa. Para eso actúa en dos frentes: Asegurando que sus prácticas hacia las entidades proveedoras son éticas, mediante el establecimiento y cumplimiento de un código de conducta interno y asegurando que solo escogen entidades proveedoras que controlan y gestionan su impacto social y ambiental.

Gestión responsable de la relación con los clientes: Consiste en el control y gestión del impacto económico, social y ambiental de las prácticas de mercadotecnia, comercialización, atención a los clientes y clientas, y salud y seguridad de los productos de una empresa.

Gobierno corporativo: Los sistemas y procesos de dirección y control de una empresa. La estructura de gobierno especifica la distribución de derechos y obligaciones entre sus distintas partes (consejo, personal directivo, accionistas y otros grupos de interés) y establece las reglas para la toma de decisiones empresariales. Mediante eso también facilita la estructura mediante la cual la empresa establece sus objetivos y los mecanismos de control.

Grupos de interés (Stakeholders): Cualquier persona o grupo interno o externo a la organización que pueda afectar o ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de esta. Se utiliza también la expresión “partes interesadas” para referirse a este mismo concepto.

Imagen corporativa: La evaluación global que una persona o grupo hace de una organización, a partir de sus creencias y sentimientos hacia esta.

Inversión socialmente responsable, inversión RSE: Aquel al que a los tradicionales criterios financieros añade criterios sociales y ambientales. Es decir, es la inversión que restringe su universo al de las empresas capaces de acreditar buenas prácticas en materia de RSE.

Inversiones en la comunidad: Consiste en la incorporación de una misión social dentro de las inversiones empresariales, quizás buscando una rentabilidad financiera o renunciando a esta a cambio de una rentabilidad social. A diferencia de las donaciones, las personas y entidades inversoras reclaman un pago al menos igual a la inversión desembolsada.

Licencia social para operar: El concepto de licencia social para operar se deriva de la teoría de los grupos de interés y se refiere al respaldo de estos grupos a una empresa para el desarrollo de su actividad.

Mercadotecnia (Marketing) con causa: Es la herramienta promocional de la empresa que trata de combinar la RSE con el objetivo de rentabilidad mediante campañas de captación de fondos a favor de causas sociales, vinculadas a la venta de sus productos o servicios.

Memorias de sostenibilidad: Instrumento eficaz para la toma de decisiones y como herramienta fundamental para la comunicación. Son similares a los informes financieros que las empresas elaboran anualmente, pero pretenden ofrecer una visión de su triple línea de resultados (sostenibilidad: económica, ambiental y social).

Misión: Propósito genérico que expresa la razón de ser de la organización.

Norma: Conjunto de procedimientos, prácticas y especificaciones aceptadas ampliamente.

Norma ISO 14001: Norma internacional aplicable a cualquier organización que voluntariamente desee implantar, mantener al día y mejorar un sistema de gestión ambiental y obtener la certificación de este sistema por una organización externa e independiente.

PYME: Pequeñas y Medianas Empresas. Dentro de la PYME pueden distinguirse tres categorías, según el número de trabajadores con los que cuenta: la micro, la pequeña y la mediana.

Pacto mundial (Global compact): Directrices de las Naciones Unidas para que las actividades de las empresas respeten los derechos humanos, hagan efectivo un

desarrollo sostenible y se adhieran a las normas universales, tanto ambientales como sociales.

Patrocinio: Es la colaboración empresarial con un evento que reporte un alto beneficio comunicativo a la empresa, por la difusión publicitaria de este. Las actividades patrocinadas no suelen ser “de interés general” y no suelen dirigirse a resolver una necesidad social.

Plan estratégico ambiental: Programa que establece los objetivos y las líneas de actuación en materia ambiental. Se concreta en proyectos que implican mejoras en términos de eficiencia ecológica y ambiental en las diferentes áreas de negocio de la empresa.

Política ambiental: Declaración por parte de la organización de sus intenciones y principios en relación con su comportamiento ambiental general que proporciona un marco para su actuación y para el establecimiento de sus objetivos y metas ambientales.

Responsabilidad Social Empresarial: Supone prácticas de negocio transparentes y basadas en valores éticos, integrando en sus actividades tradicionales la preocupación por el ambiente y la sociedad. De esta manera, se tienen en cuenta, en la toma de decisiones, las obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, ambiental y de los derechos humanos.

Reputación corporativa: El conjunto de valores que los diversos grupos de interés de la organización atribuyen a esta.

Seguimiento: Proceso de recopilación periódica de información para controlar los resultados con arreglo a determinados criterios.

Sistema de gestión ambiental: Parte del sistema de gestión de la empresa que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desenvolver, implantar, llevar a cabo, revisar y mantener al día la política ambiental.

Sistema de gestión de RSE: Herramienta destinada a implementar la estructura organizativa, los procedimientos y las actuaciones concretas que permitan llevar a efecto la política de RSE de la organización.

