



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS SOBRE  
MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y AUDITORÍAS AMBIENTALES**

**EN CONVENIO CON LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA**



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL PARA MICRO, PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS EN  
LA ZONA NORTE DE VERACRUZ**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA**

**PRESENTA**

**JUAN CARLOS TELLO PRIOR**

**DIRIGIDA POR**

**DRA. BLANCA ESTELA GUTIÉRREZ BARBA**

**CIUDAD DE MÉXICO, AGOSTO DE 2017**



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 9:00 horas del día 14 del mes de junio del 2017 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de CIEMAD

“Programa de capacitación en responsabilidad social empresarial para micro, pequeños y medianos empresarios en la Zona Norte de Veracruz”.

Presentada por el alumno:

TELLO PRIOR JUAN CARLOS  
Apellido paterno Apellido materno Nombre(s)

Con registro: 

B	1	4	1	3	9	3
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

Maestría en Gestión y Auditorías Ambientales

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA DEFENSA DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

### LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DRA. BLANCA ESTELA GUTIÉRREZ BARBA

DRA. MARÍA YOLANDA LEONOR ORDAZ GUILLÉN

M. EN C. GERMÁN RAÚL VERA ALEJANDRE

M. EN C. MARÍA DE LA LUZ VALDERRÁBANO ALMEGUA



DRA. MILAGROS CANO FLORES

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES PÚBLICA  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
CIEMAD DIRECCIÓN  
DR. VÍCTOR FLORENCIO SANTES HERNÁNDEZ



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México, D.F. el día 14 del mes de Junio del año 2017, el que suscribe Juan Carlos Tello Prior alumno del Programa de Maestría en Gestión y Auditorías Ambientales, con número de registro B141393, adscrito al Centro Interdisciplinario de Investigaciones y Estudios sobre Medio Ambiente y Desarrollo, manifiesta que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. Blanca Estela Gutiérrez Barba y cede los derechos del trabajo titulado Programa de capacitación en Responsabilidad Social Empresarial para micro, pequeños y medianos empresarios en la zona norte de Veracruz, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o directora del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones: [jctelloprior@gmail.com](mailto:jctelloprior@gmail.com) y [bgutierrezb@ipn.mx](mailto:bgutierrezb@ipn.mx). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Juan Carlos Tello Prior

## ÍNDICE

RESUMEN .....	8
ABSTRACT .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO I. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	12
1.1 La administración ética de la empresa.....	12
1.2 Antecedentes de la Ética Empresarial y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	15
1.3 Concepto y generalidades de la RSE .....	17
1.4 Dimensiones de la RSE .....	20
1.5 Estructura del sector de micro, pequeñas y medianas empresas en México .....	25
1.5.1 Características generales.....	26
1.6 El sector empresarial mexicano ante la RSE .....	28
1.7 Acciones de RSE aplicables a las empresas MiPyME y de reciente creación .....	32
1.8 Ventajas de la RSE para las empresas .....	37
1.9 Apreciaciones de la responsabilidad social empresarial ante el mercado ...	40
CAPÍTULO II. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL.....	44
2.1 Programas y metodologías de trabajo para la aplicación de la RSE .....	44
2.1.1 La RSE en México .....	49
2.2 Estructura de un programa de capacitación en RSE .....	52
2.2.1 Comunicación de un programa de Responsabilidad Social Empresarial a los líderes organizacionales.....	56
2.3 Criterios de trabajo en la formulación de un programa de RSE .....	58
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	63

3.1 Problemática.....	63
3.2 Preguntas de investigación.....	64
3.3 Objetivos.....	65
3.4 Enfoque metodológico y tipo de investigación.....	65
3.5 Definición de la población.....	66
3.6 Plan de muestreo.....	68
3.7 Técnicas e instrumentos.....	70
3.8 Procedimiento de recolección de datos de investigación.....	71
3.9 Procedimiento de tratamiento de los datos.....	71
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>71</b>
4.1 Sociodemográficos.....	72
4.2 Ambientales.....	76
4.3 Sociales.....	93
4.4 Económicas y procedimentales.....	100
4.5 Factibilidad del programa.....	107
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN RSE ...</b>	<b>114</b>
5.1 Presentación del programa.....	114
5.2 Módulo 1: Contextualización de la RSE.....	118
5.2.1 Presentación del módulo.....	118
5.2.2 Desglose temático de trabajo.....	122
5.3 Módulo 2: Diseño de un programa de RSE.....	129
5.3.1 Presentación del módulo.....	129
5.3.2 Desglose temático de trabajo.....	133
5.4 Módulo 3: Estrategias de aplicación de la RSE en la dimensión, económica.....	142

5.4.1 Presentación del módulo.....	142
5.4.2 Desglose temático de trabajo.....	146
5.5 Módulo 4: Estrategias de aplicación de la RSE en la dimensión, ambiental .....	154
5.5.1 Presentación del módulo.....	154
5.5.2 Desglose temático de trabajo.....	158
5.6 Módulo 5: Estrategias de aplicación de la RSE en la dimensión social.....	166
5.6.1 Presentación del módulo.....	166
5.6.2 Desglose temático de trabajo.....	170
CONCLUSIONES.....	179
BIBLIOGRAFÍA.....	183
ANEXOS.....	190
Anexo I. Estrategias de RSE aplicables a las micro, pequeñas y medianas empresas.....	190
Anexo II. Diagrama de la norma ISO 26001:2010.....	195
Anexo III. Programa de Responsabilidad Social Empresarial de Coca- Cola FEMSA.....	196
Anexo IV. Definición conceptual y operacional de variables de estudio en campo .....	198

### Índice de Tablas

Tabla 1. Factores alrededor de la evolución de la administración moral de la empresa.....	16
Tabla 2. Intereses de los grupos de interés de la RSE en las empresas.....	24
Tabla 3. Clasificación de las empresas mexicanas.....	26
Tabla 4. Análisis FODA respecto a la RSE aplicada en la MiPyME.....	36
Tabla 5. Beneficios de la RSE por grupos de interés.....	38

Tabla 6. Beneficios de la RSE por área funcional de la empresa.....	41
Tabla 7. Normativa y certificaciones aplicables en programas de RSE .....	46
Tabla 8. Normas, guías, informes y códigos de conducta en materia de RSE.....	47
Tabla 9. Indicadores socioeconómicos de las localidades de estudio.....	67
Tabla 10. Unidades económicas por localidad en la zona norte de Veracruz .....	69
Tabla 11. Estadísticas de fiabilidad .....	72

### **Índice de Figuras**

Figura 1. Principios básicos de la RSE en las empresas .....	20
Figura 2. Variables alrededor de las estrategias de RSE en el contexto empresarial .....	21
Figura 3. Alcances de la RSE.....	22
Figura 4. Aspectos que rodean las estrategias de RSE .....	35
Figura 5. Beneficios de la Responsabilidad social corporativa.....	40
Figura 6. Antecedentes históricos de la RSE en México (Concepciones clásicas 1900-1950).....	49
Figura 7. Etapas de la RSE en las organizaciones .....	60
Figura 8. Macro y micro localización de los municipios (Papantla, Poza Rica, Gutiérrez Zamora y Tecolutla).....	66
Figura 9. Presentación del programa .....	117

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1. Sector económico .....	72
Gráfico 2. Número de empleados.....	73
Gráfico 3. Puesto ejercido por el entrevistado.....	74
Gráfico 4. Grado máximo de estudios .....	75
Gráfico 5. Edad .....	75
Gráfico 6. Nivel de desarrollo y operación de manuales y procedimientos. ....	77
Gráfico 7. Nivel de importancia de aplicación un programa de medición y uso de recursos.....	78
Gráfico 8. Nivel respecto a planes de manejo de residuos. ....	79



Gráfico 9. Nivel respecto a plan de ahorro energético. ....	79
Gráfico 10. Nivel respecto a plan de ahorro y tratamiento de agua.....	80
Gráfico 11. Nivel respecto a plan de control y reducción de emisiones contaminantes a la atmósfera.....	80
Gráfico 12. Nivel respecto a plan de ahorro de uso de consumibles.....	81
Gráfico 13. Nivel respecto a plan de auditoría ambiental. ....	82
Gráfico 14. Residuos generados de manera más frecuente por parte de la empresa. ....	83
Gráfico 15. Normas aplicadas al interior de la empresa. ....	84
Gráfico 16. Certificación en normas por parte de la empresa. ....	84
Gráfico 17. Nivel de aplicación de variables de RSE en políticas de compra. ....	86
Gráfico 18. Nivel de afinidad con apoyo y gestión de campañas de cuidado al medio ambiente (empresa). ....	86
Gráfico 19. Afinidad con uso de sistemas de trabajo basados en el cuidado al medio ambiente (empresa). ....	87
Gráfico 20. Ofrecimiento al mercado de productos con preocupación ambiental (empresa).....	88
Gráfico 21. Nivel de uso de materiales biodegradables (empresa). ....	89
Gráfico 22. Nivel de apoyo o gestión de campañas de cuidado al medio ambiente (Proveedores).....	90
Gráfico 23. Nivel de sistemas de trabajo basados en el cuidado al medio ambiente y disminución de la contaminación ambiental (Proveedores).....	91
Gráfico 24. Nivel de ofrecimiento al mercado de productos con preocupación socioambiental (Proveedores).....	92
Gráfico 25. Nivel de afinidad en el uso de materiales biodegradables, reutilizados o privados de un daño al medio ambiente (Proveedores). ....	92
Gráfico 26. Gestión o participación en campañas de apoyo a grupos vulnerables (empresa).....	93
Gráfico 27. Afinidad con la contratación de grupos vulnerables en sus actividades (empresa).....	94
Gráfico 28. Nivel de afinidad con comercio justo y trabajo equitativo (empresa). .	95



Gráfico 29. Nivel de preocupación por el desarrollo económico integral de los empleados (empresa). .....	96
Gráfico 30. Nivel de gestión de campañas de apoyo a grupos vulnerables (Proveedores).....	97
Gráfico 31. Nivel de contratación de grupos vulnerables en sus actividades (Proveedores).....	97
Gráfico 32. Nivel de afinidad con el comercio justo y trabajo equitativo (Proveedores).....	98
Gráfico 33. Nivel de afinidad con la preocupación por el desarrollo socioeconómico de sus empleados (Proveedores).....	99
Gráfico 34. Documentación de código de ética.....	99
Gráfico 35. Nivel en el que los productos o servicios consideran la RSE en su propuesta de valor.....	101
Gráfico 36. Nivel de cumplimiento por parte de la empresa de variables relacionadas con la RSE. ....	102
Gráfico 37. Nivel en el que son aplicadas las condiciones de trabajo.....	103
Gráfico 38. Aplicación de prestaciones adicionales para los trabajadores.....	104
Gráfico 39. Obtención de estímulos fiscales a través de la RSE.....	104
Gráfico 40. Nivel de importancia a la aplicación de factores de RSE al interior de su empresa. ....	105
Gráfico 41. Nivel de importancia que atribuye a valores de la RSE. ....	108
Gráfico 42. Nivel de consideración de la RSE en la toma de decisiones por factores. ....	108
Gráfico 43. Disposición por instituir estrategias de RSE en su empresa.....	109
Gráfico 44. Nivel de importancia de factores alusivos a la RSE.....	110
Gráfico 45. Recibimiento previo de capacitación en cursos o programas de RSE. ....	112

## RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se presenta como una alternativa de gestión empresarial para aquellas organizaciones que se inclinan a actuar de manera responsable en sus mercados, brindando con ello estímulos a los grupos de interés.

El objetivo del presente estudio se centraliza en desarrollar un programa de capacitación en Responsabilidad Social adaptado a la realidad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME), basado en una revisión documental de las estrategias y fundamentos de la gestión de esta variable y construido a partir de una investigación de campo realizada a 43 empresarios de esta tipología empresarial en la zona norte del estado de Veracruz en la cual se trabajan variables de análisis alrededor de las dimensiones: social, económica y ambiental.

Los resultados de campo denotan un apego limitado de los emprendedores y empresarios analizados con relación a las variables de la responsabilidad social, sobre todo, fundamentados en función de una ausencia de planes estratégicos y de gestión estandarizados en parte debido a una falta de programación de actividades y desconocimiento de estrategias integrales de administración. Sin embargo, se logra identificar una aceptación por los constructos ideológicos que supondrían una necesidad de mayor formación con relación a las variables de trabajo de esta tendencia, así como de las dimensiones que lo contextualizan.

Esto, en función de los valores bajos a medios según escalas ordinales, en los que se denotan oportunidades concentradas en las dimensiones social y ambiental, siendo que la principal preocupación de los empresarios se da en términos de la dimensión económica.

Por ende, el programa de formación propuesto se aboca a solventar estrategias de gestión que además de contribuir de manera directa en las metas económicas de la empresa se interconecte con las dimensiones social y ambiental para una gestión integral de los sistemas de trabajo de la empresa en virtud de la Responsabilidad Social Empresarial.

## ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) is presented as an alternative for business management to those organizations inclined to act with responsibility in their markets, thereby providing incentives to stakeholders.

The objective of this study is to develop a training program in Social Responsibility adapted to the reality of Micro, Small and Medium Enterprises (MSME's), based on a documentary review of the strategies and fundamentals on the management of this variable and built from a field research carried out to 43 entrepreneurs of this business type in the northern region of the state of Veracruz through the application of a survey, in which analysis variables are worked around the social, economic and environmental dimensions.

The field results denote a limited attachment of the entrepreneurs and businessman's analyzed with the variables of social responsibility, mainly based on an absence of standardized strategic and management plans due in part to a lack of activity programming and lack of integral management strategies. However, it is possible to identify an acceptance for the ideological constructs that would suppose a necessity of greater formation in relation to the variables of work of this tendency, as well as of the dimensions that contextualize it. This is based on low to medium values according to ordinal scales, where opportunities are concentrated in the social and environmental dimensions, and the main concern of entrepreneurs in terms of the economic dimension.

Therefore, the proposed training program focuses on solving management strategies that in addition to contributing directly to the company's economic goals, are interconnected with the social and environmental dimensions for an integral management of the company's work systems in terms of Corporate Social Responsibility.

## INTRODUCCIÓN

Las externalidades que se generan debido a las actividades empresariales tienen una participación activa en la problemática ambiental y se dan desde todas las subclasificaciones de unidades económicas, por lo que su participación en las metas de desarrollo sustentable es esencial para el logro de cambios y resultados favorables dentro de esta problemática que aqueja a la totalidad de espacios geográficos alrededor del mundo.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se articula como un mecanismo de administración en las unidades económicas en la cual sus campos de actuación proponen un compromiso de las mismas bajo una perspectiva más allá de la dimensión económica, contemplando dentro de su planificación estratégica la retribución social y ambiental como pilares dentro de la toma de decisiones que estas generan dentro del mercado.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME) representan una parte fundamental en el logro de metas socioeconómicas dentro de la coyuntura económica de la industria y el sector empresarial mexicano, y por ende su capacitación se presenta como una condición indispensable para el logro de la competitividad y la productividad.

Ante dicha problemática se desarrolla la presente investigación que se encuentra representada por cinco capítulos que han sido articulados con la finalidad de encaminar la investigación a responder ¿Qué programa de capacitación en RSE sería el ideal para incentivar la implantación de esta modalidad de gestión en las MiPyME de la zona norte del estado de Veracruz?, ¿Qué afinidad tienen los empresarios MiPyME y emprendedores de la región con la Responsabilidad Social Empresarial como mecanismo de gestión? y ¿Qué programas de capacitación están siendo aplicados en el sector empresarial mexicano y cómo son replicables a las empresas MiPyME en la zona norte del estado?

Teniendo como objetivo general de la investigación el desarrollo de un programa de capacitación en RSE para empresarios MiPyME y emprendedores dentro de la zona norte del estado de Veracruz.

El primer capítulo contempla la conceptualización y generalidades de la Responsabilidad Social dentro de las empresas siendo que en éste se encuentran los saberes esenciales que demarca el estado del arte con relación a la problemática de estudio.

El segundo capítulo se integra por el marco contextual de la problemática de estudio y en él se representan las particularidades alrededor de los programas de responsabilidad social empresarial en nuestro país, así como las estrategias y temáticas a considerar para la generación de los mismos.

Por su parte, dentro del tercer capítulo se especifica la estrategia metodológica seguida para la realización del estudio en campo, en donde se destacan los esfuerzos de recopilación de información directa desde los empresarios en virtud de su afinidad respecto a la implantación de la RSE. A su vez, en el apartado cuarto de este documento se visualizan los resultados de la investigación de campo y su análisis.

Por último, en el capítulo quinto de esta investigación se estructura la propuesta de capacitación en RSE que se ejecuta dentro de la comunidad empresarial de la zona norte de Veracruz, desglosando los materiales teórico-prácticos a presentar en los sujetos de estudio receptores del programa. Teniendo como propósito fundamental diseñar un programa de RSE adaptado a la situación del sector empresarial en su tipología MiPyME de manera técnica, práctica y sencilla que facilite a las organizaciones el proceso de implementación y seguimiento de la Norma ISO 26000 que aboca a la gestión de la Responsabilidad Social, que puede articularse con otros sistemas que forman parte de los Sistemas Integrados de Gestión (Sistema de Gestión de la Calidad; Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de la Salud Ocupacional y Gestión del Riesgo), los cuales ante su globalidad abren las puertas a la denominada Gestión Integral.

## CAPÍTULO I. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En la actualidad la gestión empresarial requiere crear una filosofía de trabajo en el interior de cada organización que considere las variables que la comunidad demanda en una nueva cosmovisión de apoyo a la calidad de vida de la población (Cuevas, 2009). El antiguo enfoque de mercado que encuadraba a las empresas bajo una dimensión económica de operación (en la que a través de sueldos y salarios y generación de riqueza económica a la sociedad se veía justificada la puesta en práctica de sus operaciones) ha desaparecido, siendo que, las exigencias y necesidades de la población han cambiado por lo que la evolución de las corrientes empresariales de administración estratégica deben hacerlo de igual manera. Tomando en cuenta desde este nuevo paradigma, la inclusión de modelos de gestión que se aboquen hacia las variables ambiental y social como parte de la planificación estratégica de las empresas (Velázquez, 2008), en ese marco, nace la ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa.

### 1.1 La administración ética de la empresa

Según las expresiones de Cuevas (2009), las ideas comunes referentes a la Ética Empresarial y la Responsabilidad Social de la Empresa se concentran desde dos perspectivas básicas en las que se establece un enfoque humanista para la gestión y además de cuidado al medio ambiente, a su vez que mediante estas dos variables o mecanismos las decisiones de la organización tenderán a ser morales y eficaces desde la perspectiva estratégica u operacional que las acompaña.

Por su parte Durán (2008), argumenta que la competitividad que se refleja en el mercado obliga a las organizaciones a actuar bajo estrategias de gestión innovadoras, encontrando a la administración moral como una respuesta ante las exigencias que el mercado le plantea, expresada en términos de sus dirigentes

quienes traducen sus valores personales a la estrategia de gestión de sus empresas, buscando que las mismas sean replicadas mediante un Código de Ética<sup>1</sup>.

Es necesario conjuntar esta información con los preceptos descritos por Pérez & Garzón (2015), que delimitan que los códigos de ética dentro de la empresa son la clave para asegurar un desempeño adecuado de la misma en materia de desarrollo social y sustentable, en el sentido de la sustentabilidad gracias a una actuación en función del estímulo de la competitividad, productividad y uso eficiente de los recursos, mientras que la perspectiva social es abordada por las acciones en materia de aseguramiento de la calidad de vida de los trabajadores así como un comportamiento ético hacia cada grupo de interés alrededor de la organización, donde cada decisión sea en relación a su apoyo o privación de su afectación.

Ante estas perspectivas, la visión de Velázquez (2008), sobre la administración moral o ética empresarial puede ser entendida como la aplicación práctica del bien común a las actividades y operaciones dentro de los negocios, al instituir un marco de trabajo a través de los principios básicos de la moralidad para forjar una filosofía de trabajo, destaca que la moralidad es una condición de un grupo o individuo hacia lo correcto, por ende en una sociedad lo correcto es inclinar las decisiones empresariales para el beneficio integral tanto de la comunidad, los clientes internos y externos y el medio ambiente.

Ahora bien, la administración moral de las organizaciones en el actual escenario de competitividad que se vive en los mercados, es una tendencia que se ha acrecentado y se ha vislumbrado desde una condición mercadológica, siendo indispensable que la misma sea acatada como un compromiso real por parte de los que se inclinan hacia sus supuestos (Cuesta & Valor, 2003).

Desde el apartado económico el actuar con responsabilidad en las organizaciones tiene una relación directa con el logro de las metas de desarrollo económico (compartidas tanto por el Estado como la comunidad empresarial y productiva)

---

<sup>1</sup> Documento de la planificación estratégica de una empresa en la que se instituyen las corrientes filosóficas y de valores a seguir por parte de la empresa en su administración integral.



siendo así que esta condición debe ser potenciada con un actuar ético de la empresa sobre todo en materia de sustentabilidad ya que sus actividades se encuentran relacionadas de manera directa con el uso de los recursos naturales que constituyen un bien común para la sociedad (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2007).

Caben aquí las palabras de Boilord & Lecuye, 1994 (citados por Cuevas, 2009):

“La administración moderna ha dejado de ser un conjunto de útiles aplicados en la privacidad de la empresa cuyo aprendizaje y práctica conciernen sólo al especialista. El impacto económico, social y cultural de las empresas para el destino de la humanidad suscita una de las preocupaciones mayores del hombre moderno” (pág. 1)

Tomando en cuenta estas premisas se puede expresar que la ética como la base de las operaciones empresariales representa el camino a seguir a fin de asegurar un desarrollo sustentable.

La administración moral dentro de la empresa va más allá de las simples intenciones de actuar de manera adecuada con relación al entorno de la empresa, sino que representa un cambio de paradigmas real entre las viejas prácticas de gestión para una reestructuración de la dinámica y obligaciones de la empresa en el mercado. Se identifica como una necesidad primordial dentro de la administración empresarial desde la premisa de que la operación de cada unidad económica requiere en particular de dos puntos esenciales, los recursos naturales (dimensión ambiental) y el capital humano (dimensión social), por lo cual la moralidad de la empresa como una filosofía estratégica de su operación es el parteaguas para un nuevo escenario mundial de trabajo en cada organización.

## 1.2 Antecedentes de la Ética Empresarial y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El origen de la Responsabilidad Social Empresarial y la Ética Empresarial tiene un camino que se ha venido trazando desde hace ya varias décadas, en el cual su evolución se ha representado de acuerdo a las diversas exigencias que la población ha demandado a las empresas y las corrientes filosóficas que las mismas han originado gracias al cambio de sus hábitos de consumo y actuar (Duarte, 2012).

Cuevas (2009), argumenta que tanto la ética empresarial, como el desarrollo sustentable y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ven originadas a través de los cambios de paradigmas representados en la evolución histórica de la teoría social del hombre ocurridas en el siglo XX y principios del siglo XXI. La degradación acelerada del medio ambiente y las crisis económicas, el desempleo, el desarrollo exponencial del capitalismo con las revoluciones industriales y tecnológicas y la nueva sociedad del conocimiento, representan un parteaguas para la reestructuración de las corrientes capitalistas con base en los nuevos paradigmas sociales y de cuidado ambiental en las actividades del sector productivo.

Según lo expresado por Cuesta & Valor (2003), es a raíz de la problemática que se suscita en el siglo XX que desde los inicios de los años ochenta la población deja de visualizar al Estado como el único responsable de los indicadores sociales dentro de las comunidades, y comienza a generar una postura en la que la contribución al bienestar social y calidad de vida de la población sean a su vez asumidas por todas las instituciones sociales incluidas las empresas en sus carácter lucrativo o no.

Según lo especificado en la tabla 1, los indicadores como el comportamiento moral del consumidor, cuidado del medio ambiente, relación con grupos de interés (stakeholders), entre otros, de trascendencia tanto en la ética de la empresa como en el desarrollo sustentable y la responsabilidad social, son los que han evolucionado con el paso de los tiempos, no obstante, las demandas poblacionales

se han centrado sobre variables en común como el empleo, la salud y cultura que pueden ser analizadas en la presente.

**Tabla 1. Factores alrededor de la evolución de la administración moral de la empresa**

Ética de la empresa (1985)	Desarrollo sustentable (1972-2008)	Responsabilidad Social de la Empresa (1970-2008)
Comportamiento moral del administrador	Cuidado del Medio Ambiente	Eficiencia económica
Recursos humanos	Eficiencia económica	Empleo
Relación con los grupos de interés	Empleo	Derechos del hombre
	Justicia social	Cuidado del medio ambiente
	Derechos del hombre	Relación con los grupos de interés
	Lucha contra la corrupción	interés
	Salud	Salud
		Cultura

Fuente: Cuevas (2009, pág. 330)

Por ende y a expresiones de Alea (2007), la ética empresarial y la Responsabilidad Social Empresarial se presentan como un resultado de las exigencias de la población hacia un cambio en los regímenes capitalistas de acumulación de riquezas y mercantilismo, así como de las nuevas corrientes de informática y tecnología que agregan obsolescencia programada a los bienes y servicios y tendencias hacia el consumismo.

Al haber logrado una postura por parte de las empresas respecto a las presiones sociales en materia económica, social y ambiental se crea un nuevo devenir en la administración moral de la empresa, en donde figuran como punto medular de sus actividades esenciales el cumplimiento de los derechos universales del hombre, los valores intrínsecos al desarrollo social y sustentable, así como la educación la cultura, el comercio justo y la mercadotecnia ética o responsable (ONU, 2004).

Esta preocupación y exigencia social a su vez tienen una fuerte vinculación con las corrientes de trabajo en las convenciones internacionales de Medio Ambiente,

siendo que la conferencia de Estocolmo de 1972 en donde comienza el despertar y exigencia social hacia las condiciones de la sustentabilidad en función de la carencia de biocapacidad para mantener las actividades del hombre en su forma de ser aplicadas cotidianamente (Pérez & Garzón, 2015).

En general la administración ética de las organizaciones es una corriente que se ha venido gestando a la par de la filantropía empresarial misma que en la actualidad se vale de la convicción bajo supuestos no coercitivos de los empresarios a su aplicación por encima de las exigencias o legislaciones que competan a sus sectores económicos, con una inclinación hacia el bien común considerado a través de la dimensión moral que les dictamina seguir lo correcto hacia los grupos de interés alrededor de sus operaciones.

### **1.3 Concepto y generalidades de la RSE**

Hoy día las tendencias de consumo dentro de la población exigen cada vez con mayor frecuencia a las empresas demostrar el compromiso que tienen con la sociedad que les brinda su desarrollo económico y posicionamiento en los mercados. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) está avanzando aceleradamente en el mundo, con diversos matices y ha dejado de ser una moda o una estrategia de marketing para transformarse en la forma de gestionar una empresa (Becherman & Feldman, 2013).

Desde hace ya algunos años ésta surge como una necesidad por parte de las empresas y los encargados de su gestión por contribuir de manera social, económica y ambiental con las comunidades y grupos de interés alrededor de sus organizaciones, misma condición que toma fuerza en la década de los 90 por parte de las grandes cadenas transnacionales (Fernández, 2009).

El consumidor y las empresas están cada vez más conscientes de sus respectivas responsabilidades sociales en calidad de sus grupos de interés dentro de sus procesos de producción, distribución, venta y consumo final. Por ello, estos entes económicos deben tener beneficios, pero no a cualquier costa buscando con esto considerar el impacto inmediato y futuro de sus actuaciones (Navarro, 2012).

Para la definición es necesario tomar en consideración que la empresa en la actualidad se concibe como una entidad que genera riqueza y también beneficios a la sociedad y su entorno. Las definiciones y conceptos de la RSE son variados, sin embargo, todos atienden a un punto básico y común que es la concientización de los líderes organizacionales por responsabilizar las actividades empresariales para beneficio de la sociedad.

Según el Libro Verde de la Unión Europea se puede entender la RSE como “La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Sánchez, 2009, pág. 142)

Desde la definición teórica que caracteriza a la RSE se deben destacar dos dimensiones de su ámbito de actuación: la dimensión interna que afecta directamente a los empleados y al medio ambiente incluyendo una adecuada gestión del capital humano, la salud y seguridad en el trabajo, la adaptación al cambio en pro de las actividades de así como la gestión del impacto ambiental y de la utilización de los recursos naturales y la dimensión externa donde se encuentran las relaciones con la comunidad, los proveedores, los consumidores y sus derechos humanos y los problemas ecológicos mundiales, siendo así que se atiende a todos los grupos de interés alrededor de las actividades organizacionales (López, 2013).

Para conceptualizar la RSE se plantea lo descrito por Vidal Martínez (1999, citado por Becherman & Feldman, 2013, pág. 125): “la RSE representa una nueva forma de conceptualización no sólo de la política social sino también una nueva forma de hacer en la empresa privada, es un concepto que permite establecer puentes entre las racionalidades económicas y sociales”. Como complemento a esta definición se pueden tomar las expresiones del Centro Empresarial de Inversión Social (CEDIS, 2010) con sede en Panamá que define la RSE como “una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de una empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, familias y el entorno social en las zonas de su influencia dimensionando así la perspectiva social que la atiende” (pág,1), por su parte la delimitación del concepto se aterriza con lo expresado por Caroll (1999, citado por

Sánchez Herrera, 2009), quien señala que existen cuatro obligaciones por parte de las empresas, las cuales son: ser rentable (cumplir sus obligaciones económicas), obedecer la ley (cumplir obligaciones legales), mantener un comportamiento ético (cumplir obligaciones éticas) y devolver a la sociedad parte de lo que ésta le entrega a través de la filantropía o acción social.

Esta propuesta no es la única, según lo expresado por Fernández (2009), el concepto de responsabilidad social se aplica principalmente a las grandes firmas, sin embargo, éste no debe ser limitado sino aplicable a todo tipo de empresas públicas y privadas, incluidas las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME) y cooperativas, ya que permite la mejora de su imagen de marca como empresa, así como tener un impacto en el valor de la misma en el mercado.

De acuerdo a estas aseveraciones otra postura de entendimiento atiende a los cuatro principios básicos que rodean a la RSE que pueden ser visualizados en la figura 1 y refieren a las condiciones elementales a considerar por parte de las organizaciones para un desarrollo estratégico de la RSE como parte medular de sus actividades. Cabe destacar que estos principios atienden a una visión integral de la estrategia de RSE aplicable que incluye las disposiciones normativas, las expectativas de los grupos de interés y el compromiso ético a la totalidad de las dimensiones que esta modalidad de gestión implica.



**Figura 1. Principios básicos de la RSE en las empresas**

Fuente: Elaboración propia con base en Fernández García (2009)

Estas definiciones se pueden resumir gracias a lo expresado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2010, citado por Calderón, 2010) que entiende la RSE como: “el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales<sup>2</sup> de todos sus participantes, contribuyendo así a la construcción del bien común” (pág, 15). Siendo esta visión la que fundamenta el presente estudio y que representa parte medular del programa de capacitación propuesto como resultado del análisis.

#### 1.4 Dimensiones de la RSE

La responsabilidad social no es un concepto nuevo en la escena de la gestión empresarial, pero si es una idea de la cual no hay todavía un consenso claro de sus alcances y su campo de influencia (Castro, 2011). Las dimensiones se pueden entender desde tres perspectivas clave: económica, social y ambiental, sin embargo, dentro de las mismas convergen cinco variables trascendentales para la comprensión de este término desde la perspectiva amplia del concepto que refieren a los valores y principios, condiciones de trabajo, *marketing* responsable, apoyo a la comunidad y protección al medio ambiente (véase figura 2).

<sup>2</sup> Estas serán retomadas en posteriores temas del documento



La mezcla de estos factores permite a la organización que pone en práctica la RSE tomar en consideración una estrategia integral de gestión dentro de sus mercados, para ello tomará en cuenta aspectos como su integración dentro de la planificación estratégica empresarial y códigos de conducta internos y al exterior, gestión adecuada del entorno laboral y beneficios hacia los empleados, acciones de bien común y social que beneficien a los grupos de interés alrededor de la empresa, una gestión adecuada del uso de recursos en las actividades buscando en todo momento el desarrollo sustentable y la puesta en práctica de estrategias comerciales responsables hacia la comunidad (Delaporte, 2005).



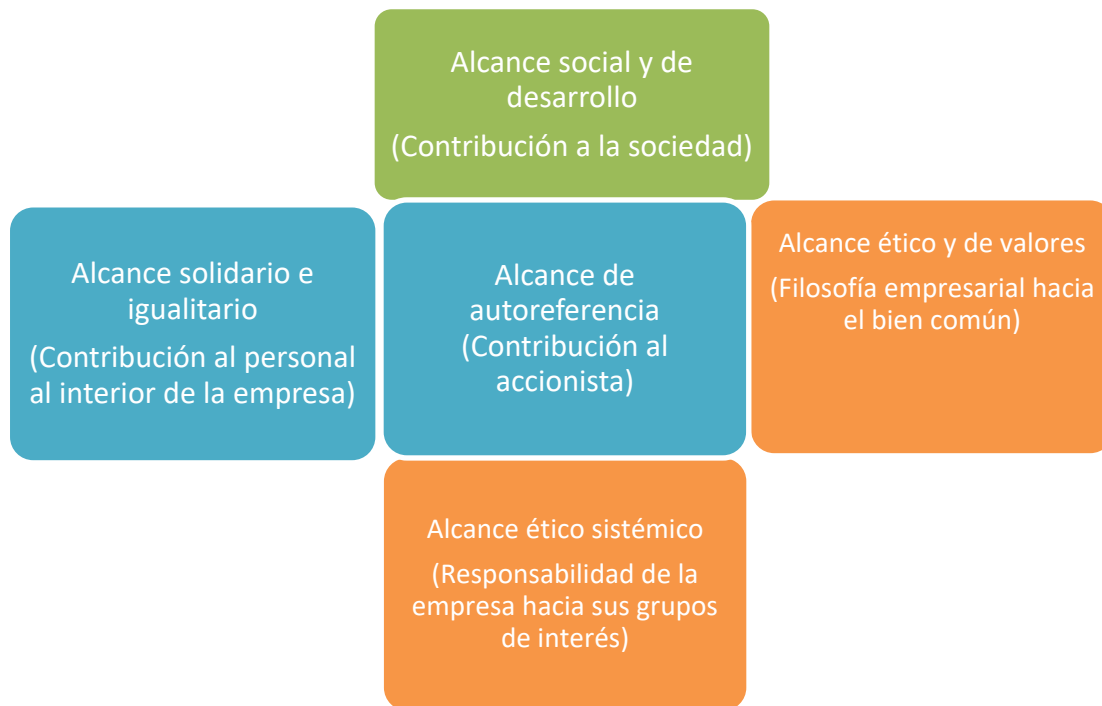
**Figura 2. Variables alrededor de las estrategias de RSE en el contexto empresarial**

Fuente: Elaboración propia con base en Delaporte (2005)

Estas variables tendrán un peso significativo desde la dimensión interna y externa que involucra el uso de la RSE como estrategia dentro de los sectores económicos para ello se deberán tomar en consideración los alcances que ésta conlleva en el desarrollo de las actividades empresariales (véase figura 3).

De dichos alcances se debe destacar que la RSE es una condición que atienden las empresas a fin de garantizar un desenvolvimiento adecuado de la organización con relación a su entorno. Siendo así se visualizan dimensiones preestablecidas desde

la finalidad a la cual está centrada la estrategia de RSE dentro de las instituciones, una visión ética o moral que contempla la influencia que tiene la empresa y sus acciones en la sociedad comprometiéndose a responder y asegurar el bienestar social; y las demandas de la sociedad, que involucra las exigencias de la sociedad hacia el entorno de las empresas al asumir estas sus responsabilidades en sus decisiones y acciones (Reyno, 2007).



**Figura 3. Alcances de la RSE**

Fuente: Elaboración propia con base en Reyno (2007)

Para una concepción adecuada de las dimensiones que representa la Responsabilidad Social Empresarial, es necesario identificar los grupos de interés que están alrededor de estas actividades, por ende, se deberán centrar estas condiciones en los estudios de Navarro (2012), que los identifica de acuerdo a la estructuración presentada en la tabla 2 y que corresponden tanto a los actores internos (socios, empleados, accionistas), externos directamente relacionados con clientes e instituciones financieras, competidores, proveedores, creadores de opinión, comunidad local, administración pública, iglesias, sindicatos, academia y

para los cuales se anotan los intereses legítimos, clasificando los mismos de acuerdo a los criterios de Carneiro (2009), respecto a los tres niveles de RSE, para el cual identifica las responsabilidades inmediatas de la empresa o de primer nivel con los integrantes de la misma, en segundo nivel con los agentes del entorno específico (proveedores, distribuidores, clientes, consumidores, competidores, etc.) y como tercer nivel el compromiso y responsabilidad hacia el público en general.

Esta necesidad de responder a las demandas de orden social proviene tanto del aumento del peso de las empresas en el mercado como a la creciente exigencia que tiene la sociedad en relación con el bienestar y la calidad de vida, por ello Carneiro (2009), propone dos niveles de análisis respecto a la RSE; el primero que encontraría en la idea misma de la responsabilidad, entendida como la obligación moral asumida voluntariamente por parte de la empresa dentro del marco social. En un segundo nivel, se encuentra una necesidad de dotar de contenido operativo al concepto teórico de la responsabilidad social, recopilando indicadores ordenados que permitan llevar una trazabilidad de las incidencias sociales que ocupan las organizaciones.

Cabe destacar que la RSE se considera como un apartado suprasocial, donde trasciende a los intereses de la comunidad y los grupos de interés, considerada como una exigencia cada vez mayor por parte de la sociedad y comunidades por una retribución real por parte de las empresas (Caroll, 1999). Para el sector empresarial mexicano es de vital importancia considerar un ajuste de sus actividades estratégicas bajo el seguimiento idóneo que este nuevo compromiso social demanda, siendo necesario que se destaque la importancia de la concientización e interés de los empresarios por explotar la responsabilidad social desde una motivación real por su puesta en práctica de acuerdo a los beneficios que conlleva la misma.

**Tabla 2. Intereses de los grupos de interés de la RSE en las empresas**

Tipo	Nivel de Responsabilidad en RSE	Intereses legítimos
Socios, accionistas e inversores	Primer nivel	Beneficio, rentabilidad, inversiones, gestión.
Empleados		Salario, prestaciones sociales, seguridad e higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación, formación, desarrollo, discriminación, clima laboral. Preocupación por parte de sus líderes y encargados de la gestión a fin de garantizar que a través de su trabajo remunerado se puedan dar condiciones de justicia, salud y seguridad, respeto y desarrollo profesional
Clientes	Segundo nivel	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantías, salud y seguridad, post-venta.
Instituciones financieras		Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción.
Competidores		Respeto, reglas de libre competencia, reciprocidad, cumplimiento de compromisos, cooperación.
Proveedores y subcontratistas		Respeto reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara, posibilidades comerciales, respeto, marcas y propiedad intelectual.
Creadores de opinión y conocimiento	Tercer nivel	Transparencia, información veraz y actualizada.
Comunidades locales, países y sociedades		Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución al desarrollo, compromiso por el respeto al medio ambiente y el entorno en el que se sitúa la empresa, colaboración con instituciones que apoyan en el desarrollo socioeconómico y sustentable de las comunidades en las que se asientan.
Administración pública		Legalidad, contribución, desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medio ambiente, ONG.
Iglesias		Respeto a sus creencias y valores morales, participación ciudadana.
Sindicatos		Respeto y promoción de derechos sociolaborales.
Universidades		Investigación, desarrollo, formación.
Grupos de opinión		Transparencia administrativa por parte de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con datos de Ángel (2009), Fernández (2009), Navarro (2012) y Carneiro (2009).

## 1.5 Estructura del sector de micro, pequeñas y medianas empresas en México

En México la competitividad es una variable que con mayor frecuencia requiere la atención de nuevas alternativas por parte de las empresas a fin de garantizar su permanencia dentro de los mercados cada vez más demandantes en función de una oferta creciente de organizaciones dispuestas a atenderlos. Desde este sentido, las prácticas de RSE son percibidas por las empresas locales de las economías emergentes como un costo adicional e innecesario y en una óptica inmediatista, como una pérdida de competitividad (Solís, 2008).

El sector empresarial mexicano de acuerdo a la Secretaría de Economía (2014), se encuentra integrado por cuatro tipos de unidades empresariales las cuales fluctúan en clasificación de acuerdo a los criterios de números de empleados y ventas anuales logradas; esta clasificación contempla Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas cuya tipología se determina en función de números específicos en el rango de trabajadores y rango o monto de ventas anual dependiendo del sector que atienda la unidad económica (Tabla 3. Clasificación de las empresas mexicanas).

El concepto de MiPyME es una abreviatura de “Micro, Pequeñas y Medianas Empresas”, que hoy en día funge el papel más importante para el desarrollo de nuestra nación, de acuerdo a la Secretaría de Economía (2013), el 99.8% de las empresas que se encuentran establecidas legalmente en nuestro país recaen dentro de este apartado. Esto permite destacar la importancia de la tipología de empresas en nuestro país y la necesidad de incrementar su competitividad a través de las nuevas alternativas presentes en el mercado en relación a la evolución de las expectativas y deseos del cliente hacia un compromiso social cada vez más marcado por parte de las organizaciones (véase tabla 3).

**Tabla 3. Clasificación de las empresas mexicanas**

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (\$ pesos)
<b>Micro</b>	Todas	Desde 1 hasta 10	Hasta 4 millones
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde 4.01 hasta 100
<b>Pequeña</b>	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde 4.01 hasta 100
	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde 100.01 hasta 250
<b>Mediana</b>	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde 100.01 hasta 250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde 100.01 hasta 250
<b>Grande</b>	Integrado	Mayor a 250	Mayor a 250

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía (2014).

Las MiPyME son la base fundamental para el desarrollo del país, sin embargo, a su vez son las que más recaen en prácticas erróneas en sus procesos de administración y control, lo que genera que en muchos casos no superen los dos años de vida en el mercado, y que en una parte considerable de los casos exitosos no contemplen una proyección de crecimiento más allá de lo que pudieran ambicionar los emprendedores dueños de estas empresas. Generando con ello impedimentos para buscar la inversión en procesos que pudieran manifestar competitividad en estos negocios (Castro, 2011).

### 1.5.1 Características generales

De acuerdo a la Secretaría de Economía, para el año 2011 existían en México 5 millones 133 mil 768 unidades empresariales, dentro de la tipología MiPyME, según la citada Secretaría (SE, 2014), las características más recurrentes de las MiPyME en nuestra nación se centran en la carencia de una estructura administrativa, otorgamiento de garantías limitadas, falta de información financiera, historial crediticio nulo, productoras de más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB), estructuras de trabajo con menos de tres trabajadores en un 95% y generadoras de siete de cada diez empleos.

Mientras que de acuerdo a Flores & Flores (2011), dentro de sus características más específicas y operacionales se pueden encontrar las que se enuncian a continuación:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad (regularmente guardan nexos entre ellos, ya sea familiares o de otro tipo)
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Tienen una orientación empresarial de innovación y acción.
- Existen en todas las industrias y con frecuencia incursionan en varias líneas industriales.
- Cuentan con una estructura organizacional horizontal y con pocos gerentes, a su vez un contacto estrecho entre el propietario administrador y el nivel operativo.
- Sus necesidades a menudo implican financiamiento, pero, tienen contactos limitados en mercados financieros y escasa familiaridad con alternativas de financiamiento.
- Constantemente requieren de consultoría.
- Sus objetivos como empresa, reflejan los objetivos personales del propietario



Se debe recalcar que a pesar de que cuentan con una gran cantidad de retos para su desarrollo, la tipología MiPyME representa la parte más importante de la economía en nuestro país, es por ello que se debe de concientizar a estos empresarios sobre las ventajas que trae a sus establecimientos el hecho de poner en marcha una inversión en estrategias de RSE, que generan mayor competitividad y calidad en procesos tanto a nivel interno, como su reflejo al exterior, aunado a la dimensión ética que adquiere la administración de la empresa. Muchos de los impedimentos para mantenerse o crecer en el mercado se deben prioritariamente a un mal uso de la administración (en todas sus ramas) y un deseo de utilidades que sobrepasa las posibilidades del negocio o empresa (Castillo & Wong, 2011).

## **1.6 El sector empresarial mexicano ante la RSE**

Para Martínez (2005), la Responsabilidad Social Empresarial toma centro en las condiciones éticas del empresario ante sus actividades y compromisos con la sociedad y el mercado, el cual basado en la ética, establece el conjunto de principios, valores y patrones que regirán a la empresa para su desenvolvimiento en el mercado a abastecer y que marcarán la imagen pública de la misma hacia el mercado.

Según lo expresado por Castro (2012), existen por lo menos cuatro condicionantes básicos por los cuales debe de estudiarse la RSE en el sector empresarial. En primer lugar, la integración de los mercados y la caída de barreras comerciales que representan para las empresas el desafío de mantenerse en niveles de competitividad y productividad, acompañado de una preocupación por la legitimidad de su actuación social al no ser entidades que sólo buscan ganancias económicas a toda costa. En segunda instancia, encuentra la necesidad de recuperar el balance entre lo económico y social, entre el interés individual como ente económico y un bien común. Como tercer condicionante, se estipula que la RSE debe incluir una estrategia para alcanzar beneficios externos y el cuarto motivo alude a que la RSE se ha convertido en un término que se usa tan a menudo y tan inadecuadamente que comienza a perder todo sentido, así en nombre de la RSE más y más empresas

hacen alarde de sus logros sociales, anunciando sus contribuciones y obras y su apoyo a causas nobles, sin embargo esta va más allá desde el apartado ético y compromiso real que envuelve a la misma.

Mientras tanto Abreu (2009), delimita que existe una interacción entre la sociedad civil mexicana y las organizaciones empresariales, sin embargo, esta aún permanece muy limitada. Algunas organizaciones han adaptado una nueva perspectiva de RSE, pero en su mayoría aún están explorando las estrategias de su gestión sobre todo en la tipología MiPyME.

Por su parte Porto, Serantes & Castromán (2006, citados por Abreu, 2009), expresan que en México aún no se ha logrado una definición de responsabilidad social aceptada ni existe un consenso en cuanto a sus objetivos y elementos, a pesar de la falta de definición existente, existen distintivos otorgados por instituciones de carácter privado que certifican la implantación de la RSE.

El Centro Mexicano para la Filantropía promueve el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) que lograron un total de 84 empresas en el 2005, La RSE es un tema emergente en México, con una tendencia de crecimiento paulatino, influido por el mercado, ya que la responsabilidad social no aparece como una de las preocupaciones esenciales en más de la mitad de las empresas más importantes de México ya que según datos del CEMEFI (2010), considerando que en México para el año 2010 había más de 850,000 empresas susceptibles de ser registradas como portadoras del distintivo ESR, pero solamente 1500 se inscribieron y 527 obtuvieron el distintivo. El mismo dato evolucionó hasta un total de 1126 empresas en el año 2014 (CEMEFI, 2014). Estos datos permiten verificar que, aunque haya crecimiento, la condición y aceptación de las estrategias de RSE en el mercado aún se encuentran en indicadores preocupantes para el país (Centro Mexicano para la Filantropía, 2010).

Por su parte, las adhesiones a iniciativas internacionales como el Pacto Mundial de la ONU, México presenta 7 empresas adheridas, mientras que en el *Global Compact* refiere que hay 84 empresas en proceso de adhesión a dicho Pacto, mientras que

la asociación “COMPITE<sup>3</sup> para el desarrollo de tu negocio” refiere que son cerca de 250 las empresas en proceso de adhesión (Abreu, 2009). De estos datos se infiere la existencia de una evolución rápida y favorable a la implantación de la RSE, en consecuencia, existe un compromiso ético cada vez mayor de las empresas con su entorno social, ambiental y con los grupos de allegados, a pesar de la visión crítica que algunos autores intentan dar de la RSE.

De acuerdo a estos registros se puede denotar que la RSE es una estrategia empresarial que está siendo atendida prioritariamente por las grandes empresas, siendo así que las MiPyME están cayendo en un rezago en la estructuración de estrategias empresariales que contemplen el uso de la RSE como parte de un modelo de gestión en el cual se atiendan los compromisos sociales, ambientales y económicos en pro de su competitividad y productividad en función de los beneficios que esta genera en su correcta implantación.

Ramírez & Morales (2008), describen la situación actual y tendencias de RSE en México entendidas como una percepción a través de la industria en la que los organismos ambientales no han desempeñado todavía un papel suficientemente activo en el desarrollo de programas, pues su estrategia se centra en el control más que en la prevención, destacan la deficiencia en el cumplimiento de las normativas en materia de gestión ambiental por parte del sector empresarial.

En México, el crecimiento de una nueva perspectiva de RSE ha influido en el comportamiento empresarial de dos formas la primera en relación al incremento de las presiones externas por parte de la población hacia las empresas en los últimos años; por otro lado, en la influencia dentro del comportamiento empresarial a través de cambios en la perspectiva de operaciones que generó mayor influencia en el desarrollo de estrategias de beneficio social y ambiental dentro del contexto empresarial (Weyzig, 2007).

---

<sup>3</sup> Asociación Civil que promueve la competitividad de las empresas mexicanas a través de apoyos, consultoría y capacitación.

La mayoría de dichas empresas se consideran dentro del tipo Grandes mismas que representan el 38% del PIB, sin embargo, es indispensable incentivar a la Micro, Pequeña y Mediana empresa a la implantación de estas estrategias, destacando lo descrito por el *World Confederation of Businesses* (WORLDCOB) para el 2010 donde se afirma que el 90% de las empresas en México no ha integrado la Responsabilidad Social como parte de su eje de perdurabilidad, sin embargo, ha habido un esfuerzo muy enérgico por impulsar el tema.

Las empresas que realizan prácticas de RSE impulsan el desarrollo de la región donde se encuentran asentadas, en nuestro país se han favorecido muchas regiones gracias a los beneficios otorgados por las mismas al ofrecer acciones para incrementar la calidad de vida, financiando proyectos educativos, sociales y sustentables que permiten el desarrollo económico y social de las comunidades (Castillo & Wong, 2011).

En México existen diferentes organizaciones involucradas en incentivar a las empresas con certificaciones y reconocimientos entre ellas se puede encontrar al: Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (ALIARSE) (Husted & Salazar, 2005).

Con relación a esta información se puede aseverar que la RSE como estrategia competitiva dentro de las MiPyME y empresas de reciente creación es una alternativa indispensable a considerar como parte de la planificación estratégica y cultura de valores empresarial, no obstante, aún representa un reto tanto para las cámaras empresariales como la administración pública en virtud de los esfuerzos que requiere la concientización del sector empresarial mexicano sobre la importancia de estas nuevas tendencias evolutivas hacia sus sistemas de gestión (Martínez & Vera, 2013).

Sin embargo, a pesar de dichos esfuerzos de concientización, en México son pocas las empresas que han orientado de manera satisfactoria sus acciones de gestión en RSE esto quizá se deba a múltiples factores como: a) predominancia del enfoque macroeconómico cuyo interés se enfoca en obtener beneficios económicos donde

la responsabilidad sólo es con los accionistas; b) la MiPyME sólo tiene recursos para mantener sus operaciones y sobrevivir c) desconocimiento de las empresas sobre el significado e implicaciones de la RSE; y d) las compensaciones y las sanciones son pocas para instaurar un régimen de RSE (Contreras & López, 2012).

### **1.7 Acciones de RSE aplicables a las empresas MiPyME y de reciente creación**

La Responsabilidad Social atiende a una gran cantidad de alternativas para las empresas interesadas en su gestión, cada una de ellas definirá de manera personalizada sus estrategias de RSE de acuerdo a sus capacidades, misión y visión dentro de sus mercados de abastecimiento y compromisos éticos, sociales y ambientales en los cuales destine sus esfuerzos de responsabilidad social.

Actualmente el concepto de RSE se relaciona con las estrategias llevadas a cabo con grandes empresas y cadenas transnacionales, sin embargo, los principios que rigen esta estrategia son replicables a cualquier tipo de organización incluidas las empresas MiPyME (Benito, 2008).

Cabe destacar que estas empresas cuentan con ventajas para la implantación de estas metodologías de operación al tener como parte de su estructura un control más detallado de la totalidad de acciones y actividades cotidianas, así como de la plantilla laboral que las atiende.

De acuerdo a Arlow & Ackelsberg (2001, citados por Benito, 2008), la limitada disponibilidad de recursos dentro de las empresas MiPyME en comparación con las grandes encamina a las acciones de RSE hacia un ámbito local, por ende, se convierten en estrategias menos complejas que las realizadas por la gran empresa. Los empresarios también desconocen los beneficios que sus empresas pueden alcanzar si son socialmente responsables (Espinoza, Chávez, & Maceda, 2013).

Desde un enfoque económico, la RSE tendrá presencia dentro de las organizaciones toda vez que estas obtengan un beneficio gracias al uso eficiente de los recursos dentro de la misma que permita la maximización de las utilidades (Gómez, 2014). Su inversión en estas metodologías de trabajo se encontrará

determinada a través de un análisis del costo beneficio que atrae a la empresa la asignación de recursos que atiendan a cubrir las expectativas de los grupos de interés y que por ende busquen de la generación del mayor rendimiento posible (López, 2013).

Galicia, (2008) establece claramente que:

“en México el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, aunque ha cobrado más conciencia, está vagamente desarrollado por la MiPyME y una de las causas es la poca asesoría que éstas reciben, ya que existen muy pocas investigaciones de base y organizaciones que apoyen estas actividades brindando información sobre Responsabilidad Social a las MiPyME” (pág.5).

Las empresas al no implementar una adecuada estrategia de RSE están perdiendo la oportunidad de incrementar la aceptación por parte de los distintos grupos de interés alrededor de sus actividades, lo que conlleva la disminución de la aceptación comercial hacia la empresa sus productos y servicios considerando entonces la importancia de aplicar estas acciones dentro de las MiPyME (Miguel, 2011).

Tomando en consideración lo propuesto por Galicia (2008), así como las aseveraciones brindadas por Castro (2011), se identifican propuestas para la conservación del medio ambiente dentro de las MiPyME mismas que atienden a los aspectos básicos que rodean las estrategias de RSE de estos tipos de empresas en específico y que corresponden con los aspectos institucional, jurídico, financiero y cultural mismos que rodean la empresa y delimitan su campo de acción de manera concreta en las acciones de mercado, producción, ventas y sostenibilidad del negocio (véase figura 4), algunas de ellas son:

## **Institucionales**

- Identificar en que área o sector se encuentra ubicado el negocio y su impacto con el medio ambiente.
- Verificar y controlar qué recursos consume su empresa (energía, suministros, materia prima), qué desecha y cuánto invierte en comprar, manipular, almacenar y disponer el material de desecho.
- Proporcionar información clara y precisa a todos los que laboran en la MiPyME de los cambios que se piensan realizar.

## **Jurídicos**

Observar al máximo las exigencias legales sobre medio ambiente, salud y seguridad es el primer escalón indispensable para que el negocio sea socialmente responsable.

## **Financieros**

- Efectuar cambios (reducir, reutilizar o reciclar) donde se puedan hacer de modo rentable.
- Cambiar los insumos. Consiste en reducir o eliminar el uso de materias primas que tienen el potencial de generar emisiones contaminantes. Incluye la purificación o sustitución del material.

## **Culturales**

- Actualizar la tecnología. Involucra realizar cambios en el proceso y equipo utilizado con el fin de reducir la cantidad de desperdicios generados.
- Reutilizar el sitio. Involucra el reciclado o reutilización del material de desperdicio, ya sea en el proceso de origen como insumo sustituto o en otro proceso como insumo.
- Ampliar los planes de apoyo y manejo ambiental y de prácticas en pro de la sustentabilidad.





**Figura 4. Aspectos que rodean las estrategias de RSE**

Fuente: Elaboración propia con base en Castro (2011)

Miguel (2011), delimita el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la RSE dentro de las MiPyME a través de un análisis de las carencias y fuentes de oportunidad que se presentan ante estos tipos de organización tal como se muestra en tabla 4, de este se puede destacar que la aplicación de estrategias de RSE no está privada hacia esta tipología empresarial, solamente, será el nivel de impacto e inversión que se tengan dentro de este apartado el que estará mermado por sus limitantes técnicas, financieras y humanas.

La RSE es comúnmente relacionada con las estrategias de gestión ambiental y filantropía, así como mecanismos mercadológicos con la finalidad de imagen pública de por medio, siendo necesario que esta forma de operar debe estar presente en todo momento, decisión o acción llevada a cabo (Miguel, 2011). Así se puede delimitar que la RSE es cuestión de ética a través de una filosofía de valores y conductas predeterminedada en la planificación estratégica de las empresas en donde la misma deberá ser asumida por todo el personal de la empresa. No basta con que los líderes organizacionales la definan, sino además es necesario gestionar el cambio en la plantilla laboral y sus actividades en la búsqueda de la maximización

de los beneficios que conlleva su implementación (Espinoza, Chávez, & Maceda, 2013).

**Tabla 4. Análisis FODA respecto a la RSE aplicada en la MiPyME**

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos limitados</li> <li>• Poca formación y conocimiento</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Falta de motivación</li> <li>• Falta de estrategias comunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanciones administrativas</li> <li>• Supervivencia</li> <li>• Pérdida de competitividad</li> <li>• No acceso al mercado global</li> </ul>
Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja competitiva</li> <li>• Ayudas administrativas</li> <li>• Mejora de la reputación</li> <li>• Anticipación a futuras regulaciones y exigencias</li> <li>• Mejor conocimiento de grupos de interés</li> <li>• Control de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las MiPyME son más adaptables y flexibles</li> <li>• Menor burocracia</li> <li>• Mayor conocimiento del entorno local</li> <li>• Mayor confianza por parte de los grupos de interés</li> <li>• Menor exigencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de Miguel (2011, pág. 12).

Esta metodología de trabajo se debe estructurar como parte de la cultura empresarial que rodea a la organización, en este sentido las MiPyME cuentan con una ventaja competitiva en comparación con las grandes empresas, ya que, su flexibilidad operativa y de administración permite una relación nutrida entre la dirección y la plantilla laboral y que favorece el desarrollo de estilos de liderazgo abiertos y participativos (Llamas, 2012).

“La RSE es transversal a todas las actividades y decisiones que toma la empresa, de ahí la importancia del compromiso de todo el personal con una cultura socialmente responsable” (Contreras & López, 2012, pág. 12). La cual deberá atender tres principios básicos para el desarrollo de la estrategia de RSE en la MiPyME que son el pensamiento estratégico (planificación), la acción (puesta en práctica) y la comunicación (divulgación del plan de RSE). Siendo así que en el Anexo I del presente documento se presentan algunas acciones específicas que pueden tomar en consideración los empresarios MiPyME ante la RSE.

## 1.8 Ventajas de la RSE para las empresas

Además de tener una contribución a través de la dimensión ambiental a la conservación y protección de los recursos naturales y al entorno, la RSE considera un beneficio económico para la empresa, al atraer rentabilidad financiera que se visualiza en los ahorros en costos y utilidades en el largo y mediano plazo (Bedoya, 2013).

La RSE atiende a diversos criterios y ventajas para las empresas dependiendo de los grupos de interés a los cuales atienda, por ello cada beneficio deberá ser traducido en una oportunidad de incrementar la competitividad en sus mercados a fin de generar un beneficio integral de la implantación de esta estrategia, por ello dentro de la tabla 5 se visualizan los beneficios que contempla la RSE por grupos de interés en función de las apreciaciones de Correa (2004), entendidos desde la perspectiva de los empleados, clientela, empresa, autoridades, locales y dueños o accionistas.

Milton Friedman<sup>4</sup> citado por Guibert (2009, pág. 21) expresaba: “pocas tendencias podían socavar tan profundamente los cimientos de nuestra sociedad como la asunción por parte de los representantes de las empresas de una responsabilidad social que no fuese la de hacer tanto dinero como fuese posible para los accionistas”. En la actualidad, la corriente de la RSE ha permeado en las sociedades y los grupos de interés alrededor de las organizaciones, extendiéndose rápidamente esta nueva forma de percibir las actividades empresariales como resultado de las intensas transformaciones que viene experimentando la sociedad en vísperas del desarrollo económico y social.

---

<sup>4</sup> Premio Nobel de Economía en 1976

**Tabla 5. Beneficios de la RSE por grupos de interés**

Empleados	Cientela	Empresa	Autoridades locales	Dueños o accionistas
Incremento de la confianza.		Mejoramiento de la imagen comercial de la empresa.		
Incremento del sentido de pertenencia.		Acceso a nuevos mercados.		
Disminución de la rotación de personal.		Reducción de costos.		
Disminución de costos de reclutamiento.	Incremento de la calidad de los productos y servicios.	Reciclaje y reutilización de insumos.	Aumento en el compromiso de la obligación fiscal y pago de impuestos.	Acceso a capitales.
Capacidad de retener y contratar mejores empleados.	Aumento de la satisfacción.	Recuperación de inversiones.	Generación de empleo y disminución de la contaminación.	Mayores utilidades y rentabilidad de la empresa.
Ofrecimiento de mejores sueldos y prestaciones.		Optimización de recursos.		
		Disminución de gastos.		
		Aumento de la productividad.		
		Logro de metas.		
		Aumento de lealtad de la clientela.		

Fuente: Elaboración propia con datos de Correa (2004)

Siendo así, que se vislumbra una época en la que dentro de la gestión empresarial se encontrará un enfoque más comprometido con el cuidado del impacto económico social y ambiental en la toma de decisiones estratégicas<sup>5</sup>, en el que la empresa se entiende como una institución abierta a las necesidades intereses y expectativas de la comunidad dejando a un lado los propios de gestores y accionistas visualizado a través de la figura 5, que destaca los beneficios de la RSE a través de su estructuración en cuatro cuadrantes básicos de interés por parte de las empresas que la ponen en práctica (costos, beneficios, responsabilidad amplia y

<sup>5</sup> Véase Anexo I Estrategias de RSE aplicables a las MiPyME.

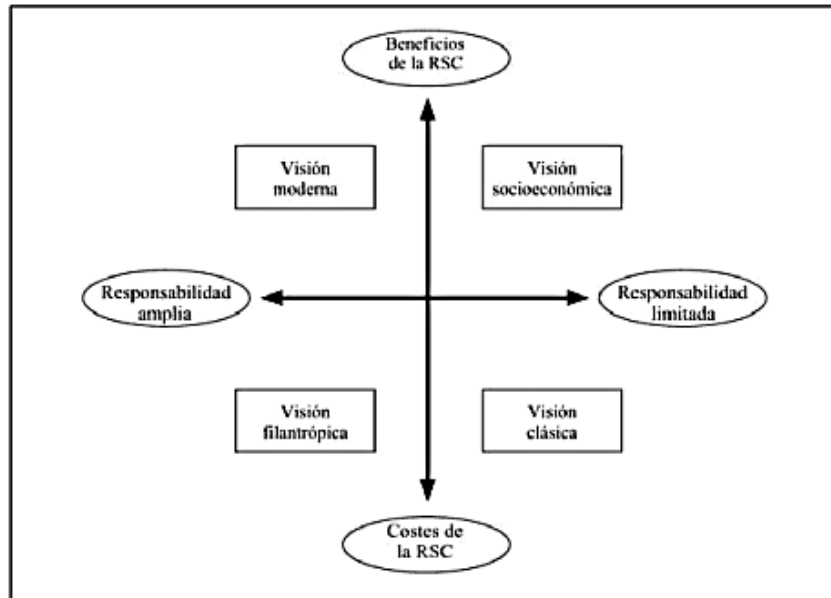
responsabilidad limitada), mismos que refieren a la capacidad de las empresas de aplicación según las variables de trabajo enunciadas.

De acuerdo a estudios realizados por el *Business Society and Review* a 300 grandes empresas, se demostró que de las 300 evaluadas sólo aquellas que hacían público su compromiso de honrar sus códigos de ética mostraron un desempeño tres veces mayor a aquellas que no lo efectuaron de esta manera (Mercado & García, 2007).

Para resumir los beneficios de la RSE en las empresas se presenta lo expresado por Gómez (2014), quién visualiza los beneficios y ventajas de esta variable en las vísperas de crecimiento y competitividad que aquejan a las empresas en la actualidad y los concibe desde la siguiente perspectiva:

- La credibilidad y la confianza que genera en clientes leales a las marcas y productos, proveedores creativos, empleados orgullosos y accionistas felices, además de un valor agregado a la sociedad en la que opera.
- La postura ética de un individuo se ve afectada por la postura de los grupos con los cuales está asociado. Por lo tanto, los valores éticos de una organización influyen en modo considerable en la capacidad de sus miembros para desempeñarse de manera congruente.
- La conciencia voluntaria del accionista empresario de invertir en el mejoramiento de la calidad de vida beneficia su entorno.

Por su parte dentro de la tabla 6 se encuentran enumeradas las características que por área de interés representan para una organización la estructuración de estrategias de RSE basadas en cinco criterios básicos, normativos (legales), económico-financieros, de gestión, de reputación y en el capital humano.



**Figura 5. Beneficios de la Responsabilidad social corporativa.**

Fuente: Guibert (2009, pág. 143)

### 1.9 Apreciaciones de la responsabilidad social empresarial ante el mercado

La Responsabilidad Social Empresarial no debe ser entendida como marketing o imagen corporativa, sino como un concepto global de cómo volver a un negocio comprometido con las condiciones sociales y del entorno que lo rodean. De nada sirve que una empresa apoye programas de mecenazgo o que tenga actividades de responsabilidad y compromiso social si no hay una congruencia total entre sus intereses de imagen corporativa frente a su verdadero actuar de manera interna respecto a sus grupos de interés (Mercado & García, 2007).

**Tabla 6. Beneficios de la RSE por área funcional de la empresa**

<b>Normativos</b>	<b>Económico-Financieros</b>	<b>Gestión</b>	<b>Reputacionales (Marca)</b>	<b>Recursos humanos</b>
<p>Posesión de certificaciones de estándares internacionales: principal vía para evidenciar el cumplimiento de determinadas obligaciones, facilitando así el acceso a nuevas oportunidades de negocio.</p> <p>Cumplir con las exigencias de ciertos criterios de RSE exigidos por las Administraciones Públicas.</p>	<p>Atracción y fidelización de clientes y consumidores a través de acciones de RSE.</p> <p>Incremento de la calidad en el proceso productivo gracias a las exigencias de una buena política de RSE.</p>	<p>Disminución del riesgo de conflictos con los Grupos de Interés.</p> <p>Mejora de la relación con los sindicatos y los poderes públicos.</p> <p>Ayuda a la identificación de nuevos mercados y nuevas ideas de negocio.</p>	<p>Reducción del riesgo de dañar la marca por motivos externos a la MiPyME (especialmente en la cadena de suministro). 4</p> <p>Mejora de la relación con los Grupos de Interés, especialmente, con la opinión pública y los medios de comunicación.</p> <p>Opción a reconocimientos oficiales o premios.</p> <p>Mejora de la imagen de la MiPyME ante la sociedad, las Administraciones Públicas y la comunidad empresarial.</p> <p>Aumento de competitividad en los mercados. Diferenciación en el mercado frente a las PYME competidoras.</p> <p>Incremento de ventas y atracción del capital de inversión.</p> <p>Mayor confianza y lealtad de los consumidores</p>	<p>Atracción de mejores profesionales.</p> <p>Aumento de la productividad del equipo humano y reducción del ausentismo laboral.</p> <p>Creación y consolidación de empleo estable y de calidad.</p> <p>Fomento de la participación del equipo humano en las acciones de la MiPyME.</p> <p>Desarrollo profesional del equipo humano.</p> <p>Mejora del clima laboral.</p> <p>Incremento de la fidelidad y confianza del equipo humano hacia la entidad.</p> <p>Identificación con los valores y políticas de la MiPyME.</p> <p>Vinculación de la retribución salarial a los objetivos de RSE de la MiPyME.</p>
	<p>Mayor acceso a recursos financieros y mercados de capital.</p> <p>Facilitar el acceso a subvenciones, concursos públicos y licitaciones de las Administraciones Públicas</p>	<p>Creación de valor añadido: mejora de la productividad, eficiencia y reducción de costes operativos.</p> <p>Incremento cualitativo de la relación entre proveedores y contratistas.</p> <p>Disminución de litigios y sanciones legales.</p> <p>Gestión de riesgos: intangibles, reputacionales, operacionales.</p> <p>Investigación y Desarrollo: productos, mercados, tecnología, rentabilidad, competitividad</p>	<p>Mejora de la relación con los Grupos de Interés, especialmente, con la opinión pública y los medios de comunicación.</p> <p>Opción a reconocimientos oficiales o premios.</p> <p>Mejora de la imagen de la MiPyME ante la sociedad, las Administraciones Públicas y la comunidad empresarial.</p> <p>Aumento de competitividad en los mercados. Diferenciación en el mercado frente a las PYME competidoras.</p> <p>Incremento de ventas y atracción del capital de inversión.</p> <p>Mayor confianza y lealtad de los consumidores</p>	<p>Fomento de la participación del equipo humano en las acciones de la MiPyME.</p> <p>Desarrollo profesional del equipo humano.</p> <p>Mejora del clima laboral.</p> <p>Incremento de la fidelidad y confianza del equipo humano hacia la entidad.</p> <p>Identificación con los valores y políticas de la MiPyME.</p> <p>Vinculación de la retribución salarial a los objetivos de RSE de la MiPyME.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Becherman & Feldman (2013)

Existe una vertiente en la que cada vez con mayor afinidad las empresas en México de carácter transnacional delimitan la imposibilidad de separar la participación organizacional en la responsabilidad social, pues se hace evidente que las empresas más admiradas en la esfera pública están relacionadas con estrategias e indicadores de inversión social (Contreras & López, 2012).

Según los estudios de Mercado & García (2007), a pesar de que el estado del arte al respecto de la RSE afirma que las empresas son cada vez más conscientes de que no es posible separar las operaciones corporativas de la responsabilidad social, parece que los resultados obtenidos en sus estudios afirman un poco interés del sector empresarial mexicano en el apartado MiPyME.

Cada empresa que delimita la responsabilidad dentro de su línea de operación toma conciencia de la importancia que tiene retribuir en la comunidad, al estar al tanto de un desarrollo favorable dentro de sus mercados, así como el interés de sus consumidores en continuar consumiendo o adquiriendo los bienes y servicios ofertados (Castillo & Wong, 2011).

El estudio de la RSE en México aún cuenta con un largo camino a trazar, tanto en los apartados teóricos como prácticos al poner a disposición de la comunidad de empresarios programas de capacitación y apoyo para la adecuada gestión de esta variable dentro de sus empresas (Cañas & González, 2006).

Una empresa responsable fundamenta su visión y compromiso en políticas y programas que benefician su negocio e impactan positivamente a las comunidades en las que opera. Por ello, ante la ausencia de una reglamentación gubernamental que haga coercible el cumplimiento de estrategias de RSE y de incentivos para llevarla a cabo, es necesario instrumentar programas no formales de actuación e incentivar el cumplimiento de las normativas disponibles en este apartado (Gómez, 2014).

Bajo estas premisas es necesario tomar en cuenta que las construcciones teóricas alrededor de la RSE son aquellas que han fundamentado la formulación de programas de trabajo y capacitaciones que se determinan como esenciales para la



familiarización de las comunidades empresariales ante los desafíos y oportunidades que presenta la RSE para las empresas, mismas que serán trabajadas en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO II. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL**

El fomento en la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial es una tarea que ha sido incentivada tanto por iniciativas públicas como privadas, uno de los principales partidarios de la filantropía dentro de las comunidades empresariales en México es el CEMEFI.

La aplicación de programas y metodologías de Responsabilidad Social Empresarial es un compromiso que se genera por los empresarios interesados en su implantación como parte de la administración estratégica de su empresa, Siendo así, los programas de RSE podrán abocarse desde una perspectiva ambiental, económica y social y serán adaptados a la realidad de cada empresa, presentándose en el presente capítulo aquellos programas y metodologías que tienen una mayor representatividad en la gestión responsable por parte de las unidades económicas en México.

### **2.1 Programas y metodologías de trabajo para la aplicación de la RSE**

La Responsabilidad Social Empresarial es una estrategia que debe ser ajustada en función de la disponibilidad de recursos materiales, técnicos, humanos y financieros de toda 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 funcionales de la organización (Grisales & Vidal, 2013).

Un programa de RSE puede ser entendido como un plan o metodología que brinda las directrices, normativas, códigos o prácticas comunes para la aplicación adecuada de estrategias dentro de las empresas (Gupta, Grau, & Pirsch, 2007) ; por lo que los programas de RSE son heterogéneos en función de las dimensiones y compromisos sociales, económicos y ambientales con sus grupos de interés (Weyzig, 2007).

Las empresas MiPyME aún sin un programa de acción definido, han gestionado como parte de sus actividades algunas prácticas de responsabilidad social, aunque sin una estructura formalizada tal cual lo llevan a cabo las grandes empresas (Miguel, 2011).

Las empresas deben ligar la RSE con la estrategia del negocio; es decir, adherirla a su planificación estratégica y redefinir su visión y objetivos, incluyendo el concepto de Responsabilidad Social, lo que implica abrir sus puertas a una nueva forma de gestionar sus operaciones y mantener el foco en su estrategia de negocio y el logro de la rentabilidad económica, pero con un trasfondo social y ambiental (Becherman & Feldman, 2013).

Un punto a favor de las empresas MiPyME al momento de implementar prácticas y programas de RSE, es que tienen una relación mucho más directa entre sus miembros y la comunidad en la que están insertas. Situación que les permite tener una visión mucho más legítima y personalizada sobre las principales problemáticas contextuales y el vínculo entre empresa y comunidad (López, 2013).

Es necesario considerar a su vez que la inversión que requiere la implantación de un programa de RSE tiene mayor complejidad para este tipo de empresas, no obstante, es de destacar, que cada vez hay más actores involucrados que tienen como objetivo ayudar a las MiPyME en este proceso, pudiendo inclusive las grandes empresas impulsar dicha condición al convertirse en socios estratégicos en este proceso (Rodríguez, 2008).

Cuando la empresa se decide a realizar una política de trabajo basada en la responsabilidad social, tiene como primera dimensión lograr una orientación clara de lo que va a tener y quiere hacer, es decir la empresa se compromete a lograr un conjunto de acciones de manera ordenada, a seguir un plan, con objetivos evaluables y que será administrado de la mejor manera posible (Montañez & Gutiérrez, 2014).

Según Nijhof (2006, citado por Vieira, 2010), la RSE ha sido dominada por actividades que se enfocan en la estandarización y normalización de acuerdo a

códigos éticos, desarrollo de indicadores y la construcción de sistemas de información para la toma de decisiones, para llevar la trazabilidad.

Se ha sugerido que una apropiada aplicación del concepto de la responsabilidad social empresarial se lleva a cabo a través del alineamiento entre los objetivos económicos de la empresa y los sociales, esto mediante programas de trabajo predefinidos por las empresas (Briseño, Lavín, & García, 2011)

Actualmente se han ido registrando diferentes programas y metodologías<sup>6</sup> Berbel, Reyes & Gómez (2007), enuncian a través de un cuadro comparativo las principales guías, metodologías y normas para evaluar la RSE en función de una clasificación por entidad, año, tipo de operatividad, condición de certificable o no de indicadores (véase Tabla 7. Normativa y certificaciones aplicables en programas de RSE), de los cuales se destaca que su operatividad en su mayoría atiende al carácter nacional, así como su ubicación cronológica concluye con la generación de la normativa ISO que a la fecha es una de las más representativas en esta temática de gestión.

**Tabla 7. Normativa y certificaciones aplicables en programas de RSE**

Nombre	Entidad	Año	Operatividad	Certificación/Auditoría	Categoría Indicadores
AA 1000 AS <i>Sustainability Reporting Guidelines</i>	<i>Accountability</i>	1996	Internacional	Auditable	GMVVIA
	GRI	1997	Internacional	No auditable	GMVVIA C-K
Balance Social	UN-Manizales	1997	Nacional	No Auditable	NECA C
SA8000 2001	SAI	1997	Internacional	Auditable – Certificable	NECA
SGE 21	FORETICA	1999	Nacional	No auditable – Certificable	NECA C-K
Índice CRE	CCRE	2002	Nacional	No auditable	GMVVIA C-K
ISAE3000	IAASB_IFAC	2003	Internacional	Auditable	GMVVIA
ISO 26000	ISO	2008	Internacional	Auditable- No certificable	NECA

Fuente: Elaboración propia con datos de Berbel, Reyes & Gómez (2007, citados en Viera, 2010, pág. 165)

<sup>6</sup> Instituidas a través de códigos, normativas y planes de trabajo.

En los últimos años han surgido diferentes iniciativas y programas mundiales, internacionales y nacionales que impulsan la incorporación de la Responsabilidad Social en la estrategia empresarial, estas iniciativas buscan promover y fomentar el comportamiento socialmente responsable de las empresas y conducen a una serie de directrices, guías, normas, instrumentos y recomendaciones. Algunas de ellas recopiladas en los estudios de Rodríguez (2008) y Bedoya (2013) se presentan en la tabla 8.

**Tabla 8. Normas, guías, informes y códigos de conducta en materia de RSE**

Normas y Guías	Informes Sociales	Códigos De Conducta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IS 10000 – Social Responsibility And Community Involvement</li> <li>• SA 8000 - Social Accountability</li> <li>• AA 8003-2003. Australian Standard – Corporate Social Responsibility</li> <li>• SD 21000. Sustainable Development - Corporate Social Responsibility</li> <li>• N50. Sistema De Gestión De Responsabilidad Social.</li> <li>• NTC ISO 9001:2000. Sistema De Gestión De Calidad</li> <li>• NTC ISO 14001. Sistema De Gestión Ambiental</li> <li>• NTC – OHSAS 18001. Sistema De Seguridad Y Salud OCUPACIONAL</li> <li>• ISO 26000</li> <li>• SAI – Social Accountability International</li> <li>• La visión del GRI –The Global Reporting</li> <li>• El Sello Green Mark – Instituto de estándares israelíes</li> <li>• La certificación Afri-Cert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accountability 1000 (Aa1000)</li> <li>• Global Reporting Initiative (Gri)</li> <li>• Balance Social ANDI– Colombia</li> <li>• Balance Social OIT –Perú</li> <li>• Libro Verde De La Comunidad Europea</li> <li>• El Pacto Global</li> <li>• Green Seal</li> <li>• The Belgian Social Label</li> <li>• El FSC –The Forest Stewardship</li> <li>• GECA –Good Environmental Choice Australia</li> <li>• Council</li> <li>• Madrid Excelente</li> <li>• El sello Blue Angel – Alemania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacto Global (Global Compact)</li> <li>• OECD Guidelines for Multinational Enterprises</li> <li>• Caux Round Table Principles for Business</li> <li>• Ethical Trading Initiative</li> <li>• Amnesty International'S Human Rights Principles for Companies</li> <li>• Acuerdo Unificado Sobre Buenas Prácticas Industriales,</li> <li>• Comerciales Y Defensa Del Consumidor – ANDI, ACOPI, FENALCO</li> <li>• Fairtrade (Comercio Justo)</li> <li>• El BASC –Business Anti-Smuggling Coalition</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de Rodríguez (2008) & Bedoya (2013).

Teniendo en cuenta las diferentes guías, normas, directrices y recomendaciones para clasificar la responsabilidad social, Berbel, Reyes & Gómez (2007) identifican

lo que para ellos son los actores más representativos de cada uno de los niveles, mostrándolos de la siguiente manera:

- Nivel 1. Directrices Pacto Mundial, directrices OCDE, Libro verde, toda normatividad aprobada por la ONU.
- Nivel 2. Evaluación GRI, AA 1000, ISAE 3000, CRE, Balance Social (ANDI, UN Manizales), etiquetas ecológicas.
- Nivel 3. Normas SA 8000, SGE 21, ETHOS, NTC ISO 9001, NTC ISO 14001, EMAS, ISO 26000.
- Nivel 4. Instrumentos CMI, IRSA148, NASCO

Estos niveles variarán en función de la disponibilidad y capacidad de la empresa por implementarlos en sus actividades, sugiriendo que los programas para MiPyME partan de lo particular a lo específico.

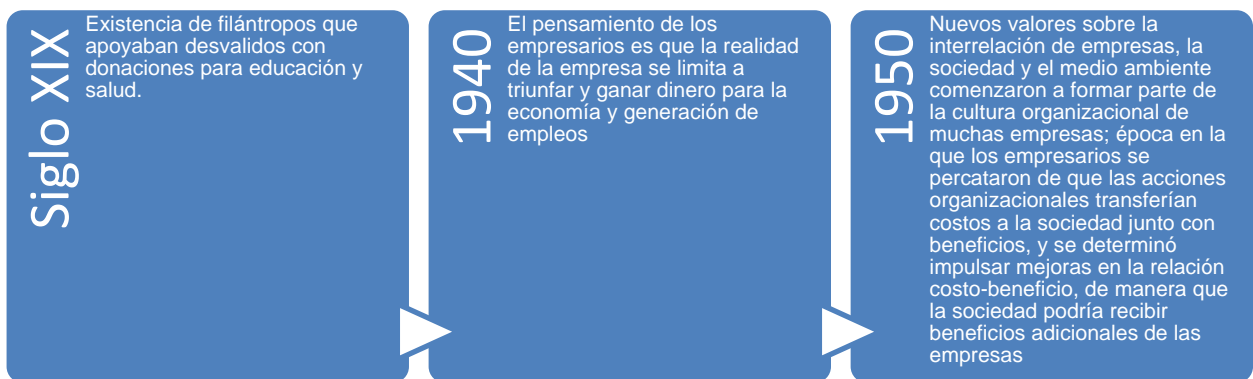
Por otra parte, las organizaciones que establecían los parámetros y normas de calidad en procesos de manera contemporánea, así como otras que surgen a partir de los 90 comienzan a diseñar una serie de normas y programas relacionados con lo ambiental y lo social (Becherman & Feldman, 2013). También se comienza a aplicar indicadores para medir la RSE, como los del *Global Reporting Institute* (GRI) a partir de 1997 con sus posteriores modificaciones mientras que en nuestra década se ha avanzado en la aplicación y gestión de la norma ISO 26000 relativa específicamente a la RSE en las actividades empresariales (Mendoza, 2013).

De acuerdo con lo estipulado en la Secretaría de Economía (2014) las empresas también deben contar con un plan para abordar los asuntos e impactos sociales y ambientales, así como buscar apoyo de las agencias gubernamentales adecuadas, organizaciones colectivas (como asociaciones del sector y organizaciones paraguas o pares) y organismos nacionales de normalización, a través del desarrollo de guías y programas prácticos.

Tales guías y programas deberían estar diseñadas de acuerdo a la naturaleza y necesidades específicas de las MiPyME y sus partes interesadas, y actuar de manera colectiva, más que individual, para ahorrar recursos y mejorar la capacidad de acción (Martínez & Vera, 2013).

### 2.1.1 La RSE en México

Para comprender la importancia que tiene o tendrá la RSE en nuestro país es importante conocer parte de su evolución en las facetas históricas que han marcado una huella en su desarrollo dentro de la figura 6 se destacan las tres etapas básicas en las que se han tenido cambios en las modalidades de operación empresarial con respecto a la RSE, en ellas se puede visualizar comportamientos evolutivos de esta tendencia de gestión en México.



**Figura 6. Antecedentes históricos de la RSE en México (Concepciones clásicas 1900-1950).**

Fuente: Elaboración propia con información de Cañas & González (2006).

El papel de las instituciones ha tenido un papel trascendental en la etapa contemporánea del diseño e instrumentación de planes y programas de RSE dentro de las comunidades empresariales, de donde se puede enunciar lo descrito por Jaramillo (2011, pág. 5):

“La Responsabilidad Social Empresarial es un tema relevante no sólo para los gobiernos, empresas y sociedad civil, sino para organismos mundiales e internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, pues es vista como una alternativa a las transformaciones del mundo contemporáneo por su énfasis en una nueva cultura empresarial centrada en el cuidado del entorno, en las relaciones con los grupos de interés y en las acciones éticas y transparentes de ahí a la importancia que tiene la capacitación en estas

temática en el sector empresarial como medio precursor para el cambio en las dimensiones que esta considera”.

Una de las organizaciones encargada del diseño de cursos y talleres alusivos a la aplicación de la capacitación en materia de RSE es el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), esta organización considera estrategias de certificación y desarrollo de la Responsabilidad Social como una tendencia cada vez con mayor aplicación entre la población mexicana (Centro Mexicano para la Filantropía, 2014).

La RSE es parte de una nueva tendencia que busca modernizar y perfeccionar la manera de hacer negocios, mediante el compromiso de contribuir al desarrollo sostenible. Esta nueva visión empresarial incorpora los diferentes ámbitos del proceso de toma de decisiones en las empresas, a saber:

- El respeto por los valores morales.
- El cumplimiento de requerimientos legales.
- El respeto hacia la sociedad.
- El respeto a las comunidades<sup>7</sup> y el medio ambiente.

Aunque las estrategias de RSE están siendo explotadas primordialmente por las grandes empresas, las prácticas socialmente responsables están presentes en todos los tipos de empresas. Cada líder dentro de la misma decide las áreas o dimensiones en las que basará su plan de RSE, de acuerdo al tamaño y giro de la organización a su cargo con la finalidad de fortalecer sus objetivos estratégicos (Cañas & González, 2006).

Las grandes empresas son pioneras y referente en el apartado de RSE en nuestro país tomando como ejemplo el caso de Coca-Cola FEMSA que puede ser visualizado en el Anexo III del presente documento mismo que destaca los planes de acción que en esta temática competen a la empresa. Es importante resaltar que no todos los programas de RSE son realizados exclusivamente por las organizaciones lucrativas, es decir, normalmente la ejecución de estos se hace en

---

<sup>7</sup> Entendidas como aquellos grupos sociales con condiciones de vulnerabilidad ante las externalidades de la empresa y en segmentos geográficos específicos.



alianzas con entidades gubernamentales, fundaciones, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), corporaciones, entre otras (Vélez, 2013).

Desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial en nuestro país comienzan a adecuarse los programas de trabajo dentro de las empresas al cumplimiento de la normativa que a esta condición atiende en este caso la norma NMX-SAST-26000-IMNC-2011/ISO 26000:2010. Siendo así que el diseño de programas de RSE se da en virtud de adaptar las metodologías en términos de lo especificado por esta normativa internacional.

Si se estructura un análisis preliminar a la situación, se puede hablar que la normativa y las medidas de regulación son relativamente nuevas, sin embargo, los programas de capacitación en la materia deberán estar de la mano de la adecuación de actividades empresariales en torno a la integración de esta perspectiva para el cumplimiento y apego hacia las recomendaciones de la misma.

De acuerdo a la Secretaría de Economía (2014) “la integración de la responsabilidad social en una MiPyME se puede llevar a cabo mediante acciones prácticas, sencillas y costo-eficientes, y no necesita ser compleja o costosa” (pág. 1). Debido a sus tamaños y potencial de flexibilizar procesos y ser innovadoras, las MiPyME, en realidad, pueden brindar oportunidades favorecedoras para la responsabilidad social.

Ser socialmente responsable probablemente beneficie a las MiPyME que podrían encontrarse con que otras organizaciones, con las que tienen relación, consideren que brindar apoyo a las iniciativas de las MiPyME forme parte de su propia responsabilidad social. Las organizaciones con mayor capacidad y experiencia en responsabilidad social podrían considerar brindar su apoyo a las MiPyME, incluyendo ayudarlas a tomar conciencia sobre asuntos y buenas prácticas de responsabilidad social (Cortés, Tarazona, & Ortiz, 2014).

Es necesario destacar que la norma NMX-SAST-26000-IMNC-2011/ISO 26000<sup>8</sup> no es una norma de sistema de gestión ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio (Secretaría de Economía, 2014). Sin embargo, es de vital importancia destacar que la norma ISO 26000 es un referente para aquellas empresas que incursionan dentro de la Responsabilidad Social Corporativa, siendo así que el sector empresarial mexicano estará en función de una adecuación de sus estrategias de actuación en los mercados cuidando los supuestos que esta normativa representa. En el Anexo II del presente documento se presenta el diagrama de operación de la norma ISO 26000:2010.

“La norma ISO 26000 propone un modelo de responsabilidad social, que plantea ampliar el alcance de la misión y visión de las empresas hacia la sociedad y el entorno que las rodea” (Cortés, Tarazona, & Ortiz, 2014)

Conscientes de la importancia de la Responsabilidad Social como factor determinante de la cohesión social en el proceso de la gestión integral de las empresas y teniendo en cuenta las muchas herramientas disponibles dentro de la gestión empresarial, la Responsabilidad Social no ha contado con un trabajo y desarrollo, así como la institución de programas de capacitación específicos que permitan a las organizaciones en México a aprovechar las bondades y beneficios que trae consigo su implementación (Llamas, 2012).

## **2.2 Estructura de un programa de capacitación en RSE**

Un programa de capacitación empresarial puede ser entendido como “un proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimientos tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de las organizaciones en el desempeño de sus actividades cotidianas” (Cargua, 2008, pág. 3).

El plan de capacitación busca vincular las expectativas y necesidades de una empresa para un periodo de tiempo con las capacidades a desarrollar por sus líderes o trabajadores en el efectivo desempeño de sus labores mediante la entrega

---

<sup>8</sup> Adaptación de la norma internacional a las Normas Mexicanas (NMX) en materia de RSE.

de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2008).