Sostenible: Que puede mantenerse por sí solo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni disminución de los recursos existentes.

Triple balance: Técnica que permite a la empresa reunir información cuantitativa y cualitativa sobre sus actuaciones sociales, económicas y ambientales con la finalidad de seguir de manera objetiva el desarrollo de sus actividades en el campo de los recursos humanos y medir su desempeño en la implantación de programas de carácter social (tanto internos como externos).

Ventajas competitivas: Pueden definirse como las características o atributos que posee un producto o un proceso productivo que confieren a una empresa cierta superioridad sobre sus entidades competidoras y les permite obtener beneficios que superan la media de su sector.

Verificación: Certificación por un agente auditor externo de la validez, la pertinencia y la exhaustividad de los registros, informes o declaraciones de una empresa.

Verificación RSE: Supone comprobar o examinar que los sistemas, procedimientos, indicadores o cualquier otro aspecto relacionado con la RSE de la organización se ajusta a los criterios establecidos. La verificación se entiende como un proceso previo a la auditoria, siendo esta más completa, profunda y rigurosa en su examen.

Visión: Declaración que expresa el futuro deseado de la organización.

Voluntariado de empleados: Es la cesión de parte de la jornada laboral de una persona empleada para realizar labores sociales en o con una organización no lucrativa.

5. Conclusiones

Desde el surgimiento de la revolución industrial, las sociedades han recibido los impactos tanto positivos como negativos de los cambios en sistemas de trabajo, uso de recursos, productos ofertados al mercado y relaciones laborales enmarcadas dentro del sistema capitalista predominante. Los aspectos negativos se han caracterizado por el incremento de la contaminación ambiental, el aumento de la explotación de los trabajadores, la masificación de condiciones de trabajo insalubres y el crecimiento del trabajo infantil, el descuido en las actividades rurales, y un aumento desmedido de la población urbana, todos estos factores en medidas diferentes han incidido en las relaciones entre los miembros de la sociedad, la convivencia del hombre con el medio ambiente, la sustitución de valores por nuevas ideas de progreso económico y social, la competencia por abarcar mercados, y en sí, los objetivos personales en la población en general. Siendo el ser humano, la familia, y las organizaciones humanas, la manera más directa de producir cambios estructurales que modifiquen paradigmas de comportamiento, nace a partir de la década de los años sesenta (60), las ideas de responsabilidad social empresarial, con lo cual se introducían objetivos sociales más allá del lucro económico fundamento de las empresas comerciales. De esta manera, Latinoamérica recibe las influencias de esta temática, principalmente de manos de las grandes empresas multinacionales como una medida de correspondencia con sus mandos matrices en el exterior; no obstante, en el seno de las empresas domésticas regionales comienzan a asimilarse los conceptos como respuesta a la internacionalización de la práctica de RSE y por la necesidad de competir contra empresas ya iniciadas en dicha práctica. La Pyme recibe los coletazos de las empresas

medianas ya iniciadas, y comienza a incorporar practicas parciales de comportamientos responsables, por su puesto, con muy poco impacto en la sociedad, debido a factores ya discutidos en el presente trabajo, tales como: desconocimiento, falta de recursos y falta de interés entre otros.

Producto del trabajo de investigación, recopilación, análisis, interpretación, adaptación y relacionamiento sistémico, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. En el estado de la situación a la fecha de hoy, el movimiento de la RSE a nivel de la Pyme en la región, ya no pasa desapercibida, hoy día es más conocida, impulsada tanto por organismos privados como gubernamentales, cuenta con profesionales agrupados en firmas y comités reconocidos dispuestas a asesorar, mantener y certificar las actividades de RSE, y ya se entiende como un mecanismo útil que aporta beneficios en varias direcciones, tanto a la permanencia de la Pyme en el mercado, como hacia la sociedad, incluidos los trabajadores; en los últimos años se ha adicionado las prácticas sustentables como una medida de protección hacia el medio ambiente.
2. Entonces surge la pregunta acerca de si:
 - a) ¿Es la Responsabilidad Social Empresarial un mecanismo útil, confiable y factible para producir los cambios que la humanidad necesita para crear modos de vida más respetables tanto en las relaciones del hombre con respecto a sus semejantes, y del hombre con respecto al medio ambiente?
 - b) ¿Puede la RSE forjar valores de convivencia y de respeto de los derechos humanos, incluidos los laborales, y al mismo tiempo crear confianza en la población por los productos y servicios que la empresa distribuye?,

Las respuestas a estas dos interrogantes son afirmativas en cuanto que, la práctica de la RSE por parte de las empresas ha demostrado que si es posible lograr lucro económico, obtener beneficios desde los mercados, lograr vigencia y permanencia de las marcas en el tiempo, y al mismo tiempo respetar tanto los derechos humanos como las frágiles condiciones ambientales, al igual que producir cambios en el comportamiento individual, nuevos esquemas educativos y el surgimiento de compromisos de solidaridad, tanto en las personas como en las organizaciones.