Los beneficios de un plan de capacitación son diversos, siendo que el mismo “conlleva al mejoramiento continuo de las actividades con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del capacitado; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa” (Lopez, 2014, pág. 2). Al ponerlo en práctica el objetivo se centra en producir resultados laborales de calidad y excelencia en las actividades, por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

Es por ello que la metodología para impulsar la RSE en las MiPyME se inicia con la evaluación del estado actual de la empresa, tomando como base los Indicadores a lograr para la objetividad y rentabilidad del programa de gestión a implantar dentro de la misma. En un segundo momento, se presenta un listado, no exhaustivo, de acciones que permiten conocer y valorar el alcance de cada uno de los 7 ejes: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, Proveedores, Público Interno, Medio Ambiente, Clientes/Consumidores, Comunidad y Gobierno y Sociedad.

Toda vez que se ha identificado los alcances del programa de capacitación en materia de RSE, será necesario definir el programa de formación profesional en función de los sujetos de estudio a los cuales estará dirigido, en este caso particular a los líderes de gestión dentro de las empresas MiPyME, así como emprendedores que arrancarán con una idea de negocio dentro del mercado en materia de la RSE.

Según lo expresado por Barquero (2005) para la integración de un programa de capacitación empresarial es indispensable que se analice exhaustivamente las particularidades del perfil de los receptores de la formación profesional. Con este fin se puede recurrir a la especificación de la información a presentar y el giro que tomará la capacitación y el programa que alude a la misma, en el caso del presente estudio centrado en empresarios y emprendedores MiPyME. 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, práctica.

Cualquiera que sea el método que se elija se deberá tomar en consideración que un programa de RSE lo que busca en el empresario es concientizar sobre la importancia de contribuir social, económica y ambientalmente a través de sus actividades empresariales, por ende, se deberá de enfatizar en el logro de conocimientos y destrezas teórico-prácticas que redunden en la generación de planes de trabajo concretos desde los preceptos de esta variable organizacional.

De acuerdo a lo analizado previamente se delimita que la estructuración de un programa de capacitación empresarial requiere de pasos vitales para su constitución, por ende, la metodología que se propone a seguir para la generación de un programa de RSE será la siguiente:

1. Autodiagnóstico de las necesidades de capacitación.
2. Delimitación de objetivos.
3. Delimitación de la metodología didáctica.
4. Delimitación de alcances dentro de la capacitación.
5. Estructuración del índice de contenidos.
6. Delimitación de las características del público receptor del programa.
7. Generación de indicadores de desempeño.
8. Retroalimentación de la medición de indicadores de desempeño.

En el caso de un programa de capacitación en materia de Responsabilidad Social Empresarial, algunos puntos a considerar en función de las apreciaciones brindadas por Fernández García (2009), se encuentran la delimitación de la dimensión en la cual se enfocarán los motivos de la capacitación (Interna o externa), el impacto que se desea generar dentro de la comunidad de empresarios, y el análisis de las percepciones y capacidades empresariales de los sujetos de la capacitación, a fin de lograr un programa práctico y llamativo que permita despertar el interés por la

incursión dentro de la gestión responsable por parte de los sujetos de la capacitación.

Según lo expresado por Cortés, Tarazona y Ortiz (2014), las siguientes consideraciones pueden ser de ayuda al estructurar un programa de RSE dentro de las empresas.

- Tener en cuenta que los procedimientos de gestión internos, los informes a las partes interesadas y otros procesos, podrían ser más flexibles e informales para las MiPyME que para sus contrapartes de mayor tamaño, siempre y cuando se mantengan los niveles adecuados de transparencia;
- Ser conscientes que es indispensable tener en cuenta el contexto, las condiciones, los recursos y los intereses propios de cada organización y reconocer que todas las dimensiones fundamentales, pero no todos los asuntos, serán pertinentes para cada organización.
- Centrarse desde el inicio en los asuntos e impactos más significativos para el desarrollo sostenible.

Es tarea del empresario tomar decisiones basadas en análisis exhaustivos sobre las ventajas y desventajas que la instrumentación de un programa de RSE atraería para su empresa. Toda vez que se ha hecho una selección del programa y se ha tomado la decisión de implementarlo como una alternativa dentro de las actividades cotidianas de la organización, será necesario definir la cantidad de recursos que se destinarán para el programa, así como los esquemas temporales que habrán de regirlo (Rodríguez, 2008).

En las actuales condiciones del sector empresarial mexicano los programas de RSE en las empresas atienden prioritariamente a las dimensiones ambientales, sin embargo, la RSE está migrando hacia un compromiso total en sus tres dimensiones básicas (Alea, 2007).

Para efectos de la investigación, el surgimiento del programa debe estar basado en un análisis de las condiciones que rigen a la competitividad del sector empresarial

dentro de la región así como las apreciaciones de este segmento de estudio en relación a la RSE, siendo así que el programa pueda ser estructurado en conjunto con temáticas de sustentabilidad a fin de romper paradigmas acerca del uso de la responsabilidad social como una condicionante que afecta las inversiones dentro de las MiPyME y su imposibilidad de adaptarla dentro de sus establecimientos (López, 2014).

### **2.2.1 Comunicación de un programa de Responsabilidad Social Empresarial a los líderes organizacionales**

De acuerdo a lo descrito por Begoña (2010, citado por Gómez, 2014) es necesario facilitar a las empresas, sobre todo a las MiPyME orientación e instrumentos que permitan llevar información de manera eficaz acerca de las políticas, procedimientos y resultados que se esperan de la implantación del programa de RSE tanto al interior como al exterior de la organización. Para ello propone diversas estrategias de actuación que permitan encontrar los mecanismos para acceder de manera eficaz a la implantación de la responsabilidad social, por lo que sugiere las siguientes acciones:

- Dar a conocer mejor el impacto positivo de la responsabilidad social en la empresa y la sociedad.
- Fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de responsabilidad social entre las empresas.
- Fomentar la adopción de prácticas de Responsabilidad Social entre las MiPyME
- Facilitar la convergencia y la transparencia de las prácticas y los instrumentos de responsabilidad social e;
- Integrar la responsabilidad social en las prácticas comunitarias.

Cuando en una organización sus directivos se interesan en la puesta en práctica de un programa de responsabilidad social empresarial es necesario que se cree un canal de comunicación ideal para que el mismo pueda ser traducido hacia sus grupos de interés involucrados dentro del programa, ya sean empleados, proveedores, consumidores, sociedad en general, entre otros (Arévalo, 2014). Para

ello, es necesario crear dentro de la estrategia integral de RSE una táctica de comunicación del programa de responsabilidad desde las dos perspectivas o dimensiones que atiende la RSE dentro de las empresas interna y externa.

En respuesta de estas alternativas surgen dos ramificaciones de la mercadotecnia que tienen como intención el logro de estos objetivos de comunicación efectiva de los programas de RSE dentro de las empresas, el primero de ellos el marketing ecológico o *green marketing* y en segunda instancia el marketing social. El primero atiende a las necesidades de la empresa de despertar interés por su preocupación ambiental dentro de sus grupos de interés, mientras que el segundo va de la mano de las acciones de apoyo comunitario y la forma de canalizar esta información hacia la clientela (Orozco & Roca, 2011).

Para que un programa de RSE aplicado a las empresas sea exitoso debe ir de la mano del efectivo cumplimiento de los indicadores de desempeño dentro del mismo. Acrecentar la imagen corporativa de la empresa como parte de sus compromisos ambientales, económicos y sociales es uno de ellos, es por ende necesario que se cree una táctica de comunicación social que permita generar expectativas sobre la MiPyME en el mercado en vísperas de su crecimiento competitivo (Orozco & Roca, 2012)

Para Van Riel (2003), la clave de una efectiva puesta en marcha de la comunicación está centrada en la comunicación de dirección. Ésta sólo es posible con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige. Considerando el esfuerzo que esta variable representa para las MiPyME es de vital importancia destacar que se disponga de una mayor cantidad de información, tanto para aspectos cualitativos como para aspectos cuantitativos en su plan de comunicación de acciones de RSE.

Lograr la comunicación asertiva del programa tanto a los grupos de interés internos como externos a la empresa se centra en la clave para este acometido, para ello, los empresarios deben comenzar la estructura de una cadena de comunicación basada en las jerarquizaciones de su plantilla laboral, a fin de lograr que a través de esfuerzos compartidos de comunicación el programa de RSE atienda a la mayor

cantidad de involucrados dentro de los grupos de interés tanto internos como externos y no solo el consumidor. Mediante la comunicación se proporciona un valor agregado al cliente, la información. aunque lo que se pretende para este último es que el estímulo sea duradero por lo que es imprescindible una comunicación intensiva respecto a la RSE y sus compromisos económicos, ambientales y sociales (Lorenzo, 2002).

### **2.3 Criterios de trabajo en la formulación de un programa de RSE**

La evolución de las necesidades de la población y demanda a las organizaciones se genera desde la época en que “el mundo postindustrial y postmoderno se introduce en el siglo XXI con un profundo desequilibrio entre un avance inmenso en el conocimiento científico y la innovación tecnológica, y un inmenso retroceso humanitario y ético” (Fukuyama, 2000, pág.1). Entre los desafíos postmodernos generados por tal desequilibrio se encuentran el incremento de la desigualdad social, la pobreza y el malestar social, migración, así como un alarmante deterioro del medio ambiente.

México se encuentra en una etapa de incipiente desarrollo de la RSE; existe evidencia de un desinterés en la aplicación de estas estrategias, debido a una legislación carente de coercibilidad o incentivos que promuevan la adopción de los comportamientos de responsabilidad, por su parte, se afirma que los conceptos que exhortan a los empresarios a la aplicación de la RSE en nuestro país se centran en la filantropía, caridad y asistencialismo (Montañez & Gutiérrez, 2014).

Una de las premisas a considerar para el logro del interés en la Responsabilidad Social Empresarial es la necesidad de despertar dentro de los empresarios la conciencia social y ambiental a fin de que estos mismos como líderes encargados de su gestión traduzcan estas condicionantes en estrategias aplicables para la puesta en práctica eficiente de la RSE en sus empresas (Arévalo, 2014).

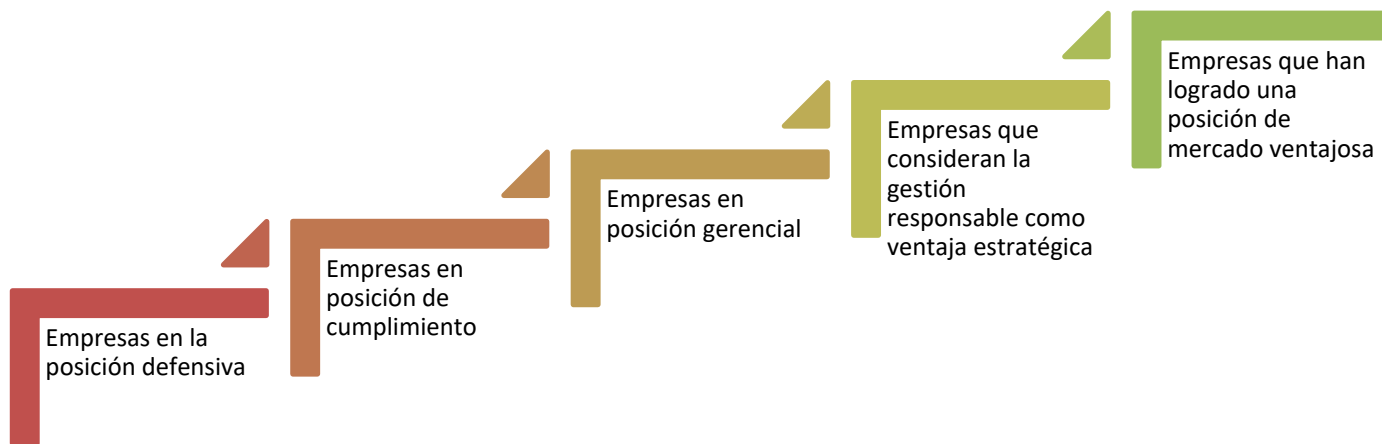
Francés (2005), delimita que es equívoco pensar que los negocios por su tamaño pueden estar al margen de una gestión basada en la RSE, ya que cada empresa puede adaptar sus metodologías de trabajo a su tamaño y necesidades, de igual



forma Vives (2008), expresa que la responsabilidad no puede ser diferente para las grandes, medianas y pequeñas empresas, lo que se consideraría variable sería su capacidad de intervenir en las dimensiones a las que destine sus esfuerzos.

Es indispensable tener en cuenta que los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME), están involucrados con la prosperidad de sus comunidades, al influir más que las grandes empresas, ya que la mayor parte de sus clientes y trabajadores provienen del entorno alrededor de las mismas (Mercado & García, 2007). Se deduce que las MiPyME dependen de la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés, al estar asociados con su permanencia en el mercado (Ramirez & Morales, 2008).

Integrar la gestión responsable en la empresa, requiere cambiar la cultura de la organización, afirman Correa & Núñez (2010). Al ser las empresas diferentes, aprenden de forma diferente, por ello se requiere que las empresas sean flexibles y consigan adaptarse a las expectativas de sus grupos, por ello deberá situarse a la organización de acuerdo a su nivel de avance con relación a la RSE (véase figura 7) que van desde la renuencia a las ventajas de estas estrategias hasta el posicionamiento gracias a las mismas. De esta figura se puede identificar que las empresas de la categoría MiPyME cuentan con posibilidades de crecimiento y flexibilidad para sus líneas de gestión, al ser empresas que aprenden de forma diferente, por ello es indispensable identificar la etapa en la que la empresa se encuentra desarrollando para así adaptar el diseño de sus políticas y mecanismos de gestión responsable.



### Figura 7. Etapas de la RSE en las organizaciones

Fuente: Elaboración propia con información de Montañez y Gutiérrez (2014)

Según lo expresado por Galindo (2005), la cultura empresarial corresponde a un conjunto de valores, creencias, actitudes, normas y costumbres que las organizaciones deciden adoptar a fin de poner en práctica la gestión y trabajo diario. De igual manera Rusque (2005), afirma que es indispensable destacar el papel del empresario como un propulsor del cambio ante los grupos de interés, donde determina las prácticas de liderazgo, actitudes y planes estratégicos a seguir por parte de la empresa.

Como parte de la respuesta a la problemática social, económica y ambiental que busca la RSE en las empresas se encuentra el desarrollo de los valores dentro del empresario en las MIPYME (Mendoza, 2013). Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes (Solís, 2008).

Para ello Mendoza (2013), propone un listado de valores universales propios de la persona emprendedora; Integridad, Fidelidad, Valentía, Solidaridad, Participación, Responsabilidad y Justicia. Sin embargo, además de los valores universales dispone que el emprendedor y empresario MiPyME debe de considerar dentro de la gestión de sus actividades organizacionales los valores Ecológicos y Ambientales y

de la sustentabilidad ellos son principalmente: Durabilidad, Eficiencia, Renovabilidad, Separabilidad, Reciclaje y Reutilización, Inocuidad y Suficiencia.

Es por ello que se propone que “las MIPYME que quieran adaptarse a los nuevos retos del siglo XXI, deberán cambiar productos, servicios y procesos, para responder a la demanda de sus clientes” (Castro , 2011, pág. 117), así como reunir requisitos de sustentabilidad y responsabilidad social y responder a la creciente demanda por parte de los clientes y consumidores, de productos y comportamientos responsables.

Pueden llevarse a cabo distintas políticas de RSE, con bajos costos, en línea con las realidades de las MIPYME. La metodología para lograr el cambio de valores y generación de hábitos y conductas propuesta por Mendoza (2013) es a través del cumplimiento de los siguientes requisitos:

1. Se debe querer hacer el cambio.
2. Se debe saber cómo hacer el cambio.
3. Se debe tener la oportunidad de hacer el cambio.
4. Se debe estar dispuesto a hacer el cambio.
5. Se debe tener la voluntad para hacer lo que sea preciso para que el cambio se produzca (pág. 120).

De todo lo anterior se destaca que para lograr un verdadero compromiso social y ambiental dentro de los empresarios de los sectores MiPyME es trascendental fortalecer la generación de interés a través de la justificación de estas acciones en pro de los beneficios que trae hacia los propulsores de la implantación de la RSE, , además de proponer un esquema de concientización en relación a las necesidades que tiene la sociedad y el entorno en general.

Tomando en consideración estos argumentos se establecen los factores de partida para el diseño de una metodología de investigación de campo que facilite la comprensión de los preceptos identificados en los empresarios MiPyME respecto a la RSE, detallando que los mismos se centrarán en los argumentos de planificación

estratégica, gestión y estandarización de modelos administrativos y productivos, y apego a las tendencias sociales y ambientales que satisfacen las exigencias de los diferentes grupos de interés.

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Problemática

El sector empresarial como fuente proveedora de bienes y servicios, recursos financieros y desarrollo económico a las familias y sociedad en general debe tomar en consideración los supuestos de la Responsabilidad Social Empresarial a fin de valerse de los beneficios que estas estrategias derivan a sus grupos de interés involucrados, por su parte, lograr una estructura de trabajo centrada en la efectividad y eficiencia en el uso de los recursos así como retribución a la sociedad de acciones de contribución social permite identificar a los receptores de los productos y servicios ofertados en el mercado de una imagen corporativa innovadora y comprometida con la comunidad.

El desarrollo de programas de capacitación en Responsabilidad Social Empresarial contribuye a la generación de iniciativas de emprendimiento social y sustentable por parte de la comunidad empresarial logrando con ello que se despierte el interés por la constitución de proyectos productivos que atiendan a la solución de problemáticas dentro de las comunidades desde las perspectivas de la polución, creación de mejores condiciones de vida, apoyo a grupos vulnerables, conservación del patrimonio y recursos naturales, entre otros.

Por su parte, dichos programas de estimulación de la productividad mejoran las condiciones de trabajo y económicas de las empresas que las ponen en práctica ya que les permite identificar métodos de gestión y estrategias de operación que desembocan en un uso eficiente de los recursos, por ende, ahorro en su economía, mejor imagen corporativa, incremento de sus indicadores de competitividad, fortalecimiento de relaciones con sus grupos de interés y posicionamiento de mercado.

De igual manera, las relaciones interpersonales y de trabajo se verán beneficiadas para el empresario que adapte su estructura de operación organizacional hacia una contribución más sólida y efectiva hacia sus clientes internos, así como una imagen y presencia más significativa con los clientes externos que se ven identificados con

las acciones responsables de la empresa. Teniendo a su vez la capacidad de generar lazos de interacción con los grupos de interés fortalecidos que deriven en respaldo de las actividades empresariales y su oferta de productos o servicios a la sociedad.

Poner en práctica un programa de capacitación empresarial permitirá al empresario despertar su interés dentro de las líneas de trabajo de responsabilidad ambiental y social como parte de sus actividades además de identificar las fuentes de competitividad que la Responsabilidad Social Empresarial acarrea a sus negocios dentro de la zona norte del estado de Veracruz. Estas condiciones son deseables ya que implican una serie de cambios y beneficios a los grupos de interés alrededor de las actividades empresariales, no obstante, son poco aplicadas dentro del sector empresarial mexicano sobre todo en su tipología MiPyME.

El fortalecimiento de las propuestas de valor empresarial lanzadas al mercado se inclina hacia la generación de fuentes de innovación y competitividad que gracias a una formación especializada a través de un programa de capacitación en RSE de acuerdo a las necesidades, deseos y problemática actual de las empresas MiPyME en la zona norte del estado de Veracruz permitirá despertar el interés del sector empresarial receptor de la información por la adecuación de sus sistemas de gestión empresarial hacia las dimensiones social, económica y ambiental que presupone la RSE, válida de los beneficios que estas acarrearán en función de los grupos de interés.

### **3.2 Preguntas de investigación**

¿Qué afinidad tienen los empresarios MiPyME y emprendedores de la región del con la Responsabilidad Social Empresarial como mecanismo de gestión?

¿Qué programas de capacitación están siendo aplicados en el sector empresarial mexicano y cómo son replicables a las empresas MiPyME en la zona norte del estado?

¿Qué programa de capacitación en RSE sería el ideal para incentivar la implantación de esta modalidad de gestión en las MiPyME de zona norte del estado de Veracruz?

### 3.3 Objetivos

#### General

Desarrollar un programa de capacitación en Responsabilidad Social Empresarial para empresarios de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME) en la zona norte del estado de Veracruz.

#### Específicos

- Analizar las perspectivas documentales y estado del arte alrededor de la temática.
- Diagnosticar la familiarización de los empresarios MiPyME de la región con las variables y estrategias de la Responsabilidad Social Empresarial.
- Identificar las metodologías de capacitación en Responsabilidad Social Empresarial comúnmente aceptadas.
- Diseñar un modelo de capacitación en RSE ajustado a las necesidades de las comunidades empresariales de la zona norte de Veracruz.

### 3.4 Enfoque metodológico y tipo de investigación

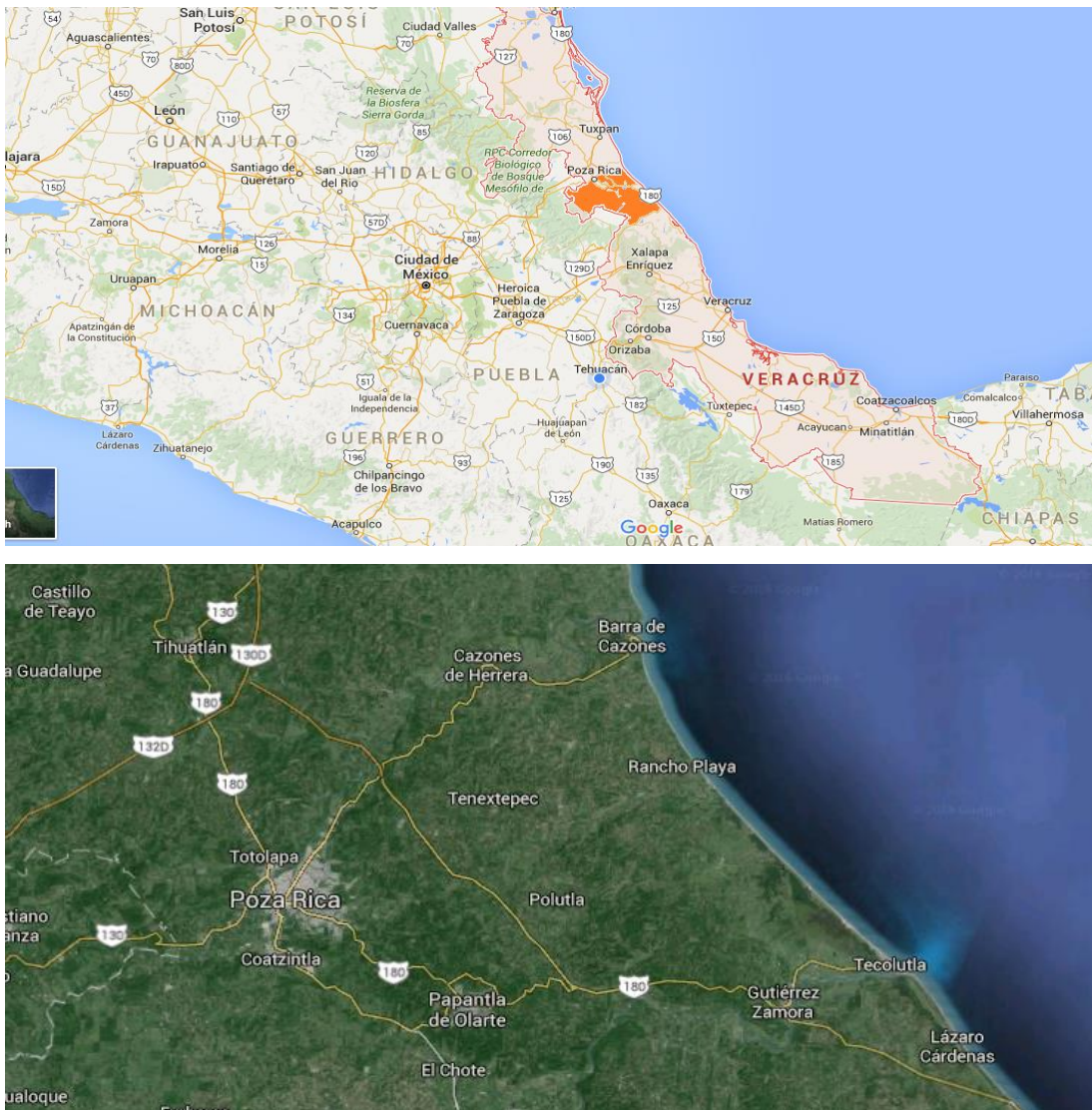
La investigación tiene un enfoque mixto al considerar dentro del tratamiento de los datos análisis cuantitativos y cualitativos para la recopilación e interpretación de la información, el enfoque cualitativo se brinda alrededor de los argumentos a profundidad recabados de las expresiones de los empresarios encuestados, mientras que los datos cualitativos corresponden a la manipulación de datos mediante estadística descriptiva e inferencial para la determinación de los hallazgos de investigación.

Por su parte, el tipo de investigación es descriptiva-propositiva, al efectuar una caracterización de la situación de Responsabilidad Social Empresarial en la región basada en los análisis tanto cuantitativos como cualitativos, misma que permite proponer gracias a estos preceptos un programa de capacitación en dicha temática para la población de estudio.



### 3.5 Definición de la población

La población de estudio se encuentra representada por MiPyME dentro de la zona norte de Veracruz centrada en los municipios de Papantla, Poza Rica, Gutiérrez Zamora y Tecolutla localizados al norte del estado y cuya actividad económica y comercial está micro y macro geoposicionados mediante la figura 8.



**Figura 8. Macro y micro localización de los municipios (Papantla, Poza Rica, Gutiérrez Zamora y Tecolutla).**

Fuente: Google (s.f.). Mapas zona norte del estado recuperados el 25 de mayo de 2016, de: <https://www.google.com.mx/maps/>



Esta zona concentra dentro de sus actividades empresariales una diversidad de sectores económicos, destacándose los agrícolas, comerciales y de servicios (turísticos y generales) (INEGI, 2015).

La importancia de la región para el estado de Veracruz es alta al contar con una extensión territorial amplia, así como una adecuada disponibilidad de recursos naturales entre los que se encuentran bosques, mares y playas, tierras para agricultura y ganadería, entre otros.

De acuerdo a la tabla 9, podemos identificar los indicadores socioeconómicos más importantes para los municipios de estudio de donde se destaca que la extensión territorial de la región es elevada, teniendo a Poza Rica como el municipio con una mayor contribución al PIB nacional, seguido de Papantla, Tecolutla y Gutiérrez Zamora, mientras que en términos de generación de residuos sólidos urbanos se presenta la misma jerarquización. Por su parte, en materia de Población Económicamente Activa se tiene una sumatoria por los cuatros municipios de 156300 de esta forma se cuenta con una mayor proporción en Poza Rica (49.83%), seguido de Papantla (37.61%), Gutiérrez Zamora (6.31%), y por último Tecolutla con (6.24%). Mientras que las unidades económicas en la región de carácter MiPyME está en función de las 11,213 unidades para Poza Rica, 4893 para Papantla, 2654 para Gutiérrez Zamora y 1260 para Tecolutla.

**Tabla 9. Indicadores socioeconómicos de los municipios de estudio**

Factor (año)	Poza Rica	Papantla	Gutiérrez Zamora	Tecolutla
Superficie (2015)	64 km <sup>2</sup>	1,458.5 km <sup>2</sup>	179.3 km <sup>2</sup>	535.4 km <sup>2</sup>
Población (2013)	193 111 hab	178 599 hab	24 353 hab	25 126 hab
Población Económicamente Activa (PEA) (2010)	80,179hab	59,765hab	9,869 hab	9,738 hab
PEA ocupada (2010)	77,897 hab	58,796 hab	9,562 hab	9,415 hab
Unidades Económicas de tipología MiPyME (2015)	11213	4893	2654	1260
Volumen de residuos sólidos urbanos Recolectados (2011)	98.6 (Miles de toneladas)	36.5 (Miles de toneladas)	6.4 (Miles de toneladas)	6.6 (Miles de toneladas)

**Tabla 9. Indicadores socioeconómicos de los municipios de estudio (Continuación)**

Factor (año)	Poza Rica	Papantla	Gutiérrez Zamora	Tecolutla
Plantas de tratamiento de aguas residuales (2011)	7	7	1	1
Nacimientos (2013)	3,631 hab	3,217 hab	403 hab	365 hab
Defunciones (2013)	1,414 hab	1,074 hab	258 hab	168 hab
Población en situación de pobreza (2010)	70,759 hab	111,408 hab	15,195 hab	19,671hab
PIB (2011)	\$433,750,187.26	\$389, 217, 467.00	\$66,860,375.60	\$71,447,334.56
PIB per cápita (2010)	13,529.30	6 947.99	7,612.20	6,469.12

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2010-2015)

La cantidad de empresas MiPyME dentro de esta región de acuerdo a datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2015 por municipios dentro de la zona del norte del estado de Veracruz (Poza Rica, Papantla, Gutiérrez Zamora y Tecolutla), se encuentra descrito en la Tabla 10. Unidades económicas por municipio en la zona norte de Veracruz la cual indica el número de unidades empresariales de tipología MiPyME por cada sector económico existente dentro de las regiones de estudio.

### 3.6 Plan de muestreo

Para la delimitación de la muestra se utiliza el muestreo no probabilístico a juicio en el cual los sujetos de estudio fueron evaluados y seleccionados con base al criterio y experiencia del investigador, considerando los recursos y líneas temporales necesarias para el proyecto.

Fueron 43 las MiPyME encuestadas que se seleccionaron de acuerdo a las bases de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI en 2015 en función del juicio del investigador sobre la pertinencia de la aplicación del estudio con relación a las variables analizadas<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> La aplicación del cuestionario a esta cifra se realiza en función de la disponibilidad de recursos y tiempo para la investigación, tomando los datos estadísticos de DENUE como referente para la institución de las cuotas entre los municipios de trabajo.

**Tabla 10. Unidades económicas por municipio en la zona norte de Veracruz**

Actividad	Poza Rica	Papantla	Gutiérrez Zamora	Tecolutla
(11) Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	2	19	5	9
(21) Minería	5	0	0	0
(22) Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	3	2	3	0
(23) Construcción	48	3	5	0
(31 - 33) Industrias manufactureras	724	595	277	124
(43) Comercio al por mayor	306	99	46	8
(46) Comercio al por menor	4749	2028	1067	424
(48 - 49) Transportes, correos y almacenamiento	51	10	28	2
(51) Información en medios masivos	45	16	13	5
(52) Servicios financieros y de seguros	159	43	22	4
(53) Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	139	67	24	14
(54) Servicios profesionales, científicos y técnicos	293	87	58	5
(55) Corporativos	0	0	0	0
(56) Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	237	88	55	17
(61) Servicios educativos	359	178	78	27
(62) Servicios de salud y de asistencia social	525	196	114	31
(71) Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	121	24	31	22
(72) Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	1371	535	391	416
(81) Otros servicios excepto actividades gubernamentales	1934	818	380	123
(93) Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	142	85	57	29
<b>Total por municipio</b>	<b>11213</b>	<b>4893</b>	<b>2654</b>	<b>1260</b>
<b>Porcentaje del total</b>	<b>56%</b>	<b>24.4%</b>	<b>13.3%</b>	<b>6.3%</b>
<b>Total</b>			<b>20020</b>	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2015).

Para ello se establecieron cuotas por municipios en función de los datos estadísticos del DENUÉ de donde se determinan las siguientes cantidades de empresas según lo siguiente:

- Poza Rica 56% → 24 empresas
- Papantla 25% → 10 empresas
- Gutiérrez Zamora 13% → 6 empresas
- Tecolutla 6% → 3 empresas

Dentro de la selección a juicio de las unidades empresariales se contempla que las MiPyME susceptibles de estudio se determinen en función de su capacidad de respuesta ante las metodologías de gestión empresarial a especificar en la formación, los criterios de adaptabilidad y asimilación a la formación mediante el programa de RSE fueron prioritarios en su designación, por lo que los tipos de sectores empresariales encuestados oscilan entre restaurantes, lavanderías, procesadoras, hoteles, escuelas, entre otras.

### **3.7 Técnicas e instrumentos**

La técnica de investigación aplicada dentro del presente trabajo fue la encuesta mediante el uso de un cuestionario como instrumento de recopilación en campo que tuvo como finalidad de indagar el nivel de afinidad de la población empresarial MiPyME de la zona norte de Veracruz con la vertiente de la RSE como metodología de gestión.

El citado cuestionario fue aplicado de manera piloto a treinta sujetos de estudio para posteriormente alcanzar la muestra propuesta 43 empresarios, cabe resaltar, que según las pruebas de fiabilidad estadística (véase tabla 11) los resultados aplicados en la prueba piloto brindaban resultados aceptables para ser susceptibles de evaluación por lo que el instrumento de investigación no sufre alteraciones y los 30 datos recopilados pasan a ser parte del análisis muestral de los resultados de este trabajo.

Las variables de trabajo utilizadas para este estudio fueron: sector económico, número de empleados, grado máximo de estudios del empresario, edad, manuales operativos, importancia de un plan de manejo de recursos, nivel de desarrollo de planes operativos, tipo de residuos generados por la empresa, normativas aplicadas y certificadas dentro de la empresa, afinidad con acciones de RSE (empresarios),

afinidad con acciones de RSE (proveedores), política de compra y RSE, adopción de la RSE en los bienes y servicios ofrecidos al mercado, cumplimiento de factores de RSE, institución de códigos de conducta, condiciones socioeconómicas y laborales al interior de la empresa, prestaciones superiores a la ley, estímulos fiscales, planeación estratégica y RSE, filosofía de valores y RSE, decisiones estratégicas y RSE, institución de la RSE en la planeación estratégica, recibimiento de capacitación en RSE, cuya definición conceptual y operacional puede visualizarse en el Anexo IV. Esta estructura de contenidos fue aplicada directamente en campo con los empresarios mediante una modalidad auto aplicada con asistencia del investigador.

### **3.8 Procedimiento de recolección de datos de investigación**

La recolección de datos se llevó a cabo de dos maneras, la primera de forma documental para la caracterización de la problemática de estudio y la segunda en campo. En esta última, el instrumento de recogida de datos fue el cuestionario descrito en el inciso previo, la aplicación fue auto asistida, es decir, cada empresario elegido bajo selección a juicio, completó el instrumento. La encuesta fue aplicada en sitio previa cita con empresarios dentro de la zona. Para el diseño del cuestionario se tomó en consideración las necesidades de información requeridas para el estudio, así como los objetivos de la investigación del presente documento.

### **3.9 Procedimiento de tratamiento de los datos**

Efectuada la recopilación de información, se realizó la codificación de la misma para dejar cada variable con valores numéricos; las variables de opción múltiple. Se construyó una base de datos en Excel (suite Microsoft ©) para después ser cargada en el software especializado en el procesamiento de datos *Statistical Package for the Social Science* (SPSS© IBM versión 23) para el cálculo de fiabilidad.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Derivado de la aplicación en campo del cuestionario se obtuvo la fiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach de 0.920 y estandarizado de 0.855 (ver Tabla 11. Estadísticas de fiabilidad), según los resultados de la prueba piloto.

**Tabla 11. Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.920	.855	21

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de prueba piloto.

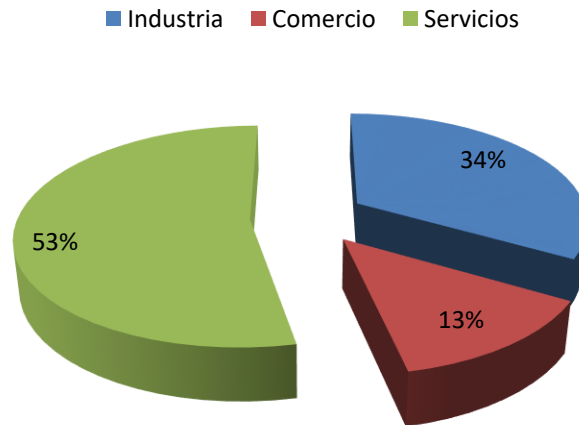
Teniendo como resultados de este estudio las estadísticas descriptivas que se presentan a través de gráficos, los cuales serán clasificados en función de la información que plantean para el programa de formación en sociodemográficos, ambientales, sociales, económicos y factibilidad del programa como se relata a continuación:

#### **4.1 Sociodemográficos**

Dentro del Gráfico 1, se puede denotar que el 53% de las empresas encuestadas para el estudio corresponde al sector servicios, mientras que un 34% al sector industrial y solamente un 13% al sector comercial. La diversidad de perfil económico de las MIPYME es un reto (debido a la heterogeneidad administrativa que se tiene para cada segmento empresarial) para la implementación de un programa de capacitación en RSE, pero también es una ventaja por la diversidad de puntos de vista que puede enriquecer el desarrollo del programa aludido.

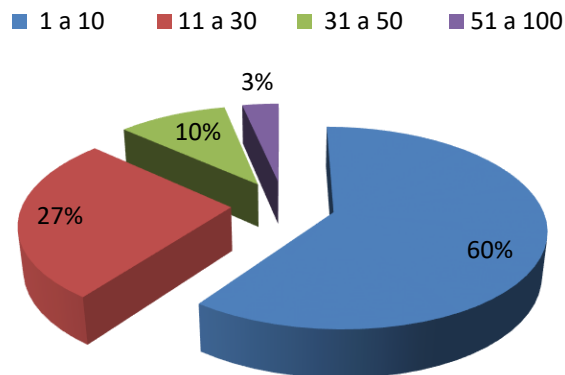
En función del número de empleados se puede determinar que la mayoría de las empresas entrevistadas corresponden a la tipología Micro con 1 a 10 empleados (60% de los registros) seguido del tipo Pequeña de 11 a 30 empleados (27% de los registros) por los que la adaptación de los programas se dará en función de la tipología MiPyME que es seleccionada como población de estudio (véase gráfico 2). Con relación al número de empleados, el hecho de que se trate principalmente de empresas con 10 o menos empleados representa una mayor posibilidad de hacer cambios tendentes a la puesta en marcha a la RSE.

### Gráfico 1. Sector económico



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

### Gráfico 2. Número de empleados

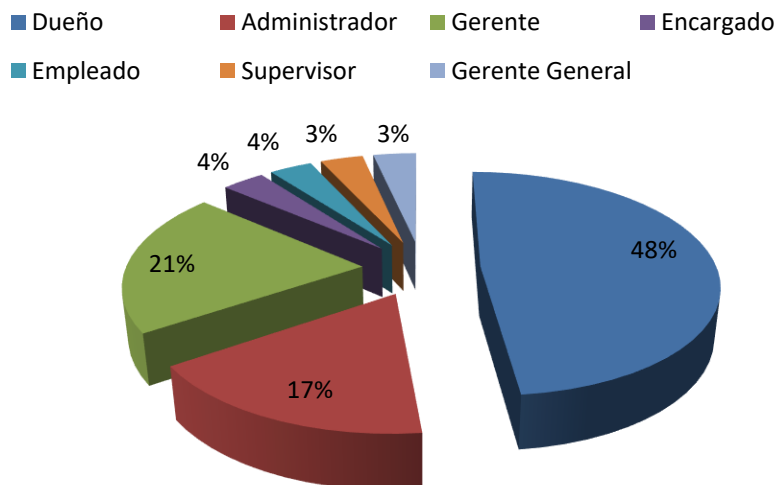


Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

Respecto al puesto ejercido por el encuestado, el 48% de los registros observados en el gráfico 3 corresponden a dueño de la organización, seguido del 21% que admite ser gerente de la empresa, mientras que un 17% plantea ser administrador, siendo que todos los entrevistados tienen en su ámbito de poder la decisión de implantar estrategias de RSE al interior de sus empresas. Estar frente a una comunidad de empresarios y administradores de las MiPyME brinda una mayor flexibilidad a la toma de decisiones e implantación de las estrategias de RSE por lo

que la estructura del programa de capacitación atiende a sus necesidades específicas como empresarios.

**Gráfico 3. Puesto ejercido por el entrevistado**

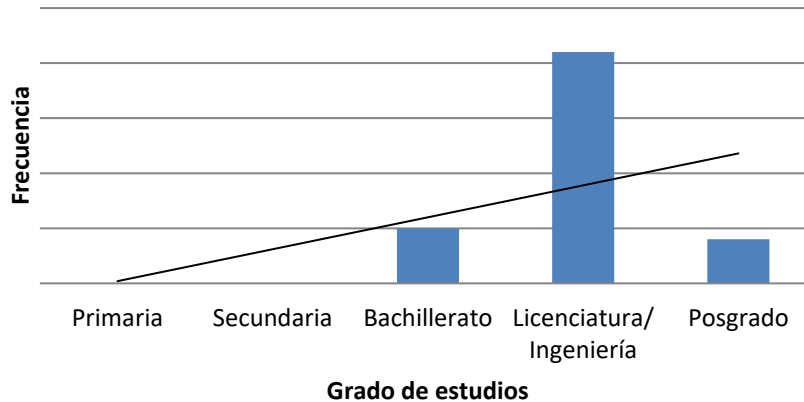


Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

En el gráfico 4, podemos denotar que la mayoría de los entrevistados cuenta con el nivel de licenciatura como grado máximo de estudios, lo que implica que sus dirigentes tienen un nivel de educación superior, lo que permite vincular la capacitación para el uso de la RSE en términos de sus estrategias organizacionales. Este factor estipula un aspecto favorable para la formación en RSE ya que permite brindar una mayor apertura técnica de gestión de los contenidos y profundización de los mismos.



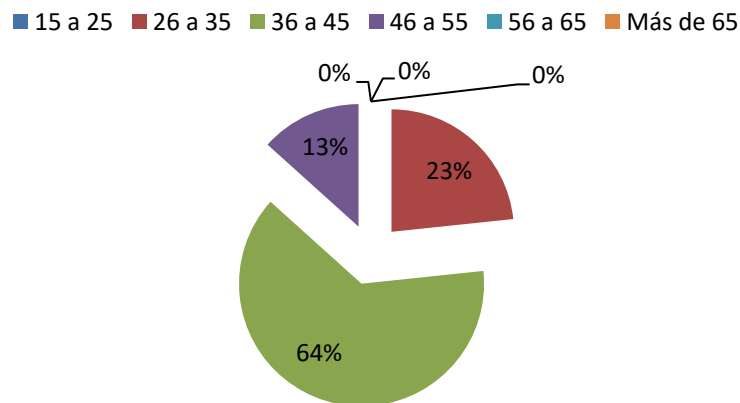
**Gráfico 4. Grado máximo de estudios**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

La edad de la mayoría de los entrevistados oscila entre 36 a 45 años de edad, mientras que en segunda instancia se encuentran aquellos con un perfil entre 26 a 35 años, con un tercer registro entre 46 a 55 años, lo que indica que las comunidades empresariales entrevistadas reflejan un perfil joven, que puede estar vinculado con mayor aceptación por los criterios propios de la RSE dentro de sus empresas así como una mayor vinculación actual con las nuevas fuentes de información y tecnologías de la comunicación lo que abre la brecha de oportunidades para la formación en temas sociales, ambientales o económicos como parte de una estrategia integral de gestión en RSE (véase gráfico 5).

**Gráfico 5. Edad**



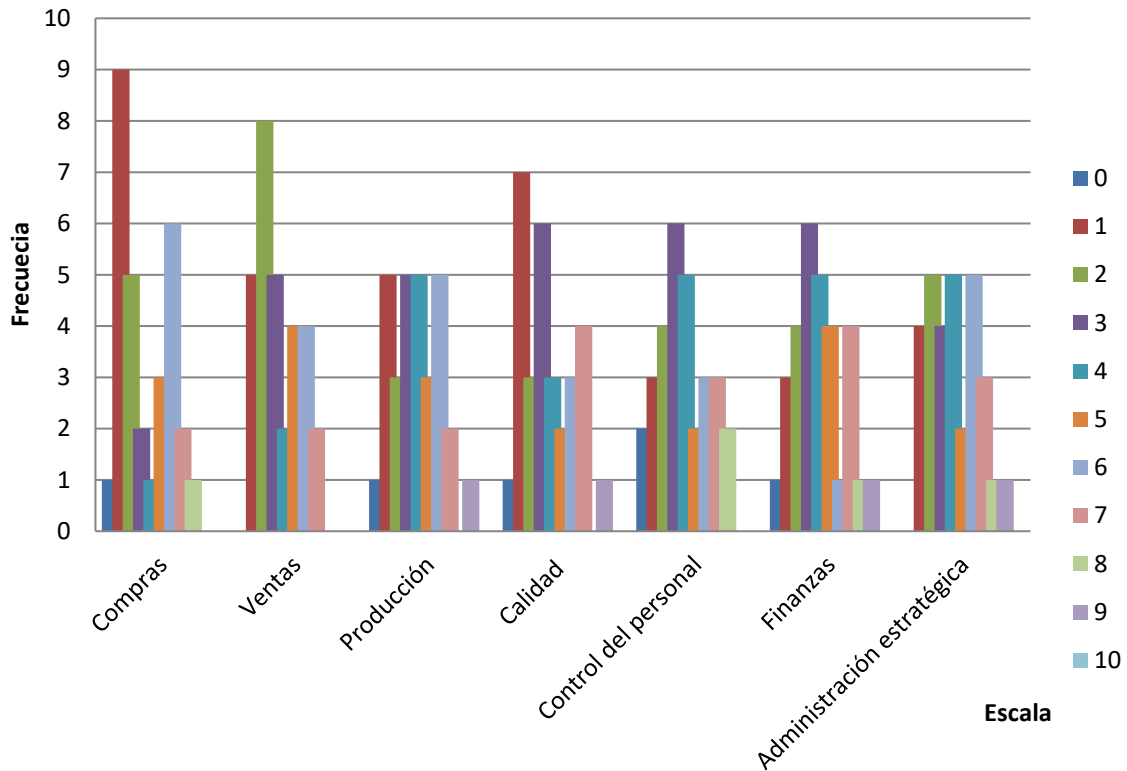
Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

## 4.2 Ambientales

Dentro del gráfico 6, se visualizan los niveles de desarrollo y operación en los que se encuentran los manuales y procedimientos de la organización de esta forma podemos detectar que el interés por el desarrollo y documentación de las estructuras de trabajo es una condición no muy explotada por los directivos de la organización. Tomando en cuenta los valores registrados por los empresarios entrevistados, se puede verificar que la variable con una mayor ponderación es la administración estratégica donde la moda de los registros se determina entre un nivel 5, mismo que refleja una preocupación por su estandarización y regulación, de igual forma se vislumbra en el apartado correspondiente a finanzas.