3. Considerando que la Pyme en América Latina, constituye el 99% de las empresas formales, y ocupan al 61% del empleo ordinario, tienen la oportunidad de convertirse en un instrumento práctico e ideal para lograr las transformaciones que el mundo de hoy día reclama en cuanto a lo económico, social, y medioambiental; una conducta responsable por parte de esta categoría de empresas tiene un impacto significativo en la sociedad y en el ambiente, por consiguiente, se convierte en un vehículo de acción inmediata y de amplia propagación de las políticas y prácticas en este sentido.
4. Los diferentes elementos, fuentes, textos, publicaciones, argumentos, consideraciones, conclusiones de expertos, consultores, normas legales y operacionales, que rigen la materia, confirman la hipótesis de investigación planteada como marco del presente trabajo, aseverando que definitivamente, si es factible aprovechar los adelantos en la velocidad comunicacional de hoy día para masificar la información que permita acelerar cambios en paradigmas y procesos en las empresas económicas, de manera de actualizarlas a la nueva realidad sociopolítica y medioambiental mundial, siendo allí que surge como herramienta de

trabajo, la utilización de una guía metodológica orientada a coordinar a través de la aplicación de tareas secuenciales y complementarias, la conversión de cualquier empresa PYME convencional, en una empresa socialmente responsable.

5. En el contenido exployado del presente trabajo, se ofrecen modelos, cuestionarios, guías de acción y de valoración de resultados, que apuntan a responder, también afirmativamente la pregunta de investigación inicial: ¿Cuáles elementos y en qué orden de aplicación, son requeridos en una estructura metodológica para que guíen la identificación de los valores, políticas y procesos en una PYME convencional para lograr su consecuente transformación en una empresa socialmente responsable?

Los procesos propuestos en esta Guía, vienen a complementar los ya existentes al alcance del interesado, pero con una orientación de ofrecer líneas de acción actualizadas a la fecha y con un lenguaje directo y adaptable a las características particulares de la Pyme, pudiendo esta Guía ser ajustada a la realidad estructural y económica de cada empresa.

6. En puntualización sumarial final, queda argumentado que las prácticas responsables en las Pymes son posibles y deseables, no sólo por la contribución que hacen al mejoramiento de la sociedad en forma integral y a al medio ambiente, sino porque además pueden aportar beneficios para la empresa, ahora bien, para que sean viables deberán dichas prácticas ajustarse a la realidad que enfrente cada Pyme, debiendo desarrollar una estrategia de responsabilidad social tomando en cuenta sus características propias, su entorno de gobernanza, las fortalezas estructurales y el mercado hacia donde está orientada, de manera de maximizar los recursos que invierta en la práctica de RSE.

6. Recomendaciones

La importancia de la sociedad civil en el desarrollo de las normas de convivencia y el respeto hacia los semejantes, es cada día más palpable, año tras año ocupan más espacio en la proposición de nuevos mecanismos de acción, de seguimiento a la normas jurídicas existentes y de complementación de esas actividades donde el estado no participa, bien sea por desconocimiento o por indiferencia, es allí donde el surgimiento de la Responsabilidad Social Empresarial le brinda la oportunidad tanto a las organizaciones como a los trabajadores integrantes, quienes son también junto a los directivos los ciudadanos que conforman el tejido social de las comunidades, de transformar las estructuras y las relaciones de convivencia, a través de la actuación responsable hacia los semejantes y hacia el medio ambiente.

A partir de los resultados de la temática investigada, surgen las siguientes recomendaciones dirigidas a los siguientes grupos de interés:

1. A los propietarios y emprendedores de Pymes: a) asimilar que la renta económica a obtener está estrictamente ligada a la marca del producto o servicio, que la marca está vinculada a la permanencia en el mercado, a la calidad y a las buenas apreciaciones sobre esa marca que el consumidor ha acumulado en el subconsciente, que la aceptación y el valor comercial mismo de la marca depende de la aceptación que el público tenga de la misma, que el público vincula la marca con la actuación de la organización hacia la sociedad en general, el respeto a las normas, el respeto a los valores, la confianza y calidad que genera, el buen trato hacia sus semejantes, estos

son principios que prevalecen en condiciones normales; b) asimilar el papel protagónico que tienen en este momento para ayudar a detener los efectos devastadores en el medio ambiente y que perjudica la existencia de las generaciones por venir, siendo esta oportunidad única e irrepetible para comenzar a disminuir paulatinamente los efectos destructivos al medio ambiente de las prácticas comerciales tradicionales, c) que mientras mas responsable, honesto y transparente sea la organización, mas probabilidad de seguir existiendo a mediano y largo plazo, d) que el fomento del entendimiento de la RSE entre sus trabajadores en general, incluyendo los directivos, los proveedores, clientes y partes externas vinculadas, le permitirá crear mecanismos motivantes que redundan en la continuidad del negocio, mantener niveles de eficiencia entre los trabajadores, de entrenamiento permanente, y de logro de objetivos.

2. A los trabajadores: a) la práctica de la RSE es una manera de asegurar el cumplimiento de los derechos contractuales, laborales, y los derechos humanos para el resguardo de sus intereses, b) promueve las practicas seguras en el trabajo, c) implica un entrenamiento permanente redundante en la estabilidad laboral, d) lo hace participe del mejoramiento de las condiciones de vida en general.
3. Al estado y los organismos institucionales que lo representan: a) la práctica de la RSE por parte de las Pymes incide en una mayor recaudación impositiva motivado a la actuación ajustada a la norma que prevalece en dichas organizaciones, b) fomenta la transparencia en las relaciones

bidireccionales, disminuyendo las probabilidades de extorsión y manejos oscuros en ambos lados, c) Impulsa las buenas y estandarizadas prácticas administrativas, d) eleva la moral ciudadana, e) ayuda al desarrollo de las comunidades, f) moderniza las relaciones del eje: sociedad-empresa-estado.

En una sola línea, es recomendable la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial por parte de las Pymes en Latinoamérica, porque contribuye al bienestar de todos los actores involucrados, de la sociedad en general, y a la reducción del impacto ambiental que causan sus actividades lucrativas.

Referencias bibliográficas

- Acuña, A. (2012). La gestión de los Stakeholders, análisis de los diferentes modelos. Universidad Nacional del Sur.
<https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064.pdf>
- Administración estratégica: teoría y casos. Thompson et al., 2017. McGraw Hill México.
- Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Munch, L. 2018.
- Álvarez, M. (2009). Manual de la micro, pequeña y mediana empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf
- Azuero, A. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA.
<file:///C:/Users/lucho/Downloads/Dialnet-SignificatividadDelMarcoMetodologicoEnElDesarrollo-7062667.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina.pdf>
- Blog: ResponSable. Febrero 2022.
<https://www.responsable.net/2022/02/23/cuales-son-los-beneficios-de-aplicar-practicas-de-rs-en-las-pymes/>

Caracterización de los stakeholders que se relacionan con las Oficinas de Gerencia de Proyectos. César Hernando Rincón González. International Journal of Good Conscience. Diciembre 2017.

Cohen, E. y Martínez, R. (2018). Manual: Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. http://ampres.com.mx/assets/16-manual-proyectos-sociales_cepai.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), MIPYMES en América Latina, Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Naciones Unidas. S.19-00091.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44603/1/S1900091_es.pdf

Dalle, P. Boniolo, P. Sautu, R. y Elbert, R. (2005). Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/formacion-virtual/20100719035021/sautu.pdf>

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson, 9na.edición. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Empresas y Derechos Humanos. Estándares Internacionales. (OEA, 2019)

Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. (2010, octubre). Guía para la gestión de proyectos sociales. <https://studylib.es/doc/4871911/gu%C3%ADa-para-la-gesti%C3%B3n-de-proyectos-sociales>

European Commission. (2011). A renewed EU strategy for Corporate Social Responsibility. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

Fernando Benito Vellisca. Recursos humanos y responsabilidad social. Editex. 2021

Ferraro, C. y Rojo, S. (2018). Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización. Organización Internacional del Trabajo. ISSN 2523-5001. https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_654249.pdf

Fuentes primarias y secundarias. (2020, 23 de marzo). <https://tecnicasdeinvestigacion.com/fuentes-de-informacion-primaria-y-secundaria-y-terciaria/>

Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra. (2010). Guía para la realización de diagnósticos RSE en PYMES de Navarra. Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra. D.L.: NA-463/2010. http://www.mas-business.com/docs/guia_diagnostico.pdf

Guía de Responsabilidad Social para las Empresas y Entidades de la Economía Social. Monzón, J. y Vañó, M. (2020)

Herrera, J. y Abreu, L. (2008). Cómo gestionar la responsabilidad social en las PYMES colombianas. Revista: International Journal of Good Conscience. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20395-425.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20395-425.pdf)

Hitt, A. Ireland R. y Hoskisson R. (2008). Administración estratégica competitiva y globalización. 7ma. Edición. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-7ed-Hitt-Ireland-y-Hoskisson.pdf>

ISO 26000. Guidance on social responsibility. ISO, Switzerland. 2018

La misión de la empresa y la responsabilidad social. Argandoña, A. Catedra La Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Enero 2016.