En el ámbito de producción podemos notar una centralización de las tendencias con una moda en el nivel cinco y una mayor homogeneización entre los resultados, mientras que en el apartado de calidad se concentran los valores en los registros más bajos con 1, 2, 3, 4, 6 con la mayor cantidad de registros, es en ventas y compras donde los resultados se definen con los niveles más bajos de aplicación y generación de manuales lo que habla de la necesidad de políticas específicas que apoyen en los criterios de RSE para esta tipología empresarial, esto se puede denotar al homologarse los criterios entre los niveles 1 al 5, con la mayor frecuencia de registro. Esta baja preponderancia por el uso de manuales y procedimientos que estandaricen las actividades y funciones dentro de las empresas MiPyME contribuye a la necesidad de la formación en estrategias de gestión que determinen la importancia del trabajo normado que contribuya a la vez con los objetivos integrales de las organizaciones desde la perspectiva de la RSE.

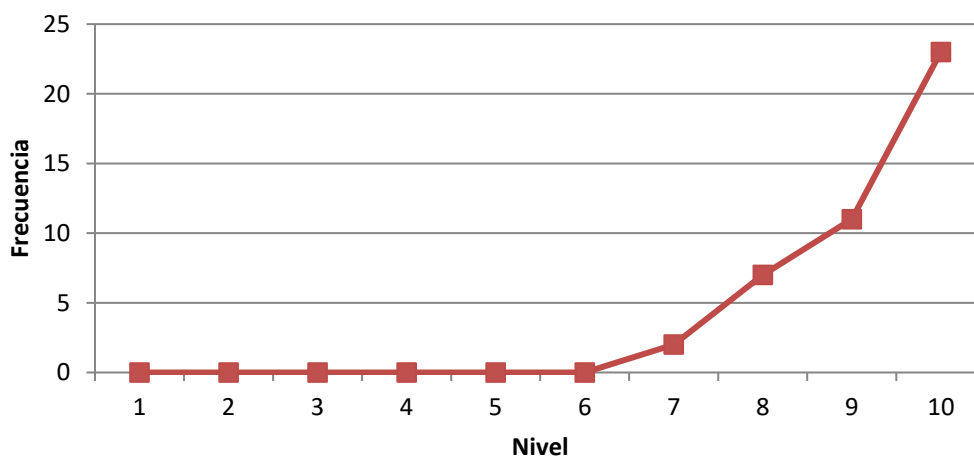
**Gráfico 6. Nivel de desarrollo y operación de manuales y procedimientos**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

Al sondear la importancia de aplicar un programa de medición y consumo de recursos, la mayoría de los entrevistados consideran esta situación como muy importante, al concentrarse la mayoría de los registros en los niveles más altos de la escala 8, 9 y 10 consecuentemente (véase gráfico 7). Las variables que se denotan para este apartado están en función de las compras, ventas, producción, calidad, control de personal, finanzas y administración estratégica, siendo esta última en la que se obtienen los registros más significativos en función de lo descrito por los encuestados, esta información vinculada con los análisis realizados dentro del gráfico 6, la concientización lograda por los empresarios respecto a la importancia de la mensurabilidad del manejo de los recursos denota a la vez una afinidad con sus intenciones de normalización, pero al mismo tiempo un reto debido a la ausencia de técnicas específicas para llevarlo a cabo.

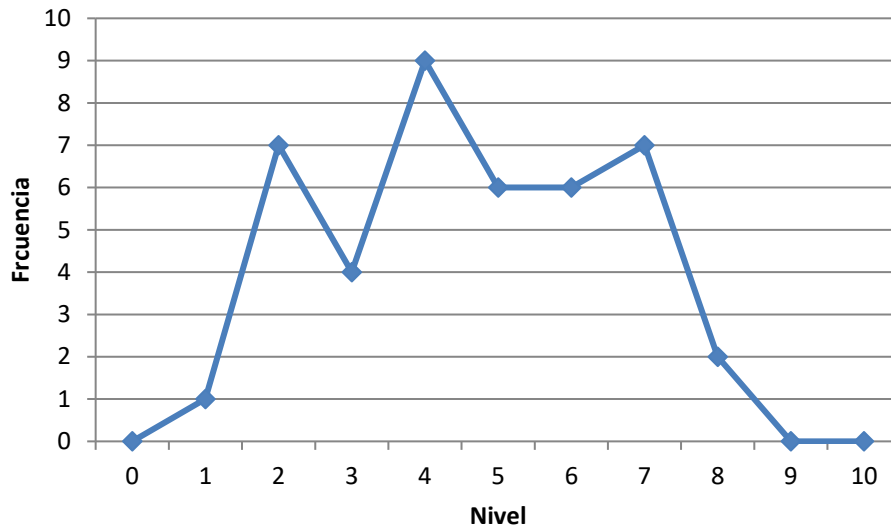
**Gráfico 7. Nivel de importancia de aplicación un programa de medición y uso de recursos**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

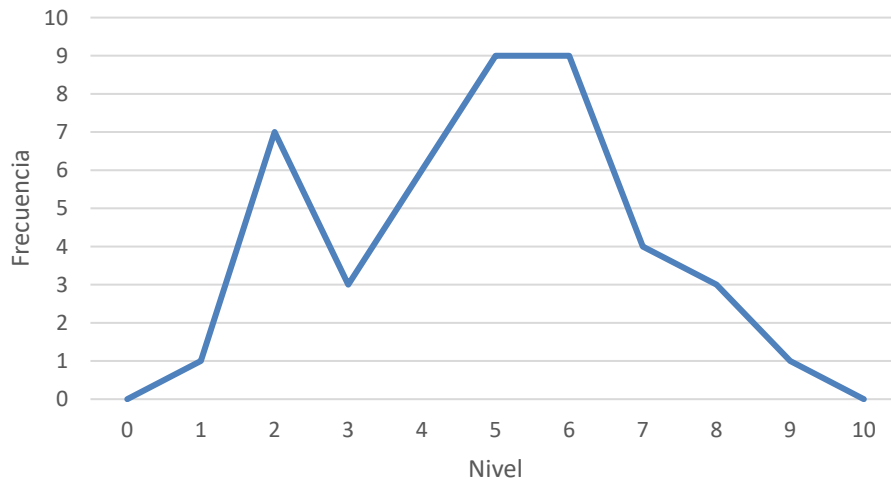
Por su parte al sondear variables alusivas a los niveles de desarrollo de planes específicos en materia de cuidado ambiental y responsabilidad social, los resultados del plan de manejo de residuos se ubican en cifras poco alentadoras al encontrarse la mayor cantidad de registros entre los niveles 2 al 6, siendo estos bajos a intermedios en importancia al identificarse una carencia de gestión respecto a esta variable (véase gráfico 8), mientras que un plan de ahorro energético ha tenido mejores resultados pero aún de gama media donde la mayor parte de registros se centralizan entre 5, 6 y 7 demostrando la intención económica de las decisiones dentro de las empresas (gráfico 9), mientras que en materia de tratamiento y ahorro de agua la realidad que describen las empresas se concentra en un poco interés o desarrollo de estas alternativas al interior de sus empresas al denotarse las frecuencias más significativas en los niveles del 1 al 4 (gráfico 10). Se visualiza dentro de estas tres variables una influencia de las tendencias de gestión ambiental en la comunidad empresarial analizada y a la vez se identifica un rubro de importancia en su formación ya que una adecuada vinculación de estas tres alternativas con la dimensión económica de su interés representaría planes de productividad que acarrearían mediante la gestión de RSE la posibilidad de mejores resultados empresariales.

**Gráfico 8. Nivel respecto a planes de manejo de residuos**



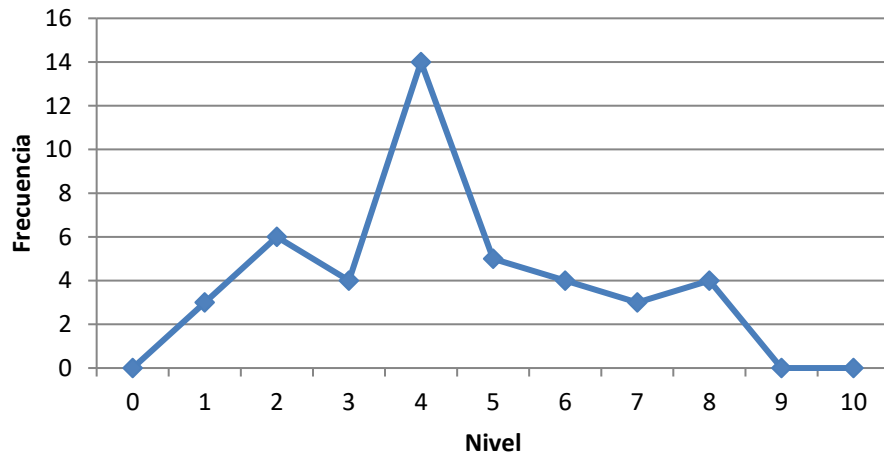
Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

**Gráfico 9. Nivel respecto a plan de ahorro energético**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo

**Gráfico 10. Nivel respecto a plan de ahorro y tratamiento de agua**

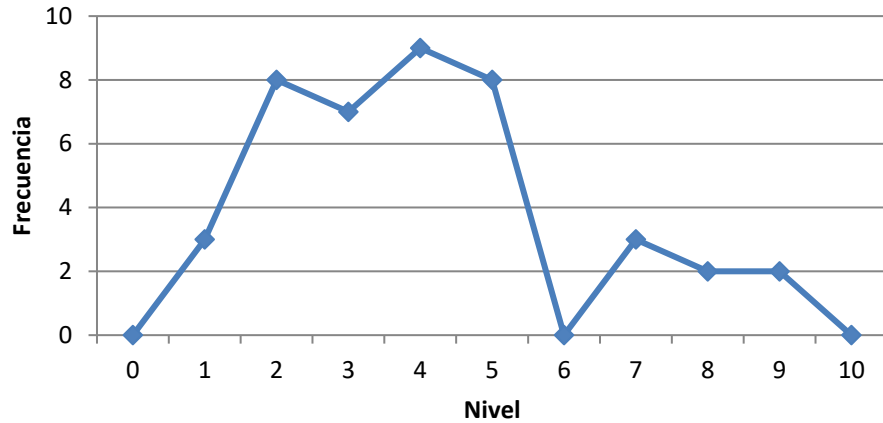


Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

Dentro del gráfico 11 se puede analizar el nivel de desarrollo de planes de control y reducción de contaminantes a la atmósfera que se visualizan bajos toda vez que la mayor cantidad de los registros se dan en una moda entre el nivel 4, mientras la mayor cantidad de las frecuencias se agrupan entre el nivel 1 al 5 (los más bajos de la escala) por lo que representan un nicho de oportunidad dentro de las empresas. Esto presupone un reto para la formación en RSE ya que la aplicación de las variables ambientales analizadas contribuye a la sensibilización de la importancia de la gestión estandarizada, por lo que es necesaria una interconectividad específica entre la administración estratégica y operativa de las empresas con las nuevas alternativas de gestión propuestas en el programa.

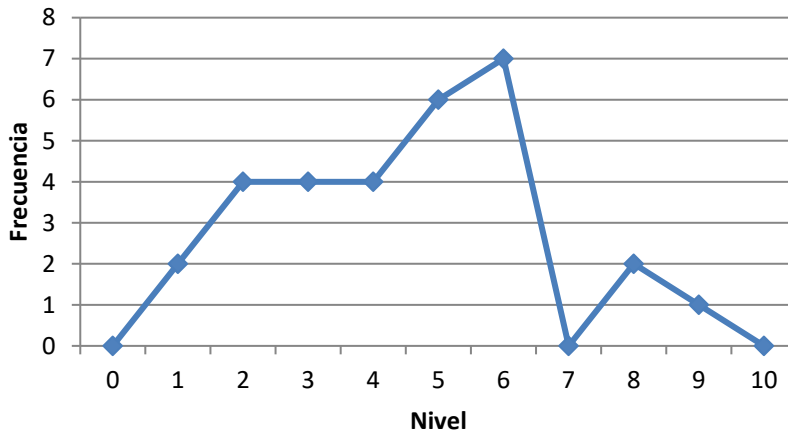
Por su parte, en materia de ahorro de consumibles las empresas encuestadas reflejan un interés y cuidado de los mismos en escala media al estar alrededor de los niveles 4 al 6 en la delimitación de registros brindados por los empresarios, estas condiciones pueden estar relacionadas con su necesidad de ahorro en costos y con ello mayor rentabilidad organizacional (véase gráfico 12). Un plan de eficientización en el manejo de los consumibles permitiría contribuir con las intenciones de confinamiento apropiado de residuos, disminución de costos laborales y familiarización activa con la dimensión ambiental de la RSE lo cual deberá ser trabajado como parte de las estrategias propuestas y ejemplificaciones de los programas de RSE adaptados a esta tipología de empresas.

**Gráfico 11. Nivel respecto a plan de control y reducción de emisiones contaminantes a la atmósfera**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

**Gráfico 12. Nivel respecto a plan de ahorro de uso de consumibles**

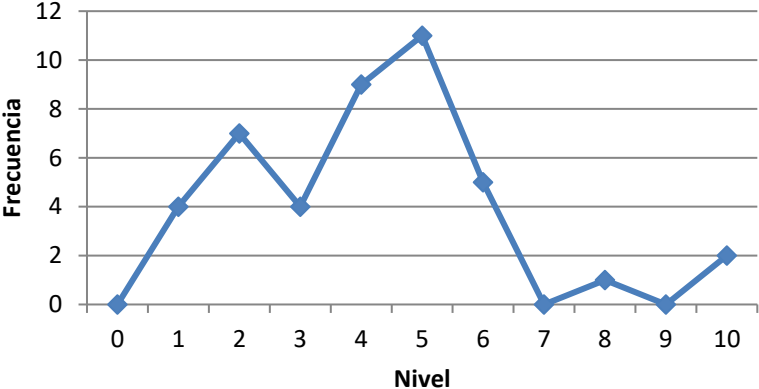


Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

En términos de planes de auditoría ambiental los entrevistados manifiestan que en sus empresas estos se encuentran en niveles iniciales, siendo que la mayoría de los registros se ubican en un nivel 5 (considerándose la moda de aparición de los registros) siendo que las frecuencias se reúnen entre el nivel 2 y el 5, esto denota la necesidad de crear estrategias que impliquen en un mayor grado de importancia

el monitoreo de los impactos ambientales (ver gráfico 13). Para los preceptos documentados de RSE los planes de auditoría ambiental representan un aspecto medular en la gestión de esta variable, ya que son la base de la trazabilidad de resultados en esta dimensión, de esta forma se deberá de hacer hincapié dentro de la formación de la importancia de registrar mediante acciones documentadas los resultados de cada estrategia de gestión ambiental.

**Gráfico 13. Nivel respecto a plan de auditoría ambiental**

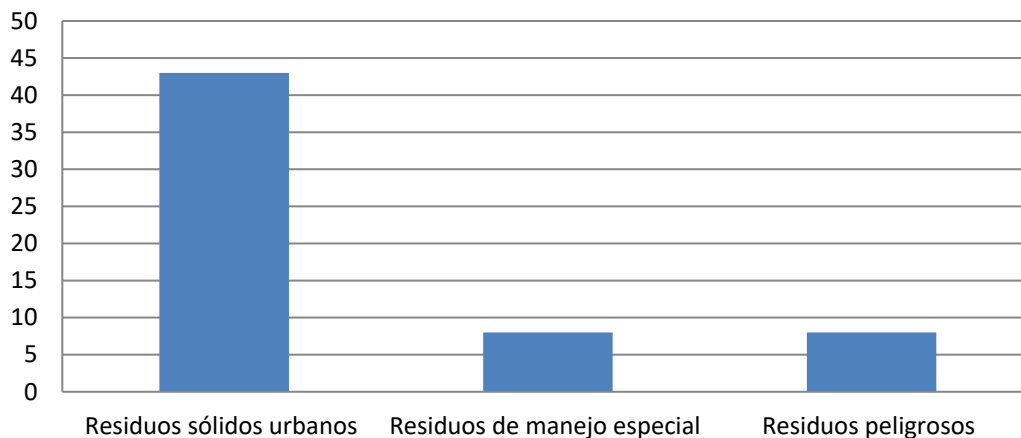


Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

La mayoría de las empresas expresan contar con una generación de residuos centrados en residuos sólidos urbanos (RSU), que es donde se concentran la mayoría de los registros, siendo que una pequeña proporción delimita generar residuos de manejo especial y peligrosos (ver gráfico 14). Esto indicaría que sus planes de manejo ambiental están alrededor de la aplicación de programas de recolección, separación, reciclaje y en algunas de sus actividades de confinamiento especial, lo que deberá ser trabajado en el diseño de estrategias de RSE para sus empresas.



**Gráfico 14. Residuos generados de manera más frecuente por parte de la empresa**

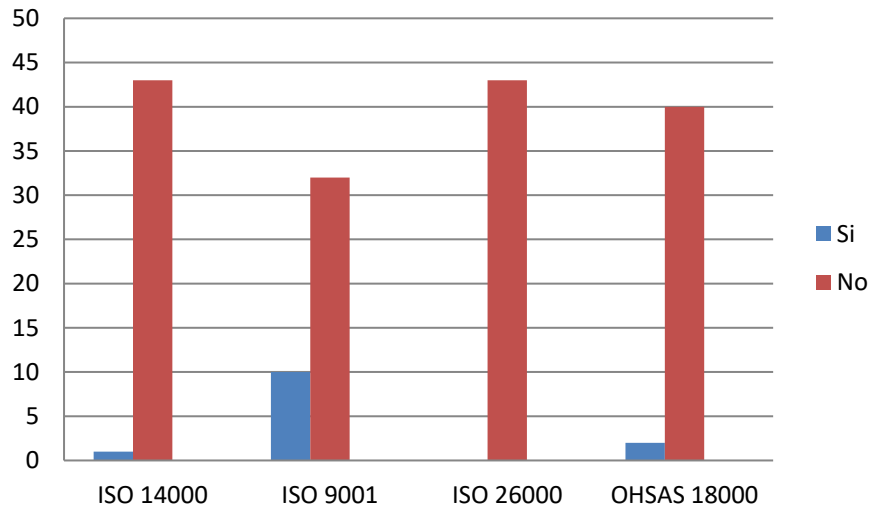


Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

En el gráfico 15 se puede constatar que las normas aplicadas al interior de las empresas tienen niveles muy bajos en términos de indicadores ISO y OHSAS, con una pequeña cantidad de registros (por debajo del 5% en términos de la frecuencia) que denotan su utilización como fuentes de administración estratégica. De esta forma, es indispensable destacar que el inicio de programas de RSE con una visión a mediano y largo plazo por parte de los empresarios MiPyME ante la certificación de sus actividades es indispensable.

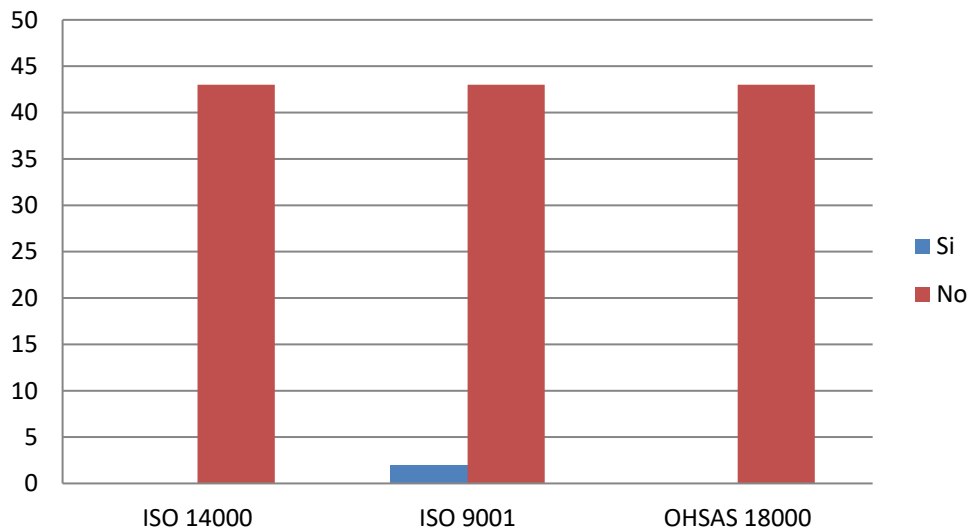
De igual forma dentro del gráfico 16, se puede notar que de aquellas empresas que han expresado utilizar dentro de su gestión normas ISO 9001, 14001, u OHSAS 18000, solamente un par de ellas expresan contar con una certificación en términos de la norma ISO 9001. Dentro de este análisis se ha excluido a la norma ISO 26000 al no ser certificable. Lograr la normalización mediante la estandarización de actividades a través de planes, procedimientos y procesos documentados es esencial en las estrategias de RSE, dentro del programa de formación será indispensable tomar en consideración profundizar en la culturización de los empresarios y administradores de la trascendencia que tiene esta tendencia administrativa.

**Gráfico 15. Normas aplicadas al interior de la empresa**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

**Gráfico 16. Certificación en normas por parte de la empresa**



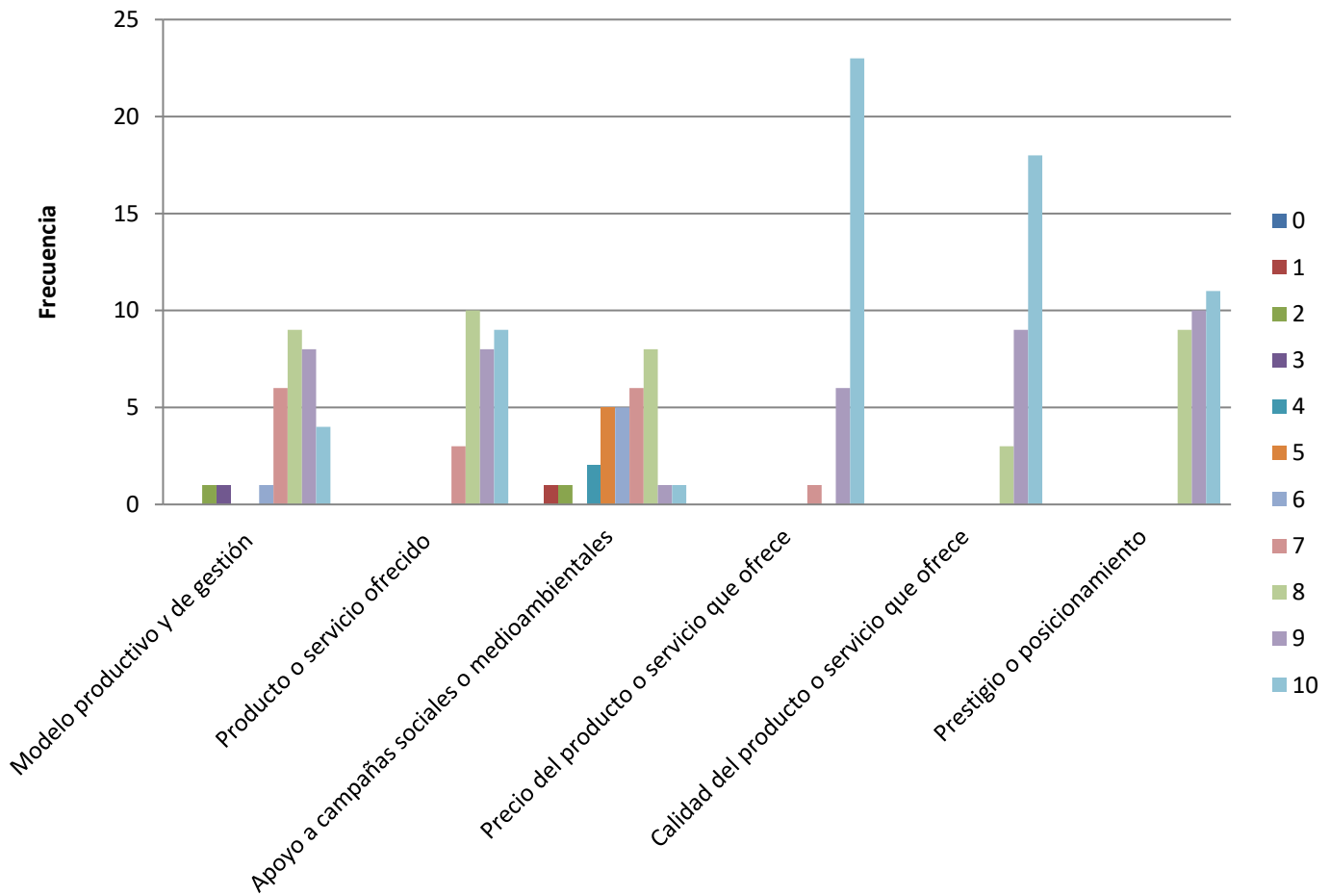
Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

En términos de las políticas de compra y selección de proveedores en materia de RSE, se puede notar que los principales registros abocan a la dimensión ambiental como partícipe de las decisiones estratégicas de la empresa en primera instancia al haber buenos resultados en términos del precio y la calidad donde se delimitan las frecuencias con mayor aparición entre los niveles 9 y 10,, sin embargo, en materia

de protección al ambiente y modelo, los niveles se centran en aspectos no tan relevantes para estas condiciones requeridas con un mayor apego a niveles intermedios entre los indicadores 5 y 7, siendo que producto y prestigio se encaminan a niveles medio altos con registros con una moda entre el nivel 7 y 10 correspondientemente (ver gráfico 17). De esta manera, el plan de capacitación deberá de contar a su vez con formación dentro de esta área específica, tomando en consideración que la importancia que le atribuyen los empresarios a la imagen y gestión de sus proveedores es una forma de contribuir con las metas de RSE para sus sectores económicos de cobertura.

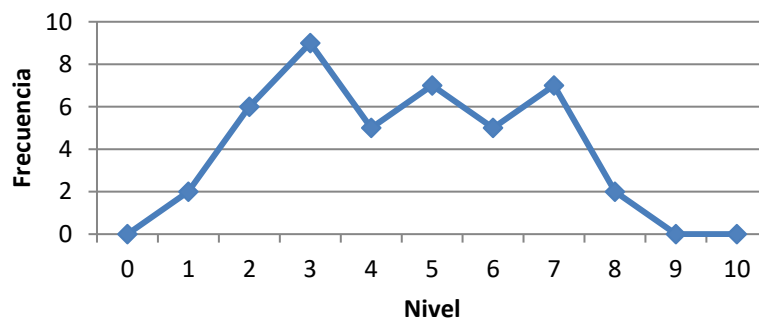
En el gráfico 18 se puede analizar el nivel de apego de los empresarios en las operaciones de su empresa respecto a la gestión de campañas de apoyo y preservación del medio ambiente en las cuales los registros tienen una mediana en el nivel 5, mientras que la moda se concentra en el nivel 3, por lo tanto, los niveles de aplicación de esta variable se delimitan en una condición limitada. Como parte de las estrategias propuestas por Miguel (2011) se delimita la fuerte importancia que tiene esta tendencia en la percepción del consumidor y las capacidades que genera dentro de la imagen corporativa de la organización en el mercado, valiéndose de esos beneficios se deberá de proponer dentro de las estrategias contemporáneas de gestión el manejo asiduo de este factor como parte de la formación y generación de estrategias de RSE.

**Gráfico 17. Nivel de aplicación de variables de RSE en políticas de compra**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

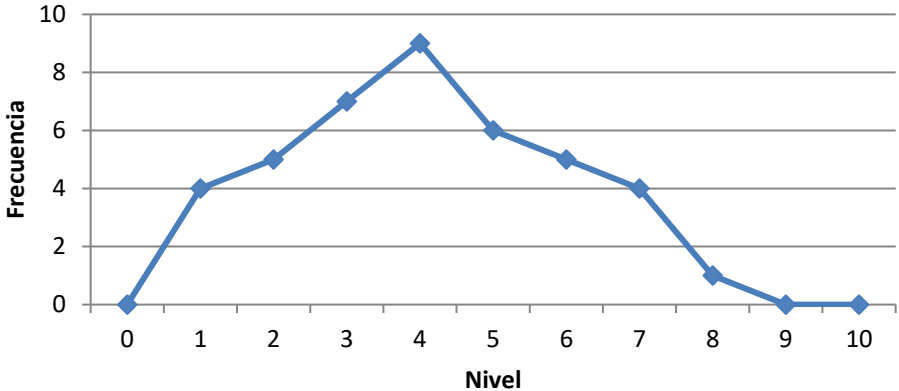
**Gráfico 18. Nivel de afinidad con apoyo y gestión de campañas de cuidado al medio ambiente (empresa)**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

Por su parte al indagar respecto al uso de sistemas de trabajo basados en el cuidado al medio ambiente, se puede denotar en el gráfico 19 que la moda de los datos refleja un nivel 4 de aplicación, siendo que el Pareto 80-20 nos dice que la mayoría de registros se agrupan entre el nivel 1 al 6, determinando como niveles medio-bajos el grado de afinidad con estas dinámicas de trabajo administrativo. Tomando en cuenta que gracias a una apertura ideológica basada en los beneficios que la apropiada gestión de este factor acarrearía a la empresa sería esencial en la formación dentro de la tendencia de la RSE.

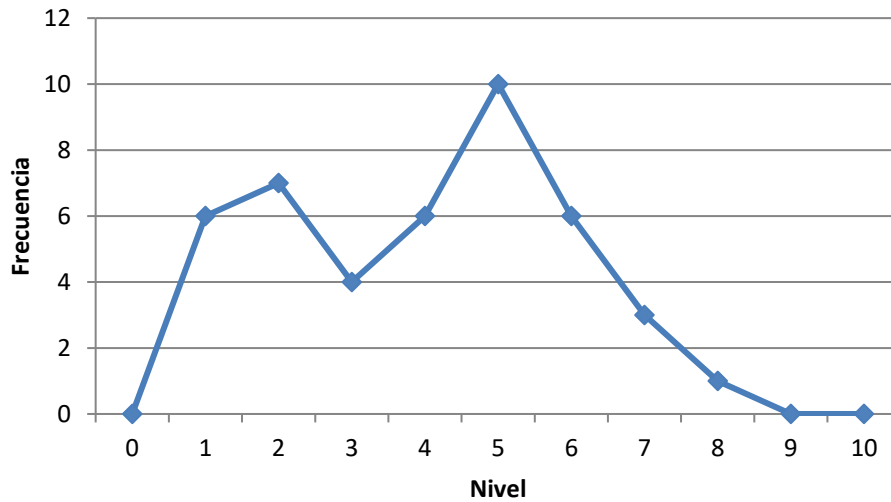
**Gráfico 19. Afinidad con uso de sistemas de trabajo basados en el cuidado al medio ambiente (empresa)**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

De igual forma dentro de sus empresas podemos notar que la preocupación ambiental es intermedia, donde la mayor frecuencia se registra en el nivel 5, sin embargo, los registros se acentúan entre los niveles 1 al 5, lo que nos habla de una baja preocupación de los empresarios con relación a la gestión ambiental, siendo un reto para el programa de formación en construcción (véase gráfico 20). La readaptación de productos, representa una fuente de oportunidad en la diversificación de mercados y por ende, en el logro de objetivos económicos para la organización, por lo que deberá de ser puntualizada como un aspecto de relevancia dentro de la formulación estratégica de las empresas MiPyME y su mezcla mercadológica de producto.

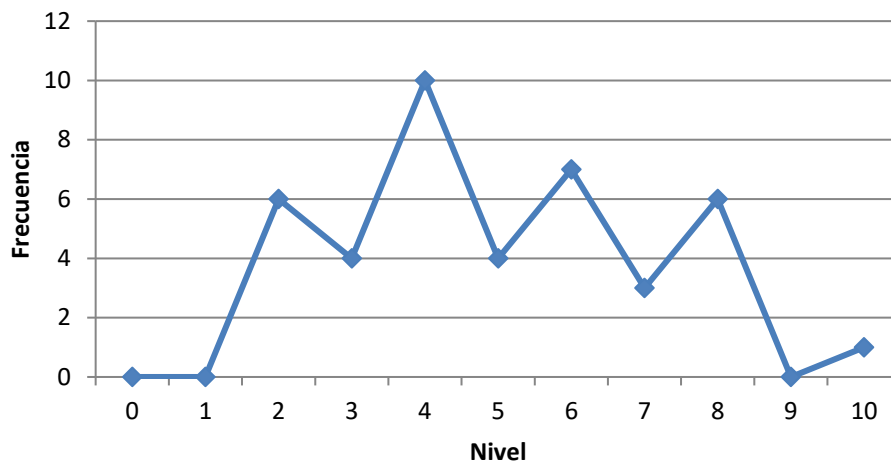
**Gráfico 20. Ofrecimiento al mercado de productos con preocupación ambiental (empresa)**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

La utilización de materiales amigables con el ambiente o compras verdes (biodegradables, reutilizados, libres de daño al medio ambiente) es una realidad difusa, al haber una moda en el nivel 4, sin embargo, una homogeneidad en los registros, donde se visualiza una mayor participación en los niveles del 2 al 6, sin embargo, una frecuencia considerable en el nivel 7 y 8, buscando que mediante una concientización de la importancia en la compra y uso de estos materiales pueda ser estimulada mediante la formación presentada (Ver gráfico 21). Determinar que las estrategias de gestión ambiental, también se encuentran vinculadas con el diseño y manejo de la línea de proveedores de la empresa es indispensable dentro de la formación, de esta manera, se abren fuentes de oportunidad para las empresas MiPyME analizadas y factores de gestión aplicables a la inmediatez dentro de sus estructuras administrativas.

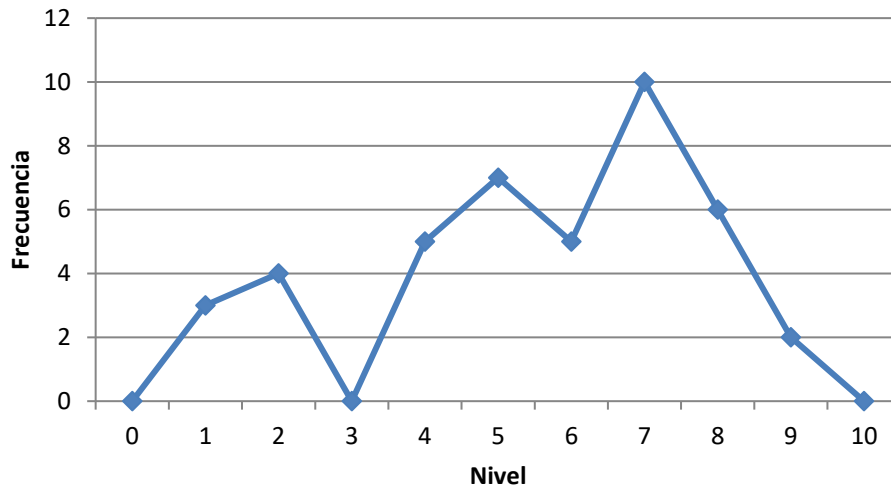
**Gráfico 21. Nivel de uso de materiales biodegradables (empresa)**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

En el gráfico 22, se analiza el nivel de apoyo y gestión que se identifica por parte de los empresarios respecto a sus proveedores, lo que nos habla de una correlación en la responsabilidad de esta dimensión entre empresario y proveedor, al encontrarse la mayor cantidad de datos en los niveles medio-altos, con una moda en el nivel 7, no obstante, una concentración de datos entre el nivel 4 y el 7, dejando campos de trabajo para este factor. La importancia que se le atribuye al proveedor en el manejo ambiental deberá de ser traducida en esfuerzos de creación de tácticas de vinculación de objetivos y solidificación de las relaciones comerciales mediante intenciones mutuas de gestión ambiental, parte de lo que deberá ser propuesto en los ciclos de formación del programa de RSE.

**Gráfico 22. Nivel de apoyo o gestión de campañas de cuidado al medio ambiente (Proveedores)**

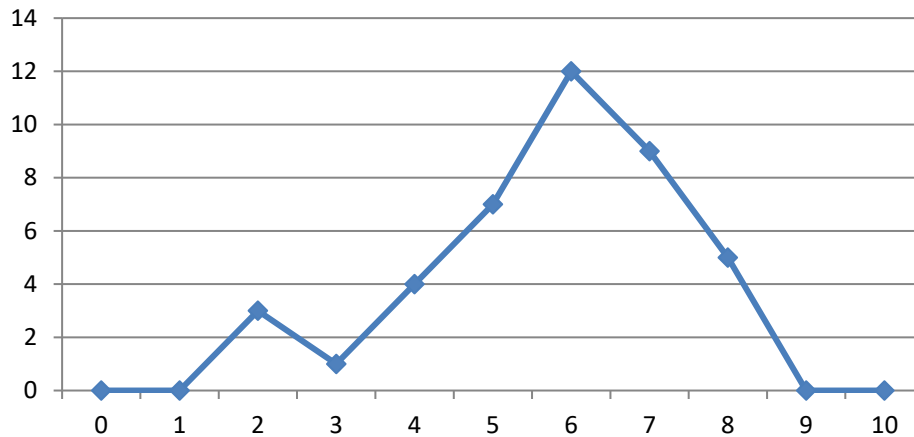


Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

Dentro del gráfico 23, los sistemas de trabajo basados en el cuidado al medio ambiente por parte de los proveedores, son identificados como aceptables por parte de los empresarios entrevistados, quienes argumentan que los niveles que visualizan en su cartera de proveedores tienen un mayor número de registros en el nivel 6, con un Pareto 80-20 de los datos entre el nivel 4 al 8, lo que significaría que este factor se encuentra en un nivel intermedio de manipulación por este grupo de interés respecto a la empresa. La percepción de las empresas MiPyME evaluadas en función de la idiosincrasia de sus empresarios y administradores nos plantea que sus estrategias de gestión están interconectadas con una estrecha relación con sus proveedores, por lo que será requerido que diseñen planes de acción adecuados a la vez en las capacidades de éxito que refleje una alteración de sus técnicas de administración en función de las oportunidades brindadas por los proveedores a la consecución de objetivos ambientales de la empresa.



**Gráfico 23. Nivel de sistemas de trabajo basados en el cuidado al medio ambiente y disminución de la contaminación ambiental (Proveedores)**

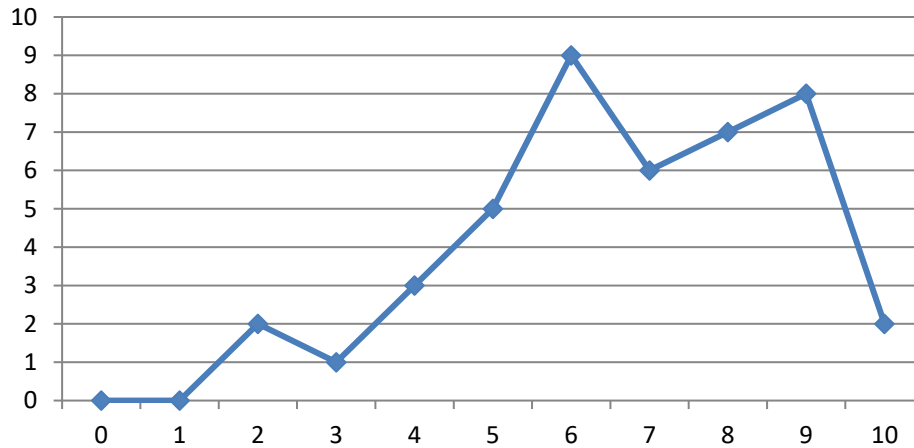


Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

Mientras que en relación al ofrecimiento de productos con preocupación socioambiental por parte de los proveedores, se tiene una delimitación de los registros con una moda en el nivel 6 y un factor creciente en la asimilación de los empresarios entrevistados entre el nivel 3 al 7, lo que nos indica que estos indicadores se reflejan estables y se debe incentivar la adquisición de estos productos mediante el programa de formación hacia los emprendedores y empresarios (ver gráfico 24), estas actividades significarán entonces, que las áreas de compras de las empresas deberán rediseñar los procesos de selección de proveedores en la búsqueda de una estructura de insumos y abastecimiento basada en costos y sustentabilidad.

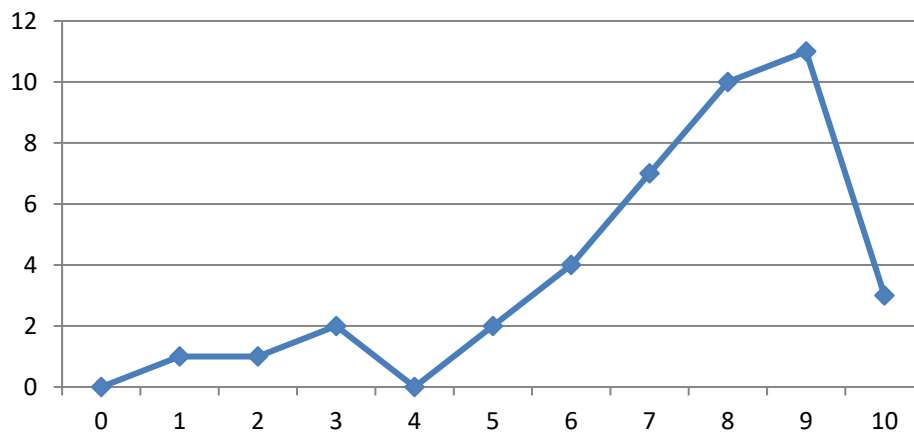
Del análisis de variables ambientales podemos identificar un nivel intermedio de preocupación de los empresarios con respecto a esta variable, sobre todo, al visualizarse la preocupación e importancia que tienen esta dimensión en sus actividades profesionales y económicas, sin embargo, aún se reflejan aspectos de oportunidad, sobre todo en factores como el manejo de los planes ambientales así como la aplicación de procesos estandarizados que contribuyan a una gestión ambiental más concisa en sus operaciones cotidianas.

**Gráfico 24. Nivel de ofrecimiento al mercado de productos con preocupación socioambiental (Proveedores)**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

**Gráfico 25. Nivel de afinidad en el uso de materiales biodegradables, reutilizados o privados de un daño al medio ambiente (Proveedores)**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

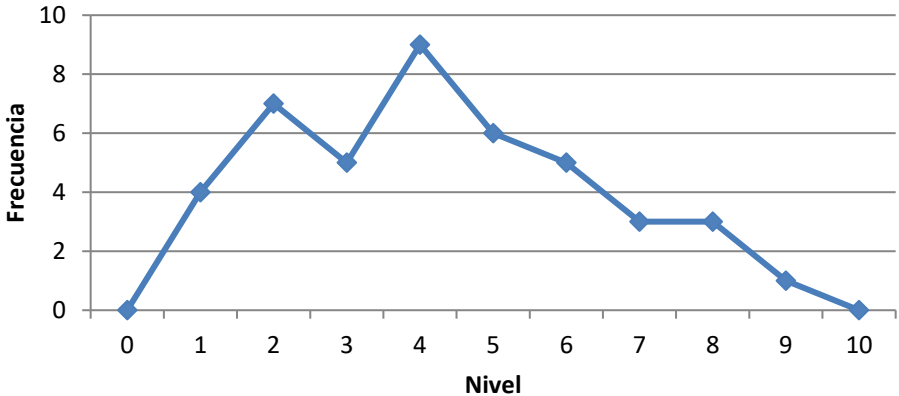
Los proveedores y su visualización por parte del empresario de sus estrategias de gestión ambiental y RSE se acentúan como los mejores indicadores, por lo que un manejo de las políticas de compra aunadas a los manuales estandarizados de operación presupondría la posibilidad de una mejora en el desarrollo de esta dimensión al interior de las MiPyME.