Larequi, E. y Hernández, J. (2019). Metodología Agile: AIN. Asociación de la Industria Navarra. Noticias. <https://www.ain.es/actualidad/ain-pone-en-marcha-un-proyecto-que-ayudara-a-la-pymes-navarras-en-sus-procesos-de-transformacion-digital-y-organizativa-bajo-la-metodologia-agile/>

La Responsabilidad Social Empresarial en las empresas de Latinoamérica.
(Bendezú, X. et al. 2019)

La Responsabilidad Social Empresarial en Pymes Colombianas del sector manufactura y su aporte a la competitividad. (Cortés, M. 2020)

Munch G.L. (2008). Fundamentos de la administración. Editorial Trillas, 2da. Edición <https://admoncbtis52.files.wordpress.com/2019/02/fundamentos-de-administracion-munch-galindo.pdf>

MIPYMES, en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Dini, M. y Stumpo, G. (Cepal. 2020)

Naciones Unidas. (2004). Guía del Pacto Global. <https://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/02/Guia-del-Pacto-Global.pdf>

Organización de Estados Americanos y Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas. <https://publications.iadb.org/es/guia-de-aprendizaje-sobre-la-implementacion-de-responsabilidad-social-empresarial-en-pequenas-y>

Planificación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Idalberto Chiavenato McGraw-Hill. Tercera edición. 2017.

Programa de capacitación en Responsabilidad Social Empresarial. Instituto Politécnico Nacional. Tesis de maestría en gestión ambiental. Juan Carlos Tello Prior. México, Agosto 2017.

Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK®). Sexta edición (PMI, 2017)

Quintana, A. y Montgomery, W. (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>

Red Española Pacto Mundial. (2019). Guía para PYMES ante los objetivos de desarrollo sostenible. <https://www.pactomundial.org/2020/03/guia-para-pymes-ante-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Relacionamiento con stakeholders en el marco de la responsabilidad social empresarial. Zárate, R., Beltrán, Y., y González, C. 2020.

- Rotundo, Z. Gerardo, J. Paparella, S. Canet, L. y Giner, M. (2016). Características de diseño organizativo de las medianas empresas del estado Lara, Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*. vol. 21, núm. 74, abril-junio.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29046685008.pdf>
- Rubén, F. Pessoa, M. Arroio. A. Zuleta, L. Zevallos, E. Ferreira, C. Graterol, A. Rondón, L. Goldstein, E. y Kulfas, M. (2011). Apoyando a las pymes: políticas de fomento en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35367/S1100762_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saavedra, M, Moreno, y H. Hernández, H. (2008). Caracterización de las Pymes en América Latina: Un estudio Comparativo. *Revista: La nueva gestión organizacional*, año 4, número 7.
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SisInfoFin/Herib_More/mipymes.pdf
- Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza. (2010). NORMA ISO INTERNACIONAL 26000. Primera edición 2010-11-01.
<http://americalatinagenera.org/newsite/images/U4ISO26000.pdf>
- Significados. (2021). Que es un Marco Teórico. Blog Significado.
<https://www.significados.com/marco-teorico.PDF>
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). (2008). PYMES: VISIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL. 1ra. edición. <http://iberpyme.sela.org/Documentos/PYME-VISION-ESTRATEGICA.pdf>

Thompson, A. Peteraf, M. Gamble, J. Strickland, J. Administración estratégica. Teoría y casos. 18va edición. 2012. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-Estrategica-18ed-Thompson-Peteraf-Gamble-y-Strickland.pdf>

Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG



ACTA DE LA PROPUESTA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

1. Nombre del (de la) estudiante:
2. Nombre del PFG:
3. Área temática del sector o actividad:
4. Firma del estudiante: 
5. Nombre del docente curso SG:
6. Firma del docente:
7. Fecha de la aprobación del Acta:

8. Fecha de inicio y fin del proyecto:

08/08/2021

28/02/2022

9. Pregunta de investigación:

¿Cuáles elementos y en qué orden de aplicación, son requeridos en una estructura metodológica para que guíen la identificación de los valores, políticas y procesos en una PYME convencional para lograr su consecuente transformación en una empresa socialmente responsable?

10. Hipótesis de investigación:

La velocidad de las comunicaciones como producto de las innovaciones en la tecnología de la información y la posibilidad de masificar la información permite hoy día acelerar cambios en paradigmas y procesos en las empresas económicas, de manera de actualizarlas a la nueva realidad sociopolítica y medioambiental mundial, es dentro de este ámbito, que se vislumbra la oportunidad de desarrollar una guía metodológica orientada a coordinar a través de la aplicación de tareas secuenciales y complementarias, la conversión de cualquier empresa PYME convencional, en una empresa socialmente responsable.

11. Objetivo general:

Elaborar una guía que contenga armónicamente los procesos requeridos en todas las fases y a todo nivel, para convertir una PYME convencional en una empresa socialmente responsable, dentro del ámbito geográfico Latinoamericano.

12. Objetivos específicos:

1. Desarrollar una guía para el diagnóstico de la capacidad de respuesta y alcance de la organización para emprender la actitud de Responsabilidad Social Empresarial, esto incluye además del personal y socios, la orientación productiva y de servicios de la empresa.
2. Elaborar un menú de las acciones requeridas para la transformación, esto incluye entrenamiento, los pasos propios de la ejecución y plan de actividades como fruto de la implementación.
3. Crear las plantillas necesarias para monitoreo y control de las actividades post implementación.
4. Presentar las oportunidades de certificación de los procesos de RSE.

13. Justificación del PFG:

La presente guía surge de la necesidad de adaptar a las características propias de la PYME, las prácticas globales, enunciados, principios y valores que norman la conducta socialmente responsable en práctica en las grandes empresas, sector donde originariamente se inicia la conducta responsable, pero considerando las características comunes de la PYME latinoamericana, como por ejemplo, que en su mayoría son empresas familiares, que la dirección general reposa en el inversionista mayoritario, y en otros casos en parientes designados por el dueño, que por lo general la formación académica del personal directivo en muy baja escala alcanza el nivel universitario, que una gran parte de la PYME latinoamericana no son altamente productivas, que la administración tiende a ser más extractiva de recursos financieros que de reinversión al capital y al desarrollo de nuevas tecnologías y de nuevos productos, en fin, la guía a desarrollar como Proyecto Final de Graduación, persigue tomar en consideración todos esos elementos comunes descritos, para buscar que los pasos de la guía misma, se ejecuten con instrucciones reforzadas de manera de evitar las situaciones adversas dentro de las organizaciones, y así asegurar éxito en los procesos.

14. Descripción del entregable principal y de los secundarios (productos o servicios que generará el PFG (Estructura de desglose del trabajo):

Entregable principal:

Documento PFG integrado. Contiene la Guía integrada de pasos para la transformación de una PYME en una empresa socialmente responsable.

Entregables secundarios:

1.1. Documentos para identificar el tipo de organización y el personal interno tanto directivo como de mando y ejecutorio que intervienen en los procesos.

1.2. Evaluación documentada del nivel de entendimiento, conocimiento y experiencia del personal interno con respecto a aplicación de un programa de RSE.

1.3. Acta de entendimiento de la aplicación del plan de RSE, alcance y stakeholders.

1.4. Identificación del Marco de Gobernanza.

1.5. Identificación de la visión, misión y valores de la organización.

1.6. Instructivo para la aplicación de un análisis FODA a fin de conectar las fortalezas de la organización con el plan de RSE.

1.7. Instructivo de identificación del personal directivo y de mando y ejecutorio que intervienen en los procesos de RSE, y de los demás stakeholders tanto internos como externos.

2.1. Documento menú estándar de propuestas de actividades para ser ajustado a la medida de cada organización.

.....continúa en pág. siguiente.....

.....viene de la pág. anterior....

2.2. Documento modelo genérico del Plan de Actividades para ser adaptado a la organización.

2.3. Documento general estandarizado para guiar el entrenamiento en RSE.

3.1. Lista de chequeo de verificación de resultados para asegurar el cumplimiento de las actividades definidas por la organización.

3.2. Modelos de Balance Social y Reporte de Sostenibilidad.

4.1. Acerca de las instituciones en América Latina certificadoras de R.S.E.

4.2. Norma ISO 26000. Una guía de carácter mundial para la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa

4.3. Glosario de términos comunes en la práctica de RSE.

4 Presupuesto del PFG:

La configuración de todos los entregables tienen un costo genérico total de USD:	
Adquisición de licencia de MS-Project.2019.	224
Encuadernación de la tesis.	100
Courier DHL, Argentina - Costa Rica	125
Total	449