Los resultados son convencionales a los preceptos documentales analizados en capítulos previos, donde se determina una capacidad de trabajo respecto a la RSE en la dimensión ambiental, pero una preocupación creciente y paulatina de los empresarios dentro de las tipologías MiPyME hacia la misma, que deberá de ser homologada a sus necesidades económicas, pero a la vez a sus limitantes de gestión y recursos de trabajo.

### 4.3 Sociales

Al sondear a los empresarios respecto a su gestión o participación en campañas de apoyo a grupos vulnerables los registros se articularon limitados en tanto al nivel de afinidad, siendo que la moda y frecuencia se apuntalan en el nivel número 4, mientras que la mayor cantidad de registros se agrupan entre el nivel 1 y el 5. Esto nos habla de un campo de gestión amplio con relación a esta variable y la dimensión social dentro de las empresas MiPyME, al haber una preocupación media-baja en tanto a esta modalidad administrativa (véase gráfico 26). Sin duda, parte de los beneficios documentados alrededor de la RSE están en virtud de la imagen de mercado que acarrea la participación en campañas de apoyo a estos segmentos poblacionales, es así, como deberán ser propuestas estas alternativas como fuentes de oportunidad de trabajo para las empresas MiPyME en proceso de una formación y apego por las líneas de trabajo de la RSE.

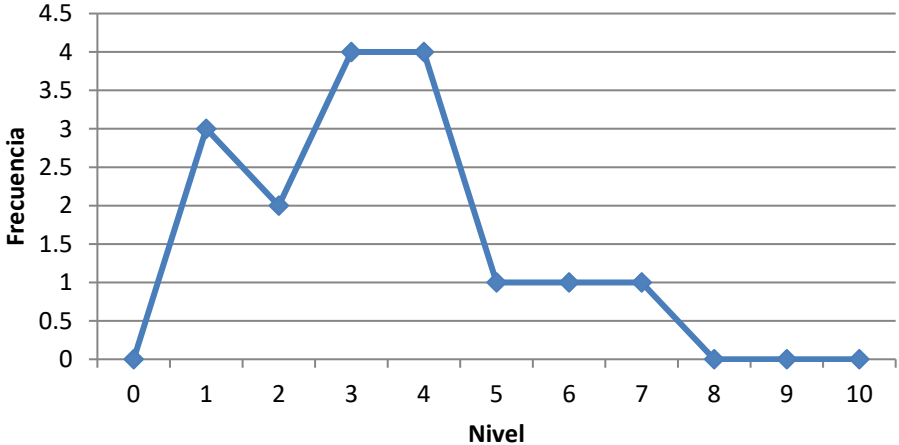
**Gráfico 26. Gestión o participación en campañas de apoyo a grupos vulnerables (empresa)**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

Por su parte, en el Gráfico 27. Afinidad con la contratación de grupos vulnerables en sus actividades (empresa), podemos delimitar que la contratación de grupos vulnerables en las actividades organizacionales no es una preocupación asidua por parte de los empresarios, reflejándose una mediana de los datos entre el nivel 3 y 4, y puede haber una concentración de las frecuencias entre el rango de niveles 1 y 4 correspondientemente. Si bien, no es una obligación de acuerdo a los beneficios descritos con relación a la RSE la adopción de estrategias de inclusión significaría oportunidades tanto económicas como sociales para las empresas MiPyME que se incentiven a la aplicación de estas dinámicas laborales.

**Gráfico 27. Afinidad con la contratación de grupos vulnerables en sus actividades (empresa)**

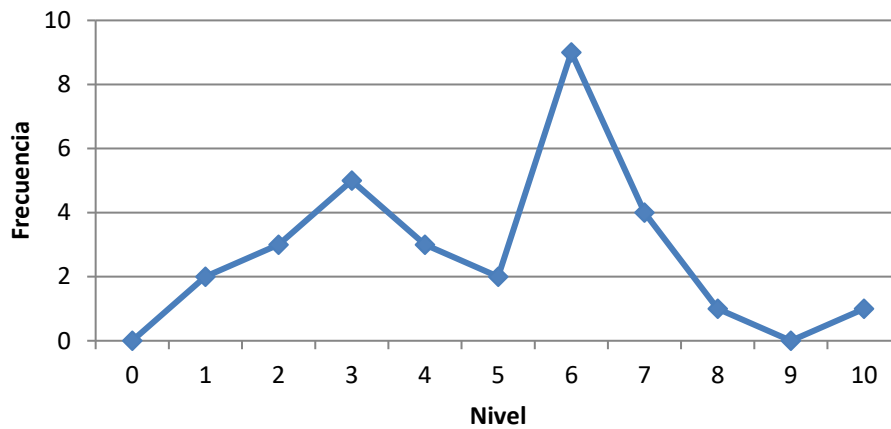


Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

El nivel de afinidad con comercio justo y trabajo equitativo se presenta como un factor estable y manipulable mediante las estrategias actuales de los empresarios quienes argumentan con una moda de frecuencias el nivel 6 en su manipulación, no obstante, los indicadores en sí resultan ser bajos al haber una mayor cantidad de registros asentados entre el nivel 1 al 5, siendo la tendencia de una aplicación baja a media de esta variable y dando campos de oportunidad para el desarrollo e implantación de la RSE en esta variable social (ver gráfico 28). Estas dos vertientes representan en la actualidad factores de solidificación en los mercados, diversificación de las carteras de productos y servicios y concentración de los

intereses de compra de la población, por lo que la vinculación con la dimensión económica de la empresa sería apropiada mediante la integralidad del manejo de la RSE.

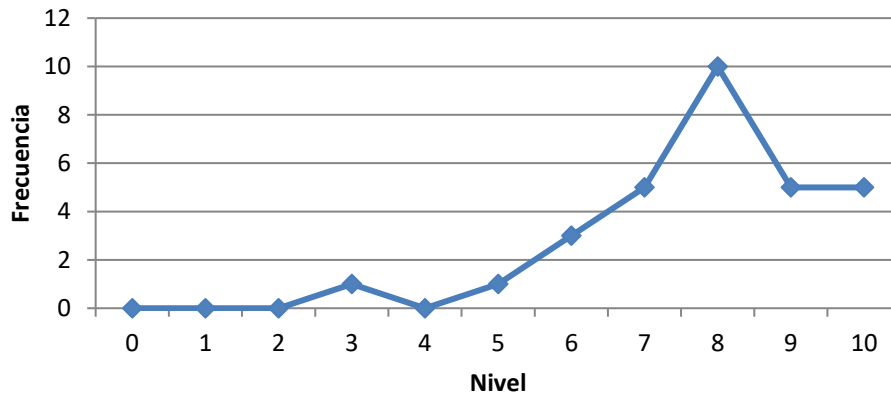
**Gráfico 28. Nivel de afinidad con comercio justo y trabajo equitativo (empresa)**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

Mientras tanto respecto a la preocupación económica por la plantilla laboral se delimitan registros importantes en términos de los niveles de afinidad, siendo que los mismos van desde el nivel 5 hasta el nivel 8 con una mayor frecuencia de agrupación, lo que nos demarca que hay una comprensión sobre la importancia de los grupos internos en la empresa, sin embargo, es aún indispensable que esa importancia sea traducida mediante estrategias específicas de fidelidad y mejora de las condiciones de trabajo y económicas para estos grupos de interés (véase gráfico 29). Para lograr productividad es forzoso que la gestión del capital humano se fundamente en una vinculación de objetivos particulares con los estratégicos de la empresa esta consideración a ser instituida como parte esencial de la planificación estratégica y códigos de conducta de las empresas y que será enaltecida mediante la formación propuesta.

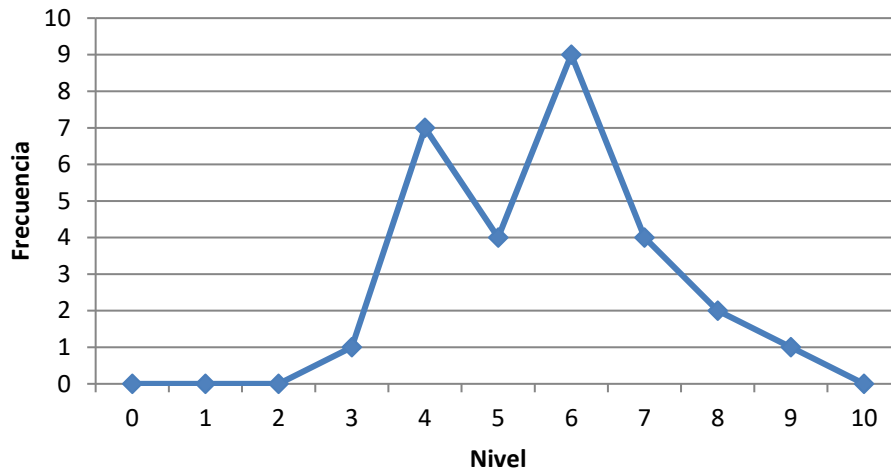
**Gráfico 29. Nivel de preocupación por el desarrollo económico integral de los empleados (empresa)**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

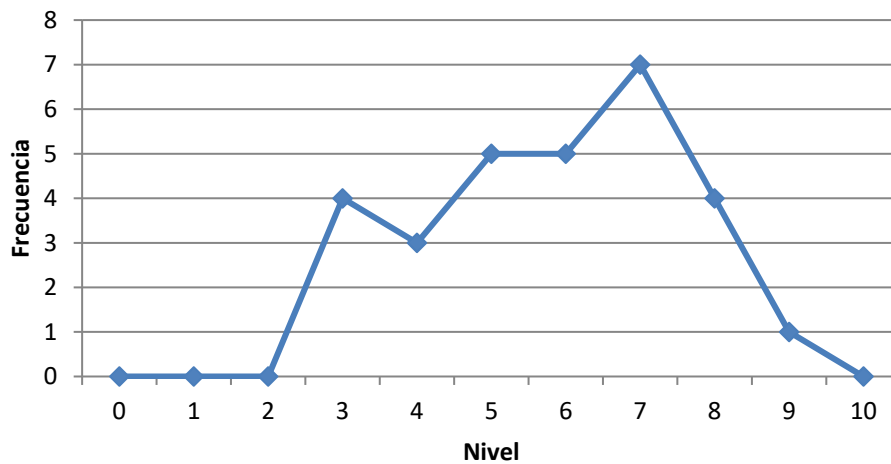
Al indagar con relación a la percepción que se tiene de la aplicación de estrategias de RSE por parte de los proveedores podemos vislumbrar en los resultados obtenidos que los niveles de gestión de campañas de apoyo a grupos vulnerables son intermedios al denotarse registros alrededor del nivel 4 al 6 con una mayor frecuencia de datos, siendo la moda el nivel 6 y la mediana establecida en el nivel 5 (ver gráfico 30). Por su parte, en términos de inclusión de grupos vulnerables en las actividades profesionales a su vez se establecen condiciones de afinidad intermedias reflejándose una distribución de frecuencias entre el nivel 3 al 7 en términos de un análisis Pareto (ver gráfico 31), logrando identificar que una buena selección de proveedores puede contribuir con los indicadores de RSE de las empresas MiPyME así como los beneficios en materia de imagen y prestigio esperados por las mismas en sus correspondientes mercados.

**Gráfico 30. Nivel de gestión de campañas de apoyo a grupos vulnerables (Proveedores)**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

**Gráfico 31. Nivel de contratación de grupos vulnerables en sus actividades (Proveedores)**



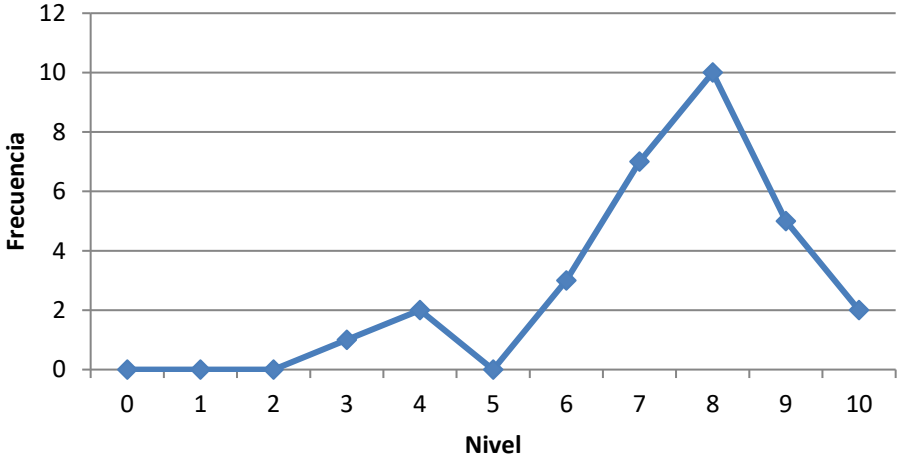
Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

La visualización de la afinidad con el comercio justo y trabajo equitativo de los empresarios respecto a sus proveedores es alta, teniendo la mayor cantidad de registros asentados entre los niveles 7 y 8, esta situación presumiblemente reflejada en su cadena de valor y logística fundamentada en empresas de tipología Mediana o Grande, las cuales cuentan con estrategias de RSE determinadas en sus

mercados y por ende, asimiladas por sus clientes mediante su imagen pública y estrategias publicitarias (véase gráfico 32). Aunado a esta temática se presenta la necesidad de la creación de cadenas de valor, en donde la conexión de técnicas de trabajo en términos de la RSE no sea solamente una postura generada por la MiPyME, sino una fuente de negociaciones y acuerdos específicos con sus proveedores.

Se puede visualizar en el gráfico 33 que el análisis de Pareto de los registros va de los niveles 5 al 10, teniendo la moda establecida en el nivel 9. Esto nos indica que los empresarios delimitan en su cartera de proveedores una adecuada gestión de la relación obrero-patronal, lo que presupondría un ejemplo de trabajo y la búsqueda por una preocupación cada vez más específica en la gestión de una apropiada fidelización de los clientes internos mediante la RSE, aspectos que deberán ser trabajados con puntualidad en el diseño estratégico de esta corriente y detallados mediante los planes de formación alrededor de la temática.

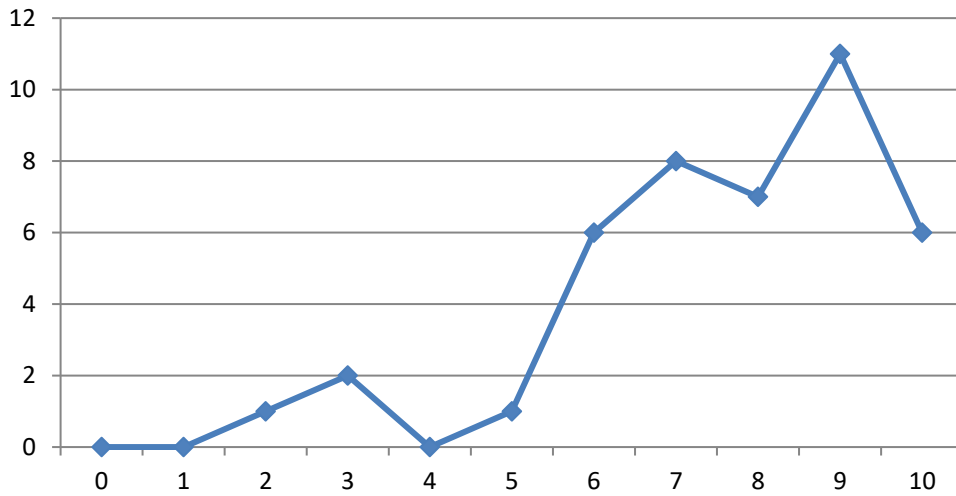
**Gráfico 32. Nivel de afinidad con el comercio justo y trabajo equitativo (Proveedores)**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.



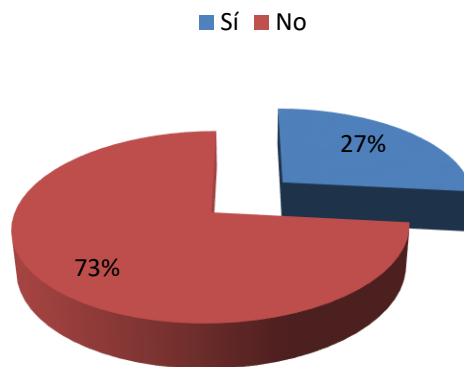
**Gráfico 33. Nivel de afinidad con la preocupación por el desarrollo socioeconómico de sus empleados (Proveedores)**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

Solamente un 27% de los entrevistados determina que cuenta con un código de ética documentado (véase gráfico 34), lo cual identifica una amplia necesidad por parte de las comunidades empresariales de estandarizar sus estrategias, políticas y acciones, mediante documentos expresos que delimiten los rumbos a seguir, estos requerimientos como puntos básicos al iniciar el camino hacia una gestión socialmente responsable que será motivo prioritario en las acciones de formación en esta tendencia.

**Gráfico 34. Documentación de código de ética**



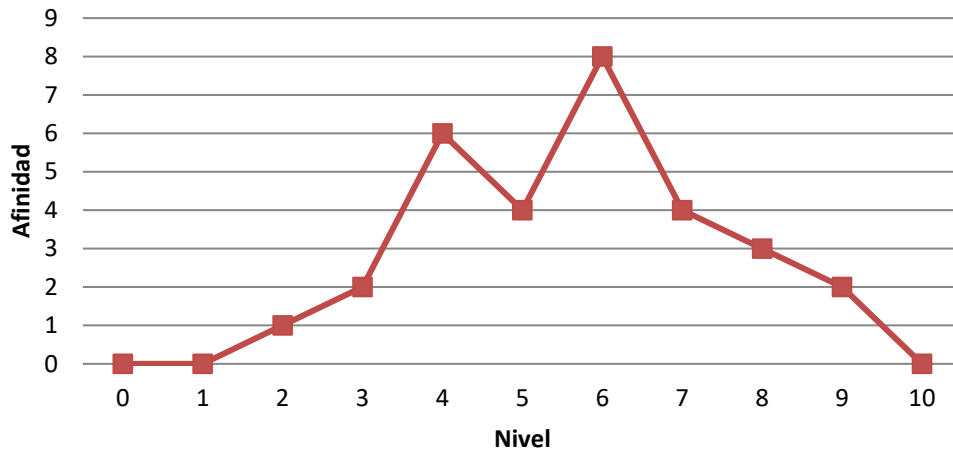
Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

La dimensión social es aquella en la que se visualiza dentro del estudio con una mayor capacidad de atención por parte de los empresarios y emprendedores de empresas MiPyME, al denotarse mediante los resultados que la preocupación por los grupos vulnerables y apoyo a los grupos de interés internos y externos todavía presenta márgenes de acción importantes. Es a través de los proveedores que las empresas analizadas han especificado que tienen una mayor correlación con la variable de trabajo, lo que marca la pauta entre las necesidades de diseño y planeación estratégica para adherir a las normativas y aspectos administrativos de la RSE organizacional la dimensión social como campo de oportunidad según las ventajas que presuponga a la organización y su capacidad de manipular la variable.

#### **4.4 Económicas y procedimentales**

Al sondear el nivel en el que el empresario considera que sus productos o servicios incluyen la RSE como propuesta de valor, la mayoría de los registros se encuentran en términos intermedios (nivel 4 al 6), siendo que esta orientación no es del todo aplicada por parte de las estrategias empresariales de las MiPyME en la zona de estudio (véase gráfico 35). El diseño de propuestas de valor apegadas a las tendencias contemporáneas de gestión es una obligación de las empresas para su sostenibilidad en los mercados, motivo por el que mediante la formación deberán estar implícitas estas consideraciones como parte de los objetivos de competitividad, siendo esta dimensión la clave para la mantención prologada de las actividades de la empresa dentro de sus mercados de cobertura.

**Gráfico 35. Nivel en el que los productos o servicios consideran la RSE en su propuesta de valor**



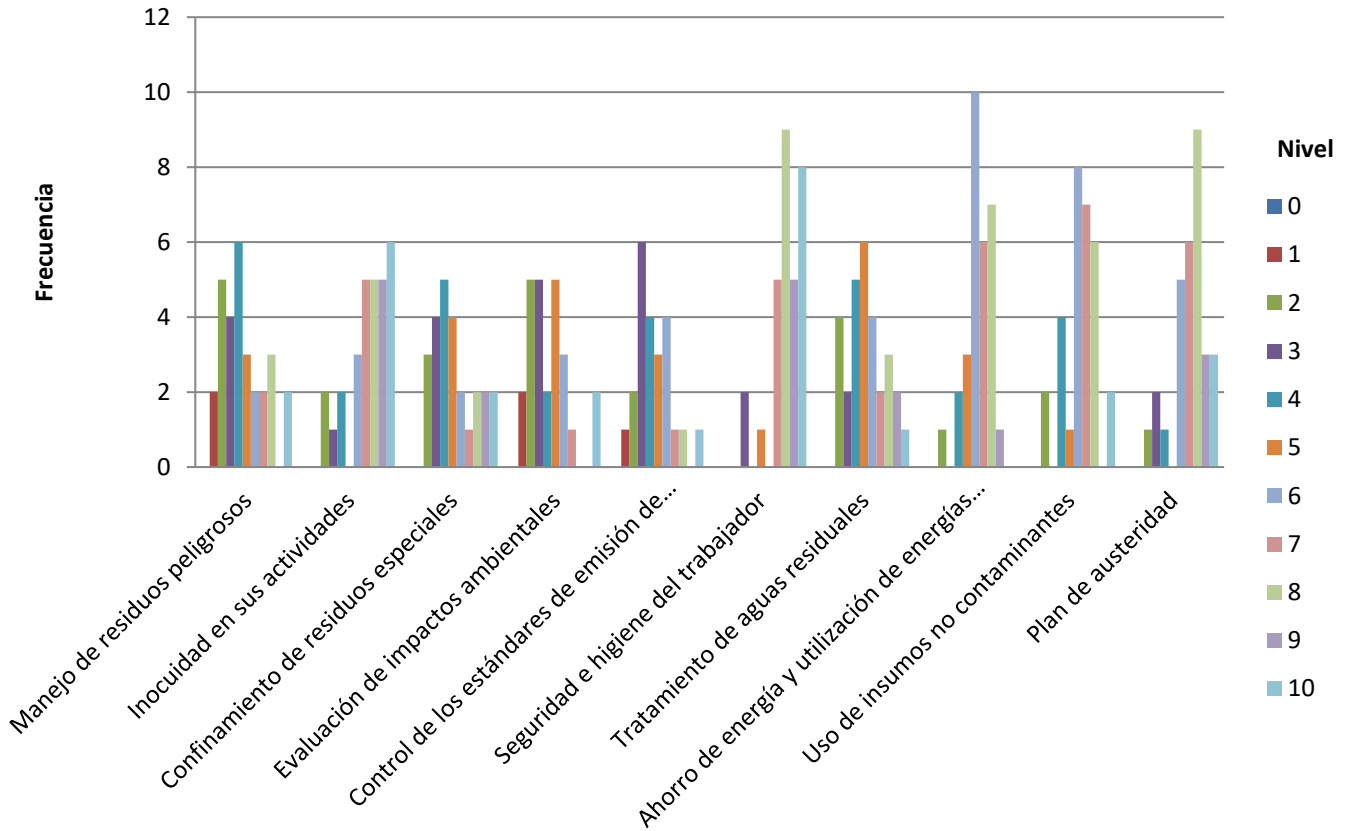
Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

En el gráfico 36, se determina el nivel de cumplimiento de la empresa con relación a las variables alusivas a la RSE, de donde se destacan niveles básicos en el cumplimiento de las mismas, lo que refleja un mayor interés por ponerlas a la práctica en aquellas condiciones en las que se representa un beneficio económico o ahorro por parte de la empresa, por ejemplo, en el ahorro de energía, planes de austeridad y seguridad del trabajador que presentan niveles que oscilan entre el 6 y el 9 con las mayores frecuencias.

Por su parte aquellos con los registros más bajos se dan alrededor del manejo de residuos peligrosos, confinamiento de residuos especiales y tratamiento de aguas con ponderaciones entre los niveles 2 y 5. De estos resultados podemos asumir que las características propias de las empresas MiPyME se ajustan a la búsqueda de mayor productividad gracias a sus estrategias de administración destacando por ello la dimensión económica de su implantación, sin embargo, en puntos de contribución a los sectores de carácter ambiental como el caso de contar con planes de manejo de residuos, inocuidad en las actividades, evaluación de impacto ambiental o confinamiento de residuos especiales existen indicadores básicos de gestión por parte de las empresas entrevistadas, teniendo en el caso de la

dimensión social mediante las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo indicadores intermedios.

**Gráfico 36. Nivel de cumplimiento por parte de la empresa de variables relacionadas con la RSE**

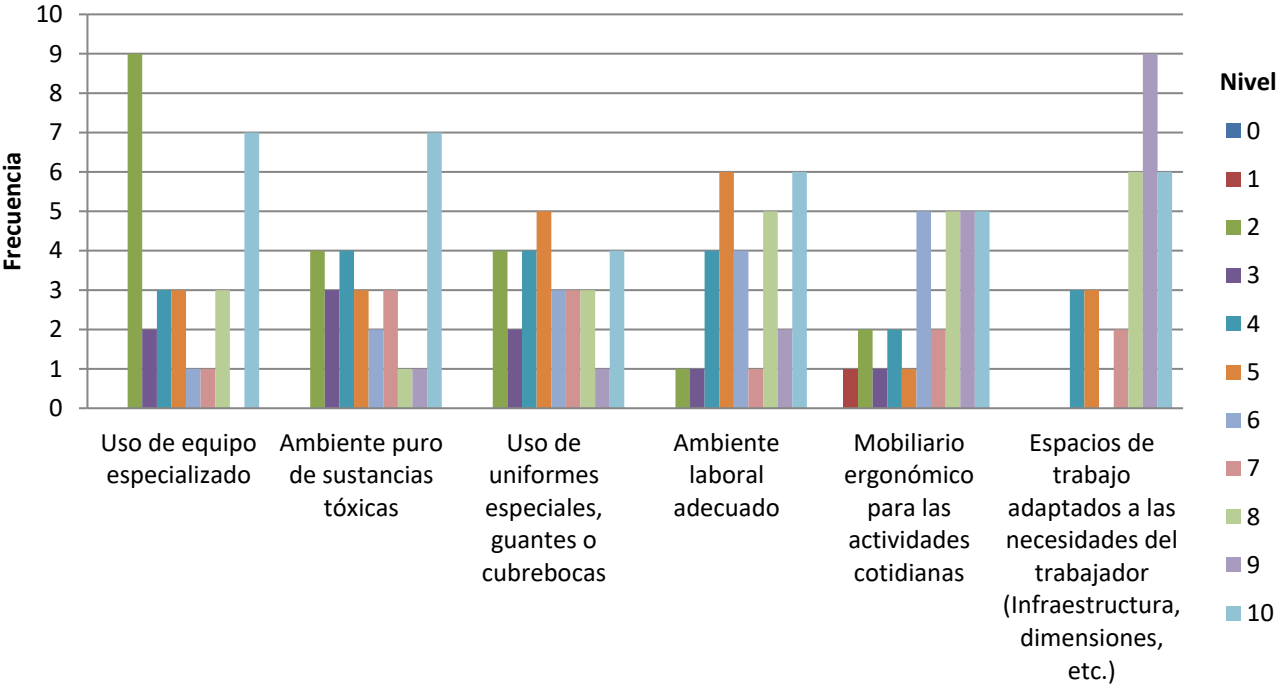


Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

En el gráfico 37 se visualizan los niveles en el que variables alusivas a las condiciones de trabajo son aplicadas, tomando en consideración que dichas variables cuentan con niveles superficiales de aplicación, siendo que esto pudiera estar relacionado con las limitantes financieras y de infraestructura de este sector. Para argumentar lo anteriormente descrito se analizan los niveles de afinidad con las variables de donde se destaca con una asimilación de niveles altos (8 al 10) el mobiliario ergonómico y los espacios de trabajo adaptados, mientras que para efectos de las frecuencias más bajas del (2 al 5) encontramos el uso de equipo especializado, el ambiente puro y el uso de uniformes, lo que nos brinda condiciones

laborales y sociales de gestión a mejorar mediante estrategias de responsabilidad social. La gestión de la RSE para las actividades económicas de la empresa representa de erogaciones a ser tomadas en cuenta, sin embargo, si se analizan los beneficios de mercado que se atribuyen a las mismas, el costo de oportunidad de su falta de aplicación pudiera resultar muy elevado para las empresas MiPyME, argumentos por los cuales se trabajará en la familiarización de los empresarios con estas dinámicas dentro de la formación.

**Gráfico 37. Nivel en el que son aplicadas las condiciones de trabajo**

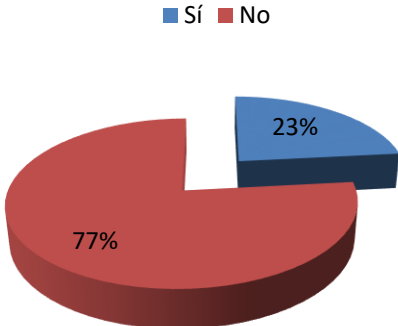


Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

Sólo 23% de los encuestados cuenta con un plan de prestaciones adicionales a las de la ley para su plantilla laboral, siendo así que la dimensión social hacia los empleados es aplicada de manera básica por parte de las empresas del sector MiPyME, lo que implica la orientación con relación a los beneficios de la RSE por grupos de interés (ver gráfico 38). La estabilidad económica del personal se vincula según las fuentes documentales con la motivación y productividad de los mismos,

por lo que tomar en cuenta estos planteamiento es imprescindible para la capacitación, no obstante, a su vez deberá de ser evaluado el resultado económico que esto conlleva para la organización a fin de estar apegado a la realidad y cabidas de cada empresa.

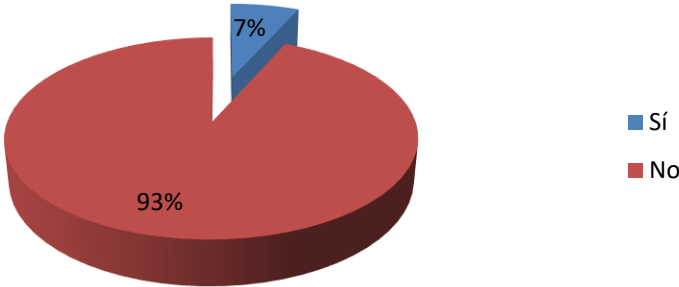
**Gráfico 38. Aplicación de prestaciones adicionales para los trabajadores**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

Por otro lado, sólo el 7% de los encuestados ha obtenido un beneficio fiscal derivado de la aplicación de estrategias o dinámicas propias de la RSE, lo que brinda nichos de oportunidad para que su competitividad se vea incrementada a través de estas corrientes de gestión (ver gráfico 39). Se deberá establecer que el no manejar con estrategia la RSE está significando para los empresarios y sus organizaciones de pérdidas que con una formulación apropiada de planes de trabajo seria solventada con simpleza.

**Gráfico 39. Obtención de estímulos fiscales a través de la RSE**



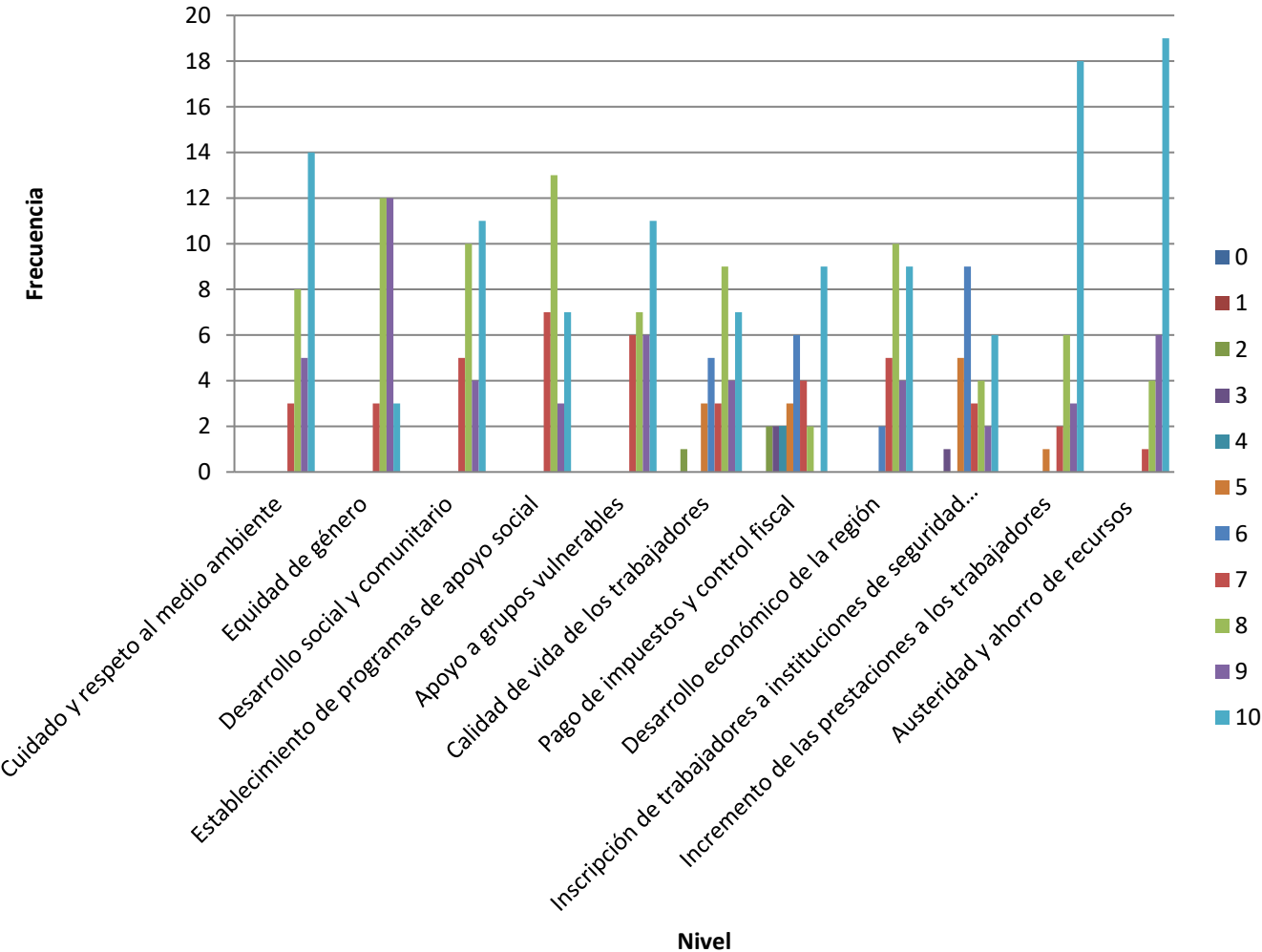
Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

El gráfico 40 presenta un análisis respecto al nivel de acercamiento de las acciones empresariales con las variables de la RSE, en donde se visualiza a la vez un nivel básico a intermedio de los diferentes factores analizados, por ejemplo: aquellos que generan los registros más altos son; austeridad y ahorro de recursos y calidad de vida de los trabajadores con una agrupación de niveles medios a altos entre el nivel 6 y el 9, mientras que los que especifican los niveles más bajos serían pago de impuestos, programas de apoyo a grupos vulnerables y equidad de género con niveles de 3 a 6 como máximo en frecuencias, reforzando con estos análisis los argumentos previos en los que se determina que las acciones se han centrado a la dimensión económica por los beneficios que atrae hacia las organizaciones. Mientras tanto es necesario estimular los esfuerzos por mejorar aquellos que presentan resultados no favorables, como el caso de variables dentro de la dimensión social tales como apoyo a grupos vulnerables, equidad de género y desarrollo social y comunitario. Esta ausencia de compromiso con la responsabilidad social, a su vez está representado que las empresas MiPyME no sean usufructuarias de los beneficios que su gestión conlleva y por ende, la pérdida de competitividad local e internacional de estos sectores empresariales mexicanos, aspectos que deberán ser trabajados como parte de la sensibilización lograda mediante la formación en esta corriente.

La dimensión económica se ve reflejada como aquella de mayor atención por parte de los empresarios sujetos de estudio lo que dista de los argumentos documentales principalmente los de Alea (2007) quien determina la gestión ambiental como aquella prioritaria en las comunidades empresarial, siendo que se argumenta que la aplicación de estrategias se ha dado en términos de una búsqueda por la productividad mediante ahorro energético, austeridad, ahorro de recursos y búsqueda de las contribuciones fiscales. Esto visualizándose por encima de las dimensiones sociales y ambientales las cuales se relegan a la rentabilidad empresarial.

Concatenar las estrategias de gestión desde las tres dimensiones deberá de ser una premisa prioritaria para garantizar que la implantación de la RSE se brinde desde una perspectiva integral, empero, la planificación a su vez debe vislumbrar al empresario como cada mecanismo de acción contribuye con las metas esperadas de por la empresa en tanto a sus objetivos de posicionamiento de mercado, mejora de la productividad y competitividad que estarán en términos de los beneficios a lograr como parte de la implantación de la RSE.

**Gráfico 40. Nivel de importancia a la aplicación de factores de RSE al interior de su empresa**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.



#### 4.5 Factibilidad del programa

Al analizar el nivel de afinidad con los valores de la RSE, los encuestados reflejan niveles superficiales en su aplicación, en este sentido aquél que tiene una mayor cantidad de registros benefactores es el compromiso con el reciclaje y reutilización con niveles de 8 a 10 en sus frecuencias (véase gráfico 41). Siendo que como segundo valor en registros de importancia se encuentra la inocuidad de las actividades<sup>10</sup>, con una fuerte concentración en nivel de importancia 10 y reflejándose esta como la moda de datos, seguido de la renovabilidad y separabilidad con registros del nivel 7 al 10, lo que hace necesario enfatizar en la construcción de intenciones empresariales que estimulen con mayor presencia la puesta en práctica de actividades que se inclinen al cumplimiento de estos constructos éticos, que deberán ser trabajados como parte de una capacitación continua en el trabajo colegiado a ser desempeñado por los empresarios de la tipología MiPyME.

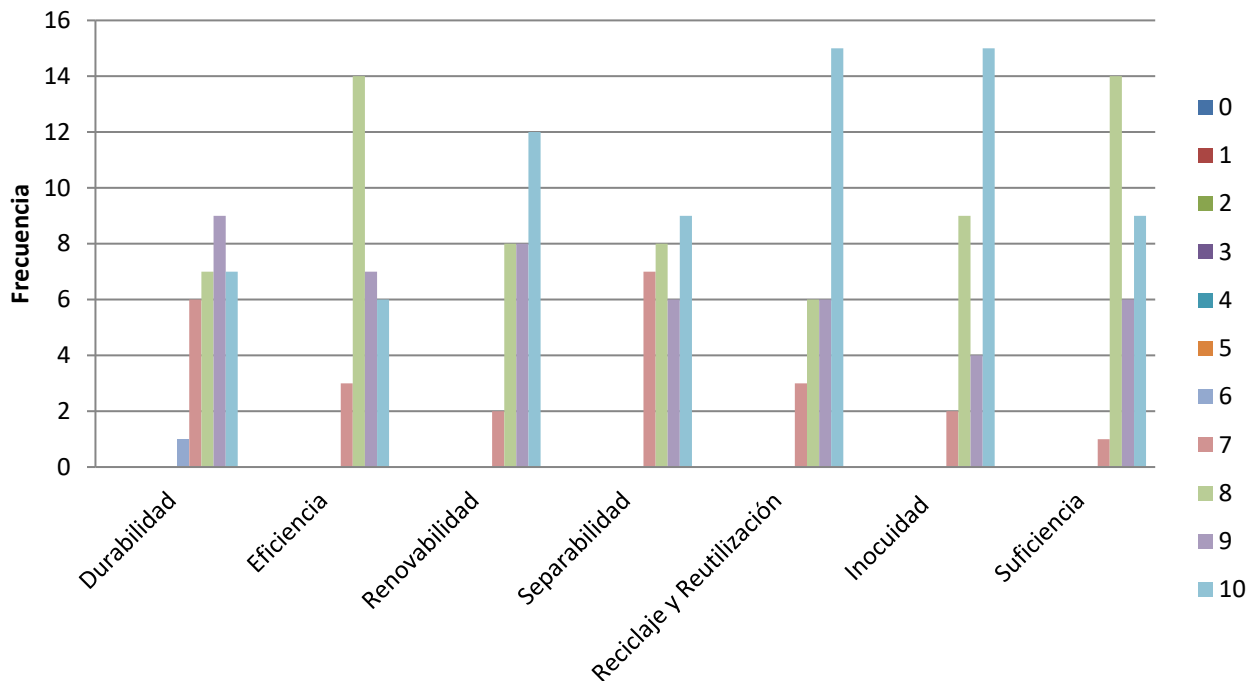
Factores esenciales en la toma de decisiones que se aplican dentro de la RSE son considerados de manera básica por parte de las empresas encuestadas, ya que, los niveles e indicadores de su nivel de aplicación así lo manifiestan, por lo que la orientación en RSE se presenta como una posibilidad latente para mejorar estos criterios en la gestión empresarial (véase gráfico 42). Ante ello el gobierno local, las peticiones civiles, los objetivos de los proveedores y accionistas según los niveles de ponderación entre 7 al 10, son aquellos que se detallan como los grupos de interés más importantes, siendo los clientes y comunidad y empleados atendidos con niveles más bajos de atención (5 al 10), lo que manifiesta de una planificación estratégica mal estructurada, al determinarse prioritaria una distribución de los focos de trabajo hacia una visión integral de todos los grupos de interés empresariales, esto basado respecto a las variables que generan una mayor preocupación en las nuevas bases de gestión empresarial, factores que denotan campos de oportunidad

---

<sup>10</sup> Esto debido a los sectores económicos a los que pertenecen algunas de las empresas entrevistadas en el ámbito del turismo, hotelería y gastronomía.

para las empresas pero a la vez retos de actualización continua de sus saberes en este tema.

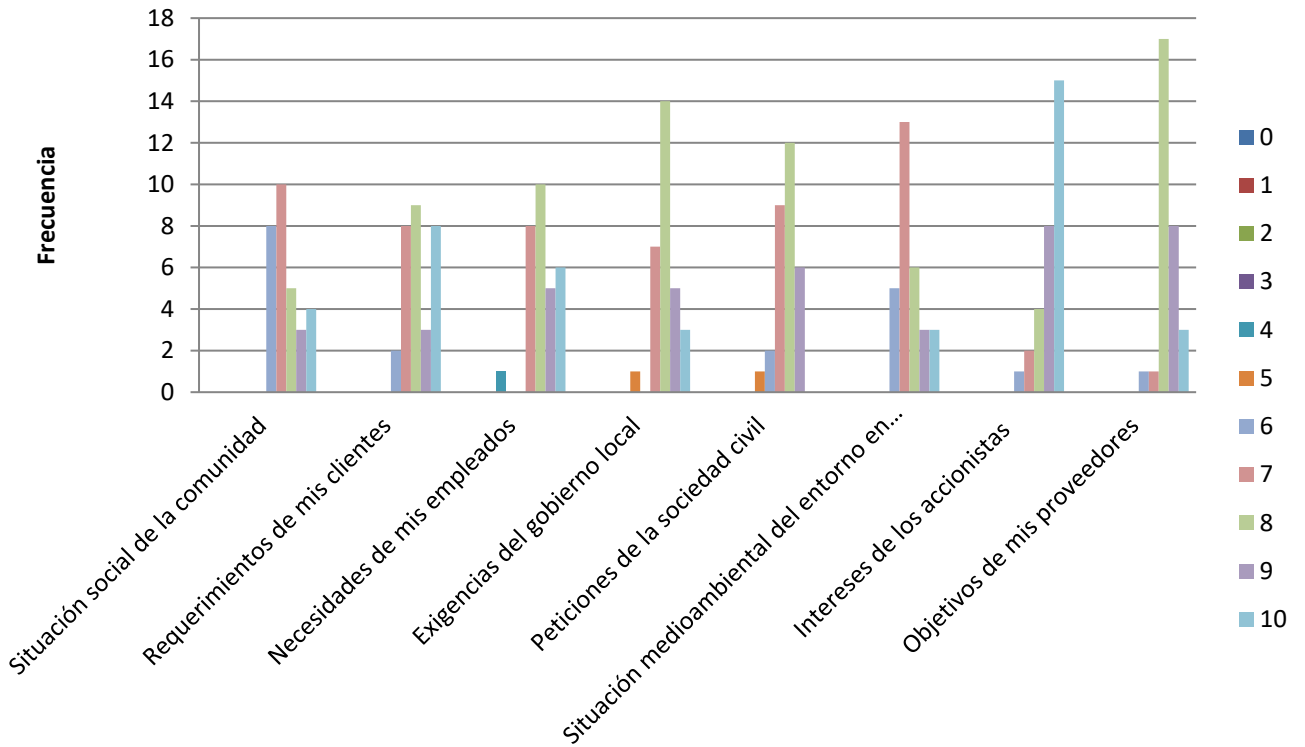
**Gráfico 41. Nivel de importancia que atribuye a valores de la RSE**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

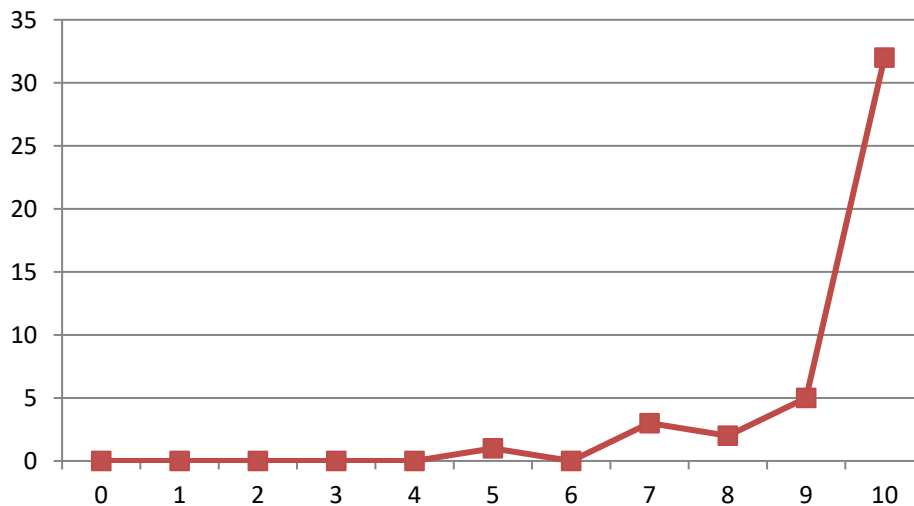
La mayoría de los registros brindados por los encuestados están en función de un interés por instituir estrategias de RSE al interior de sus prácticas organizacionales, lo que brinda un nicho de acción en la formación de programas de capacitación en esta temática (véase gráfico 43). Esto se puede analizar al asumir de acuerdo a una escala del 1 al 10 cómo todos los registros se concentran dentro de los indicadores más altos del análisis de afinidad por parte de los sujetos de estudio. Tomando en cuenta lo descrito se puede asumir que la disposición por la formación en RSE está latente entre las comunidades empresariales evaluadas lo que hablaría de una capacidad de ejercicio del programa, pero a la vez, de una respuesta equilibrada de las intenciones de formación continua de los empresarios MiPyME en la búsqueda de mayor competitividad y formas de acrecentar la presencia de mercado de sus empresas.

**Gráfico 42. Nivel de consideración de la RSE en la toma de decisiones por factores**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

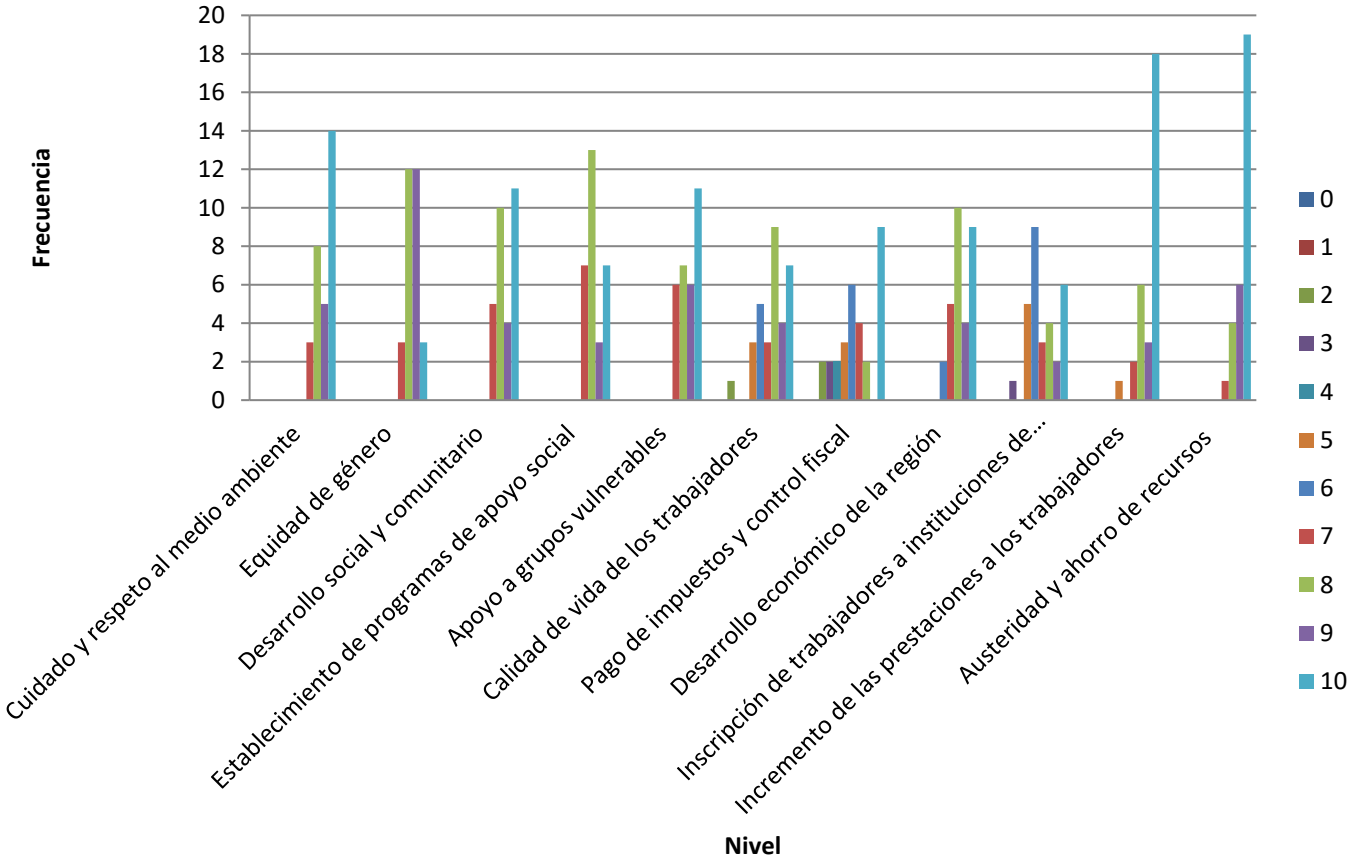
**Gráfico 43. Disposición por instituir estrategias de RSE en su empresa**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

Al indagar la importancia que factores básicos en materia de beneficios de la RSE tienen dentro de los empresarios, se puede denotar que su nivel de aceptación es adecuado al contar con registros variados en niveles altos respecto a esta condición en las variables aumento de las utilidades, disminución de costos, mejora de la productividad (con niveles de afinidad del 7 al 10 en diferentes frecuencias), por lo que intensificar el conocimiento de las formas de ser aplicados por las MiPyME se convierte en trascendental para las iniciativas tanto formales como no formales de capacitación (véase gráfico 44). Sin embargo, así como se cuenta con la intención de estimular la dimensión económica, aquellas variables con indicadores de menor importancia están alrededor de la dimensión social y ambiental como la satisfacción de los trabajadores (registros que oscilan entre el nivel 3 al 9) o el cuidado y respeto al medio ambiente (niveles 4 al 7).

**Gráfico 44. Nivel de importancia de factores alusivos a la RSE**

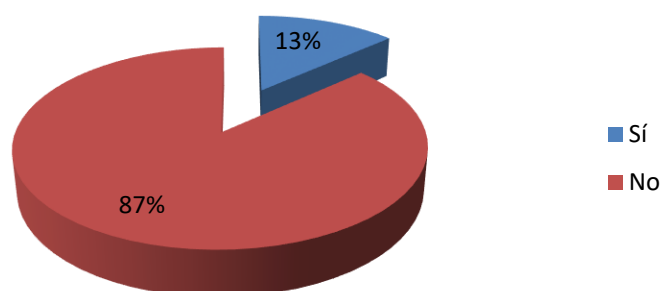


Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo

De acuerdo a los resultados de este estudio es importante destacar que, en función de las especificaciones de los encuestados, la dimensión económica de la RSE es aquella sobre la cual tienen un mayor interés debido a las implicaciones que esta tiene para sus actividades empresariales y la rentabilidad que como empresas de carácter lucrativo persiguen. Sin embargo, es importante recalcar que la dimensión social y la ambiental tienen un apego en su preocupación las cuales serán estimuladas mediante el programa de capacitación a fin de compaginar los esfuerzos de rentabilidad con el impacto mediante externalidades positivas ante estas dimensiones. Para ello se retomarán dentro del programa aspectos medulares de esta investigación como el diseño de estrategias, la construcción de programas y directrices para la empresa (que se encuentra poco atendida en la tipología empresarial analizada), los valores de la RSE (para la dimensión ambiental) y el retomar las variables de análisis dentro del estudio como la inocuidad, programas a grupos vulnerables, confinamiento de residuos, equidad de género, que serán aplicados de manera práctica por cada uno de los empresarios mediante el programa y en función de la realidad de sus empresas.

Por último, la mayoría de los encuestados argumentan que no han recibido capacitación previa en términos de RSE, por lo que se presenta como una oportunidad para los mismos de conocer las alternativas de gestión que ofrece la misma, siendo que un 87% de los registros se inclinan hacia este escenario (véase gráfico 45), de esta forma, la propuesta de fuentes de actualización y capacitación en la temática es una necesidad imperante dentro de los sectores MiPyME, que se encuentran en un proceso continuo de indagación de factores de trabajo que fortalezcan sus actividades de mercado, pero que a la vez, atraigan la atención de sus grupos de interés ante un vanguardismo administrativo denotado en sus actividades de trabajo.

**Gráfico 45. Recibimiento previo de capacitación en cursos o programas de RSE**



Fuente: Elaboración propia mediante los resultados del estudio en campo.

Al evaluar las variables económicas, procedimentales, sociales, ambientales y de factibilidad del programa propuestas, se puede denotar que las intenciones del grupo de empresarios entrevistados se concentran en ejercer la RSE como medida de gestión que mantenga una explícita correlación de su manejo con el cumplimiento de metas y objetivos de productividad y posicionamiento de mercado.

Sin duda, la RSE es una alternativa para la determinación de estrategias y planes de operatividad empresarial más consistentes, sin embargo, la situación reflejada mediante los indicadores analizados nos permite visualizar que las principales deficiencias en los sistemas de administración de las empresas de análisis van de la mano de su privación en la estandarización de procesos que impiden a las empresas de delimitar estrategias integrales de gestión que involucren las tres dimensiones esenciales de la RSE.

También se encuentra el hecho de que los resultados especificados denotan un mayor apego a la corriente de RSE por parte de los resultados económicos, dejando de lado el apartado ambiental y social, lo que ha significado que los avances en la integralidad de estos sistemas administrativos no se vea cubierta.

De esta forma, alrededor de los resultados de cada dimensión se presentan los argumentos respecto a un programa de formación sobre el cual los empresarios esperan de la capacidad de establecer dentro del mismo una visión estratégica de

operación de la RSE, argumentando sus intenciones por conocerla y concientizarse al respecto de la misma, siendo notorio que el trabajo estandarizado y normado les permita un manejo puntual y cabal de los planes de acción de sus empresas, logrando así formalizar sus marcos operativos hacia un sano cumplimiento de las expectativas económicas, sociales y ambientales que el mercado les denota en vísperas de la competitividad. Aspectos que se vinculan en la propuesta de formación detallada en el capítulo V.

## **CAPÍTULO V. PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN RSE**

En el presente capítulo se presenta una propuesta de formación continua para empresarios cuya gestión se enfoca en empresas dentro de la tipología MiPyME el cual se encuentra estructurado en función a las especificaciones teóricas alrededor de la capacitación en la temática, así como conjuntado a los hallazgos de la investigación de campo sobre la realidad e intenciones de los empresarios de la zona norte del Estado de Veracruz sobre este planteamiento de trabajo.

### **Diagnóstico**

El diseño del presente programa parte de los preceptos fundamentados en el estudio de campo, así como la vinculación de los mismos con las fuentes documentales consultadas a fin de potenciar el interés y efectividad de la formación en la materia de RSE, dictaminando una formación teórico-práctica de los empresarios mediante la construcción de estrategias específicas para sus iniciativas empresariales según sus intenciones y búsqueda de beneficios sobre esta corriente de gestión administrativa.

### **5.1 Presentación del programa**

La ordenación del programa de formación de empresarios y emprendedores en RSE para efectos de su divulgación y trabajo se concentrará en función de la estructura de variables y condiciones que se establece a continuación:

#### **Objetivo**

Brindar a la comunidad de empresarios y emprendedores las directrices necesarias para articular un programa de Responsabilidad Social Empresarial en sus organizaciones que se ajuste a las características y capacidades de trabajo dentro propias de su empresa y los requerimientos específicos de los grupos de interés alrededor de las mismas.



## **Introducción**

Este programa tiene como finalidad orientar en las decisiones de implantación y puesta en práctica de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial por parte de los empresarios, para ello el diseño curricular se establece en relación a particularidades teóricas de la RSE como estrategia de gestión integral en las empresas, seguido de las precondiciones para el diseño práctico de un modelo de RSE y culminado en un taller de diseño del plan de trabajo pensado en las dimensiones económica, social y ambiental de esta variable.

## **Justificación**

Ante una situación en la que las exigencias del mercado, sociedad y grupos de interés alrededor de las empresas demandan cada vez con mayor ímpetu acciones de responsabilidad social, las comunidades de empresarios dentro de la tipología MiPyME deberán de ajustar sus estrategias de gestión para mantenerse ante las tendencias de administración global y sustentable que se les demanda, las cuales requieren de la innovación a fin de representar la posibilidad de adaptarse a los procesos de competitividad contemporánea. Por ello, surge este programa en el que ajustado a las necesidades particulares de los empresarios y a través de los argumentos de actualidad en la gestión de RSE, su busca que el diseño y estructura de programas de RSE cuya visualización se concentre en el apoyo a las problemáticas particulares de cada empresa, entorno y grupos de interés, así como a la atención de las externalidades positivas o negativas que las mismas desemboquen con su quehacer cotidiano.

## **Diseño curricular de módulos**

El contenido de cada módulo de trabajo dentro de esta capacitación está articulado a trabajar mediante cada una las siguientes premisas:

**Presentación de la unidad:** Consiste en la delimitación del contexto de trabajo que se tratará alrededor de la temática.

**Introducción:** Se detalla el contenido del módulo, así como la forma general de trabajo que se llevará a cabo dentro del mismo.

**Objetivos de aprendizaje:** Planteados en función de las expectativas a lograr de cada módulo plasmados mediante el modelo de Tyler<sup>11</sup>.

**Contenido temático:** Se desglosa el contenido de cada apartado dentro del programa a detalle considerando la cédula de contenido presentada con posterioridad.

**Estrategias de aprendizaje y dinámicas de trabajo:** Se describen las propuestas para facilitar el conocimiento y aprendizaje significativo de los empresarios capacitados en la búsqueda de una comprensión abierta y profunda del tema.

**Duración:** La duración total del curso es de 32 horas

**Materiales y recursos requeridos:** Listado de recursos técnicos, financieros y materiales requeridos para cada módulo de operaciones del curso.

**Perfil del facilitador:** Descripción del perfil aptitudinal, actitudinal, de conocimientos y experiencia profesional requerida por el facilitador de cada módulo.

**Resultados esperados del módulo:** Son los resultados o metas esperados de cada objetivo planteado.

**Evaluación y criterios de acreditación:** Delimitación de las estrategias de evaluación del conocimiento adquirido y los criterios propios de alcance y acreditación de cada módulo.

### **Presentación del programa**

La planeación del programa se concentra en una formación teórico-práctica en la que los involucrados identificarán las variables teóricas alrededor de la gestión y manipulación efectiva de la RSE en sus actividades empresariales, así como las

---

<sup>11</sup> Consiste en determinar el grado de alcance del conocimiento y transferencia del conocimiento mediante la determinación de objetivos a ser mensurados por el evaluador, siguiendo las premisas de Ralph Tyler.

consideraciones para la generación de un plan de RSE en las empresas dentro de la tipología MiPyME, mientras que por otro lado, en los módulos de formación terminal del programa, el empresario se dará a la tarea de diseñar las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa a implementar dentro de la organización a su cargo desde las dimensiones social, económica y ambiental.

Para ello en la figura 9, se detalla el mapa curricular de módulos de trabajo, iniciando con las particularidades alrededor de la RSE, seguido por un segundo módulo consistente en la dictaminación de las alternativas de trabajo para el diseño de un programa de RSE. En la segunda etapa del programa se inicia con el diseño de estrategias para cada una de las dimensiones propias de la RSE (ambiental, económica y social)<sup>12</sup>.

**Figura 9. Presentación del programa**



Fuente: Elaboración propia surgida de los datos de estudio de campo de esta investigación.

<sup>12</sup> Tomando relevancia la dimensión económica en función de los criterios de empresarios entrevistados gracias a la encuesta aplicada.

## Duración

La duración del programa es de 32 horas, la cual se homologa a los criterios de trabajo de cursos curriculares estándar dentro del mercado y en el cual la distribución de tiempos se ejercerá con cuatro módulos con seis horas y uno de ocho (Véase figura 9). Cada módulo contará con actividades de aprendizaje teórico y prácticas y la intención de su institución es de carácter profesionalizante para los asistentes.

## Requisitos de selección

Ser empresario de una empresa de tipología MiPyME cuyas actividades de operación representen afectaciones en el ámbito ambiental, social y económico dentro de la zona de constitución.

### 5.2 Módulo 1: Contextualización de la RSE

En este apartado se concentra el detalle de las actividades propuestas para el primer módulo de trabajo el cual articula la formación teórica e introductoria hacia el empresario en materia de la Responsabilidad Social Empresarial.

#### 5.2.1 Presentación del módulo

Nombre del módulo	Contextualización de la RSE	Duración	6 horas
Presentación			
Dentro del presente módulo el asistente será orientado e inducido a la temática y particularidades alrededor de la Responsabilidad Social Empresarial, su forma de manejo y las implicaciones que desde sus diversas dimensiones atienden en la visión contemporánea de planeación, modelado y administración de negocios.			
Introducción			
Ante un entorno en el que la situación ambiental, económica y social demandan a las empresas cada vez de mayor preocupación por el entorno que los rodea y su adhesión a las externalidades alrededor de los grupos de interés que las acompañan, se presenta la Responsabilidad Social Empresarial como una alternativa para la gestión estratégica de las organizaciones, en la búsqueda de			

sinergia para la mejora de las condiciones socioeconómicas y ambientales de la comunidad y el enaltecimiento de las capacidades y posicionamiento empresarial como vinculación de objetivos de las organizaciones con sus grupos de interés.

#### Objetivo(s)

El asistente analizará las directrices y fundamentos de la gestión estratégica alrededor de la temática, con la finalidad de seguir una adecuada implantación en los modelos de negocio que operan en el mercado mediante la RSE.

Asimismo, será capaz de identificar los aspectos teóricos y variables básicas de trabajo de la RSE para su posterior aplicación como parte de un diseño práctico de trabajo en la gestión de sus actividades empresariales.

#### Contenido temático

Examen diagnóstico y encuadre

- 1.1 Conceptos y definiciones
- 1.2 Dimensiones (Perspectivas, variables alcances, etapas)
- 1.3 Grupos de interés
- 1.4 Ámbitos de aplicación
- 1.5 Importancia
- 1.6 Ventajas
- 1.7 Beneficios
- 1.8 Instituciones que promueven
- 1.9 ISO 26001 y otros referentes
- 1.10 Tendencias en su gestión por parte de las MiPyME

\*Desglose de contenidos ver tema 4.2.2

#### Estrategias generales de aprendizaje y dinámicas de trabajo

Delimitación teórica de los subtemas propuestos para el módulo mediante:

- Diagnóstico de la afinidad de los asistentes con la temática presentada.
- Aplicación de mapas conceptuales, mentales y reutilización de información.

- Apertura al debate y reflexión de los participantes para la asimilación de los contenidos de identificación con la temática como alternativa de gestión.
- Aplicación de actividades didácticas que estimulen el aprendizaje teórico de los asistentes.
- Estímulo de la reflexión por parte de los asistentes
- Análisis de situaciones alrededor de la temática de RSE
- Estudio de caso de éxito de empresas que aplican la RSE como parte de sus actividades y las consecuencias que se han generado de las mismas.

\*Desglose de estrategias por contenido ver tema 4.2.2

#### Habilidades y perfil del facilitador

##### **Formación académica:**

Lic. en Administración, Gestión de Negocios, Sociología, Negocios Internacionales y afines. Preferentemente con posgrado en Responsabilidad Social Empresarial, Marketing Social, Gestión Ambiental o Educación Ambiental.

##### **Experiencia profesional:**

Vinculación con la consultoría y manejo de la RSE como factor de experiencia práctica de por lo menos un año.

Experiencia en docencia o consultoría de proyectos de negocio de por lo menos tres años.

##### **Aptitudes**

Habilidad para el manejo de grupos

Destrezas para comunicación efectiva

Habilidades pedagógicas para la transmisión de conocimientos

Diseño de estrategias lúdicas e innovadoras para la impartición de temáticas en RSE.

##### **Actitudes**

Vocación de servicio

Tolerancia en el manejo de grupos

Gusto por la docencia, capacitación y transmisión del conocimiento

Apertura ideológica hacia nuevas corrientes y posturas

Resultados esperados del Módulo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión y manejo por parte de los asistentes de las variables fundamentales por parte de la RSE para la articulación de programas.</li> <li>• Identificación y conocimiento de los asistentes alrededor de los temas propuestos para su afinidad con la temática de estudio.</li> </ul>
Materiales y recursos requeridos
<p><b>Infraestructura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Video-proyector</li> <li>• Computadora</li> <li>• Aula con acondicionamiento para impartición del curso</li> </ul> <p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antología documental de trabajo</li> <li>• Hojas y material de escritura</li> </ul> <p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experto en contenidos del RSE</li> </ul> <p><b>Financieros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorarios del consultor \$150 Hora/ clase de impartición del curso</li> <li>• \$1000 para actividades logísticas del curso (<i>Coffee break</i>, papeles e impresiones requeridas, divulgación y carteles)</li> </ul>
Evaluación y criterios de acreditación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia a la totalidad de la sesión de trabajo.</li> <li>• Participación activa en las estrategias pedagógicas propuestas</li> <li>• Acreditación de evaluación de conocimientos propuesta por el facilitador</li> </ul>

### 5.2.2 Desglose temático de trabajo

Contenido temático	Objetivo	Desarrollo de la temática	Tiempo	Resultados esperados	Forma de evaluación	Recursos didácticos
1. Diagnóstico	Determinar el nivel de afinidad de los asistentes con la temática de trabajo propuesta para el módulo.	El facilitador se encargará de realizar un sondeo mediante una lluvia de ideas y la utilización del método socrático para iniciar una reflexión respecto al conocimiento de las temáticas a ser presentadas en el módulo entre los asistentes mediante una reflexión y preguntas para diagnosticar sus pareceres sobre la RSE.	30 minutos	Identificación de los niveles de afinidad y planteamiento del curso en términos del manejo de la temática por parte de los asistentes.	Mediante los criterios propios del evaluador en función de su estrategia de diagnóstico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video-proyector</li> <li>• Antología de estudio o materiales de trabajo</li> <li>• Plumones</li> <li>• Pintarrón</li> <li>• Hojas de trabajo</li> <li>• Bocinas</li> <li>• Equipo de cómputo</li> <li>• Equipo de impresión</li> </ul>
1.1 Conceptos y definiciones	Familiarizar al asistente con el concepto teórico y definición de la	El facilitador brindará la orientación teórica alrededor del concepto de RSE y	15 minutos	El asistente logrará construir una definición propia o	El evaluador solicitará al asistente la construcción de su propia definición de	



	Responsabilidad Social Empresarial.	las posturas de su formulación por parte de los autores alrededor de la temática.		particular de la RSE en función de	RSE a cada uno de los asistentes.	
1.2 Dimensiones, perspectivas, alcances y etapas.	Especificar los rubros de trabajo que presenta la RSE alrededor de las dimensiones sobre las que se atienden las estrategias de su gestión.	El facilitador hará una distinción entre las dimensiones económica, ambiental y social sobre las cuales las empresas deben gestionar sus programas de RSE.	45 minutos	El asistente será capaz de manipular y contextualizar las variables básicas de la RSE.	El facilitador plantea preguntas de reflexión a los asistentes para visualizar la comprensión de las dimensiones y sus supuestos.	
1.3 Grupos de interés	Caracterizar los grupos de interés generales sobre los cuales responden las estrategias de RSE aplicadas por las organizaciones.	Se brindará por parte del facilitador un bosquejo de los grupos de interés sobre los cuales se trabajan los temas de RSE y los asistentes delimitarán aquellos sobre los cuales sus acciones tienen una mayor repercusión.	35 minutos	Identificar por parte del asistente de los grupos de interés alrededor de su empresa.	El facilitador requerirá a los asistentes de identificar los grupos de interés alrededor de sus empresas y jerarquizarlos de acuerdo a la importancia que tienen para la misma las estrategias de RSE que podrían ser aplicadas.	

<p>1.4 Ámbitos de aplicación</p>	<p>Describir los ámbitos de aplicación de las estrategias de RSE para el fortalecimiento de las actividades empresariales mediante esta estrategia.</p>	<p>El facilitador brindará una orientación teórica alrededor de los ámbitos de aplicación de la RSE, para ello se valdrá de casos prácticos de trabajo en MiPyME o empresas de tipo Grande que destaquen en la aplicación de la variable, posteriormente realizará un debate que permita entre los asistentes destacar los campos de acción que esta variable tendría en particular para sus sectores económicos.</p>	<p>25 minutos</p>	<p>Delimitar por el empresario de los ámbitos de aplicación sobre los que puede orientarse su programa de RSE.</p>	<p>Se invitará a los asistentes a definir los alcances y ámbitos de aplicación que generaría la RSE como variable dentro de sus empresas.</p>	
<p>1.5 Importancia</p>	<p>Establecer los factores de importancia por los que la implantación</p>	<p>Se utilizan mapas conceptuales y mentales para establecer los</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Concientizar a los asistentes respecto a la importancia de</p>	<p>Definir por parte de los capacitandos la justificación e importancia para</p>	

	de un programa de RSE es importante para las empresas contemporáneas.	factores de importancia de la RSE, buscando que mediante el diálogo los empresarios puedan asimilar los factores de interés en el manejo de la variable.		la aplicación de la RSE como estrategia de gestión.	sus empresas de la aplicación o no de la RSE como variable de trabajo.	
1.6 Ventajas	Delimitar las ventajas (factores de competitividad) que la aplicación de la RSE como estrategia trae hacia las empresas que la aplican.	Se expresa de manera teórico-práctica aquellas ventajas generales que acarrea el estímulo de la RSE hacia las empresas, para posteriormente ser aterrizadas en las intenciones propias de los empresarios. Se estimula el diálogo y la crítica alrededor de los	30 minutos	Familiarizar a los asistentes con las ventajas que presupone la RSE como alternativa de trabajo en las empresas.	El facilitador solicitará al asistente que detalle desde el contexto de su empresa cuáles ventajas pudiera acarrear para el mismo la gestión de la RSE dentro de su empresa.	
1.7 Beneficios	Orientar en los beneficios (resultados específicos para la	El facilitador enuncia a través del diálogo y reflexión crítica	30 minutos	Asimilar los posibles beneficios que la implantación	Se solicitará al asistente que logre determinar aquellos beneficios que	

	<p>empresa) generales que acarrea la RSE para las empresas que la instituyen dentro de sus planes estratégicos de trabajo.</p>	<p>aquellos beneficios que se atraen hacia las empresas que destinan sus esfuerzos a la implantación de la RSE, mientras que posteriormente se orienta a los asistentes en la detección de los beneficios particulares que esta variable trae para los casos concretos de sus diferentes empresas.</p>		<p>de la RSE tendría sobre los criterios particulares de la empresa gestionada.</p>	<p>generaría la implantación de un modelo de RSE para la empresa y sus grupos de interés y además de jerarquizarlos en función de la importancia para su persona.</p>	
<p>1.8 Instituciones que promueven</p>	<p>Familiarizar con las instituciones que promueven de manera nacional, regional y local el estímulo y apoyo para el desarrollo de la RSE.</p>	<p>Se instituyen las orientaciones prácticas de instituciones de apoyo a la RSE en los contextos geográficos descritos y se detalla la forma en que estos pueden contribuir a las estrategias de</p>	<p>25 minutos</p>	<p>Determinación de los asistentes de aquellas instituciones sobre las cuales pueden contar con un respaldo para sus planes y estrategias de RSE.</p>	<p>Requerir a los asistentes a definir aquellas instituciones de las visualizadas que podrían tener un impacto en sus programas de RSE y definir de qué manera</p>	

		gestión de las empresas.				
1.9 ISO 26001 y otros referentes	Detallar los puntos de interés que presenta la ISO 26001 para la aplicación general de programas de RSE con un impacto significativo en las empresas y los grupos de interés alrededor de las mismas.	El facilitador estará encargado de detallar los aspectos fundamentales de la norma y las sugerencias de la misma para la gestión de la RSE, por otro lado, se dará a la tarea de argumentar mediante la participación activa de los asistentes las variables que de la norma se pueden rescatar para las empresas dentro de la tipología MiPyME.	30 minutos	Analizar los factores de la ISO 26001 para su replicación en las estrategias propias de sus empresas.	Se retroalimenta la información descrita de manera teórica por parte del facilitador con los argumentos de los asistentes para verificar la comprensión de los temas, mediante preguntas que denoten la misma.	
1.10 Tendencias en su gestión por parte de las MiPyME	Describir las tendencias contemporáneas de implantación de la RSE en las empresas de tipología MiPyME.	El facilitador presentará casos prácticos y tendencias de vanguardia alrededor del manejo de la	30 minutos	Comprender por parte del asistente de los nuevos paradigmas de gestión a los que se	Los asistentes estarán encargados de definir de acuerdo al contexto, tipología y actividades de su empresa formas de	

---

		variable, asimismo, fomentará entre los asistentes su participación activa para detallar sus experiencias propias y conocimientos prácticos el tema.		enfrentan las MiPyME gracias a la aplicación de los programas de RSE.	aplicar la RSE de manera práctica y efectiva en sus organizaciones.	
--	--	--	--	---	---	--

### 5.3 Módulo 2: Diseño de un programa de RSE

Dentro del presente módulo se detallan los aspectos básicos de trabajo para el diseño de un programa de RSE aplicando las variables esenciales para su construcción, el mismo será complementado alrededor de la gestión práctica del curso (Módulos III, IV y V) en la planeación por dimensiones de esta temática.

#### 5.3.1 Presentación del módulo

Nombre del módulo	Diseño de un programa de RSE.	Duración	6 horas
Presentación			
En este apartado los asistentes analizarán y manipularán las herramientas esenciales para el diseño general de un plan integral de RSE, que atienda desde la planificación estratégica de actividades de la empresa esta variable como punto de partida para sus operaciones, valiéndose de las ventajas, beneficios y apreciaciones que genera para los grupos de interés de la empresa y el entorno en el que se desenvuelven sus actividades de gestión.			
Introducción			
La planificación adecuada de las acciones de RSE dentro de una empresa implica que las mismas cuenten con una orientación idónea respecto a los objetivos y resultados esperados por parte de los empresarios y grupos de interés alrededor de los mismos. Como parte de este módulo se detallarán las variables esenciales a trabajar por parte de los empresarios de una tipología MiPyME para vincular sus proyectos de RSE con la planificación estratégica e integral de sus empresas. Siendo la planeación y diseño del programa de RSE la cuestión medular para el alcance de beneficios y logro de metas concretas respecto a las expectativas a mejorar como parte de la iniciativa de su implantación.			
Objetivo(s)			
Diseñar la estructura general de un programa de RSE basado en las necesidades específicas de la empresa y los requerimientos de los grupos de interés alrededor			

de la misma, que permita denotar su especificidad de atención mediante el modelo estratégico de la dimensión económica, ambiental y social.

#### Contenido temático

#### 2.1 Adhiriendo la RSE a la planeación estratégica

2.1.1 Misión

2.1.2 Visión

2.1.3 Valores

#### 2.2. Algunos programas de RSE para MiPyME

#### 2.3 Relevancia del programa de RSE en las MiPyME (resultados de la encuesta)

#### 2.4. Diseño del programa de RSE

2.4.1 Objetivos

2.4.2 Alcances

2.4.3 Áreas y personal involucrados

2.4.4 Resultados esperados para la empresa

2.4.5 Grupos de interés a ser atendidos

2.4.6 Diagnóstico de la situación actual

2.4.7. Delimitación de recursos

2.4.8 Estructura de estrategias generales de operación del programa

2.4.9. Campos y áreas de implantación

#### 2.5 Los códigos de ética y conducta

\*Desglose de contenidos ver tema 4.3.2

#### Estrategias generales de aprendizaje y dinámicas de trabajo

Delimitación teórica de los subtemas propuestos para el módulo mediante:

- Diagnóstico de la afinidad de los asistentes con la temática presentada.
- Aplicación de mapas conceptuales, mentales y reutilización de información.
- Apertura al debate y reflexión de los capacitando para la asimilación de los contenidos de identificación con la temática como alternativa de gestión.
- Aplicación de actividades didácticas que estimulen el aprendizaje pragmático de los asistentes.



- Estímulo de la reflexión por parte de los asistentes
- Análisis de situaciones alrededor de la temática de RSE
- Estudio de caso de éxito de empresas que aplican la RSE como parte de sus actividades y las consecuencias que se han generado de las mismas.

\*Desglose de estrategias por contenido ver tema 4.2.2

#### Habilidades y perfil del facilitador

##### **Formación académica:**

Lic. en Administración, Gestión de Negocios, Sociología, Negocios Internacionales y afines. Preferentemente con posgrado en Responsabilidad Social Empresarial, Marketing Social, Gestión Ambiental o Educación Ambiental.

##### **Experiencia profesional:**

Vinculación con la consultoría y manejo de la RSE como factor de experiencia práctica de por lo menos un año.

Experiencia en docencia o consultoría de proyectos de negocio de por lo menos tres años.

##### **Aptitudes**

Habilidad para el manejo de grupos

Destrezas para comunicación efectiva

Habilidades pedagógicas para la transmisión de conocimientos

Diseño de estrategias lúdicas e innovadoras para la impartición de temáticas en RSE.

Habilidad para el diseño y construcción de programas de RSE.

##### **Actitudes**

Vocación de servicio

Tolerancia en el manejo de grupos

Gusto por la docencia, capacitación y transmisión del conocimiento

Apertura ideológica hacia nuevas corrientes y posturas

#### Resultados esperados del Módulo

- El asistente reflexionará acerca de la importancia de la planificación estratégica de la RSE y concluirá con el diseño de la estructura general y básica de su programa de RSE aplicable a las particularidades de la

empresa a su gestión que será complementada mediante los módulos de diseño de la dimensión económica, ambiental y social.

#### Materiales y recursos requeridos

##### **Infraestructura:**

- Video-proyector
- Computadora
- Aula con acondicionamiento para impartición del curso

##### **Materiales:**

- Antología documental de trabajo
- Hojas y material de escritura

##### **Humanos:**

- Experto en contenidos del RSE

##### **Financieros:**

- Honorarios del consultor \$150 Hora/ clase de impartición del curso
- \$1000 para actividades logísticas del curso (*Coffee break*, papeles e impresiones requeridas, divulgación y carteles)

#### **Evaluación y criterios de acreditación**

- Asistencia a la totalidad de la sesión de trabajo.
- Participación activa en las estrategias pedagógicas propuestas
- Acreditación de evaluación de conocimientos propuesta por el facilitador

### 5.3.2 Desglose temático de trabajo

Contenido temático	Objetivo	Desarrollo de la temática	Tiempo	Resultados esperados	Forma de evaluación	Recursos didácticos
2. Diagnóstico	Determinar el nivel de afinidad de los asistentes con la temática de trabajo propuesta para el módulo.	El facilitador se encargará de realizar un sondeo de la afinidad de los asistentes con el diseño de programas de trabajo, mediante un foro de reflexión oral buscando puntualizar en las variables propias de la RSE.	20 minutos	Identificación del nivel de acercamiento de los capacitandos con el diseño de programas de RSE.	Mediante los criterios propios del evaluador en función de su estrategia de diagnóstico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video-proyector</li> <li>• Antología de estudio o materiales de trabajo</li> <li>• Plumones</li> <li>• Pintarrón</li> <li>• Hojas de trabajo</li> <li>• Bocinas</li> <li>• Equipo de cómputo</li> <li>• Equipo de impresión</li> </ul>
2.1 Adhiriendo la RSE a la planeación estratégica	Vinculara los preceptos de la RSE con la planeación estratégica integral del esquema y modelado de negocios de los asistentes.	Orientación teórica por parte del facilitador mediante la explicación a través del uso de mapas conceptuales o mentales en el que se detalla al asistente las necesidades y	15 minutos	Asimilación de la prioridad que tiene en el diseño de planes estratégicos establecer las bases de la RSE entre los mismos.	Preguntas de reflexión dirigidas a los asistentes para la vinculación de la temática propuesta.	
2.1.1 Misión	Detallar la manera de vincular la misión empresarial con los criterios establecidos por la RSE en sus dimensiones de trabajo.	El facilitador brindará la orientación respecto a la estructura de la misión y mediante la reflexión, debate y diálogo	20 minutos	Definición de una misión adaptada a la realidad propuesta por las metas y objetivos	Se solicitará a los asistentes la reestructuración o generación de una misión organizacional en la que se	

		estableciendo los factores de trabajo que la misma puede ejercer al momento de ser adaptada a los supuestos de la RSE.		particulares de la RSE dentro de sus empresas.	agreguen los supuestos	
2.1.2 Visión	Estipular las bases para la vinculación de la visión empresarial a las especificaciones de las dimensiones de la RSE.	Se brindarán las instrucciones teóricas alrededor de la construcción de la visión empresarial, así como el fomento del diálogo por parte de los participantes a fin de delimitar la vinculación idónea de esta variable estratégica con los criterios establecidos por medio de la RSE.	20 minutos	Diseño de una visión empresarial conjuntada con las estrategias de RSE dentro de las empresas.	Se solicitará la definición de un concepto de visión que atienda las características y metas propias de la RSE.	
2.1.3 Valores	Describir los valores organizacionales y su correlación con las variables de RSE y los valores fundamentales que persigue la misma.	El facilitador describe de manera teórica los valores que se identifican con la tendencia de gestión de la RSE. Posteriormente presenta estudios de casos alrededor de las empresas que los aplican y la forma en	15 minutos	Estructurar el esquema de valores empresarial relacionado con la estrategia de RSE.	Sondeo de los valores que se consideran más apropiados para efectos de las estrategias de responsabilidad social de los asistentes en función de la tipología y contexto de sus empresas.	

		que los mismos son determinados.				
2.2. Algunos programas de RSE para MiPyME	Detallar los factores básicos de interés para los empresarios de la tipología MiPyME respecto a la implantación de programas de RSE en sus empresas.	Se delimitan algunos programas teórico-prácticos alrededor de la formación en RSE y se brinda un esquema general de los resultados del estudio que da origen al programa.	25 minutos	Que el asistente visualice alternativas en el diseño y capacitación de la RSE que le permiten acrecentar su interés por desarrollarla de manera efectiva y técnica al interior de sus empresas.	Preguntas de reflexión y asimilación del conocimiento relacionadas con los programas de RSE presentados ante los participantes.	
2.3 Relevancia del programa de RSE en las MiPyME (Resultados de la encuesta, explicados de manera ágil)	Detallar mediante los resultados de la encuesta la realidad detallada mediante la necesidad y aplicación de programas de RSE en la comunidad de empresarios de la tipología MiPyME.	Se expresa de manera teórico-práctica aquellas ventajas generales que acarrea el estímulo de la RSE hacia las empresas, para posteriormente ser aterrizadas en las intenciones propias de los empresarios. Se estimula el diálogo y la crítica alrededor de los	25 minutos	Familiarizar a los asistentes con las ventajas que presupone la RSE como alternativa de trabajo en las empresas.	El facilitador solicitará al asistente que detalle desde el contexto de su empresa cuáles ventajas pudiera acarrear para el mismo la gestión de la RSE dentro de su empresa.	

2.4. Diseño del programa de RSE	Detallar la estructura básica que contendrá el programa de trabajo.	El facilitador explica el contenido que se generará como parte del diseño del programa de RSE propuesto para los empresarios asistentes.	20 minutos	El asistente comprenderá la estructura de un plan de gestión de RSE bajo la perspectiva del programa propuesto para las MiPyME	El evaluador hará preguntas para verificar la asimilación de variables y estructura de los asistentes.	
2.4.1 Objetivos	Definir el objetivo del programa de RSE con relación a las intenciones del empresario y los resultados hacia sus grupos de interés.	El facilitador detalla la forma de construir un objetivo como parte de un programa de RSE para ello se valdrá de la información teórico-práctica determinada, así como de ejemplos prácticos de trabajo de casos de éxito.	20 minutos	Los asistentes deberán construir el objetivo de trabajo de su plan de RSE.	Mediante la delimitación del objetivo del plan de trabajo.	
2.4.2 Alcances	Establecer los alcances del proyecto de RSE dentro de las particularidades de cada empresa.	El facilitador explica el término alcances, así como orienta en la definición de los mismos a los asistentes, para ello inicia un esquema de trabajo basado en preguntas y respuestas entre los participantes a fin de	20 minutos	Delimitación clara y objetiva de los alcances del proyecto en función de las capacidades de la empresa y el sector.	Se solicitará la definición de los alcances por parte a los asistentes, que será insertada en el programa de trabajo.	

		que se retroalimenten con sus conocimientos y los del grupo.				
2.4.3 Áreas y personal involucrados	Acordar las áreas y personal dentro de la empresa que participarán en el proceso de RSE.	El facilitador iniciará el debate estableciendo la importancia de involucrar a todas las áreas y personal de la empresa en el trabajo integral de la RSE.  Posteriormente planteará las dinámicas y técnicas para la selección de los encargados de proyecto y sus roles.	20 minutos	Establecer que la totalidad del personal de la empresa deberá ser partícipe del proceso de RSE en las actividades de la misma.  Definir los encargados de darle seguimiento a la estrategia de RSE.	El evaluador verificará la asimilación de los asistentes de la importancia de involucrar de manera integral áreas y plantilla laboral en las metas de RSE.	
2.4.4 Resultados esperados para la empresa	Determinar los resultados que se perseguirán en la implantación del modelo de RSE empresarial.	Inicia la charla con la construcción de escenarios de administración por objetivos, detallando la importancia de la definición de metas y resultados. Posteriormente continua con una charla de trabajo en la que los asistentes contribuyan a	20 minutos	Definición de las metas que se espera lograr de acuerdo a las estrategias de RSE a proponer.	Se solicitará la construcción de las metas específicas y resultados propuestos para el programa en diseño.	

		expresar sus intenciones sobre los programas dentro de sus empresas.				
2.4.5 Grupos de interés a ser atendidos	Estipular los grupos de interés que se atenderán mediante las estrategias de RSE, así como la forma general en que se realizarán estas acciones.	El facilitador estará encargado de recapitular los grupos de interés posibles de trabajo hacia las empresas, así como de orientar en la selección de los mismos a los asistentes en función de sus necesidades y propuestas de acción en el entorno alrededor de su empresa.	30 minutos	La detección precisa y detallada de los grupos de interés que serán atendidos mediante las estrategias de RSE propuestas en el programa.	Se realizarán preguntas alrededor de los grupos de interés que se consideran por parte de los gestores de empresas asistentes.	
2.4.6 Diagnóstico de la situación actual	Construir un diagnóstico organizacional que permita visualizar las oportunidades de implantación de la estrategia de RSE.	Se detalla la técnica de aplicación del FODA a los asistentes, mismos que estarán encargados de realizar el mismo con el acompañamiento del facilitado en la construcción de este.	35 minutos	Comprensión de la realidad empresarial en un momento del tiempo y de los factores endógenos y exógenos de la empresa que permiten dar continuidad al programa de RSE y los	Se requerirá la construcción del análisis FODA a los asistentes.	



				alcances del mismo.		
2.4.7. Delimitación de recursos	Decretar los recursos técnicos, financieros, humanos y materiales requeridos para la implantación del programa propuesto.	El facilitador determina la estructura de gestión y presentación de los tipos de recursos a ejercer en un programa de RSE para posteriormente solicitar a los empresarios la determinación de los propios mediante una orientación crítica y constructiva por parte del grupo.	25 minutos	Planteamiento acertado de los recursos indispensables para el arranque del programa de RSE en las empresas.	Será solicitado un bosquejo de los recursos necesarios para arrancar el programa de RSE en las empresas, así como su escalamiento por fases.	
2.4.8 Estructura de estrategias generales de operación del programa	Establecer las estrategias generales de trabajo que han de ser concretadas mediante la puesta en marcha del plan de trabajo.	El facilitador orientará a los asistentes respecto a la generación de estrategias, para ello propondrá técnicas de selección en función de las premisas ya detalladas en el capitulo, así como argumentará con los participantes la manera más práctica de definir las y seleccionarlas en	30 minutos	Selección y análisis de estrategias de RSE generales del programa que serán desglosadas mediante las dimensiones y grupos de interés a los que atenderán en posteriores módulos.	Se sondearán las estrategias descritas por los asistentes y se retroalimentarán de manera grupal entre los mismos.	

		función de las necesidades y requerimientos propios de su empresa y los mercados que cubren.				
2.4.9. Campos y áreas de implantación	Delimitar las áreas de trabajo sobre las que se trabajarán los objetivos integrales de la RSE de la empresa en materia de sus diferentes dimensiones	Se enlistan las áreas y campos de oportunidad que son posibles de desarrollar mediante estrategias de la RSE, para que posteriormente sean analizadas por los participantes y definan aquellas que tienen capacidad de ser adaptadas a la RSE dentro de sus empresas.	25 minutos	Estructurar el bosquejo de áreas y aplicaciones prácticas que se pueden ejercer por los empresarios en materia de la RSE.	El facilitador solicita la construcción del bosquejo de áreas hacia los participantes.	
2.5 Los códigos de ética y conducta	Especificar los criterios para la construcción de un código de ética y conducta de la empresa que contribuya con las intenciones de la RSE hacia la misma.	El facilitador especifica las condiciones teóricas alrededor de los códigos de ética y conducta organizacionales, posteriormente presenta casos prácticos de empresas que los	30 minutos.	Comprender la importancia que tiene para los beneficios y operación de la empresa la creación de los códigos de conducta.	Se establecen las preguntas clave alrededor de la importancia que acarrea para la empresa la creación y puesta en práctica de un código de conducta desde la visión de la RSE.	

---

		aplican y la estructura contemporánea que les dan a los mismos.				
--	--	---	--	--	--	--

## 5.4 Módulo 3: Estrategias de aplicación de la RSE en la dimensión, económica

En esta sección se detallan las particularidades de trabajo en relación a la construcción y seguimiento del programa de capacitación en RSE desde la dimensión económica que lo acompaña.

### 5.4.1 Presentación del módulo

Nombre del módulo	Estrategias de aplicación de la RSE en la dimensión económica.	Duración	8 horas
<b>Presentación</b>			
Dentro del presente módulo los asistentes estarán en la posibilidad de adaptar sus planes estratégicos de RSE desde una perspectiva específica en la dimensión económica, atendiendo dentro de la misma aspectos que contribuyan al equilibrio económico de las relaciones a los grupos de interés y la identificación de planes de trabajo que se vinculen con las necesidades de rentabilidad de las organizaciones.			
<b>Introducción</b>			
El garantizar la estabilidad del programa de RSE dentro de las empresas está de la mano de la capacidad de vincularlo con sus objetivos de rentabilidad, por lo tanto, en este apartado de trabajo se diseñarán los fundamentos del programa de RSE en función de la dimensión económica que lo acompaña, buscando la interconectividad de las actividades de trabajo en función de la capacidad de atender las necesidades, deseos y expectativas de los grupos de interés alrededor de las necesidades de carácter económico dentro del plan de trabajo.			
<b>Objetivo(s)</b>			
Detallar dentro de la estructura del programa de RSE los planes estratégicos a seguir para la institución de la dimensión económica en las actividades propuestas para su seguimiento.			
<b>Contenido temático</b>			
3.1 La dimensión económica de la RSE 3.1.1 Cómo trabajarla			

3.1.2 Factores que implica

3.1.3 Importancia

3.1.4 Vinculación con los objetivos organizacionales

3.2 Casos prácticos de estrategias en la dimensión económica

3.3 Medición del impacto de variables de tipo económico en un plan de RSE

3.4 La dimensión económica de la RSE en las empresas MiPyME

Taller práctico

3.5 Diseño de estrategias de la dimensión económica de la RSE para la MiPyME

3.5.1 Estructura del modelo estratégico de la dimensión económica

3.5.2. Detalle de las estrategias económicas de la empresa.

3.5.3 Definición de los resultados esperados

#### Estrategias generales de aprendizaje y dinámicas de trabajo

Delimitación orientativa de los subtemas propuestos para el módulo mediante:

- Diagnóstico de la afinidad de los asistentes con la temática presentada.
- Aplicación de estrategias multimedia para la visualización de la dimensión de trabajo presentadas y su manipulación en las empresas de la tipología MiPyME.
- Apertura al debate y reflexión de los asistentes para la asimilación de los contenidos de identificación con la temática como alternativa de gestión.
- Diseño y formulación de estrategias mediante el acompañamiento del facilitador.
- Estudio de caso de éxito de empresas que aplican la RSE como parte de sus actividades en la dimensión económica.

\*Desglose de estrategias por contenido ver tema 4.3.2

#### Habilidades y perfil del facilitador

##### **Formación académica:**

Lic. en Administración, Gestión de Negocios, Sociología, Negocios Internacionales y afines. Preferentemente con posgrado en Responsabilidad Social Empresarial, Marketing Social, Gestión Ambiental o Educación Ambiental.

##### **Experiencia profesional:**

Vinculación con la consultoría y manejo de la RSE como factor de experiencia práctica de por lo menos un año.

Experiencia en docencia o consultoría de proyectos de negocio de por lo menos tres años.

**Aptitudes**

Habilidad para el manejo de grupos

Destrezas para comunicación efectiva

Habilidades pedagógicas para la transmisión de conocimientos

Diseño de estrategias lúdicas e innovadoras para la impartición de temáticas en RSE.

Habilidad para el diseño y construcción de programas de RSE.

**Actitudes**

Vocación de servicio

Tolerancia en el manejo de grupos

Gusto por la docencia, capacitación y transmisión del conocimiento

Apertura ideológica hacia nuevas corrientes y posturas

Resultados esperados del Módulo

- El asistente desarrollará el plan estratégico de trabajo en la dimensión económica de RSE para su organización.

Materiales y recursos requeridos

**Infraestructura:**

- Video-proyector
- Computadora
- Aula con acondicionamiento para impartición del curso

**Materiales:**

- Antología documental de trabajo
- Hojas y material de escritura

**Humanos:**

- Experto en contenidos del RSE

**Financieros:**

- Honorarios del consultor \$150 Hora/ clase de impartición del curso
- \$1000 para actividades logísticas del curso (*Coffee break*, papeles e impresiones requeridas, divulgación y carteles)

#### **Evaluación y criterios de acreditación**

- Asistencia a la totalidad de la sesión de trabajo.
- Participación activa en las estrategias pedagógicas propuestas
- Acreditación de evaluación de conocimientos propuesta por el facilitador

### 5.4.2 Desglose temático de trabajo

Contenido temático	Objetivo	Desarrollo de la temática	Tiempo	Resultados esperados	Forma de evaluación	Recursos didácticos
3.1 La dimensión económica de la RSE	Establecer las directrices que sigue la dimensión económica de la RSE dentro de las empresas de tipo contemporáneo para su adaptación al contexto empresarial de la realidad organizacional de las unidades económicas de los asistentes.	<p>El facilitador introduce el tema y visualiza a manera diagnóstica la familiarización de los asistentes con el desarrollo de estrategias económicas en torno a la RSE.</p> <p>Se presenta el tema mediante la utilización de los apoyos didácticos seleccionados.</p> <p>Se instituye una serie de reflexiones tanto por el facilitador como los asistentes alrededor de la temática propuesta.</p>	20 minutos	Asimilación de las condiciones teóricas alrededor de la dimensión económica de la RSE en las empresas.	El evaluador plantea una retroalimentación al final del tema para verificar los avances de entendimiento de la temática por parte de los asistentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video-proyector</li> <li>• Antología de estudio o materiales de trabajo</li> <li>• Plumones</li> <li>• Pintarrón</li> <li>• Hojas de trabajo</li> <li>• Bocinas</li> <li>• Equipo de cómputo</li> <li>• Equipo de impresión</li> </ul>
3.1.1 Cómo trabajarla	Determinar los aspectos medulares de trabajo dentro	El facilitador explica la temática mediante el uso de las estrategias	20 minutos.	Comprender el funcionamiento de la dimensión	El evaluador plantea una retroalimentación al final del tema para	



	del programa baja esta dimensión.	<p>didácticas seleccionadas.</p> <p>Posteriormente inicia una reflexión entre la comunidad de asistentes a fin de que se retroalimenten sus proyectos y dinámicas de participación de la dimensión económica en sus unidades empresariales.</p>		<p>económica en la estructura de trabajo del programa de RSE a implantar en la empresa.</p>	<p>verificar los avances de entendimiento de la temática por parte de los asistentes.</p>	
3.1.2 Factores que implica	<p>Establecer los criterios esenciales que determinan las estrategias de acción dentro de la dimensión económica de la RSE.</p>	<p>El facilitador brinda las instrucciones alrededor de los factores de la RSE en la dimensión ambiental.</p> <p>Posteriormente retroalimenta el tema con los criterios y puntos de vista de los asistentes a la sesión de trabajo.</p>	20 minutos	<p>Dimensionar los factores que se encuentran alrededor de la institución de estrategias de RSE en la variable económica dentro de las empresas.</p>	<p>El evaluador plantea una retroalimentación al final del tema para verificar los avances de entendimiento de la temática por parte de los asistentes.</p>	
3.1.3 Importancia	<p>Analizar la importancia de la implementación</p>	<p>El facilitador inicia un diálogo y debate abierto entre los</p>	20 minutos	<p>Visualizar y concientizar sobre la</p>	<p>El evaluador plantea una retroalimentación al</p>	

	dentro del programa de RSE de estrategias que atiendan a la dimensión económica.	asistentes sobre sus argumentos alrededor de la importancia que genera la dimensión económica de la RSE en los planes estratégicos de sus empresas.  Posteriormente detalla el análisis mediante información teórico-práctica para el cierre del tema de manera precisa.		importancia que tiene para la organización la puesta en marcha de estrategias de la dimensión económica en sus actividades.	final del tema para verificar los avances de entendimiento de la temática por parte de los asistentes.	
3.1.4 Vinculación con los objetivos organizacionales	Concatenar la estrategia de RSE en su dimensión económica con la integralidad de los objetivos y planeación estratégica de la organización.	El facilitador brinda la orientación y presentación de las variables económicas analizadas en el estudio de campo (como propuesta de valor, beneficios económicos, fiscales, planeación estratégica,) alrededor de la importancia y significancia que tiene la	30 minutos	Asimilación de la importancia de la vinculación de las estrategias de RSE con los objetivos integrales de la empresa propuestos dentro de su planificación estratégica.	El evaluador solicita al asistente generar una revisión crítica del grado de vinculación de los objetivos propios de su programa de RSE integral con los supuestos de la dimensión económica que la contextualiza.	

		<p>estructuración de la planificación estratégica de la empresa con la dimensión económica de la RSE.</p> <p>Se plantea un escenario abierto entre los asistentes para argumentar la forma en que vincularán esta dimensión con sus actividades organizacionales.</p>				
3.2 Casos prácticos de estrategias en la dimensión económica	Delimitar a los asistentes casos prácticos de trabajo desde la perspectiva de la dimensión económica de la RSE.	<p>El facilitador presenta algunos escenarios de cómo se instituye la dimensión económica de la RSE dentro de las empresas alrededor de casos prácticos.</p> <p>Posteriormente se invita a los asistentes a visualizar las alternativas que se presentan para la</p>	60 minutos	Homologación y apertura ideológica de los asistentes a la estructuración de sus estrategias de RSE mediante el análisis de casos prácticos.	Evaluación mediante un escenario de preguntas y respuestas y acciones participativas por parte de los asistentes.	

		generación de estrategias desde esta dimensión en las especificidades de sus organizaciones.				
3.3 Medición del impacto de variables de tipo económico en un plan de RSE	Especificar modelos de medición de los resultados y externalidades generadas por las estrategias de RSE a determinar por parte de los asistentes.	El facilitador delimita una orientación de los criterios de medición de la efectividad de las estrategias  Los asistentes analizan la información descrita y especifican mediante un argumento y reflexión como pueden lograr un esquema de trazabilidad de las estrategias que seleccionarán en los resultados deseados para su organización.	40 minutos	Determinar factores de medición de la efectividad de las estrategias de RSE propuestas a fin de llevar un control y supervisión de las mismas en su periodo de operación.	Generación de alternativas de medición de las variables de esta dimensión por parte de los asistentes aplicables a sus proyectos de RSE.	
3.4 La dimensión económica de la RSE en las empresas MiPyME	Reflexionar en función de la aplicación de estrategias de RSE	El facilitador inicia la temática al presentar casos prácticos de	40 minutos	Analizar los campos de acción que presenta la	Participación activa de los asistentes dentro de los debates y	

	bajo esta dimensión dentro de las empresas MiPyME.	<p>aplicación de la dimensión económica de la RSE ante el contexto de las empresas MiPyME.</p> <p>Se analizan los estudios de caso y se reflexiona por parte de los asistentes respecto a los logros obtenidos por esas empresas y la manera en que han implementado esta dimensión en sus actividades.</p>		MiPyME en la generación de estrategias innovadoras dentro del ámbito de la dimensión propuesta.	reflexiones analizadas.	
Taller práctico 3.5 Diseño de estrategias de la dimensión económica de la RSE para la MiPyME	Diseñar la estructura estratégica de seguimiento de la empresa para la atención de la dimensión económica en su plan de RSE.	El facilitador delimita los espacios temporales para el trabajo de las estrategias de RSE en donde fungirá como orientador de las premisas desarrolladas por los asistentes.	1.5 horas	Desarrollo del esquema de estrategias a seguir por parte de las empresas para la atención de la dimensión económica en su plan de trabajo.	Generación del bosquejo de estrategias de dimensión económica por parte de los asistentes.	
3.5.1 Estructura del modelo estratégico de la	Decretar la estructura del modelo estratégico	El facilitador delimita los espacios	1 hora	Estructura específica de los modelos de	Creación del modelo estratégico de trabajo en torno a la	

dimensión económica.	de RSE que se va a seguir por parte de la empresa en función de la dimensión económica.	temporales para el trabajo de las estrategias de RSE, posteriormente fungirá como orientador de las premisas desarrolladas por los asistentes, atendiendo sus dudas o particularidades para su trabajo práctico.		operación estratégico de la empresa en torno a la dimensión económica de la RSE y su vinculación con los objetivos de rentabilidad empresarial de la misma.	dimensión económica que será articulado en el programa de RSE construido por el auditorio.	
3.5.2. Detalle de las estrategias económicas de la empresa.	Desarrollar la estructura programática y de acción de las estrategias de RSE dentro de la dimensión económica que la acompaña.	El facilitador delimita los espacios temporales para el trabajo de las estrategias de RSE, posteriormente fungirá como orientador de las premisas desarrolladas por los asistentes, atendiendo sus dudas o particularidades para su trabajo práctico.	1 hora	Estructuración del modelo de acción de la dimensión económica del programa de RSE a ser aplicado por parte de los asistentes dentro de sus unidades empresariales.	Determinación y diseño del plan de acción de cada estrategia seleccionada por los asistentes para la institución dentro de sus empresas.	

<p>3.5.3 Definición de los resultados esperados</p>	<p>Instaurar las metas y alcances esperados por parte de las estrategias de RSE propuestas como parte del programa generado en términos de la dimensión de trabajo.</p>	<p>El facilitador delimita los espacios temporales para el trabajo de las estrategias de RSE, posteriormente fungirá como orientador de las premisas desarrolladas por los asistentes, atendiendo sus dudas o particularidades para su trabajo práctico.</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Fijar las metas y resultados que se espera lograr por parte de las estrategias de RSE para así darle trazabilidad a las mismas a raíz de la implantación del programa y de la operación de la dimensión.</p>	<p>Definición de los resultados esperados del plan estratégico de dimensión económica dentro del programa de RSE.</p>	
---	---	--	-------------------	---	---	--

## 5.5 Módulo 4: Estrategias de aplicación de la RSE en la dimensión, ambiental

En este rubro se enlistan y describen las particularidades de trabajo en relación a la construcción y seguimiento del programa de capacitación en RSE desde la dimensión ambiental.

### 5.5.1 Presentación del módulo

Nombre del módulo	Estrategias de aplicación de la RSE en la dimensión ambiental.	Duración	6 horas
Presentación			
Bajo una necesidad de regular las externalidades de las empresas ante el entorno y medio ambiente, es indispensable que los planes estratégicos de RSE consideren como un aspecto prioritario de la institución en los mismos de la dimensión ambiental. Buscando que mediante las acciones estratégicas del programa se consoliden esfuerzos para garantizar de la sustentabilidad en las operaciones y con ello se articulen las metas y resultados con los objetivos delimitados en una visión dual entre la dimensión económica y ambiental de trabajo.			
Introducción			
Los esfuerzos logrados por las iniciativas empresariales en pro del cuidado y preservación del medio ambiente mediante la productividad y eficientización de sus procesos, están de la mano de la capacidad de generar estrategias de satisfacción hacia los grupos de interés que vinculen las capacidades de promover el desarrollo sustentable como parte primordial de las actividades organizacionales.  La dimensión ambiental de la RSE se presenta como un parteaguas hacia la iniciación de una responsabilidad integral por parte de las empresas, lo que requiere de sus acciones innovadoras en la promoción de valores y principios de respeto y apoyo hacia la sustentabilidad como parte de la visión estratégica de las mismas.			



Objetivo(s)
<p>Detallar dentro de la estructura del programa de RSE los planes estratégicos a seguir para la institución de la dimensión ambiental en las actividades propuestas para su seguimiento.</p>
Contenido temático
<p>4.1 La dimensión ambiental de la RSE</p> <p>4.1.1 Cómo trabajarla</p> <p>4.1.2 Factores que implica</p> <p>4.1.3 Importancia</p> <p>4.1.4 Vinculación con los objetivos organizacionales</p> <p>4.2 Casos prácticos de estrategias en la dimensión ambiental</p> <p>4.3 Medición del impacto de variables de tipo ambiental en un plan de RSE</p> <p>4.4 La dimensión ambiental de la RSE en las empresas MiPyME</p> <p>Taller práctico</p> <p>4.5 Diseño de estrategias ambientales de RSE para la MiPyME</p> <p style="padding-left: 20px;">4.5.1 Estructura del modelo estratégico de la dimensión ambiental</p> <p style="padding-left: 20px;">4.5.2. Detalle de las estrategias ambientales de la empresa.</p> <p style="padding-left: 20px;">4.5.3 Definición de los resultados esperados</p>
Estrategias generales de aprendizaje y dinámicas de trabajo
<p>Delimitación teórica de los subtemas propuestos para el módulo mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la afinidad de los asistentes con la temática presentada.</li> <li>• Aplicación de estrategias multimedia para la visualización de la dimensión de trabajo presentadas y su manipulación en las empresas de la tipología MiPyME.</li> <li>• Apertura al debate y reflexión de los asistentes para la asimilación de los contenidos de identificación con la temática como alternativa de gestión.</li> <li>• Diseño y formulación de estrategias mediante el acompañamiento del facilitador.</li> <li>• Estudio de caso de éxito de empresas que aplican la RSE como parte de sus actividades en la dimensión económica.</li> </ul> <p>*Desglose de estrategias por contenido ver tema 4.3.2</p>

## Habilidades y perfil del facilitador

### **Formación académica:**

Lic. en Administración, Gestión de Negocios, Sociología, Negocios Internacionales y afines. Preferentemente con posgrado en Responsabilidad Social Empresarial, Marketing Social, Gestión Ambiental o Educación Ambiental.

### **Experiencia profesional:**

Vinculación con la consultoría y manejo de la RSE como factor de experiencia práctica de por lo menos un año.

Experiencia en docencia o consultoría de proyectos de negocio de por lo menos tres años.

### **Aptitudes**

Habilidad para el manejo de grupos

Destrezas para comunicación efectiva

Habilidades pedagógicas para la transmisión de conocimientos

Diseño de estrategias lúdicas e innovadoras para la impartición de temáticas en RSE.

Habilidad para el diseño y construcción de programas de RSE.

### **Actitudes**

Vocación de servicio

Tolerancia en el manejo de grupos

Gusto por la docencia, capacitación y transmisión del conocimiento

Apertura ideológica hacia nuevas corrientes y posturas

## Resultados esperados del Módulo

- El asistente desarrollará el plan estratégico de trabajo en la dimensión ambiental de RSE para su organización.

## Materiales y recursos requeridos

### **Infraestructura:**

- Video-proyector
- Computadora
- Aula con acondicionamiento para impartición del curso

### **Materiales:**

- Antología documental de trabajo
- Hojas y material de escritura

**Humanos:**

- Experto en contenidos del RSE

**Financieros:**

- Honorarios del consultor \$150 Hora/ clase de impartición del curso
- \$1000 para actividades logísticas del curso (*Coffee break*, papeles e impresiones requeridas, divulgación y carteles)

**Evaluación y criterios de acreditación**

- Asistencia a la totalidad de la sesión de trabajo.
- Participación activa en las estrategias pedagógicas propuestas
- Acreditación de evaluación de conocimientos propuesta por el facilitador

### 5.5.2 Desglose temático de trabajo

Contenido temático	Objetivo	Desarrollo de la temática	Tiempo	Resultados esperados	Forma de evaluación	Recursos didácticos
4.1 La dimensión ambiental de la RSE	Establecer las directrices que sigue la dimensión ambiental de la RSE dentro de las empresas de tipo contemporáneo para su adaptación al contexto empresarial de la realidad organizacional de las unidades económicas de los asistentes.	<p>El facilitador introduce el tema y visualiza a manera diagnóstica la familiarización de los asistentes con el desarrollo de estrategias ambientales en torno a la RSE.</p> <p>Se presenta el tema mediante la utilización de los apoyos didácticos seleccionados y la presentación de resultados generados en el estudio de campo.</p> <p>Se instituye una serie de reflexiones tanto por el facilitador como los asistentes alrededor de la temática propuesta.</p>	20 minutos	Asimilación de las condiciones teóricas alrededor de la dimensión ambiental de la RSE en las empresas.	El evaluador plantea una retroalimentación al final del tema para verificar los avances de entendimiento de la temática por parte de los asistentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video-proyector</li> <li>• Antología de estudio o materiales de trabajo</li> <li>• Plumones</li> <li>• Pintarrón</li> <li>• Hojas de trabajo</li> <li>• Bocinas</li> <li>• Equipo de cómputo</li> <li>• Equipo de impresión</li> </ul>

<p>4.1.1 Cómo trabajarla</p>	<p>Determinar los aspectos medulares de trabajo dentro del programa bajo esta dimensión.</p>	<p>El facilitador explica la temática mediante el uso de las estrategias didácticas seleccionadas.</p> <p>Posteriormente inicia una reflexión entre la comunidad de asistentes a fin de que se retroalimenten sus proyectos y dinámicas de participación de la dimensión ambiental en sus unidades empresariales.</p>	<p>20 minutos.</p>	<p>Comprender el funcionamiento de la dimensión ambiental en la estructura de trabajo del programa de RSE a implantar en la empresa.</p>	<p>El evaluador plantea una retroalimentación al final del tema para verificar los avances de entendimiento de la temática por parte de los asistentes.</p>	
<p>4.1.2 Factores que implica</p>	<p>Establecer los criterios esenciales que determinan las estrategias de acción dentro de la dimensión ambiental de la RSE.</p>	<p>El facilitador brinda las instrucciones alrededor de los factores de la RSE en la dimensión ambiental.</p> <p>Posteriormente retroalimenta el tema con los criterios y puntos de vista de los</p>	<p>20 minutos</p>	<p>Dimensionar los factores que se encuentran alrededor de la institución de estrategias de RSE en la variable ambiental dentro de las empresas.</p>	<p>El evaluador plantea una retroalimentación al final del tema para verificar los avances de entendimiento de la temática por parte de los asistentes.</p>	

		asistentes a la sesión de trabajo.				
4.1.3 Importancia	Analizar la importancia de la implementación dentro del programa de RSE de estrategias que atiendan a la dimensión ambiental.	El facilitador inicia un diálogo y debate abierto entre los asistentes sobre sus argumentos alrededor de la importancia que genera la dimensión ambiental de la RSE en los planes estratégicos de sus empresas.  Posteriormente detalla el análisis mediante información teórico-práctica para el cierre del tema de manera precisa.	20 minutos	Visualizar y concientizar sobre la importancia que tiene para la organización la puesta en marcha de estrategias de la dimensión ambiental en sus actividades.	El evaluador plantea una retroalimentación al final del tema para verificar los avances de entendimiento de la temática por parte de los asistentes.	
4.1.4 Vinculación con los objetivos organizacionales	Concatenar la estrategia de RSE en su dimensión ambiental con la integralidad de los objetivos y planeación estratégica de la organización.	El facilitador brinda la orientación alrededor de la importancia y significancia que tiene la estructuración de la planificación estratégica de la empresa con la	20 minutos	Asimilación de la importancia de la vinculación de las estrategias de RSE con los objetivos integrales de la empresa propuestos	El evaluador solicita al asistente generar una revisión crítica del grado de vinculación de los objetivos propios de su programa de RSE integral con los supuestos de la dimensión	

		<p>dimensión ambiental de la RSE.</p> <p>Se plantea un escenario abierto entre los asistentes para argumentar la forma en que vincularán esta dimensión con sus actividades organizacionales.</p>		dentro de su planificación estratégica.	ambiental que la contextualiza.	
4.2 Casos prácticos de estrategias en la dimensión ambiental.	Delimitar a los asistentes casos prácticos de trabajo desde la perspectiva de la dimensión ambiental de la RSE.	<p>El facilitador presenta algunos escenarios de cómo se instituye la dimensión ambiental de la RSE dentro de las empresas alrededor de casos prácticos.</p> <p>Posteriormente se invita a los asistentes a visualizar las alternativas que se presentan para la generación de estrategias desde esta dimensión en las especificidades</p>	30 minutos	Homologación y apertura ideológica de los asistentes a la estructuración de sus estrategias de RSE mediante el análisis de casos prácticos.	Evaluación mediante un escenario de preguntas y respuestas y acciones participativas por parte de los asistentes.	

		de sus organizaciones.				
4.3 Medición del impacto de variables de tipo ambiental en un plan de RSE	Especificar modelos de medición de los resultados y externalidades generadas por las estrategias de RSE a determinar por parte de los asistentes.	<p>El facilitador delimita una orientación de los criterios de medición de la efectividad de las estrategias</p> <p>Los asistentes analizan la información descrita y especifican mediante un argumento y reflexión como pueden lograr un esquema de trazabilidad de las estrategias que seleccionarán en los resultados deseados para su organización.</p>	20 minutos	Determinar factores de medición de la efectividad de las estrategias de RSE propuestas a fin de llevar un control y supervisión de las mismas en su periodo de operación.	Generación de alternativas de medición de las variables de esta dimensión por parte de los asistentes aplicables a sus proyectos de RSE.	
4.4 La dimensión ambiental de la RSE en las empresas MiPyME	Reflexionar en función de la aplicación de estrategias de RSE bajo esta dimensión dentro de las empresas MiPyME.	El facilitador inicia la temática al presentar casos prácticos de aplicación de la dimensión ambiental de la	20 minutos	Analizar los campos de acción que presenta la MiPyME en la generación de estrategias	Participación activa de los asistentes dentro de los debates y reflexiones analizadas.	



		<p>RSE ante el contexto de las empresas MiPyME.</p> <p>Se analizan los estudios de caso y se reflexiona por parte de los asistentes respecto a los logros obtenidos por esas empresas y la manera en que han implementado esta dimensión en sus actividades.</p>		<p>innovadoras dentro del ámbito de la dimensión propuesta.</p>		
<p>Taller práctico 4.5 Diseño de estrategias de la dimensión ambiental de la RSE para la MiPyME</p>	<p>Diseñar la estructura estratégica de seguimiento de la empresa para la atención de la dimensión económica en su plan de RSE.</p>	<p>El facilitador delimita los espacios temporales para el trabajo de las estrategias de RSE en donde fungirá como orientador de las premisas desarrolladas por los asistentes.</p>	<p>60 minutos</p>	<p>Desarrollo del esquema de estrategias a seguir como parte del programa de RSE desde la perspectiva de la dimensión ambiental.</p>	<p>Generación del bosquejo de estrategias de dimensión ambiental por parte de los asistentes.</p>	
<p>4.5.1 Estructura del modelo estratégico de la dimensión ambiental</p>	<p>Decretar la estructura del modelo estratégico de RSE que se va a seguir por parte de la empresa en</p>	<p>El facilitador delimita los espacios temporales para el trabajo de las estrategias de RSE,</p>	<p>45 minutos</p>	<p>Estructura específica de los modelos de operación estratégico de la empresa en</p>	<p>Creación del modelo estratégico de trabajo en torno a la dimensión ambiental que será articulado en el</p>	

	función de la dimensión ambiental.	posteriormente fungirá como orientador de las premisas desarrolladas por los asistentes, atendiendo sus dudas o particularidades para su trabajo práctico.		torno a la dimensión ambiental de la RSE y su vinculación con los objetivos de rentabilidad empresarial de la misma.	programa de RSE construido por el auditorio.	
4.5.2. Detalle de las estrategias ambientales de la empresa.	Desarrollar la estructura programática y de acción de las estrategias de RSE dentro de la dimensión ambiental que la acompaña.	El facilitador delimita los espacios temporales para el trabajo de las estrategias de RSE, posteriormente fungirá como orientador de las premisas desarrolladas por los asistentes, atendiendo sus dudas o particularidades para su trabajo práctico.	60 minutos	Estructuración del modelo de acción de la dimensión ambiental del programa de RSE a ser aplicado por parte de los asistentes dentro de sus unidades empresariales.	Determinación y diseño del plan de acción de cada estrategia seleccionada por los asistentes para la institución dentro de sus empresas.	
4.5.3 Definición de los resultados esperados	Instaurar las metas y alcances esperados por parte de las estrategias de RSE propuestas	El facilitador delimita los espacios temporales para el trabajo de las	30 minutos	Fijar las metas y resultados que se espera lograr por parte de las estrategias de	Definición de los resultados esperados del plan estratégico de dimensión	

	como parte del programa generado en términos de la dimensión de trabajo.	estrategias de RSE, posteriormente fungirá como orientador de las premisas desarrolladas por los asistentes, atendiendo sus dudas o particularidades para su trabajo práctico.		RSE para así darle trazabilidad a las mismas a raíz de la implantación del programa y de la operación de la dimensión.	ambiental dentro del programa de RSE.	
--	--	--	--	--	---------------------------------------	--

## 5.6 Módulo 5: Estrategias de aplicación de la RSE en la dimensión social

En el presente módulo se detallan las particularidades de trabajo en relación a la construcción y seguimiento del programa de capacitación en RSE desde la dimensión social que lo acompaña.

### 5.6.1 Presentación del módulo

Nombre del módulo	Estrategias de aplicación de la RSE en la dimensión social.	Duración	6 horas
Presentación			
<p>En esta sección de trabajo los asistentes estarán en virtud de adaptar sus estrategias y planes de RSE para contemplar dentro de los mismos la dimensión social que contextualiza a la corriente de trabajo propuesta.</p> <p>Para ello se definirán compromisos que se interrelacionen con los grupos de interés que están alrededor de sus actividades y posicionamiento de mercado, a fin de que los planes de trabajo se consoliden con las necesidades y objetivos de la empresa, pero a la vez con el posicionamiento social y responsable que promueve mediante su estructura de valores.</p>			
Introducción			
<p>La generación de planes de compromiso social, es una de las metas que se contemplan en la triple visión de la RSE, donde gracias a una dimensión ambiental y económica se fundamentan las bases para la responsabilidad social.</p> <p>Por ello, la implantación dentro de los programas estratégicos de la RSE de factores sociales que contribuyan a enaltecer las relaciones e interconectividad con los grupos de interés es una de las tareas que se contemplan como necesarias en el desarrollo de estos proyectos, siendo así que se consideran estos factores en el desarrollo integral de los planes de trabajo al implantar los programas de RSE en las empresas.</p>			
Objetivo(s)			
Identificar por parte de los asistentes los grupos de interés, sus necesidades y cómo satisfacerlas, para tomarlos en consideración en el diseño de estrategias de la dimensión social.			

Detallar dentro de la estructura del programa de RSE los planes estratégicos a seguir para la institución de la dimensión social en las actividades propuestas para su seguimiento.

#### Contenido temático

##### 5.1 La dimensión social de la RSE

###### 5.1.1 Cómo trabajarla

###### 5.1.2 Factores que implica

###### 5.1.3 Importancia

###### 5.1.4 Vinculación con los objetivos organizacionales

##### 5.2 Casos prácticos de estrategias en la dimensión social

##### 5.3 Medición del impacto de variables de tipo social en un plan de RSE

##### 5.4 La dimensión social de la RSE en las empresas MiPyME

##### Taller práctico

##### 5.5 Diseño de estrategias de la dimensión social de la RSE para la MiPyME

###### 5.5.1 Estructura del modelo estratégico de la dimensión social

###### 5.5.2. Detalle de las estrategias sociales de la empresa.

###### 5.5.3 Definición de los resultados esperados

#### Estrategias generales de aprendizaje y dinámicas de trabajo

Delimitación teórica de los subtemas propuestos para el módulo mediante:

- Diagnóstico de la afinidad de los asistentes con la temática presentada.
- Aplicación de estrategias multimedia para la visualización de la dimensión de trabajo presentadas y su manipulación en las empresas de la tipología MiPyME.
- Apertura al debate y reflexión de los asistentes para la asimilación de los contenidos de identificación con la temática como alternativa de gestión.
- Diseño y formulación de estrategias mediante el acompañamiento del facilitador.
- Estudio de caso de éxito de empresas que aplican la RSE como parte de sus actividades en la dimensión económica.

\*Desglose de estrategias por contenido ver tema 4.3.2

#### Habilidades y perfil del facilitador

**Formación académica:**

Lic. en Administración, Gestión de Negocios, Sociología, Negocios Internacionales y afines. Preferentemente con posgrado en Responsabilidad Social Empresarial, Marketing Social, Gestión Ambiental o Educación Ambiental.

**Experiencia profesional:**

Vinculación con la consultoría y manejo de la RSE como factor de experiencia práctica de por lo menos un año.

Experiencia en docencia o consultoría de proyectos de negocio de por lo menos tres años.

**Aptitudes**

Habilidad para el manejo de grupos

Destrezas para comunicación efectiva

Habilidades pedagógicas para la transmisión de conocimientos

Diseño de estrategias lúdicas e innovadoras para la impartición de temáticas en RSE.

Habilidad para el diseño y construcción de programas de RSE.

**Actitudes**

Vocación de servicio

Tolerancia en el manejo de grupos

Gusto por la docencia, capacitación y transmisión del conocimiento

Apertura ideológica hacia nuevas corrientes y posturas

**Resultados esperados del Módulo**

- El asistente desarrollará el plan estratégico de trabajo en la dimensión económica de RSE para su organización.

**Materiales y recursos requeridos****Infraestructura:**

- Video-proyector
- Computadora
- Aula con acondicionamiento para impartición del curso

**Materiales:**

- Antología documental de trabajo

- Hojas y material de escritura

**Humanos:**

- Experto en contenidos del RSE

**Financieros:**

- Honorarios del consultor \$150 Hora/ clase de impartición del curso
- \$1000 para actividades logísticas del curso (*Coffee break*, papeles e impresiones requeridas, divulgación y carteles)

**Evaluación y criterios de acreditación**

- Asistencia a la totalidad de la sesión de trabajo.
- Participación activa en las estrategias pedagógicas propuestas
- Acreditación de evaluación de conocimientos propuesta por el facilitador

## 5.6.2 Desglose temático de trabajo

Contenido temático	Objetivo	Desarrollo de la temática	Tiempo	Resultados esperados	Forma de evaluación	Recursos didácticos
5.1 La dimensión social de la RSE	Establecer las directrices que sigue la dimensión social de la RSE dentro de las empresas para su adaptación al contexto empresarial de la realidad organizacional de las unidades económicas de los asistentes.	<p>El facilitador introduce el tema y visualiza a manera diagnóstica la familiarización de los asistentes con el desarrollo de estrategias sociales en torno a la RSE.</p> <p>Se presenta el tema mediante la utilización de los apoyos didácticos seleccionados y la presentación general y ágil de los resultados de campo.</p> <p>Se instituye una serie de reflexiones tanto por el facilitador como los asistentes alrededor de la temática propuesta.</p>	20 minutos	Asimilación de las condiciones teóricas alrededor de la dimensión social de la RSE en las empresas.	El evaluador plantea una retroalimentación al final del tema para verificar los avances de entendimiento de la temática por parte de los asistentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video-proyector</li> <li>• Antología de estudio o materiales de trabajo</li> <li>• Plumones</li> <li>• Pintarrón</li> <li>• Hojas de trabajo</li> <li>• Bocinas</li> <li>• Equipo de cómputo</li> <li>• Equipo de impresión</li> </ul>
5.1.1 Cómo trabajarla	Determinar los aspectos medulares	El facilitador explica la temática	20 minutos.	Comprender el funcionamiento	El evaluador plantea una	



	de trabajo dentro del programa baja esta dimensión.	mediante el uso de las estrategias didácticas seleccionadas.  Posteriormente inicia una reflexión entre la comunidad de asistentes a fin de que se retroalimenten sus proyectos y dinámicas de participación de la dimensión social en sus unidades empresariales.		de la dimensión social en la estructura de trabajo del	retroalimentación al final del tema para verificar los avances de entendimiento de la temática por parte de los asistentes.	
5.1.2 Factores que implica	Establecer los criterios esenciales que determinan las estrategias de acción dentro de la dimensión social de la RSE.	El facilitador brinda las instrucciones alrededor de los factores de la RSE en la dimensión ambiental.  Posteriormente retroalimenta el tema con los criterios y puntos de vista de los asistentes a la sesión de trabajo.	20 minutos	Dimensionar los factores que se encuentran alrededor de la institución de estrategias de RSE en la variable social dentro de las empresas.	El evaluador plantea una retroalimentación al final del tema para verificar los avances de entendimiento de la temática por parte de los asistentes.	
5.1.3 Importancia	Analizar la importancia de la	El facilitador inicia un diálogo y debate	20 minutos	Visualizar y concientizar	El evaluador plantea una	

	implementación dentro del programa de RSE de estrategias que atiendan a la dimensión social	abierto entre los asistentes sobre sus argumentos alrededor de la importancia que genera la dimensión social de la RSE en los planes estratégicos de sus empresas.  Posteriormente detalla el análisis mediante información teórico-práctica para el cierre del tema de manera precisa.		sobre la importancia que tiene para la organización la puesta en marcha de estrategias de la dimensión social en sus actividades.	retroalimentación al final del tema para verificar los avances de entendimiento de la temática por parte de los asistentes.	
5.1.4 Vinculación con los objetivos organizacionales	Concatenar la estrategia de RSE en su dimensión social con la integralidad de los objetivos y planeación estratégica de la organización.	El facilitador brinda la orientación alrededor de la importancia y significancia que tiene la estructuración de la planificación estratégica de la empresa con la dimensión social de la RSE.  Se plantea un escenario abierto	20 minutos	Asimilación de la importancia de la vinculación de las estrategias de RSE con los objetivos integrales de la empresa propuestos dentro de su planificación estratégica.	El evaluador solicita al asistente generar una revisión crítica del grado de vinculación de los objetivos propios de su programa de RSE integral con los supuestos de la dimensión social que la contextualiza.	

		entre los asistentes para argumentar la forma en que vincularán esta dimensión con sus actividades organizacionales.				
5.2 Casos prácticos de estrategias en la dimensión económica	Delimitar a los asistentes casos prácticos de trabajo desde la perspectiva de la dimensión social de la RSE.	El facilitador presenta algunos escenarios de cómo se instituye la dimensión social de la RSE dentro de las empresas alrededor de casos prácticos.  Posteriormente se invita a los asistentes a visualizar las alternativas que se presentan para la generación de estrategias desde esta dimensión en las especificidades de sus organizaciones.	30 minutos	Homologación y apertura ideológica de los asistentes a la estructuración de sus estrategias de RSE mediante el análisis de casos prácticos.	Evaluación mediante un escenario de preguntas y respuestas y acciones participativas por parte de los asistentes.	
5.3 Medición del impacto de variables de tipo	Especificar modelos de medición de los resultados y externalidades	El facilitador delimita una orientación de los criterios de	20 minutos	Determinar factores de medición de la efectividad de	Generación de alternativas de medición de las variables de esta	

social en un plan de RSE	generadas por las estrategias de RSE a determinar por parte de los asistentes.	medición de la efectividad de las estrategias  Los asistentes analizan la información descrita y especifican mediante un argumento y reflexión como pueden lograr un esquema de trazabilidad de las estrategias que seleccionarán en los resultados deseados para su organización.		las estrategias de RSE propuestas a fin de llevar un control y supervisión de las mismas en su periodo de operación.	dimensión por parte de los asistentes aplicables a sus proyectos de RSE.	
5.4 La dimensión social de la RSE en las empresas MiPyME	Reflexionar en función de la aplicación de estrategias de RSE bajo esta dimensión dentro de las empresas MiPyME.	El facilitador inicia la temática al presentar casos prácticos de aplicación de la dimensión social de la RSE ante el contexto de las empresas MiPyME.  Se analizan los estudios de caso y se reflexiona por	20 minutos	Analizar los campos de acción que presenta la MiPyME en la generación de estrategias innovadoras dentro del ámbito de la dimensión propuesta.	Participación activa de los asistentes dentro de los debates y reflexiones analizadas.	

		parte de los asistentes respecto a los logros obtenidos por esas empresas y la manera en que han implementado esta dimensión en sus actividades.				
Taller práctico 5.5 Diseño de estrategias de RSE para la MiPyME	Diseñar la estructura estratégica de seguimiento de la empresa para la atención de la dimensión social en su plan de RSE.	El facilitador delimita los espacios temporales para el trabajo de las estrategias de RSE en donde fungirá como orientador de las premisas desarrolladas por los asistentes.	60 minutos	Desarrollo del esquema de estrategias a seguir por la organización para la implementación de estrategias de la dimensión social de la RSE en el proyecto integral de trabajo.	Generación del bosquejo de estrategias de dimensión económica por parte de los asistentes.	
5.5.1 Estructura del modelo estratégico de la dimensión social	Decretar la estructura del modelo estratégico de RSE que se va a seguir por parte de la empresa en función de la dimensión social.	El facilitador delimita los espacios temporales para el trabajo de las estrategias de RSE, posteriormente fungirá como orientador de las premisas	45 minutos	Estructura específica de los modelos de operación estratégico de la empresa en torno a la dimensión social de la RSE y su	Creación del modelo estratégico de trabajo en torno a la dimensión económica que será articulado en el programa de RSE construido por el auditorio.	

		desarrolladas por los asistentes, atendiendo sus dudas o particularidades para su trabajo práctico.		vinculación con los objetivos de la misma.		
5.5.2. Detalle de las estrategias sociales de la empresa.	Desarrollar la estructura programática y de acción de las estrategias de RSE dentro de la dimensión social que la acompaña.	El facilitador delimita los espacios temporales para el trabajo de las estrategias de RSE, posteriormente fungirá como orientador de las premisas desarrolladas por los asistentes, atendiendo sus dudas o particularidades para su trabajo práctico.	60 minutos	Estructuración del modelo de acción de la dimensión social del programa de RSE a ser aplicado por parte de los asistentes dentro de sus unidades empresariales.	Determinación y diseño del plan de acción de cada estrategia seleccionada por los asistentes para la institución dentro de sus empresas.	
5.5.3 Definición de los resultados esperados	Instaurar las metas y alcances esperados por parte de las estrategias de RSE propuestas como parte del programa generado en términos de la	El facilitador delimita los espacios temporales para el trabajo de las estrategias de RSE, posteriormente fungirá como orientador de las	30 minutos	Fijar las metas y resultados que se espera lograr por parte de las estrategias de RSE para así darle trazabilidad a las mismas a	Definición de los resultados esperados del plan estratégico de dimensión económica dentro del programa de RSE.	

	dimensión de trabajo.	premisas desarrolladas por los asistentes, atendiendo sus dudas o particularidades para su trabajo práctico.		raíz de la implantación del programa y de la operación de la dimensión.		
--	-----------------------	--	--	---	--	--

### Cronograma y presupuesto general del plan de capacitación

Semana	Actividades y temas	Sesiones	Presupuesto
Semana 1	Contextualización de la RSE	Una sesión de 6 horas	Honorarios: $\$150 \times 6 = 900$ Actividades logísticas = $\$1000$ Total = $\$1900$
Semana 2	Diseño de un programa de RSE	Una sesión de 6 horas	Honorarios: $\$150 \times 6 = 900$ Actividades logísticas = $\$1000$ Total = $\$1900$
Semana 3	Estrategias de aplicación de la RSE en la dimensión económica	Dos sesiones de 4 horas	Honorarios: $\$150 \times 8 = \$1200$ Actividades logísticas = $\$1000$ Total = $\$2200$
Semana 4	Estrategias de aplicación de la RSE la dimensión ambiental	Una sesión de 6 horas	Honorarios: $\$150 \times 6 = 900$ Actividades logísticas = $\$1000$ Total = $\$1900$
Semana 5	Estrategias de aplicación de la RSE en la dimensión social	Una sesión de 6 horas	Honorarios: $\$150 \times 6 = 900$ Actividades logísticas = $\$1000$ Total = $\$1900$

Totales	32 horas llevadas a cabo en 6 sesiones	Total = \$9800
---------	---	----------------

De los argumentos descritos se debe destacar que este programa tendrá una dualidad de objetivos, en primera instancia la meta de familiarizar a los asistentes con la temática de la RSE como modelo de gestión que permita idealizar los objetivos y construir las bases del modelo de trabajo mediante una formación centrada en el manejo de conceptos, técnicas y escenarios de trabajo que esta tendencia exige a los empresarios. Por otro lado, la aplicación práctica y diseño de estrategias determinadas para la realidad y contexto de sus sectores y los alcances de las unidades económicas en su representación.

Con ello, se busca acrecentar el interés y conciencia de los empresarios a adaptar modelos integrales de gestión que contribuyan en las metas de desarrollo socioeconómico y sustentable a través de los esfuerzos y estrategias aplicadas por la tipología MiPyME dada su importancia dentro de la estructura del sector empresarial mexicano.



## CONCLUSIONES

Los programas de RSE dirigidos a la MiPyME tienden a adaptarse a sus capacidades y limitaciones, no privándose a esta tipología empresarial de la implementación de planes de responsabilidad social, al considerar que el grado de gestión que se tiene por parte de sus dirigentes les permite una mayor flexibilidad en la toma de decisiones, por ende, en la enmienda de instituir estas alternativas a su visión estratégica organizacional.

Los empresarios entrevistados en su mayoría refieren y concuerdan en una intención de adherirse a los planes de trabajo de la RSE, toda vez que estas estrategias representen de beneficios palpables para sus organizaciones, lo que acrecienta el reto de formular programas de trabajo que vinculen las dimensiones económica, ambiental y social de manera efectiva para satisfacer tanto los intereses de rentabilidad de la empresa como las necesidades, exigencias y expectativas de los grupos de interés.

Según los resultados del estudio se puede denotar una mayor preocupación por los empresarios dentro de la tipología de empresas MiPyME por instituir estrategias de RSE principalmente sobre resultados y beneficios económicos, aunque también están presentes los beneficios sociales o ambientales hacia los grupos de interés se concentren en los resultados y beneficios económicos para la institución u organización lo que presupone de la capacidad de lograr una mayor rentabilidad para la empresa y al mismo tiempo la manutención de la estrategia de gestión responsable, por ello, debe existir una adecuada compaginación en el diseño de las estrategias de cada dimensión en la que su construcción atienda como punto medular estas metas de rentabilidad de la organización.

Se puede constatar que la dimensión social ha sido aquella que ha quedado más relegada entre los diseños estratégicos de planificación de las empresas, esto debido a que la cultura administrativa y organizacional de la tipología MiPyME y las

estrategias de gestión de los empresarios han relegado las acciones de trabajo sobre esta variable, visualizado mediante los indicadores reflejados en el estudio como implantación de códigos de ética, acciones a favor del trabajador, planes de desarrollo social, apoyo y contratación de grupos vulnerables y preocupación por el desarrollo de los trabajadores de la empresa con resultados menos puntuales que las dimensiones económica o ambiental. Siendo esta última aquella que en grado de importancia se clasifica en el segundo aspecto de interés por los empresarios, quienes argumentan indicadores de índole intermedia en la gestión de planes de manejo de residuos, disminución de la contaminación, preocupación ambiental, tratamiento de aguas y confinamiento de residuos, respeto al medio ambiente y filosofía ambiental como mecanismos específicos a tomar preocupación y acción en las estrategias de RSE a ser aplicadas y las expectativas de trabajo de los empresarios.

Es en los sectores de servicios e industrial en donde las actividades de los encuestados reflejaron una mayor preocupación ante dimensiones de carácter ambiental o social, siendo que es también en estos sectores en la que los entrevistados han contado con mejores resultados en la planificación estratégica de las externalidades que su empresa genera para los grupos de interés que la contextualizan<sup>13</sup>, por lo tanto, incentivar las buenas prácticas empresariales mediante la RSE se convierte en una necesidad imperante para las comunidades de empresarios MiPyME.

Aspectos como la inocuidad, apoyo a grupos vulnerables, equidad de género, confinamiento de residuos, implantación de planes de manejo ambiental, preocupación por los trabajadores, seguridad e higiene en el trabajo, entre otros, son los que han tenido un nivel de implantación menor dentro de la tipología MiPyME con relación a variables como búsqueda de estímulos fiscales, preocupación por la rentabilidad de la empresa, maximización de utilidades, desarrollo económico regional, austeridad y ahorro de recursos que son variables

---

<sup>13</sup> Quizá debido a que en los sectores comerciales los procesos organizacionales no representan una amenaza amplia en términos de la dimensión ambiental.

que reflejan una mayor preocupación, sobre todo, por las implicaciones económicas y de efectividad financiera que acarrearán para la empresa, siendo así, indispensable que a través de capacitación puedan ser enaltecidas las dimensiones globales de trabajo para una aplicación integral de la RSE que conlleve el logro de mejores resultados empresariales válidos de los beneficios que generan en las diferentes estrategias en las tres dimensiones de trabajo propuestas.

El diseño de la técnica de formación se basa en la delimitación de los fundamentos de gestión de una estrategia de RSE articulada mediante la búsqueda de la apertura ideológica y orientación en la formulación de los planes estratégicos a los empresarios basados desde la responsabilidad social como estrategia integral de acción. Según los resultados de campo existe una aceptación idónea por la formación respecto a la temática y una apertura idiosincrática hacia las nuevas tendencias administrativas como la RSE por lo que su implementación presupondría la capacidad de contribuir en la búsqueda de diseño y ejecución dentro de las empresas MiPyME de planes de trabajo innovadores que se ajusten a las nuevas expectativas que el mercado y los grupos de interés demandan a las empresas.

El programa de capacitación en RSE propuesto atiende a las necesidades específicas de las empresas de carácter MiPyME, homologados mediante los resultados documentales y de campo analizados en el estudio, promoviendo bajo una dinámica formativa teórico-práctica a través de un taller que los empresarios puedan desarrollar generar estrategias y planes específicos que atiendan las particularidades alrededor de la realidad que contextualiza las necesidades de cada una de las empresas a ser formadas en la disciplina de la Responsabilidad Social Empresarial. Con ello, se busca acrecentar sus intenciones de implantación de modelos de gestión apegados a las nuevas directrices de mercado que atiendan a las exigencias sociales y ambientales de los grupos de interés y contribuyan a la competitividad del sector MiPyME. La apuesta está en que el programa de capacitación logrará sensibilizar, informar, empoderar a los empresarios y estos serán promotores de la cultura de RSE entre el gremio a fin de que en un futuro

cercano todos estén planteando su operación con base en los preceptos y lineamientos de esta cultura.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2009). Situación actual de la RSE en el sector turístico Mexicano. *International Journal of Good Conscience*, 4(2), 160-173.
- Alea, A. (2007). *Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible*. México: Futuros.
- Ángel, J. (2009). *Responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Arévalo, R. (2014). *Comunicación aplicada a la Responsabilidad Social Empresarial desde las Relaciones Públicas*. México: Razón y Palabra.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2007). *Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa*. Madrid: AECA.
- Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. San José: EUNED.
- Becherman, N., & Feldman, M. (2013). *La competitividad y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como estrategia de negocios en la PYMES de la CABA*. Buenos Aires: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.
- Bedoya, W. (2013). *Contrastar la relación que existe en las prácticas y programas de Responsabilidad Social de las Empresas que forman parte del Pacto Mundial en Pereira*. Pereira: Universidad Católica de Pereira.
- Benedicte, B. (2004). *Responsabilidad social de las empresas: ¿Una solución para el desarrollo en América Latina?* Oslo: Centro para el desarrollo del medio ambiente.
- Berbel, G., Reyes, J., & Gómez, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *INNOVAR. Revista de Ciencias Sociales y Administrativas*, 17(29), 27-47.

- Briseño, A., Lavín, J., & García, F. (2011). *Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa*. 2011: Contaduría y Administración.
- Cañas, J. E., & González, L. R. (2006). *Situación de la Responsabilidad Social de la MiPyME*. San Salvador: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cargua, E. (2008). *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Obtenido de [http://www.espoch.edu.ec/Descargas/rectoradopub/0d45e1\\_Plan\\_de\\_Capacitacion\\_ESPOCH.pdf](http://www.espoch.edu.ec/Descargas/rectoradopub/0d45e1_Plan_de_Capacitacion_ESPOCH.pdf)
- Carneiro, M. (2009). *La Responsabilidad social corporativa interna: la "nueva frontera" de los recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Castillo Clavero, A. (1986). *La responsabilidad social de la empresa en el contexto social*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Castillo, P. E., & Wong, S. M. (2011). *Evolución de la RSE en México*. Tampico: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Castro, D. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial un nuevo reto para las MiPyME*. Santo Tomás: Activos.
- Castro, D. (2012). *La responsabilidad Social Empresarial como estrategia competitiva: El caso Human Company*. Costa Rica: Economía y sociedad.
- Centro Mexicano para la Filantropía. (Noviembre de 2014). Obtenido de <http://www.cemefi.org/images/stories/noticias/Informe2013.pdf>
- Centro Mexicano para la Filantropía. (2008). Obtenido de CEMEFI: <http://www.cemefi.org/>
- Centro Mexicano para la Filantropía. (2008). *CEMEFI*. Obtenido de <http://www.cemefi.org/>
- Centro Mexicano para la Filantropía. (Noviembre de 2014). *CEMEFI*. Obtenido de <http://www.cemefi.org/images/stories/noticias/Informe2013.pdf>

- Contreras, R., & López, A. (2012). *El altruismo de la empresa familiar y la posible cultura de la Responsabilidad Social en las Empresas*. Guanajuato: Administración y organizaciones.
- Correa, M., Flynn, S., & Alon, A. (2005). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. México: United Nations Publications.
- Cortés, J., Tarazona, N., & Ortiz, J. (2014). *Diseño de la aplicación de la norma ISO 26000:2010 en los principios de direccionamiento estratégico en la fundación Hospital San Carlos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Cuesta, M., & Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico de ICE*, 7-19.
- Cuevas, R. (2009). Ética y responsabilidad social de la empresa: su concepción del hombre. *Revista de la Universidad Bolivariana*, 8(23), 323-349.
- Delaporte, F. (2005). *Ética, responsabilidad social y empresa*. Rosario: Universidad del Rosario.
- Duarte, L. (2012). Responsabilidad Social Empresarial sin Conciencia Social Responsable. *Agenda de Calidad*, 45-59.
- Duran, M. (2008). La administración por valores: Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Ciencias Económicas*, 26(2), 2-21.
- Escalona, D. (2014). *Propuesta de un plan de gestión ambiental para PyMES del rubro de obras civiles*. Santiago: Universidad Academia.
- Espinoza, M. T., Chávez, F., & Maceda, A. (2013). *Las MIPYMES comerciales y el ejercicio de la responsabilidad social empresarial*. Huajuapán de León: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo.
- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. Club Universitario: Madrid.

- Flores, R., & Flores, I. (Enero de 2011). *La importancia de la capacitación en las Micro y Pequeñas Empresas artesanales del valle de Mezquital, Estado de Hidalgo*. Pachuca: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: [http://www.uaeh.edu.mx/sistema\\_investigacion/funciones/bajarArchivo\\_web.php?producto=4597&archivo=importancia\\_capacitacion.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/sistema_investigacion/funciones/bajarArchivo_web.php?producto=4597&archivo=importancia_capacitacion.pdf)
- Galicia, S. (2008). *La importancia de ejercer la Responsabilidad Social Empresarial en las MiPyME, para la preservación del medio ambiente*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Gómez, L. (2014). *Diseño y validación de un programa de responsabilidad social para las PYMES del sector metalmeccánico, en el Sector Norte de la Ciudad de Quito*. Quito: Universidad Politécnica Valesiana.
- González, J. (2005). *Perfiles de proactividad ambiental*. Salamanca: Universia.
- Grisales, J., & Vidal, L. (2013). *Diseño de una estrategia publicitaria para la difusión del plan de mejoramiento ambiental de la Fundación Servicio Juvenil Bosconia, Marcelino-Cali*. Bogotá: Universidad Autónoma de Occidente.
- Guibert, J. M. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial: Competividad y casos de buenas prácticas en Pymes*. Deusto: Universidad de Deusto.
- Gupta, S., Grau, S., & Pirsch, J. (2007). A framework for understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An exploratory study. *Journal of Business Ethics*, 70, 125-140.
- Husted, B. W., & Salazar, J. d. (2005). *Un estudio exploratorio sobre la estrategia social de empresas grandes ubicadas en México*. México: Contaduría y Administración UNAM.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía . (2015). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* . Recuperado el Mayo de 2016, de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/accesomicrodatos/>



- Jaramillo, O. (2011). *La dimensión interna de la RSE en las Micro Pequeñas y Medianas Empresas del programa EXPOPYME de la Universidad del Norte*. Bogotá: Pensamiento y gestión.
- Llamas, A. (2012). *Exploración de acciones de Responsabilidad Social en las empresas de Aguascalientes, México*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- López Salazar, A. (2013). *Hacia la Responsabilidad Social Empresarial de Pequeñas Empresas: Caso México*. México: REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS.
- López, A. (2013). Hacia la Responsabilidad Social Empresarial de Pequeñas Empresas: Caso México. *Revista internacional administración y finanzas*, 6(6), 39-54.
- López, E. (2014). *Elaboración de un plan de capacitación dirigido a microempresarios y comerciantes informales para la reestructuración del emprendimiento y desarrollo microempresarial*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Lorenzo, M. (2002). *Marketing ecológico y sistemas de gestión ambiental*. Madrid: Universidad de Santiago Compostela.
- Martínez, H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Universidad Pontificia Javeriana.
- Martínez, R., & Vera, M. A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial en las pequeñas empresas constructoras de Puebla. *Revista Global de Negocios*, 3(3), 31-42.
- Mendoza, F. (2013). Desarrollo de valores ecológicos y ambientales en dirigentes y empleados de la MIPYME y de la Empresa Familiar, alineados con su desarrollo sustentable y su responsabilidad social. *Panorama Administrativo*, 7(13), 109-122.

- Mercado, P., & García, P. (2007). La Responsabilidad Social en empresas del valle de Toluca. *Estudios gerenciales*, 23(102), 119-135.
- Miguel, M. L. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial en la Pequeña y Mediana Empresa: Guía de Buenas Prácticas*. España: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Montañez, G., & Gutiérrez, S. (2014). Las prácticas responsables desde la teoría de los grupos de interés en las pequeñas y medianas empresas. *Ra Ximhai*, 10(3), 27-38.
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. México: ESIC.
- Olivas, C. (2014). El papel y la proyección actual de la "Responsabilidad Social Empresarial" : Caso: Certificación RSE en Hoteles de Mazatlán, Sinaloa, México. *ECORFAN Tópicos selectos de recursos*, 6, 45-58.
- Organización de las Naciones Unidas. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. México: United Nations Publications.
- Orozco, J. A. (2012). *La incidencia de la RSC en la Marca*. Colombia: Questiones Publicitarias.
- Orozco, J., & Roca, D. (2011). Construcción de imagen de marca y reputación a través de campanas publicitarias de RSC. *Questiones publicitarias*, 1(16), 91-107.
- Pérez, L., & Garzón, M. (2015). Código de ética empresarial para las Pymes: marco de referencia para la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE). *Espacios*, 36, 15.
- Ramirez, H. T., & Morales, E. A. (2008). *La Responsabilidad Social Empresarial en México*. México: Association for the Development of Education and Research on Corporate Social Responsibility.

- Reyno Momberg, M. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva*. México.
- Rodríguez, A. (2008). *Como hacer Responsabilidad Social Empresarial para la gente*. Andes: Universidad Católica de los Andes.
- Sánchez, J. (2009). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. México: ESIC.
- Secretaría de Economía. (Octubre de 2010). *Secretaría de Economía*. Obtenido de <http://eventos.imcp.org.mx/IMG/pdf/MiguelMaronManzur.pdf>
- Secretaría de Economía. (2014). Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000>
- Secretaría de Economía. (2014). *Secretaría de Economía*. Obtenido de SE: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2008). *Guía de capacitación: Elaboración de programas de capacitación*. México: STPS.
- Solís González, J. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial: Un enfoque alternativo*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Van Riel, C. (2003). Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional. *Razón y Palabra*, 34.
- Velázquez, M. (2008). *Ética en los negocios: conceptos y casos*. México: Pearson.
- Vélez, D. (2013). *El desarrollo de la responsabilidad social empresarial como política organizacional en Coca Cola*. Bogotá: Universidad Militar Nuevo Granada.
- Weyzig, F. (2007). Corporate social responsibility in Mexico: How changes in the behaviour of multinational enterprises contribute to economic development. *Accountancy Business and the Public Interest*, 6(1), 1-157.

## ANEXOS

### Anexo I. Estrategias de RSE aplicables a las micro, pequeñas y medianas empresas

Las estrategias aplicables a la estructura del sector empresarial mexicano pueden ser identificadas de acuerdo a lo propuesto por parte de Miguel (2011) son:

- Aplicar igualdad de género en las relaciones laborales, así como elaboración e implantación de planes de igualdad.
- Propiciar la conciliación de la vida laboral y personal articulando medidas que favorezcan la flexibilidad en las relaciones de trabajo.
- Reducir la empleabilidad de los trabajadores mediante la formación profesional continua, rotación entre puestos y participación en decisiones estratégicas.
- Promover planes sociales de empleo en caso de reestructuraciones de la estructura orgánica de la empresa.
- Incrementar las medidas en materia de prevención de riesgos para reducir la siniestralidad y mejorar las condiciones de salud e higiene en el trabajo
- Apostar por medidas de inserción laboral de personas con discapacidad y otros colectivos desfavorecidos.
- Implantar planes de acogida para favorecer la adopción, integración y aprendizaje de las y los nuevos empleados.
- Desarrollar estilos de dirección más participativos, implicando al personal en la toma de decisiones y desarrollando el *empowerment* de estos últimos.
- Implantar normas que permitan auditar y certificar el cumplimiento de la RSE en el ámbito de las prácticas profesionales.
- Mejorar la comunicación con el personal a través de reuniones periódicas, buzón de sugerencias, intranet y otras medidas de interacción y comunicación interna.
- Someterse a protocolos de arbitraje para resolución de conflictos y reclamaciones.
- Crear cadenas específicas para hacer más fluida la comunicación con el cliente.
- Proporcionar una información lo más transparente, veraz y completa posible, así como adaptada a las distintas tipologías de cliente.

- Promover que la información incluida en cualquier promoción sea fácilmente contrastable y que el ofrecimiento de productos/servicios responda a lo que indica en la publicidad.
- Utilizando formatos con un diseño más amigable, un tipo de letra adecuado y una redacción comprensible para clientes de cualquier nivel educativo.
- Disponer y utilizar sistemas o firmar clausulados para salvaguardar y garantizar la intimidad del cliente, la confidencialidad y el tratamiento de sus datos personales.
- Colaborar con asociaciones de consumidores mediante la participación en paneles o mediante la firma de acuerdos dirigidos a fortalecer la transparencia en la información sobre la oferta de productos y servicios.
- Crear y adaptar servicios y productos a colectivos con especiales necesidades, como personas con discapacidad auditiva, visual, física, psíquica o de edad avanzada.
- Diseñar un cuestionar para diagnosticar y evaluar a los proveedores aplicando indicadores de RSE.
- Elaborar un catálogo de proveedores clasificados por volumen, importancia para la empresa y grado de satisfacción en base al cumplimiento de criterios ambientales, sociales y económicos.
- Elaborar un código de conducta destinado a los proveedores que sirva de guía para seleccionarlos, contratarlos y para verificar su cumplimiento.
- Establecer una política de controles periódicos sobre el cumplimiento del Código de Conducta con cada uno de los proveedores, el grado de satisfacción y fidelidad de los proveedores.
- Dar prioridad a la contratación a los proveedores locales, siempre que los procesos de producción lo permitan.
- Fomentar la formalización de acuerdos de sensibilización conjunta con proveedores habituales.
- Procurar la estabilidad y la calidad en las relaciones con los proveedores.
- Formalizar convenios de colaboración con proveedores dirigidos a mejorar la eficiencia de los procesos.
- Implantar una política ecológica de compras que priorice el consumo de productos ecológicamente amigables y de comercio justo.
- Establecer canales de diálogo con proveedores para que conozcan nuestros criterios y exigencias en materia de contratación y supervisión, darles formación y apoyo para cumplirlos.
- Servicio de atención a proveedores, recepción de quejas, reclamaciones y buzón de sugerencia.

- Compartir las buenas prácticas en materia de RSE a través de la participación en proyectos conjuntos, actos y jornadas de difusión sobre la RSE.
- Promover la creación de líneas de trabajo en materia de RSE dentro de las asociaciones sectoriales en las que se participa.
- Impulsar la elaboración de códigos de conducta sectoriales en materia de RSE o la firma de compromisos de actuación.
- Diseñar y participar en proyectos en materia de RSE entre varias empresas competidoras.
- Diseñar y ejecutar conjuntamente talleres, cursos y jornadas formativas en materia de RSE aplicadas al sector de actividad.
- Apostar por la Ecoeficiencia, produciendo bienes y servicios a un precio competitivo que satisfaga las necesidades humanas y la calidad de vida, al tiempo que reduzca progresivamente el impacto ambiental y la intensidad de la utilización de recursos a lo largo del ciclo de vida, hasta un nivel compatible con la biocapacidad del planeta.
- Aplicar el Ecodiseño en los productos orientados a favorecer su reciclaje y reutilización, facilitar su desmontaje y desguace, reducir, simplificar y estandarizar los materiales.
- Implantar certificaciones ecológicas
- Implantar Sistemas de Gestión Ambiental en la empresa; P.ej: ISO 14001, EMAS.
- Establecer una política ecológica de compras, priorizando el consumo de productos ecológicamente amigables y estableciendo por escrito los criterios que deben reunir los productos y las empresas proveedoras en materia ambiental.
- Implantar sistemas de producción limpia que permite el ahorro de materias primas, agua, energía, la eliminación, reducción o sustitución de materias peligrosas, reducción de la cantidad y peligrosidad de los residuos y las emisiones contaminantes.
- Realizar auditorías verdes, inventariando los recursos que utiliza la empresa y los residuos que genera para controlar los derroches de energía, materia prima, así como la generación de residuos.
- Llevar a cabo estudios de impacto ambiental en la puesta en marcha de proyecto y fabricación de un producto, identificando los efectos que la realización del proyecto puede producir sobre los diferentes aspectos ambientales.
- Establecer una política de fiscalidad responsable, al cumplir con la legislación vigente en materia de impuestos, presentación diligente de declaraciones

fiscales, pago en plazo voluntario de impuestos evitando la morosidad fiscal y erradicación de prácticas de evasión fiscal.

- Establecer alianzas con las organizaciones cívicas que destaquen por la defensa y protección del medioambiente, sobre todo en el territorio donde actúa cada empresa.
- Promover la firma de acuerdos ambientales con las administraciones públicas para conseguir compromisos sectoriales en orden a minimizar de forma voluntaria el impacto ambiental o para facilitar el cumplimiento progresivo de la legislación ambiental vigente.
- Ser proactivos en la gestión de la información procedente de las administraciones públicas para conocer iniciativas en sustentabilidad y RSE que se estén desarrollando en el territorio.
- Colaborar con las distintas entidades públicas dedicadas a la promoción de la actividad económica, el empleo, la sostenibilidad, la protección de colectivos desfavorecidos y la innovación a través de suscripción de acuerdos, convenios e inclusión en sus bases de datos.
- Participar activamente en consejos asesores o consultivos promodios a nivel local o regional, lo que permitirá conocer con anticipación los cambios legislativos que afectan a la actividad de cada empresa.
- Controlar y sancionar prácticas ilícitas del personal de la empresa en la búsqueda de trato de favor por parte de las administraciones (corrupción).
- Cumplir estrictamente los contratos y convenios firmados.
- Participar en iniciativas públicas de sostenibilidad y RSE.
- Suscribir convenios de colaboración con administración local para la contratación preferente de personas del territorio, vinculación al municipio, visitas escolares a la empresa o seguimiento del impacto ambiental de la empresa.
- Realizar donaciones a entidades no lucrativas.
- Destinar una partida presupuestaria a las compras solidarias procedentes del comercio justo o de empresas cuyo personal empleado son colectivos en exclusión.
- Difundir las actividades a cabo llevadas por las ONG y asociaciones no gubernamentales con las que colabora la empresa a través de sus medios de comunicación oficiales.
- Patrocinar actividades desarrolladas en el ámbito de la comunidad o patrocinar actos de entidades no lucrativas.
- Promover el voluntariado corporativo: la empresa promueve e involucra a su personal en la realización de actividades a favor de la sociedad, generalmente en su comunidad local y en colaboración con una organización social.

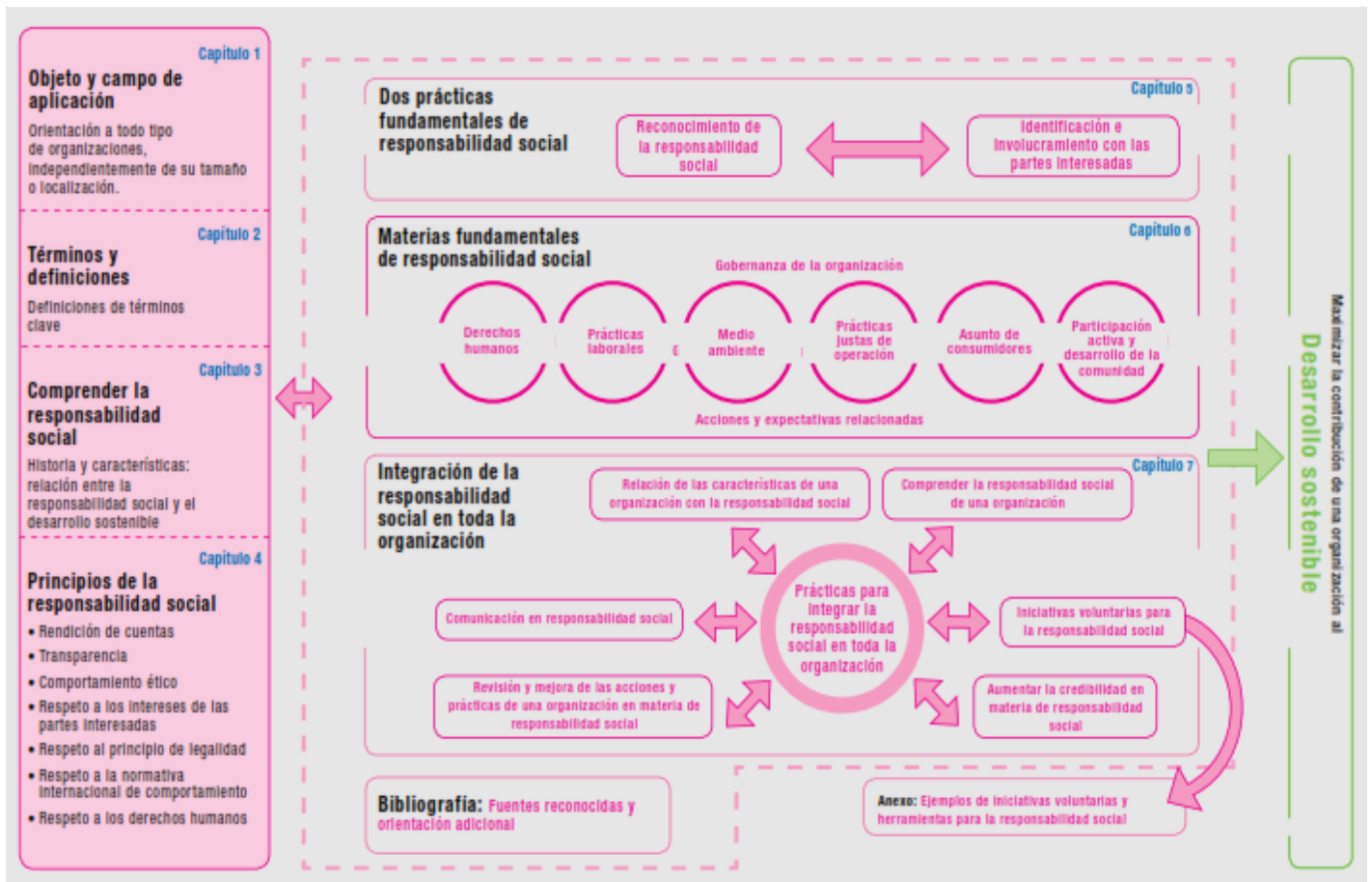
- Priorizar las compras a proveedores locales.
- Desarrollar campañas de marketing con causa: las empresas pueden realizar entre sus clientes y colaboradores campañas de captación de fondos a favor de distintas causas sociales de la comunidad local o global, vinculadas a la venta de sus productos o servicios.

Según González (2005), las estrategias que se pueden realizar en una empresa u organización, en los esfuerzos por desarrollar una verdadera responsabilidad social empresarial y contribuir con ello al desarrollo sostenible, deben orientarse hacia:

- Tener una política de uso racional de los recursos que evite el derroche, minimiza los problemas de basura e impacto ambiental por esta causa.
- Participar con la junta de vecinos o la acción comunal en los temas y acciones de interés del sector o comunidad a la que se pertenece.
- Servir a las entidades educativas, policiales y diferentes grupos comunitarios en la medida que sea posible.
- El manejo ético de la imagen de los productos en los diferentes medios publicitarios.
- Crear sistemas de aislamiento de la contaminación, del ruido, de la generación de olores que creen molestia y similares a los vecinos del sector.
- Encargarse de algunas zonas verdes de la comunidad.
- Apoyar actividades de servicio comunitario del sector, escuelas, parques, deportes y otros, en la medida de sus capacidades.
- Mejorar procesos productivos no contaminantes.
- Crear sistemas de tratamiento de aguas residuales y de otras formas para la protección del medio ambiente por la contaminación de chimeneas u otras formas que afectan el suelo, el aire y las aguas.
- Patrocinar, promover e involucrarse directamente en campañas cívicas, sociales, ambientales, educativas y de beneficio a la comunidad.
- Patrocinar eventos comunales, de organismos cívicos, de voluntariados y similares.
- Invertir en investigaciones sociales, en la capacitación integral de los empleados.
- En procesos de retiro o desvinculación, invertir en la preparación del grupo de personas afectadas, para que se preparen en un nuevo estilo de vida, ayudando a abrir la visión y enseñando a manejar el poco capital con que cuentan.



## Anexo II. Diagrama de la norma ISO 26001:2010



Fuente: Cortés, Tarazona & Ortiz (2014, pág. 12)

## Anexo III. Programa de Responsabilidad Social Empresarial de Coca-Cola FEMSA

Tabla 3. Programas de RSE en Coca Cola FEMSA

Eje	Programas	Descripción	Principales Resultados 2012
Nuestra Gente	Financiación para Nuestra Gente	Se impulsa la creación, consolidación y protección del patrimonio familiar a través de convenios corporativos, charlas de economía familiar, préstamos para compra o reparaciones	Convenios con diferentes empresas de ventas de carros, entre otras.
		locativas de vivienda, para la universidad, para odontología y para cirugías correctiva de los ojos y auxilios para gafas y odontológico.	
	Destapando Retos, Superando Metas	En alianza con el SENA, brindan oportunidades de formación a los concesionarios.	Concesionarios capacitados y certificados como Técnicos en Dinámica Empresarial.
	Capacitación para Colaboradores	Se impulsa el continuo desarrollo del patrimonio intelectual de los colaboradores.	2.700 millones de pesos invertidos en el 2012.
Nuestra Gente	Día Saludable	Jornadas de salud para los colaboradores con el fin de mejorar posturas, crear hábitos físicos y alimenticios que propenden a la prevención y autocuidado.	875 colaboradores a nivel nacional participaron en el 2012.
	Clima Laboral	Actividades: El valor del mes, Abriendo Puertas, Día de la Familia, Atención a Pensionados, Fomento del Deporte, Fechas especiales (Día de la Mujer, de la Secretaria, de la Madre, del Padre, y del Vendedor) y Reconocimiento Sello FEMSA.	Cerca de 24.000 personas beneficiadas (Colaboradores y familias)
	Salud y Servicios Médicos	Se apoyan acciones y programas una cultura de salud y autocuidado. (Convenios con medicina prepagada y gimnasios)	8.199 colaboradores beneficiados.
Nuestra Gente	Salud 100	Fomento de un estilo de vida saludable (Cero tabaco, 5 frutas y verduras, 10 mil pasos diarios, 25 índice de masa corporal, 10 minutos de manejo del estrés y 50 minutos de integración familiar.	En agosto, septiembre, octubre y noviembre de 2012, se abarcó alimentación sana y balanceada, control de tabaquismo y control de peso.
Nuestra Comunidad	Aportando Tiempo	Colaboradores han participado como voluntarios apoyando a personas emprendedoras en proceso de reintegración a través de asesorías que buscan el éxito de sus planes de negocio.	Cerca de 400 personas en proceso de reintegración beneficiadas. 73 colaboradores voluntarios en el 2012.
Nuestra Comunidad	Centro Comunitarios de Aprendizaje CCA'S	Acceso gratis a más de 80 cursos virtuales tutorados y de auto aprendizaje, dictados por el Tecnológico de Monterrey, dirigidos a la población vulnerable o afectada por el conflicto armado.	Este programa ha llegado a Guapí, Medellín, Santuario, Santa Marta, Aguachica, Curumani, Yopal, Aguachica, Tocancipá y Barranquilla (2010-2012)
Nuestra Comunidad	Espacios de Paz y Reconciliación - Escuelas de perdón y Reconciliación- Espere	Se facilitan espacios de paz y reconciliación de la mano de la ACR, de la mano de las acciones de reparación y servicio social, que debe prestar la población desmovilizada en escenarios comunitarios e institucionales de acuerdo con lo establecido en la Ley 1424 de 2010.	288 desmovilizados, 1 sendero ecológico, 3 salones comunales, 1 parque, proyecto implementado en Ibagué, Villavicencio, Pereira, Montería y Santa Marta.
Nuestra Comunidad	Apúntate a Jugar	En alianza con la Secretaría de Educación Distrital, Coca Cola Servicios de Colombia y la Corporación Día de la niñez, buscan incentivar la actividad física en instituciones educativas de Bogotá, a través de actividades de aprendizaje lúdico y formación a docentes.	Implementado en 27 colegios de Bogotá.
Nuestra Comunidad	Coordenadas para Vivir	En alianza con la Policía Nacional, busca ofrecer herramientas a los niños y jóvenes para que desarrollen habilidades para la vida y destrezas para la toma de decisiones.	Cerca de 2.000 niños y jóvenes, 7 colegios 166 formadores beneficiados en el 2012.
	Parque Biosaludable	Se fomentan los estilos de vida activa y saludable a través de la instalación de parques	13 parques entregados en el municipio de la Calera

		biosaludables.	
Nuestro Planeta	Todos por el Agua	Convoca a la comunidad a adquirir conciencia frente a la necesidad del cuidado del agua, a través de una jornada educativa que genere cambios positivos en los ciudadanos con respecto a la disposición de desechos sólidos en las costas, ríos y humedales del país. Campaña liderada por ExxonMobil de Colombia S.A., Coca Cola Servicios de Colombia, Coca Cola FEMSA, entre otras. En el 2012 contó con el apoyo del IDEAM, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y la Fundación Natura.	Más de 185 toneladas de residuos se han extraídos de las fuentes de agua de todo el país. Más de 14.655 voluntarios han participado a los largo de 16 años de la campaña.
Nuestro Planeta	Curso "Elementos Técnicos para la Elaboración del Programa Estatal de Acción del Cambio Climático	Se brinda información y herramientas para dar frente a la problemática del fenómeno climático a aquellas entidades y personas naturales que decidan convertir el conocimiento adquirido en acciones que contribuyan al mejoramiento y sostenibilidad del entorno.	Cerca de 120 funcionarios beneficiarios en los últimos 2 años.
	Vehículo Potabilizador de Respuesta a Desastres	En asocio con Fundación FEMSA y Coca Cola Servicios de Colombia, puso al servicio del gobierno nacional un vehículo potabilizador de agua respuesta a desastres.	Se han beneficiado más de 140 mil personas en poblaciones como Yopal, Manizales, Padilla, San Luis de Gaceno y Acacias.
Nuestro Planeta	Medición de Huella de Carbono	Como parte del compromiso con el cuidado y preservación del medio ambiente se están midiendo la huella de carbono de la compañía.	Se calculan las emisiones con alcance I, II y III.
	Padrino del Humedal	Participación e la iniciativa propuesta por la Corporación Autónoma Regional -CAR- mediante el apadrinamiento económico y la participación en acciones ambientales para la recuperación de Humedales del territorio CAR.	Apadrinó el humedal "Los Patos" en Tocancipá.
Nuestro Planeta	Agua para Poblaciones	De la mano de la Fundación FEMSA y Coca Cola Servicios de Colombia se entregaron 14 plantas potabilizadoras de agua en los municipios de Sopó, Nariño, Santa Marta, Argelia, Palomino, La Bocana, Dibulla, Carmen de Atrato, San Diego, Gigante, Duitama, Pachaquiario y Dosquebradas.	14 plantas MIOX entregadas.
	Agua para la educación, Educación para el Agua	Con el apoyo de la Fundación FEMSA se dotaron instituciones educativas de Antioquia con plantas potabilizadoras, asegurando el acceso de niños y vecinos a agua apta para el consumo humano.	36 instituciones educativas dotadas.
Nuestro Planeta	Camiones Verdes	En el 2011 pioneros en el uso de vehículos 100% eléctricos para la distribución de los productos en distintas ciudades de Colombia.	29 camiones eléctricos con cero ruidos, cero emisiones y cero contaminación.
Nuestro Planeta	Fondos de Agua	En el 2013 consolidan la participación en los fondos de Agua de Bogotá y Medellín, proyecto impulsado por la Fundación FEMSA y el banco Interamericano, cuyo fin es proteger y preservar las principales cuencas hidrográficas del países y la región.	Se espera beneficiar a la mayor cantidad de personas en estas ciudades, protegiendo las cuencas que proporcionan servicios ambientales hidrológicos.
	Empaque Sustentable	El nuevo empaque de Agua Brisa y Manantial Ecoflex, que cuenta con menos material PRT, que facilita su recuperación y reciclaje, contribuyendo con la protección del ambiente.	Empaque con 22% menos PET.
Nuestro Planeta	Reciclar tiene Valor	De la mano con el Centro Empresarial para el reciclaje (CEMPRE), con el fin de crear conciencia ambiental sobre la adecuada gestión de los residuos sólidos, activan puntos de separación de residuos en almacenes de cadena en diferentes regiones del país.	CEMPRE recuperará al finalizar el 2013, como mínimo 259 toneladas de material reciclable.
	Separar para reciclar	Programa implementado en alianza con CEMPRE y Diario de Occidente de Cali, para la capacitación de tenderos en Bogotá, en temas de reciclaje.	3.000 tenderos capacitados.
	Reforestación	Actividades de reforestación. En el 2012 en compañía de Coca Cola Servicios de Colombia, la comunidad de Tocancipá y las autoridades locales, plantaron 500 árboles.	Un total de 20.000 árboles sembrados.

Fuente: Vélez, (2013, pág. 18)

## Anexo IV. Definición conceptual y operacional de variables de estudio en campo

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Sector económico	Determinación del tipo de actividad económica de la empresa (Industrial, Comercial, Servicios)	Según las clasificaciones de la Secretaría de Economía
Número de empleados	Cantidad máxima de trabajadores dentro de la plantilla laboral.	Según las clasificaciones de la Secretaría de Economía
Grado máximo de estudios	Nivel educativo más alto logrado por el empresario.	En función de niveles básico, medio superior y superior de la SEP
Edad	Longevidad de los sujetos de estudio.	Según escalas ordinales definidas para el estudio
Manuales operativos	Documentos de trabajo que estandarizan los procesos y actividades administrativas de la empresa	Según los constructos ideológicos de la teoría de la ciencia administrativa y gestión empresarial
Importancia de un plan de manejo de recursos	Planes operacionales que derivan en el manejo de procedimientos y áreas específicas dentro de la empresa.	De acuerdo a la construcción teórica de planes de gestión ambiental y administrativo de la RSE.
Nivel de desarrollo de planes operativos	Planes de gestión operativa que se concentran en áreas funcionales de la organización.	Según los constructos ideológicos de la gestión de calidad, gestión ambiental y administrativa.
Tipo de residuos generados por la empresa	Residuos de confinamiento especial, peligros y sólidos urbanos.	A través de las clasificaciones brindadas en la Ley General de Protección Ambiental.
Normativas aplicadas y certificadas dentro de la empresa	Indicadores de gestión estandarizados para la consecución de tareas y procesos administrativos.	De acuerdo a las Normas NMX y Normas ISO.
Afinidad con acciones de RSE (Empresarios)	Acciones propuestas de RSE comunes y aceptadas en las comunidades empresariales	Según los constructos ideológicos de plan de acción de la RSE documentadas en marco teórico mediante las iniciativas Empresa Socialmente Responsable.
Afinidad con acciones de RSE (proveedores)	Acciones propuestas de RSE comunes y aceptadas en las comunidades empresariales	Según los constructos ideológicos de plan de acción de la RSE documentadas en marco teórico mediante las iniciativas Empresa Socialmente Responsable.
Política de compra y RSE	Acciones de gestión de adquisiciones de insumos y materia prima necesaria para la empresa.	Según las normativas de la Ley de Hacienda y Crédito Público, así como las definiciones ideológicas alrededor del área de trabajo.

Adopción de la RSE en los bienes y servicios ofrecidos al mercado	Apego dentro de las propuestas de valor de bienes y servicios de los criterios ambientales y desarrollo social como parte de la oferta de mercado.	Según los constructos ideológicos de plan de acción de la RSE documentadas en marco teórico mediante las iniciativas Empresa Socialmente Responsable.
Cumplimiento de factores de RSE	Adopción de las premisas de RSE	Según los constructos ideológicos de plan de acción de la RSE documentadas en marco teórico mediante las iniciativas Empresa Socialmente Responsable.
Institución de códigos de conducta	Principios y ejes éticos rectores que se instituyen en las empresas para determinar la estructura y filosofía de trabajo.	Definiciones y posturas documentales y teóricas respecto a la gestión e implantación de códigos de conducta.
Condiciones socioeconómicas y laborales al interior de la empresa	Condiciones de trabajo que se suscriben como parte de la dinámica laboral entre la empresa y su plantilla.	Según los criterios normativos de la legislación mexicana, así como los propios aceptados comúnmente mediante el derecho consuetudinario.
Prestaciones superiores a la ley	Beneficios en remuneración y condiciones laborales brindados a la plantilla de trabajo.	Según la Ley del Laboral y la clasificación de prestaciones laborales
Estímulos fiscales	Beneficios de carácter cuantitativo o cualitativo brindados por el fisco ante la implantación de estrategias de RSE.	Según las delimitaciones propias del Servicio de Administración Tributaria (SAT)
Planeación estratégica y RSE	Administración de las estrategias de la empresa en las líneas de operación de la RSE.	Definiciones y posturas documentales y teóricas respecto a la gestión e implantación de planeación estratégica y su vínculo con la estrategia de gestión de la RSE.
Filosofía de valores y RSE	Valores universales de la RSE según los argumentos generales de trabajo de esta corriente de gestión.	Definiciones y posturas documentales y teóricas respecto a la gestión e implantación de planeación estratégica y su vínculo con la estrategia de gestión de la RSE.
Decisiones estratégicas y RSE	Base decisional de la empresa en términos de las estrategias de mercado propuestas y su vinculación con la RSE.	Definiciones y posturas documentales y teóricas respecto a la gestión e implantación de planeación estratégica y su vínculo con la estrategia de gestión de la RSE.
Institución de la RSE en la planeación estratégica	Administración de las estrategias de la empresa en las líneas de operación y planeación de la RSE.	Definiciones y posturas documentales y teóricas respecto a la gestión e implantación de planeación

		estratégica y su vínculo con la estrategia de gestión de la RSE.
Recibimiento de capacitación en RSE	Grado de aceptación por el recibimiento de formación empresarial en el área de la RSE.	Según escala ordinal de afinidad con el manejo de la corriente.

Fuente: Elaboración propia