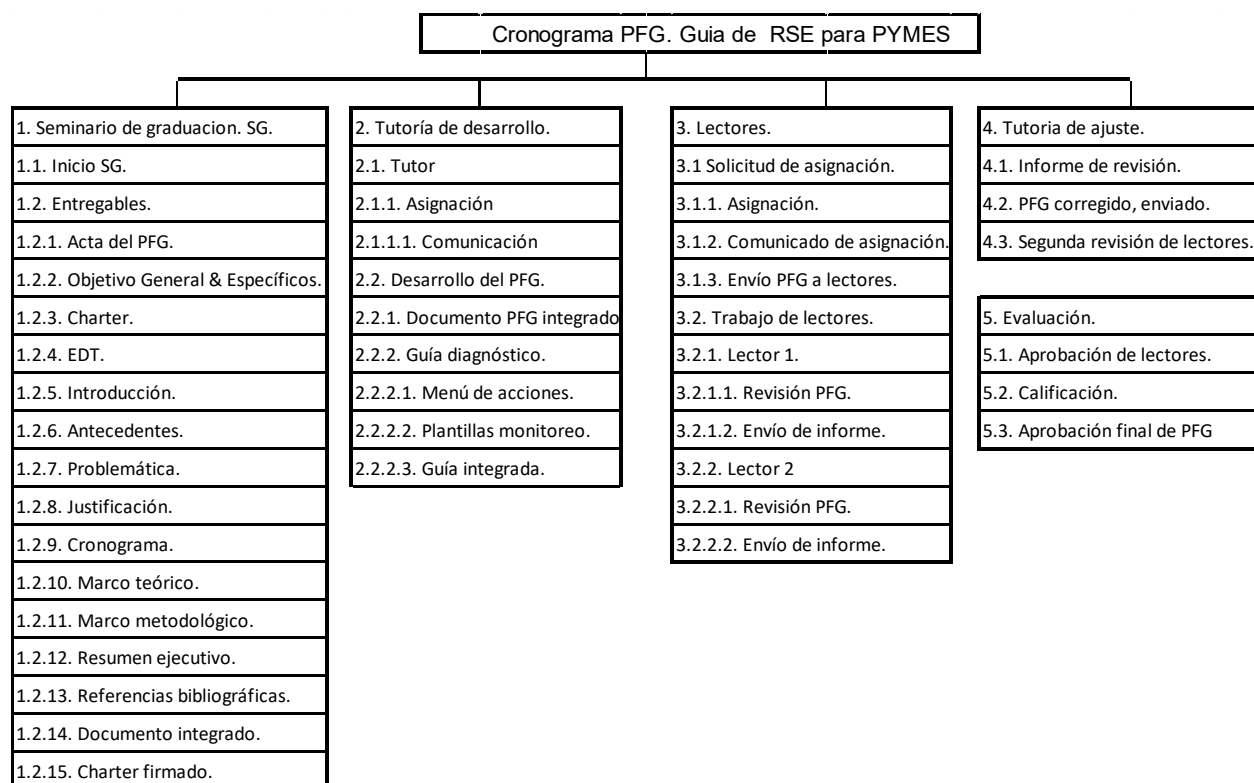
5 Supuestos de la planeación y ejecución del PFG:

- La disponibilidad abundante de material informativo y documentos en Internet se mantiene.
- La licencia de vacaciones que me han otorgado permanece vigente por lo 4 meses acordados.
- Los recursos financieros asignados al PFG continúan disponibles.
- El servicio de Internet esté 100% disponible.

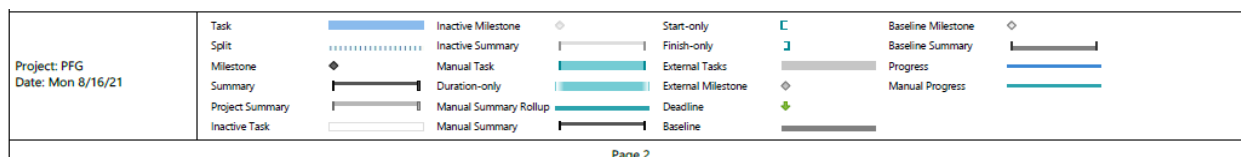
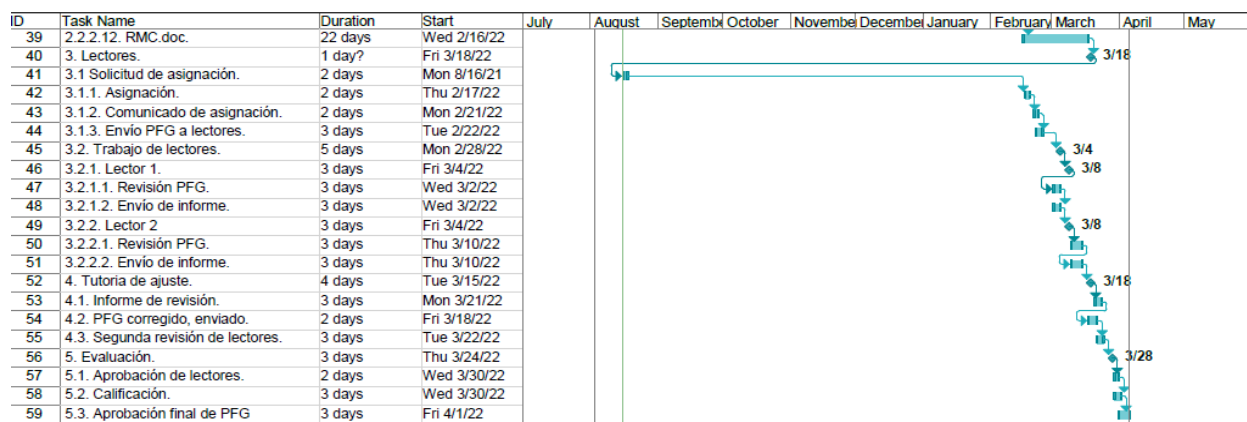
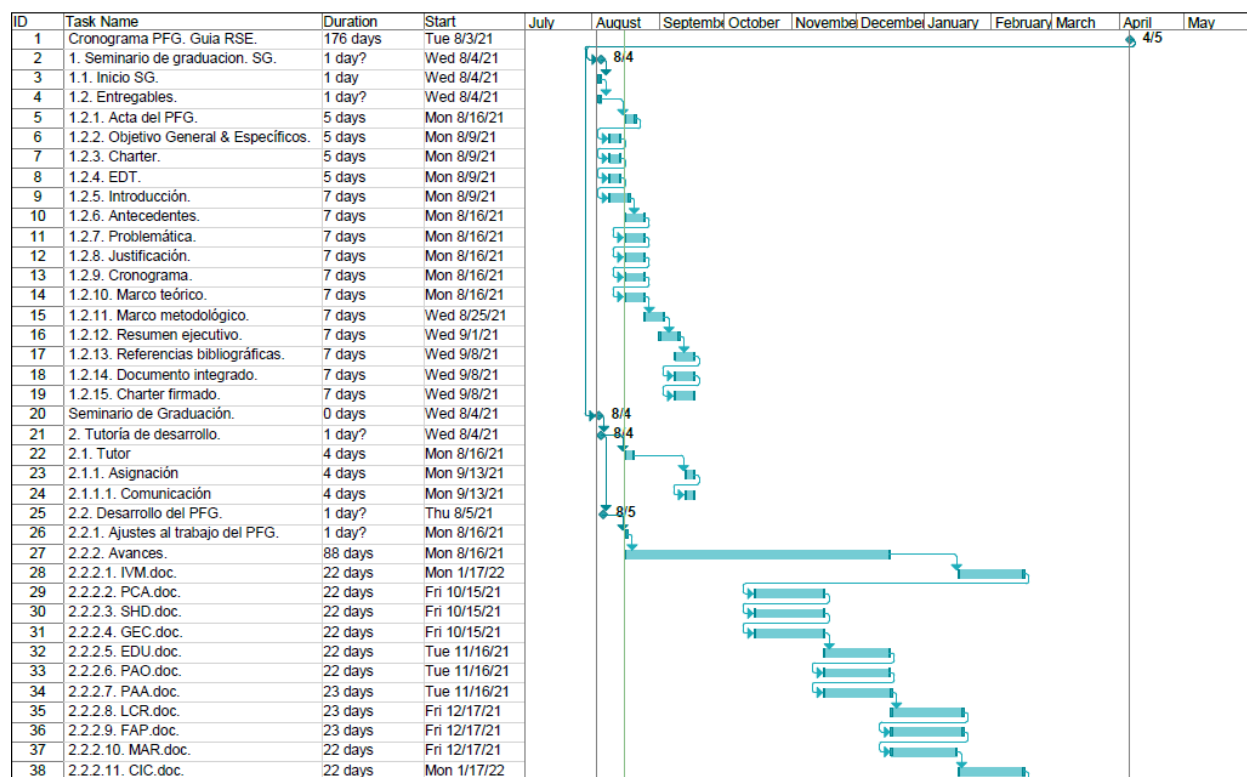
6 Restricciones del PFG:

- Si me suspenden la licencia vacacional sin pago motivado a la situación crítica de Haití (lugar donde laboro), le dedicaría menos tiempo al PFG y podría no terminarlo dentro del cronograma establecido.
- Si las alzas inflacionarias en los bienes y servicios en Argentina (lugar donde resido), siguen escalando, me podría afectar el presupuesto financiero reservado para la culminación y entrega de la tesis.
- De continuar fallando los servicios de Internet como hasta ahora ha sucedido en territorio argentino, esto me afectaría en la conclusión de la tesis dentro del cronograma.

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



Anexo 4: Detalle de las fuentes secundarias más importantes utilizadas.

Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. (2010, octubre). Guía para la gestión de proyectos sociales, para ayudar a la visualización del impacto de la RSE en la comunidad circundante a la entidad que la ejecuta.

European Commission. (2011, 25 de octubre). *A renewed EU strategy for Corporate Social Responsibility* – Una renovada estrategia europea para la Responsabilidad Social Corporativa, para entender y visualizar la proyección de la RSE a nivel mundial, especialmente en el contexto europeo, región donde la práctica es cotidiana e institucionalizada, y a fin de determinar el rumbo actual que lleva esta práctica a la luz de los acontecimientos y acuerdos tales como el Pacto Global y los ODS.

Dalle, P. Boniolo, P. Sautu, R. y Elbert, R. (2005). Manual de metodología, construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología, para soportar la intención de darle unión entre sus partes, origen, trascendencia y vinculación.

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica, Hitt, A. Ireland R. y Hoskisson R. (2008) Administración estratégica competitiva y globalización 7ma. Edición, y de Thomson, A. Strickland, A. J. y Gamble J. (2012), Administración estratégica: teoría y casos, Editorial McGraw Hill. 18ª edición, para reforzar los conceptos de administración estratégica de manera de ubicar la gestión de la implementación de la Guía de RSE para la PYME dentro del accionar de los directivos de una organización empresarial cualquiera.

Guía del PMBOK® (PMI, 2017) sexta edición, y Cohen, E. y Martínez, R. (2018). Manual: Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales.