



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **Tema:**

**MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS ORGANIZACIONES**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría**

### **Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

### **Autora:**

Nathalia Camila Zavala Loaiza

### **Director:**

PhD. Julio César Zurita Altamirano

**Ambato – Ecuador**

**Noviembre 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **NATHALIA CAMILA ZAVALA LOAIZA**, con cédula de ciudadanía **1850648682**, autora del trabajo de graduación titulado: "MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS ORGANIZACIONES", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, noviembre 2024



Nathalia Camila Zavala Loaiza

CC. 1850648682

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN  
FINANCIERA PARA LAS ORGANIZACIONES**

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Nathalia Camila Zavala Loaiza

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

CC. 1803102662

**CALIFICADOR**

f.

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

f.

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

f.

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.


**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f.

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.

  
Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
**SECRETARIA GENERAL  
PROCURADURÍA**

Ambato – Ecuador

Noviembre 2024

## RESUMEN

Este estudio tiene como necesidad aplicar un enfoque de responsabilidad social empresarial relacionado a la gestión financiera para proporcionar a las organizaciones los elementos necesarios para un análisis completo para la toma de decisiones. Esta visión aumenta las posibilidades para que las empresas no solo sobrevivan, sino que, al mismo tiempo contribuyan al desarrollo de la sociedad.

La responsabilidad social empresarial obliga a la economía a cambiar los paradigmas de producción y consumo, con el diseño de un modelo de gestión que promueve la eficiencia y eficacia hacia una economía más sostenible que favorece directamente a los consumidores, proveedores, y la sociedad en sí, son cada vez más sostenible, competitiva y productiva.

La investigación se basa en una búsqueda de información sobre la RSE el cual mide aspectos conceptuales-normativos, metodológicos y prácticos, desde la percepción de las empresas, la metodología de la investigación es descriptiva analítica con un enfoque cualitativo y de método deductivo e inductivo, a través de técnicas aplicadas para el uso de encuestas y entrevistas las mismas que abarcaran preguntas que respondan la realidad de cada una de las pequeñas y medianas empresas. Los resultados se enfocan en la contribución en un modelo de gestión para las pequeñas y mediana empresas, con la finalidad que sean más competitivas.

**Palabras clave:** gestión financiera, modelo, sostenibilidad, competitividad.

## **ABSTRACT**

*This study highlights the importance of incorporating a corporate social responsibility (CSR) approach into financial management to provide organizations with the necessary tools for thorough decision-making analysis. This perspective enhances companies' chances of survival and enables them to contribute to societal development.*

*Corporate social responsibility compels the economy to shift production and consumption paradigms by establishing a management model that promotes efficiency and effectiveness, leading to a more sustainable economy. This, in turn, directly benefits consumers, suppliers, and society, making it more sustainable, competitive, and productive.*

*The research is based on an exploration of CSR, covering conceptual normative, methodological, and practical aspects from the viewpoint of companies. The research methodology is descriptive-analytical, employing a qualitative approach and deductive and inductive methods, along with techniques such as surveys and interviews. These will address the specific circumstances of small and medium-sized enterprises. The results focus on contributing to a management model for small and medium-sized enterprises, ultimately making them more competitive.*

**Keywords:** *financial management, model, sustainability, competitiveness.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	6
1.1. Enfoque teórico de la Responsabilidad Social Empresarial .....	6
1.2. Estudio de los modelos de Responsabilidad Social Empresarial para las organizaciones .....	11
1.3. Análisis de las variables de éxito y/o fracaso relacionadas a la Responsabilidad Social en las empresas .....	24
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	28
2.1. Tipo y enfoque de la investigación .....	28
2.2. Modalidad de la investigación .....	29
2.3. Tipo de investigación .....	30
2.4. Procesamiento y análisis de la información .....	35
CAPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.1. Análisis de los resultados del diagnostico.....	56
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES .....	77
BIBLIOGRAFÍA .....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados del Eje de Conocimiento.....	57
Tabla 2. Resultados Eje Ético .....	58
Tabla 3. Resultados Eje Laboral .....	59
Tabla 4. Resultados Eje Económico.....	60
Tabla 5. Resultado Eje Ambiental .....	60
Tabla 6. Valores unificados organizativos .....	71
Tabla 7. Políticas de un trabajo decente e igualdad de oportunidades .....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tradicional grafica que representa la TBL.....	16
Figura 2. Fases del modelo ComprometeRSE .....	17
Figura 3. Grupos de Interés.....	20
Figura 4. Ejes .....	56
Figura 5. Modelo de Responsabilidad Social Empresarial .....	63
Figura 6. Principios del código de conducta.....	69
Figura 7. Modelo de economía circular .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos 1. Análisis de Compresión de los colaboradores .....	36
Gráficos 2. Misión y visión empresarial: coherencia.....	37
Gráficos 3. Contribución de su empresa al desarrollo .....	38
Gráficos 4. Empresa información de los riesgos y beneficios .....	39
Gráficos 5. Valores que guían su accionar.....	40
Gráficos 6. Integridad y transparencia.....	41
Gráficos 7. Medio ambiente.....	42
Gráficos 8. Código de conducta .....	43
Gráficos 9. Participación de sus clientes, socios, proveedores y empleados.....	44
Gráficos 10. Cultura empresarial social.....	45
Gráficos 11. Grupos vulnerables .....	46
Gráficos 12. Respetan las funciones de trabajo .....	47
Gráficos 13. Competencia y negociación justa.....	48
Gráficos 14. Políticas de adquisición responsable .....	49
Gráficos 15. Responsabilidad social/sostenibilidad.....	50
Gráficos 16. Iniciativas de economía circular .....	51
Gráficos 17. Impacto ambiental.....	52
Gráficos 18. Ahorro de energía y reducción de emisiones en la producción.....	53
Gráficos 19. Equipos, maquinarias y procesos .....	54
Gráficos 20. Reciclan, reúsan o reducen .....	55
Gráficos 21. Ejes .....	61

## INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) involucra a todas las organizaciones tanto públicas como privadas, a su vez, permite encontrar un beneficio económico a través de las necesidades de la sociedad, al cubrir estas necesidades se crea valor agregado en el producto o servicio ofrecido a la población, se asume un compromiso activo con el bienestar común y el medio ambiente en el que operan. En este sentido, constituye una práctica que va más allá de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes; representa, una contribución voluntaria y proactiva para mejorar la calidad de vida de las comunidades, promoviéndose el desarrollo sostenible y el cuidado del entorno natural.

Al respecto, la RSE puede ser vista como una estrategia que va más allá de la filantropía y busca integrar consideraciones sociales y ambientales en la toma de decisiones comerciales. Es por ello que, empresas de todos los tamaños y sectores, adoptan la RSE como parte fundamental de su cultura corporativa, reconociéndose que, al hacerlo, no solo contribuyen al bienestar de la sociedad, sino que, también fortalecen su propia sustentabilidad a largo plazo.

Las directrices expuestas, a partir de una serie de principios y estándares en la cual se busca asegurar que las operaciones de las empresas promuevan la eficiencia y eficacia para que tengan una economía más sostenible que favorece directamente a los consumidores, proveedores, y a la sociedad en sí, cada vez, más competitiva y productiva.

En un recorrido desde el siglo XVIII se presenta una semilla de la RSE, el bienestar común, en donde se deja a un lado lo individual, para reflexionar sobre lo colectivo (Vélez, 2011). Es decir, las organizaciones siempre buscan el mayor beneficio posible (máxima utilidad), pero en el proceso de desarrollo se ven en la necesidad de tomar acciones en beneficio común (maximización del bienestar). De acuerdo con Carroll (1991), menciona que la empresa es un factor fundamental dentro de la sociedad y es imposible contemplarla solo como un factor económico en las perspectivas del futuro.

En este contexto, la RSE se desarrolla al mismo ritmo que las organizaciones. Con lo cual, se coincide con Vives y Peinado-Vara (2011), cuando manifiestan, que en esta constante evolución las empresas latinoamericanas han ido reconociendo que la RSE no es solo una cuestión de altruismo o filantropía, sino que también es una oportunidad para mejorar su competitividad, su reputación y su relación con los grupos de interés. En efecto, este proceso ayuda que las organizaciones obtengan una administración más transparente y optimizada, la cual se enfoca que sean cada vez más competitivas y seguras hacia la sociedad en sí (Pastor, 2009).

Con el objetivo de satisfacer las necesidades de las partes interesadas la empresa busca impactar de manera positiva en la sociedad, tanto internamente como externamente, al involucrar a proveedores y a la comunidad en general, también conocidos como *stakeholders*. Este enfoque, que considera la RSE, se ve como una estrategia clave para mejorar la competitividad de la empresa al mismo tiempo que genera beneficios sostenibles a largo plazo. A partir de ello, se percibe a la RSE como una estrategia o herramienta que potencializa la competitividad de una empresa (Ortner, 2011).

Por esta razón, la RSE interna hace referencia a las prácticas y políticas que una empresa adopta dentro de sus límites organizativos, para así, garantizar que sus operaciones sean éticas, justas y sostenibles. Esta dimensión involucra la gestión de los recursos humanos, la cultura corporativa y la toma de decisiones internas con un enfoque en el respeto a los derechos de los empleados, la diversidad, la inclusión, la seguridad laboral y la responsabilidad ambiental.

En definitiva, la RSE interna de una empresa debe ser un lugar donde los empleados se sientan valorados, respetados y empoderados, con el fin de que se promueva un ambiente de trabajo ético y seguro. Para que, esto no solo beneficie a los empleados, sino que también contribuye a la construcción de una reputación positiva de la empresa y a la mejora de su rendimiento a largo plazo.

Al mismo tiempo, la RSE externa implica que las empresas consideren no solo su éxito financiero, sino también su impacto en la sociedad y el planeta en su conjunto.

Además, las empresas deben actuar de manera ética y sostenible en sus relaciones con clientes, proveedores, comunidades locales, accionistas y otros actores externos, es un recordatorio importante para las empresas, pues tienen un papel significativo en la construcción de un mundo mejor y más equitativo, y que sus acciones pueden tener un impacto duradero en la comunidad y el medio ambiente que los rodea.

En particular, cuando una empresa es clasificada como organización responsable, confirma que ha integrado procesos de gestión de conocimiento en sus actividades y valora su capital tanto intelectual como humano, mantienen relaciones positivas con sus grupos de interés, adoptan prácticas de gestión que preservan el medio ambiente, entre otros aspectos. De manera similar, una empresa comprometida con la responsabilidad social lleva a cabo transacciones éticas y busca redimirse ante la sociedad. (Santa, 2017; Suárez, Barroeta & Mejía, 2012).

Por tanto, las pequeñas y medianas empresas no contribuyen con la RSE a la mejora del medio ambiente, dado que sus inversiones son limitadas desde el punto de vista tecnológico, financiero y social. Esto trae consigo, que no se puedan tomar decisiones oportunas que mejoren la calidad de vida de los clientes internos y externos de estas organizaciones. Asimismo tener en cuenta que los recursos naturales son limitados y las organizaciones no toman medidas preventivas para cuidar el medio ambiente; y de manera similar, la explotación laboral o las malas condiciones de trabajo sin respeto por los derechos humanos han creado una sensibilidad general a las preocupaciones sobre la responsabilidad empresarial hacia la sociedad.

En tal sentido, se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cómo mejorar la información de la RSE y la gestión financiera para la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas?

A partir del problema definido, el estudio propone un modelo de responsabilidad social empresarial relacionado a la gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado de Tungurahua. Para alinear estas dos directrices

principales obtenemos los datos de la población requeridos para encontrar necesidades por cubrir, dentro de las capacidades de la empresa, y que a la vez representen una funcionalidad en resultados económicos, es decir, al momento de cubrir con dichas necesidades el modelo objetiva explotar las destrezas de la organización para conseguir resultados económicos positivos.

Para lo cual, se emplea un enfoque que motiva, conciencia, e involucra a las pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado, teniéndose como variable esencial la responsabilidad social empresarial, para así, alcanzar una mayor competitividad en el sector manufacturero y su positiva incidencia en la economía del país.

### **Objetivo general**

- Proponer un modelo de Responsabilidad Social Empresarial en la gestión financiera de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de cuero y calzado para la toma de decisiones.

### **Objetivos específicos**

1. Fundamentar teóricamente aspectos de la RSE y su relación con la gestión financiera de las pequeñas y mediana empresas de cuero y calzado para la toma de decisiones.
2. Diagnosticar la situación actual de la RSE de las pequeñas y medianas empresas en la gestión financiera para las PYMES de cuero y calzado.
3. Identificar los elementos de un Modelo de RSE en la gestión financiera para la toma de decisiones de las PYMES de cuero y calzado.

La investigación se basa en una búsqueda de información sobre la RSE el cual mide aspectos conceptuales-normativos, metodológicos y prácticos, desde la percepción de las empresas, por lo tanto, la metodología de la investigación es descriptiva analítica con un enfoque cualitativo y de método deductivo e inductivo, a través de técnicas aplicadas para el uso de encuestas las mismas

que abarcaran preguntas las cuales responden la realidad de cada una de las pequeñas y medianas empresas; se trata de un estudio transversal, se basa en la observación de múltiples variables en una población determinada.

Por consiguiente, los hallazgos de este estudio representan una oportunidad para crear conciencia, motivar e involucrar a las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción de cuero y calzado en la gestión responsable. Esto les proporciona una ventaja competitiva dentro del sector manufacturero, con impactos positivos en el desarrollo del país. En este contexto, es crucial resaltar la importancia de establecer nuevas y mejoradas relaciones entre empresarios, empleados, proveedores y la comunidad. Este enfoque que relaciona la comunidad y las organizaciones conduce a un desarrollo sostenible con el objetivo de aumentar la competitividad y productividad de estas empresas.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

En este capítulo se aplica un enfoque de responsabilidad social empresarial relacionado a la gestión financiera, para proporcionar a las medianas y pequeñas empresas de cuero y calzado los elementos necesarios para un análisis completo para la toma de decisiones y, al mismo tiempo, contribuir con aportes y criterios al desarrollo del estudio.

### **1.1. Enfoque teórico de la Responsabilidad Social Empresarial**

Inicialmente, se considera a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un modelo de gestión o marco de referencia para las empresas tanto públicas como privadas, el cual incorpora los impactos de sus decisiones al avance social, económico y ambiental de las empresas, incorporando de manera efectiva sus intereses en los procesos y resultados de manera óptima. Este modelo de gestión se basa en un hecho corporativo ético, transparente y responsable con una visión de sostenibilidad de largo plazo.

Asimismo, la RSE implica la alineación de estrategias y operaciones de una organización, esta le permite generar procesos de mejora continua y forjar la creación de valor añadido para los clientes a lo largo de la cadena de valor de la empresa. Por ello, la continua búsqueda de mejoras impulsa la innovación y el emprendimiento tanto social como empresarial. Esto se debe a que las organizaciones necesitan adaptarse de manera diferente a las expectativas de sus grupos de interés, con el objetivo de destacar frente a sus competidores.

Al respecto, se coincide con Kang & Hustvedt (2014), cuando se evidencia que, las empresas que se comprometen con la comunidad local y se distinguen por la transparencia en sus prácticas corporativas, disfrutan de ciertos beneficios. Entre ellos se incluye el incremento del valor de la marca, la promoción de la confianza y actitud positiva, así como la transmisión de una percepción seria por parte de sus consumidores. Es decir, puede generar una serie de beneficios para las empresas,

que van desde una mejor reputación hasta alcanzar ventajas competitivas y financieras a largo plazo.

Por lo tanto, al adoptar prácticas socialmente responsables, las empresas pueden posicionarse de manera más sólida en el mercado y contribuir positivamente a la sociedad y al medio ambiente. En este sentido, las empresas de gran escala a nivel global cuentan con programas RSE muy sólidamente organizados, ya sea como una iniciativa propia o en respuesta a las demandas de grupos que buscan una mayor concienciación por parte de estas marcas hacia sus consumidores.

Es así que, en el contexto actual existe facilidad y cantidad de información, con lo cual, los consumidores son muy críticos, exigentes y observadores. Por ejemplo, en la obra de Klaus (2012), se corrobora que, en el caso de "Nike", la divulgación en los medios acerca de las deficientes condiciones laborales en una de sus fábricas en Indonesia resultó en un *boicot* por parte de los consumidores, quienes demandaron que la marca mejore la supervisión de sus trabajadores y evite el trabajo forzado.

Con respecto a lo descrito, existen compañías que se encuentran altamente involucradas en el tema de la RSE. Un ejemplo de esto en Ecuador es la empresa Pacari, la cual se ha distinguido por su producción de chocolate de alta calidad. Dado que, se han enfocado sus esfuerzos en apoyar a los agricultores locales a través del comercio justo y prácticas agrícolas sostenibles, garantizándose para ellos, precios justos y certificaciones orgánicas y ecológicas.

Así mismo, la empresa en mención ha promovido la transparencia en su cadena de suministros y ha trabajado en la mejora de la calidad de vida de las comunidades agrícolas y sus envases sostenibles. Es por ello, que su compromiso con la RSE no solo ha contribuido a la sostenibilidad ambiental y social, sino que, ha impulsado la creación de productos de alta calidad con trazabilidad y transparencia para los consumidores.

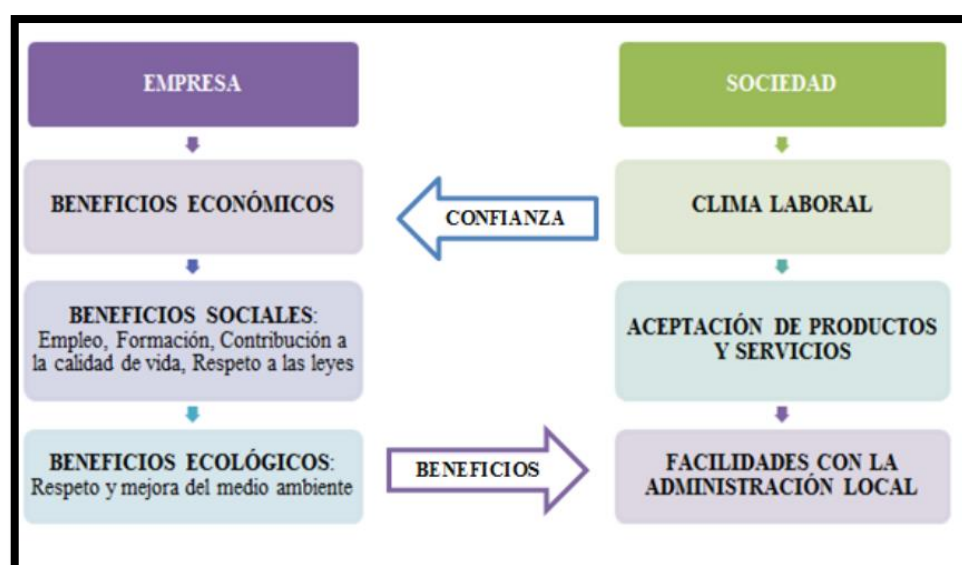
En tal sentido, las grandes empresas han respondido a estas presiones mediante la implementación de programas estructurados de RSE. Estos programas no solo

les permiten mejorar sus prácticas éticas y sostenibles, sino que, les brindan una ventaja competitiva al atraer a consumidores que valoran la responsabilidad social y reconocen la disminución del daño en su reputación.

Igualmente, las organizaciones de la sociedad civil, grupos de consumidores y ONG, desempeñan un papel fundamental al denunciar prácticas empresariales no éticas, al promover la concienciación sobre temas de RSE. Estos grupos, pueden movilizar a la opinión pública y ejercer presión sobre las empresas para que cambien sus prácticas.

Por lo tanto, para una empresa, implica responder a las expectativas de la colectividad, asumiéndose los valores y pautas de comportamiento que la propia sociedad le demanda; además, se entrega con transparencia la información relacionada con las operaciones que se ejecutan, cuidándose que la gestión sea efectiva en todo momento. Estos criterios aportados, generan confianza en la empresa y la sociedad, dado que, constituye la base para que la organización logre mantenerse a largo plazo (ser sostenible en el tiempo), como se detalla en el cuadro siguiente.

**Cuadro 1. Bases éticas de la confianza**



Fuente: tomado de Marzá (2004).

Por otra parte, en el caso de las PYMES, no existe tal masividad de sus consumidores y, por ende, no se manifiesta una gran presión externa por ser empresas socialmente responsables. Sin embargo, es importante que cada empresa adapte sus estrategias de RSE a su manera, o sea, de manera contextualizada, con la finalidad, de que pueda desarrollarse una filosofía y una cultura responsable para el bien común de la sociedad.

Lo descrito, corrobora que, una empresa es socialmente responsable cuando perdura en el tiempo hace bien su misión y visión, dado que, tiene ideales y valores, que coadyuvan a resultados de manera responsable. Este comportamiento, las vuelve competitivas, lo que, les permite generar más empleos con una mejor remuneración, fortaleciéndose así, el mercado interno y proporcionan un mayor desarrollo económico.

Es por ello, que la evolución de las organizaciones que aplican RSE, funcionan mejor y alcanzan resultados loables desde el punto de vista económico y financiero, así como, reciben el reconocimiento de la sociedad en sentido general por su modo de actuar responsablemente. De esta manera, esto les implica y genera mayores ingresos fiscales, pues invierten en: infraestructura, educación, investigación, gasto social, entre otros factores, que contribuyen a la concientización de los directivos y empleados en un entorno competitivo y de cultura ciudadana, a través de la transparencia y rendición de cuentas.

No obstante, erróneamente se piensa, que la aplicación de la RSE se limita solamente a grandes empresas; pero la realidad, es que su práctica responsable puede ejercerse desde las PYMES, pueden tener un mayor impacto sobre la sociedad por el gran número de organizaciones de este tipo que existe en el país (Ecuador), dado el impacto económico y social que ejercen en su entorno, es imperativo que orienten sus acciones hacia el fomento del desarrollo comunitario mediante la mejora de la calidad de vida de su fuerza laboral, asimismo, deben invertir en el progreso tanto a nivel individual como familiar.

Cabe recalcar en este momento del estudio, que, existen gran cantidad de autores que han planteado el tema RSE, dada sus preocupaciones por el medio ambientes y otros factores que afectan a la sociedad como (Carrol, Friedman, Porter, Kotler, 2002). Esto concuerda, con el incremento de organismos e instituciones, como, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social en un panorama más cercano al Ecuador, que, desde el año 1998, inicia la promoción de la RSE.

De igual manera, la Fundación Esquel Ecuador, en colaboración con otras organizaciones del país, inicia el proceso de establecimiento del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (Ceres). En 2005, esta organización no gubernamental se formaliza como miembro de la Red Continental de Forum Empresa, la cual se dedica a proporcionar a las empresas programas y servicios que abarcan asesoramiento, capacitación y recursos. Esto permite que las empresas incorporen prácticas sostenibles y éticas en sus operaciones, al mismo tiempo que contribuyen positivamente a la sociedad y al medio ambiente.

Por consiguiente, se coincide con Ceres (2012), cuando corrobora en su estudio que, dirigir los negocios conforme a este nuevo paradigma ético y socialmente responsable implica un esfuerzo que es gradual, progresivo y continuado en el tiempo. En este sentido, los problemas sociales pueden tener un impacto considerable en la reputación y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Actualmente, en Ecuador, la Responsabilidad Social es un tema de interés general, aunque las organizaciones aún no asumen plenamente el desafío de implementar un sistema de gestión basado en esta normativa, esto implica costos significativos para la organización.

En efecto, las normativas relacionadas con la RSE son apoyadas por grandes empresas o multinacionales y, no precisamente, por las PYMES que operan localmente. Dado que, la promoción de manera voluntaria sobre la RSE tiene que partir de dueño del negocio, y ser entendido por sus empleados para que pueda verse reflejado en los proveedores, aliados estratégicos y clientes externos, al igual que se manifiesta a escala mundial en países con cultura responsable, por ejemplo: Japón.

En consecuencia, en la actualidad, las pequeñas y medianas empresas deben orientar sus esfuerzos hacia la promoción de la RSE en Ecuador, fundamentada en la búsqueda del bienestar colectivo, la dignidad humana y la solidaridad. De esta manera la guía de las empresas dentro de la gestión financiera tiene como base el desarrollo correcto de la RSE sin perder de vista las afectaciones económicas de las finanzas a través del modelo.

## **1.2. Estudio de los modelos de Responsabilidad Social Empresarial para las organizaciones**

Como punto de partida, un modelo de gestión de RSE es esencial para que las empresas integren de manera óptima un marco estructurado y estratégico para incorporar prácticas éticas y sostenibles; el cual beneficia en las operaciones y decisiones a la organización. Asimismo, la RSE tiene una filosofía la cual impulsa a las empresas a considerar el impacto en la sociedad y a tomar medidas proactivas para tener una mejora económica en la reputación y su marca.

Es por ello que, proporciona una ventaja competitiva, por ende, atrae empleados de alta calidad, fideliza a los mismos, facilita el acceso a financiamiento y reduce riesgos legales; por lo tanto, fortalece las relaciones con partes interesadas clave y asegura el cumplimiento normativo, al tiempo que contribuye al bienestar de la sociedad y del medio ambiente.

Su objetivo principal es equilibrar el éxito económico con la contribución a la sociedad y la protección del entorno, ayudan a la empresa a establecer una visión clara de su papel en la sociedad y a definir su misión en términos de contribución social y ambiental; se obtiene como resultado que las empresas logren identificar los riesgos asociados con prácticas no éticas o insostenibles y desarrollar estrategias para mitigar amenazas, lo que puede proteger la reputación y la viabilidad a largo plazo de la empresa.

A continuación, se describen algunos de los modelos de RSE que las organizaciones pueden utilizar como referencia al desarrollar sus estrategias y

programas de responsabilidad social. Por lo cual, la elección de un modelo dependerá de la cultura organizacional, los objetivos comerciales y las circunstancias específicas de cada empresa.

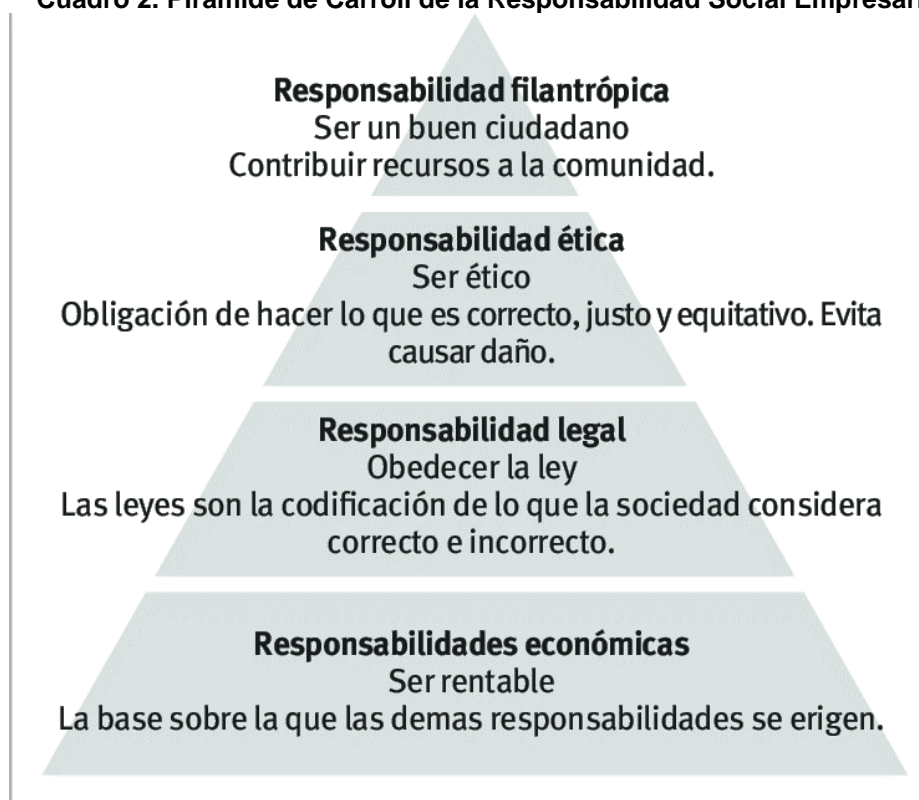
### **Modelo de Carroll de la pirámide de RSE:**

Se aprecia, según Carroll (1979) que existen muchas visiones o conceptos sobre la RSE, tanto así que todos llegan a ser igual de importantes y a esto le llama “modelo de desempeño social”, a raíz de este modelo, el autor sugiere examinar el rendimiento social a través de tres elementos: una definición fundamental de la responsabilidad social, una lista de las razones por las cuales existe esta responsabilidad social, y una explicación detallada de la filosofía de respuesta. Para lograr una definición de RSE que englobe todo lo que se mencionó con anterioridad no se deben dejar de lado las siguientes categorías: filantrópicas, éticas, legales y económicas, las cuales se observa que están ordenadas de acuerdo con su relevancia.

Como menciona el autor al utilizar este tipo de modelo se enfatizan los enfoques que deben ser globalizados dentro de la perspectiva de la organización, entre ellos la categoría económica que es la base de la pirámide, en la cual a través del análisis de RSE se obtiene un camino adecuado para obtener resultados financieros rentables, es decir, mediante la definición y explicación de los elementos que propone el modelo es posible mantener la positividad financiera y la mejora de los movimientos económicos de las actividades de responsabilidad social.

El siguiente cuadro representa los escalafones de la pirámide RSE, donde reúne todas las características expresadas a través de los enfoques.

**Cuadro 2. Pirámide de Carroll de la Responsabilidad Social Empresarial**



Fuente: tomado de Carroll (1999)

### 1) Filantrópico

Este conjunto de obligaciones se sitúa en la cima de la pirámide y destaca la necesidad de ser un ciudadano corporativo ejemplar, priorizando el impulso de la mejora en la calidad de vida de la sociedad y sus miembros. La empresa debe participar en iniciativas como el voluntariado en programas comunitarios, contribuciones corporativas, recaudación de fondos para causas sociales, y otras actividades similares, con el propósito de devolver a la sociedad. Estas responsabilidades son, hasta cierto punto, deseables y esperadas por la sociedad en relación con la empresa corporativa.

### 2) Ético

La diferencia clave entre las responsabilidades éticas de una empresa, las legales y las económicas radica en que las responsabilidades éticas son de decisión discrecional por parte de la dirección y no son obligatorias para la empresa, aunque

la sociedad las espera. La ética representa un componente fundamental que se basa en normas y valores en el entorno empresarial social, donde se fomenta el respeto, un entorno laboral positivo, igualdad y confianza organizativa, entre otros aspectos. Además, aborda valores y derechos morales que no están codificados en leyes, sino que son expectativas sociales. Se refiere al comportamiento ético de la empresa en sus operaciones comerciales, sirviendo como guía para el futuro.

### 3) Legales

La tercera capa de la pirámide aborda las responsabilidades legales de la empresa. En consecuencia, la administración empresarial debe cumplir con las leyes y regulaciones establecidas por la sociedad y las autoridades relacionadas con la naturaleza del negocio y sus operaciones comerciales.

### 4) Económico

Como último escalón, las responsabilidades económicas son fundamentales, básicas y significativas para el negocio. Es imperativo que la empresa genere la máxima cantidad de beneficios para sus accionistas y partes interesadas, el modelo mismo establece que la empresa es una entidad económica para la sociedad en su conjunto.

Por consiguiente, el Modelo de Carroll nos ofrece una guía clara para entender las diferentes dimensiones de la RSE y cómo estas se entrelazan en la toma de decisiones corporativas, por lo tanto, se concuerda en su mención de la pirámide el cual nos enseña que las empresas deben avanzar más allá de la mera responsabilidad económica, al considerar también la ética, la legalidad y las expectativas de la sociedad en su toma de decisiones.

Por ende, este modelo pretende orientar al mundo empresarial como a los usuarios, entregan beneficios tanto internos como externos, para aquellos que forman parte de la empresa, el cual les da una noción de cuáles son los niveles de compromiso

social que se deben gestionar y su potencia en la creación de valor empresarial que se puede adquirir.

a) Dimensión Interna: esta dimensión implica seguir los criterios legislativos empresariales del país, establecer una guía de procesos éticos y transparentes, y tener prácticas responsables con los colaboradores para fomentar el desarrollo máximo del capital humano (Josephson, 2021).

b) Dimensión Externa: en este aspecto, es crucial tener en cuenta el bienestar de las familias de los colaboradores de la empresa, así como el impacto en las comunidades cercanas y el estado del país (Josephson, 2021).

En este contexto, la empresa debe superar diversos factores internos y externos que actúan como obstáculos para el crecimiento y desarrollo general del negocio. Esto incluye enfrentar la competencia, fortalecer la marca, utilizar técnicas de marketing y promoción, y superar otras dinámicas comerciales y de mercado. La responsabilidad primordial de la empresa radica en generar la máxima cantidad de ganancias mediante decisiones comerciales estratégicas sensatas.

### **Modelo de la *Triple Bottom Line* (TBL)**

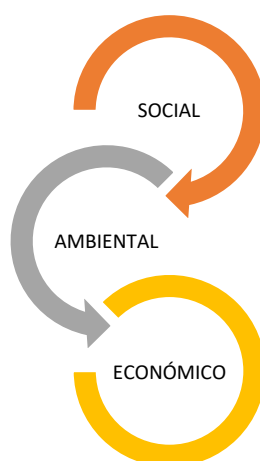
El concepto del *Triple Bottom Line* (TBL), también denominado la Triple Cuenta de Resultados o el Triple Balance, se fundamenta en la medición de los impactos generados por una empresa tanto en el mercado como en su entorno. Este enfoque abarca tres pilares fundamentales: la economía, la sociedad y el medio ambiente. El propósito principal del TBL radica en que las organizaciones alcancen el éxito mediante la integración de la sostenibilidad, lo que garantiza la continuidad de sus operaciones. En el contexto actual, las empresas enfrentan desafíos que les impiden administrar sus negocios de la misma forma que en el pasado, esto se debe a las crecientes crisis sociales, económicas, políticas y ambientales que afectan a múltiples países.

Frente a esta realidad, resulta crucial que el sector empresarial integre en su gestión marcos de medición como el *Triple Bottom Line*. De esta manera, se les posibilitará tener en cuenta el entorno actual y otros factores que pueden impactar tanto en sus operaciones comerciales como en la sociedad y el medio ambiente. En este sentido, se coincide con la perspectiva de Milla (2000), quien destaca la necesidad de que las organizaciones reconozcan el impacto de sus acciones y comprendan las relaciones sistémicas e interdependientes con el entorno. Esta perspectiva contribuirá, a su vez, a que sus negocios sean más rentables y sostenibles a lo largo del tiempo.

La TBL aborda de manera fundamental la capacidad de cuantificar el impacto de las acciones de la organización, ya sea desde una perspectiva económica, social o ambiental. Además, la concepción de la TBL establece el paradigma de que sus tres dimensiones principales (economía, sociedad y medio ambiente) no son estáticas ni constantes, sino que experimentan cambios continuos debido a presiones de índole social, política y económica, así como a variaciones en el ciclo económico y la influencia de eventos como los conflictos bélicos.

En este enfoque, la sociedad debería considerarse en relación con la economía y el medio ambiente, dando lugar a las interconexiones que se describen en la figura siguiente:

**Figura 1. Tradicional grafica que representa la TBL**



Fuente: elaboración propia.

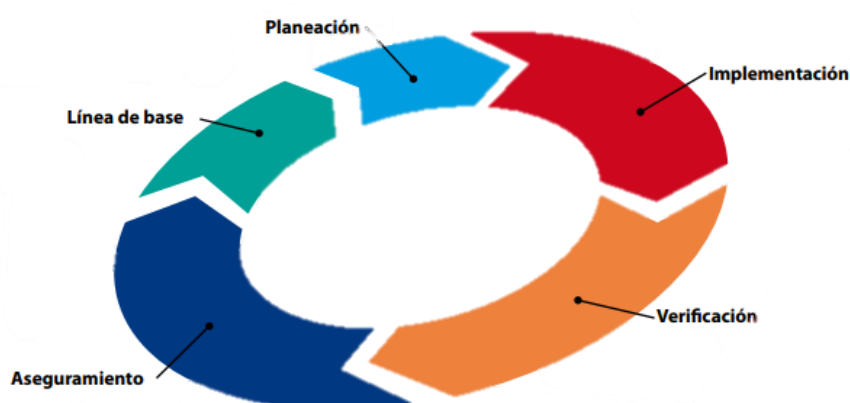
## Modelo de RSE ComprometerSE

Mediante el Programa ComprometerSE, el Sistema Nacional de Cámaras de Comercio ha creado una herramienta destinada a ayudar a los empresarios de pymes en sus iniciativas de Responsabilidad Social. Esta iniciativa promueve el aprendizaje organizacional, la capacidad para ofrecer productos y servicios innovadores, y facilita el acceso a nuevos mercados, especialmente como proveedores de empresas que adoptan un enfoque de responsabilidad social.

En el contexto actual, es esencial que las organizaciones concentren sus esfuerzos en el desarrollo sostenible, un desafío que requiere la creación de procesos para identificar, supervisar y optimizar los impactos económicos, sociales y ambientales en todas sus actividades y en los productos y servicios que ofrecen.

Así, a través de la implementación de fases específicas en Responsabilidad Social, el objetivo es orientar a las empresas en su desarrollo, fortalecimiento o revisión. Este sistema debe ser capaz de cumplir con las expectativas ambientales, sociales y económicas del entorno empresarial. Este modelo, respaldado por CONFECAMARA (2010), se basa en 5 fases que se describen a continuación:

**Figura 2. Fases del modelo ComprometerSE**



Fuente: tomado de CONFECAMARA (2010)

Como fase inicial, conocida como "Línea base", establece los cimientos de la Responsabilidad Social de la empresa y su compromiso en la implementación de

estrategias. La línea de base proporciona al empresario una comprensión del estado actual de la RSE en la organización, lo que facilita la planificación estratégica.

En este punto, el empresario tiene la oportunidad de analizar la situación interna de la responsabilidad social en la organización y comprender las oportunidades y riesgos que podrían surgir. Durante la fase de línea base, se reconocen los factores y condiciones esenciales para llevar a cabo con éxito la implementación del Modelo de Responsabilidad Social en la empresa.

La siguiente fase, "Planeación", es esencial, establece la estructura de la actuación de la empresa. Permite la definición de objetivos y estrategias basados en las necesidades identificadas en la línea base, tanto a nivel interno como externo. Como ya menciona CONFECAMARA (2010) la planeación incluye la planificación de la comunicación, la acción estratégica y operativa, y el diálogo con los grupos de interés. Es decir, esta se basa en principios los cuales ayudan a tener un modelo más estructurado y eficiente para así poder cumplir con los objetivos empresariales.

Luego viene la fase de "Implementación", que es crucial para materializar los objetivos de RSE de la empresa y garantizar la eficacia de las actividades planificadas. Busca ejecutar las estrategias y llevar a cabo las prácticas de Responsabilidad Social en la organización.

La fase de "Verificación" es esencial para medir y comunicar las acciones de RSE, hace visible el compromiso de la empresa con la sostenibilidad ante los *stakeholders*. Implica el seguimiento y la medición de procesos, políticas, objetivos y requisitos del modelo, así como el informe del desarrollo y el cumplimiento de metas e indicadores.

Finalmente, la etapa de "Aseguramiento" es un proceso clave que cierra un ciclo, aprende de la experiencia y mejoran continuamente el desempeño económico, social y ambiental de los procesos de Responsabilidad Social. Esta fase capitaliza

lecciones aprendidas, identifica deficiencias y refuerza fortalezas para lograr una mayor eficiencia.

### **Modelo de Gestión RSE Vincular**

El modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) busca la integración de beneficios y principios. Partiendo de la premisa de que los resultados empresariales mejoran al establecer relaciones transparentes y no oportunistas con los grupos de interés afectados por la actividad de la empresa, implica comprender sus expectativas y generar valor para ellos, contribuyendo así a un desarrollo más sostenible.

Este enfoque constituye la base de la Responsabilidad Social Empresarial, definida por Vincular como un conjunto de políticas y buenas prácticas, tanto internas como externas, alineadas con los valores y principios de la organización. Su objetivo es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, mejorando su competitividad, sostenibilidad y, al mismo tiempo, la calidad de vida de sus grupos de interés, según lo establecido por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (2006).

Por lo tanto, el modelo sirve como una herramienta para identificar, gestionar y mejorar los impactos económicos, sociales y medioambientales significativos de las operaciones de una empresa sobre sus grupos de interés, como se detalla en el cuadro.

Figura 3. Grupos de Interés



Fuente: tomado de Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (2006)

Según la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (2006), para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, es necesario que una empresa concentre sus esfuerzos en identificar y controlar los impactos significativos sobre los cuales tiene capacidad de influencia. En otras palabras, la empresa debe dirigir su atención y esfuerzos hacia aquellos aspectos o factores que tienen un impacto importante en sus operaciones para lograr mayor eficiencia en la utilización de recursos.

### Modelo de Gestión RSE GRI

La práctica de elaborar informes de sostenibilidad, impulsada por los Estándares GRI, consiste en la creación de informes públicos que detallan los efectos económicos, medioambientales y sociales de las organizaciones, abordando tanto sus contribuciones positivas como negativas al objetivo de desarrollo sostenible. A través de este proceso, las organizaciones identifican sus impactos significativos en la economía, el medio ambiente y la sociedad, divulgándolos conforme a un estándar globalmente reconocido.

Estos Estándares han sido diseñados con la intención de fomentar la comparabilidad a nivel mundial y la calidad de la información acerca de estos impactos, así como para promover una mayor transparencia y responsabilidad por

parte de las organizaciones. Dado que la elaboración de informes de sostenibilidad basados en los Estándares GRI debe proporcionar una representación justa y equilibrada de las contribuciones, tanto positivas como negativas, de las organizaciones en la consecución del objetivo de desarrollo sostenible.

La información ofrecida a través de estos informes permite a los interesados internos y externos formar opiniones y tomar decisiones fundamentadas sobre la contribución de una organización a la consecución del objetivo de desarrollo sostenible (Global Reporting Initiative, 2002).

### **Modelo de Gestión RSE GTC 180**

El Modelo de Gestión RSE GTC 180 es una norma técnica colombiana desarrollada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) que se enfoca en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esta norma proporciona directrices y recomendaciones específicas para las organizaciones con el objetivo de ayudarlas a incorporar prácticas de RSE en sus operaciones y estrategias de negocio. Aquí te explico cómo ayuda a las empresas:

**Marco de referencia:** El Modelo GTC 180 sirve como un marco de referencia que las empresas pueden seguir para entender y aplicar la RSE en sus actividades. Proporciona una estructura que facilita la implementación de prácticas responsables en la gestión empresarial.

**Mejora la reputación:** La adopción de prácticas de RSE, en línea con el Modelo GTC 180, puede mejorar la imagen y la reputación de una empresa. El compromiso con la RSE puede generar una percepción positiva en los clientes, empleados, inversores y la comunidad en general.

1. **Cumplimiento normativo:** Al seguir las pautas del Modelo GTC 180, las organizaciones pueden asegurarse de cumplir con las regulaciones y requisitos relacionados con la RSE en Colombia. Esto evita posibles sanciones y problemas legales.

2. Eficiencia operativa: La RSE puede ayudar a las empresas a mejorar la eficiencia operativa al identificar oportunidades de ahorro de costos, reducción de desperdicios y optimización de recursos.
3. Atracción y retención de talento: Las empresas comprometidas con la RSE suelen atraer y retener a empleados talentosos que buscan trabajar en organizaciones socialmente responsables. Esto puede aumentar la calidad de la fuerza laboral y reducir los costos de rotación.
4. Acceso a mercados: Algunos clientes y mercados valoran cada vez más la RSE. El Modelo GTC 180 puede ayudar a las empresas a acceder a nuevos mercados y clientes que priorizan la sostenibilidad y la responsabilidad social.
5. Gestión de riesgos: La RSE puede ayudar a las empresas a identificar y mitigar riesgos relacionados con aspectos sociales, ambientales y éticos. Esto puede proteger a la empresa de posibles crisis legales.
6. Innovación: La adopción de prácticas de RSE puede fomentar la innovación al impulsar el desarrollo de productos y servicios más sostenibles y socialmente responsables.

### **Modelo de Gestión RSE ISO 26000**

La adopción del Modelo de Gestión RSE ISO 26000 beneficia a las empresas en varios aspectos. En primer lugar, ayuda a mejorar la sostenibilidad empresarial al integrar consideraciones sociales y ambientales en la toma de decisiones. Esto puede conducir a una gestión más eficiente de los recursos, la reducción de riesgo de prestigio y la creación de valor a largo plazo. Además, fortalece la ética empresarial al fomentar prácticas transparentes y éticas en todas las áreas de la organización. Finalmente, contribuye a desarrollar relaciones más sólidas con las partes interesadas, como empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general, al demostrar un compromiso genuino con la responsabilidad social.

La sostenibilidad de los negocios para las organizaciones implica no solo proporcionar productos y servicios que satisfagan al cliente sin comprometer el medio ambiente, sino también operar de manera socialmente responsable. La presión para hacerlo proviene de clientes, consumidores, gobiernos, asociaciones y el público en general. Al mismo tiempo, los líderes organizacionales con visión de futuro reconocen que el éxito a largo plazo debe basarse en prácticas comerciales creíbles y en la prevención de actividades como la contabilidad fraudulenta y la explotación laboral.

La norma ISO 26000 proporciona una comprensión global relevante de lo que significa la responsabilidad social y lo que las organizaciones deben hacer para operar de manera socialmente responsable. Es una referencia global para las empresas que desean adoptar prácticas responsables en sus operaciones y estrategias. Este modelo ofrece orientación sobre cómo las empresas pueden cumplir con sus responsabilidades sociales y éticas, teniendo en cuenta factores como los derechos humanos, el medio ambiente, la gobernanza y las relaciones con las partes interesadas.

Por estas razones, es crucial implementar en las organizaciones Modelos de Gestión de la RSE en la actualidad, son estos los que nos permitirán evaluar el estado de la empresa con respecto a la RSE y diseñar e implementar acciones para incorporar este concepto. Cualquier Modelo de Gestión se convierte en una herramienta útil para las organizaciones, busca ser integrado con la empresa para generar beneficios sociales, económicos y ambientales, al mismo tiempo que mejora continuamente el desempeño empresarial (Universidad del Externado, 2004).

Una gestión socialmente responsable representa una nueva dimensión de beneficios para las organizaciones contemporáneas, destacándose entre ellos la estrechez en las relaciones y la generación de lealtad y satisfacción creciente con las diversas partes interesadas (stakeholders). Además, establece un marco de gestión basado en el desarrollo sostenible, promueve un modelo de diálogo para prevenir y abordar conflictos, fomenta la renovación de la cultura organizacional a

partir de principios compartidos y fines socialmente legítimos, mejora la capacidad de generar confianza pública y protege e incrementa la reputación de la organización.

### **1.3. Análisis de las variables de éxito y/o fracaso relacionadas a la Responsabilidad Social en las empresas**

El análisis de las variables que conducen al éxito o fracaso de la Responsabilidad Social en las empresas es esencial para comprender su impacto en el desempeño organizacional. Estas variables pueden agruparse en diversas categorías.

En primer lugar, la integración de la RSE en la estrategia empresarial se destaca como una variable crítica. Las empresas que logran un éxito sostenible en este ámbito suelen alinear sus objetivos de RSE con sus metas comerciales fundamentales. Esta alineación estratégica permite que la RSE se integre de manera más efectiva en todas las operaciones y decisiones empresariales. Por otro lado, las empresas que no logran este alineamiento enfrentan dificultades para priorizar y asignar recursos a iniciativas de RSE, lo que lleva al fracaso en la implementación efectiva de programas de responsabilidad social.

Además, la cultura corporativa y el compromiso de los empleados juegan un papel crucial. Las empresas que fomentan una cultura de responsabilidad social, donde los empleados se sienten involucrados y motivados, suelen alcanzar niveles más altos de éxito en la implementación de sus iniciativas de RSE. Por otro lado, las empresas que no logran involucrar a su personal de manera efectiva enfrentan dificultades para impulsar el cambio y obtener resultados positivos.

Otro factor importante es la transparencia y la comunicación efectiva. Las empresas que comunican de manera transparente sus esfuerzos y resultados en RSE tienden a ganar la confianza de sus partes interesadas y construir relaciones sólidas con clientes, inversionistas y la comunidad en general. Sin embargo, la falta de transparencia y una comunicación deficiente pueden socavar la credibilidad de una

empresa en cuanto a sus iniciativas de RSE, lo que a menudo lleva al fracaso en este ámbito.

Asimismo, la medición y evaluación de impacto son variables críticas. Las empresas exitosas suelen establecer métricas sólidas para evaluar el impacto de sus esfuerzos de RSE y ajustar sus estrategias en consecuencia. En contraste, aquellas que no realizan una medición adecuada a menudo carecen de información sólida sobre el rendimiento de sus programas de RSE y, por lo tanto, pueden tener dificultades para demostrar resultados tangibles.

Por último, la gestión de riesgos y la adaptación a cambios en el entorno empresarial y regulatorio también influyen en el éxito o fracaso en RSE. Las empresas que pueden anticipar y mitigar riesgos relacionados con la RSE están mejor preparadas para prosperar en un mundo empresarial en constante evolución. En contraste, las empresas que no pueden adaptarse a nuevos desafíos y requisitos legales pueden enfrentar dificultades y fracasos en la gestión de su responsabilidad social.

Dicho lo anterior, el éxito o fracaso de la Responsabilidad Social en las empresas puede estar relacionado con varias variables clave. Estas variables pueden influir en el impacto y la efectividad de las prácticas de RSE de una organización. Algunas de las variables más relevantes incluyen:

- 1) Compromiso de la alta dirección: El liderazgo y compromiso de la alta dirección son fundamentales para el éxito de la RSE en una empresa. Si la dirección muestra un fuerte compromiso con la RSE, es más probable que la organización implemente y mantenga iniciativas efectivas de RSE.
- 2) Integración en la estrategia empresarial: La RSE debe estar integrada en la estrategia global de la empresa. Cuando la RSE se considera como parte integral de la estrategia, se vuelve más efectiva y se alinea mejor con los objetivos empresariales.

- 3) **Medición y seguimiento:** La capacidad de medir y realizar un seguimiento de los impactos de las iniciativas de RSE es esencial. Las empresas exitosas en RSE suelen establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) y realizan un seguimiento de su progreso hacia metas específicas de RSE.
- 4) **Transparencia y comunicación:** La comunicación transparente de las acciones y logros de RSE de una empresa es esencial para construir la confianza con los grupos de interés y la sociedad en general. La falta de transparencia puede llevar al fracaso de las iniciativas de RSE.
- 5) **Participación de los empleados:** La implicación y compromiso de los empleados en las iniciativas de RSE pueden marcar una gran diferencia. Los empleados comprometidos suelen ser más proactivos en la implementación de prácticas responsables.
- 6) **Evaluación de riesgos y oportunidades:** Las empresas deben identificar y abordar los riesgos y oportunidades relacionados con la RSE. No hacerlo puede llevar al fracaso en la gestión de riesgos y oportunidades asociados con la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- 7) **Adaptación a contextos locales:** La adaptación de las iniciativas de RSE a las realidades locales y culturales es importante para su éxito. Lo que funciona en un lugar puede no ser efectivo en otro, por lo que es crucial considerar las diferencias culturales y contextuales.
- 8) **Participación de partes interesadas:** Involucrar a las partes interesadas, como clientes, proveedores, ONG, comunidades locales y gobiernos, es fundamental para el éxito de la RSE. Las empresas deben escuchar y responder a las expectativas y preocupaciones de estas partes.

En resumen, el éxito en la Responsabilidad Social Empresarial se basa en la alineación estratégica, la cultura corporativa, la transparencia, la medición, la gestión de riesgos y la adaptación constante, por lo tanto al entender las estructuras

de los modelos analizados se establece un modelo propio de RSE que cubre las deficiencias de las organizaciones, el cual de manera concreta se alinea a las necesidades y explota las capacidades de cada ámbito para obtener resultados financieros óptimos a largo plazo . El fracaso suele estar relacionado con la falta de alineación, una cultura inadecuada, la falta de transparencia, la falta de medición, la incapacidad para gestionar riesgos y la falta de adaptación. Estas variables interconectadas influyen en el camino que una empresa sigue en su búsqueda de la responsabilidad social efectiva.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipo y enfoque de la investigación**

La investigación tiene como necesidad aplicar un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial relacionado con la gestión financiera, para así, proporcionar a las organizaciones los elementos necesarios para la toma de decisiones eficientes y oportunas. Para ello, con la ayuda de una metodología analítica descriptiva logramos identificar datos pasados para su posterior análisis, tomando en cuenta un enfoque cualitativo que conlleva a una comprensión natural de cada aspecto organizacional, por lo tanto, la investigación es analítica descriptiva con un enfoque cualitativo de método inductivo y deductivo, a través del uso de encuestas, las mismas que abarcaran preguntas las cuales responden la realidad de cada una de las pequeñas y medianas empresas.

la integración de la RSE en las PYMES es planteada como una estrategia empresarial, con el fin, de obtener un éxito organizacional que involucre el cumplimiento de los objetivos a través de las metas comerciales fundamentales, desde otro punto de vista, las empresas que no logran esta relación se ven enfrentadas a los problemas en la asignación de recursos a iniciativas, lo que, conlleva al fracaso en la implementación adecuada de los diferentes programas de responsabilidad social.

En este sentido, se empleó un razonamiento deductivo e inductivo, permite establecer una conexión entre teoría y observación, estas dos formas de razonamiento ofrecen enfoques distintos para abordar preguntas y problemas, cada uno con sus propias características y aplicaciones específicas. Con el propósito de analizar los fenómenos que son objeto de estudio e induce a la acumulación de conocimientos e información de datos aislados que resuelven la problemática relacionada con las estrategias de RSE.

Asimismo, en el diseño de la investigación se emplean documentos y bibliografías que permiten fundamentar los criterios de los autores consultados, establece así

una conexión con el estado actual de las PYMES de calzado y cuero de la provincia de Tungurahua, profundizan en el desarrollo del marco teórico fundamental para comprender la importancia de la aplicación de un modelo de RSE.

## **2.2. Modalidad de la investigación**

Con respecto al estudio, se ha investigado a fondo la modalidad cualitativa, a través del uso de la herramienta de recolección encuesta, el cual busca generar información a través de una conversación que permita identificar los temas o cuestiones iniciales para la construcción de un conocimiento más profundo y contextualmente relevante en las 60 empresas.

**Cuantitativo:** este enfoque utiliza la recopilación de datos numéricos para probar una hipótesis; por ello, está basada en la medición numérica y análisis estadístico para determinar recomendaciones y controles de comportamiento de las teorías que sustentan el tema (Hernández & Mendoza, 2020).

Enfocado en la modalidad cuantitativa, se busca identificar aspectos como:

- 1.La situación actual de las PYMES de cuero y calzado en la provincia de Tungurahua, en el ámbito de RSE;
- 2.El uso de estrategias relacionadas con la RSE dentro de las organizaciones;
- 3.Mecanismos adoptados para el cuidado y preservación de medio ambiente;
- 4.Medidas adoptadas para mejorar el ambiente laborar en la organización;
- 5.Uso y aplicación de un código de ética dentro de la empresa; y,
- 6.Relaciones comerciales y personales con la comunidad.

En este contexto, la toma de decisiones eficientes permite mejorar la calidad de vida de los empleados, con un ambiente laboral adecuado, un servicio eficiente a los clientes, buenas relaciones con los trabajadores, lo que conlleva a un crecimiento socioeconómico que toda entidad propicia para ser competitivos dentro del mercado donde se desenvuelven las actividades comerciales. Con lo cual, se toma en cuenta un enfoque que motiva e involucra a las pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado, la variable de estudio es la RSE, para así, alcanzar una mayor competitividad en el sector manufacturero y su positiva incidencia en la economía del país (Otero, 2018).

### **2.3. Tipo de investigación**

Se concuerda, con Nicomedes (2018), en la investigación descriptiva, con lo cual, se la define como la recolección de información que permite responder preguntas enfocadas con la situación actual de los sujetos de estudio y se encarga de determinar e informar los efectos de las variables analizadas. De igual forma, es de tipo descriptivo, determina minuciosamente aspectos importantes y necesarios en los datos recopilados, para así proponer un modelo de RSE relacionado a la gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado de la provincia de Tungurahua.

Por otra parte, se consultan libros investigativos y documentación, pues permite desarrollar de forma teórica las variables que son implícitas en el modelo de RSE, para así, aportar con respuestas fundamentadas mediante la aplicación de instrumentos de recolección y análisis de datos, que permitan cimentar opiniones frente a la problemática y la toma de decisiones en base a un mejoramiento empresarial.

### **Procedimientos para la búsqueda y procesamiento de los datos**

**Población:** una vez determinado cuál se considera como la unidad de muestra o de análisis, se concreta la delimitación para un estudio y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Con el objetivo de obtener respuestas eficientes ante la

problemática que presentan estas empresas con relación a la responsabilidad social, se consideró al grupo de individuos que cumplen una misma característica dentro del estudio (Ludeña, 2021).

Asimismo, se concuerda con el artículo de investigación *“La industria del calzado y la formación dual en la provincia de Tungurahua”*, en el cual se menciona que: la Cámara de Calzado de Tungurahua denominado CALTU, para el año 2019 se ha registrado en Ecuador un total 4.500 productores de calzado, que abarca un grupo amplio de contribuyentes catalogados como grandes, medianos y artesanos, de los cuales el 50 % corresponden a la provincia de Tungurahua (El Herald, 2019).

La población para la presente investigación serán las PYMES de cuero y calzado localizadas en la provincia de Tungurahua, que asciende a un total de 2250 empresas legalmente constituidas que forman parte de CALTU, al desarrollar responsablemente sus actividades económicas y que se encuentren comprometidos con el desarrollo del sector del calzado.

**Muestra:** de acuerdo con Vivanco (2005), el cálculo muestral se requiere de la utilización de una técnica de muestreo, en la que se considera la población de estudio y otras variables para la aplicación correcta, mediante el uso de una ecuación fácil de comprender y con resultados proyectables, para lo cual se hará uso de la siguiente fórmula, que permite fijar el número de encuestas necesarias para el estudio:

**Fórmula 1.** Población para la muestra

$$\text{POBLACIÓN FINITA}$$

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

Fuente: Vivanco (2005).

**Donde:**

n: es el tamaño de la muestra

N: es el tamaño de la población

z: es el valor correspondiente al nivel de confianza deseado

p: es la proporción esperada de la característica de interés en la población

q: es  $1 - p$ , es decir, la proporción no esperada de la característica de interés en la población

e: es el error máximo aceptable

No obstante, la técnica de muestreo se basa en el método no probabilístico intencional, el cual se considera como un método de muestreo que implica una recopilación de información basado en la capacidad de selección de muestras de un investigador, es por ello por lo que no es un proceso de selección fijo. Además, con el uso del muestreo por conveniencia, debido a la facilidad con la que se lo puede seleccionar los elementos de la muestra basándose en el conocimiento de la población (Ortega, 2023).

Por lo tanto, se identifica un total de 2250 empresas que se dedican al sector económico de cuero y calzado en la provincia de Tungurahua, por lo cual, mediante la aplicación de la muestra ya mencionada se conoce la cantidad total de empresas que deben ser encuestadas, para así responder de manera efectiva las distintas interrogantes planteadas en base a la RSE.

**Datos:**

<b>N:</b>	2250
<b>p:</b>	0.5
<b>q:</b>	0.5
<b>Z:</b>	1.645
<b>e:</b>	0.1

$$\text{MUESTRA} = \frac{1522.14}{25.20}$$

$$\text{MUESTRA} = 60.41 = 60 \text{ encuestas}$$

Para el estudio se debe aplicar un total de 60 encuestas a los gerentes o personal encargados de las PYMES de calzado y cuero de la provincia de Tungurahua, para la obtención de la información relacionada con la RSE que posee cada organización, los diferentes efectos que propicia el uso adecuado de esta estrategia comercial y financiera.

**Métodos empleados para la búsqueda y procesamiento de los datos**

**Método Inductivo – Deductivo.** Es por ello por lo que, se usa el método deductivo para obtener conclusiones de manera general en la investigación, lo que indica que comenzó desde el problema principal para mejorar la información económica (Rodríguez, 2017). En definitiva, es beneficioso para identificar las ideas novedosas o dar a conocer la falta de conocimiento que tienen las organizaciones en la aplicación de un modelo de RSE en la gestión financiera para la toma de decisiones de las PYMES de cuero y calzado en la provincia de Tungurahua.

**Método Analítico – Sintético.** Por lo tanto, en el estudio de este método se analiza la situación que se presenta actualmente las PYMES de cuero y calzado, es por ello que al aplicar las encuestas se identifica de forma analítica los problemas que se han presentado, de tal manera, que se puedan alcanzar soluciones que requieran de la aplicación del modelo de RSE en las PYMES de cuero y calzado. Con el fin de tener mejoras en el ambiente laboral, las relaciones entre colaboradores, impulsar el trabajo en equipo, valores que permiten un crecimiento profesional y personal al adoptar estas estrategias.

## **Técnicas de investigación**

La técnica empleada en la investigación es la encuesta, se toma en cuenta la recopilación de datos numéricos que permite una mejor comprensión de la situación real de las organizaciones acerca de la RSE en la gestión financiera. Al ser considerada como fundamental para el logro de los objetivos empresariales o si el desconocimiento de la estrategia comercial impide que sean competitivos en un mercado donde se desarrollan sus actividades económicas.

**Método empírico.** Además, se usa este método para describir y recolectar un conjunto de eventos y datos, es por ello, que puede utilizarse para validar conocimiento existente, comprueba si se ajusta a la realidad que sirven de base para diagnosticar la situación real del problema que se investiga y/o para verificar la proposición propuesta que aparece en la investigación (López & Ramos, 2021).

**Encuesta.** Se concuerda con López & Ramos (2021), que es un método experimental de búsqueda de criterios, opiniones, pensamientos, sugerencias, ideas e inquietudes de la unidad de investigación u otros sujetos que puedan aportar información necesaria para solventar la problemática analizada. Asimismo, Arias (2017), este instrumento se aplica a grupos específicos de acuerdo con ciertas características comunes para recolectar información, por lo que las encuestas se realizan directamente con el grupo objetivo, empleados de la empresa, clientes de la organización y otros donde se identifica a un conjunto de personas en particular como población.

Incluso, esta técnica se utiliza en una muestra para investigación, donde se recopila información que luego de un análisis estadístico, es usado para comprender y determinar la escala del problema. Por lo tanto, con este antecedente se menciona que se diseña una encuesta semiestructurada para la recopilación de datos sobre las prácticas de RSE en la PYMES de calzado y cuero en la provincia de Tungurahua.

## **Instrumento**

**Cuestionario.** Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2016) plantean que este instrumento se maneja mediante un bosquejo para estructurar una determinada colección de cuestiones que están en el planteamiento del problema con el objetivo de concretar las ideas que tiene el investigador. Se utiliza en el momento de aplicar la encuesta al personal y gerentes de las PYMES de cuero y calzado de la provincia de Tungurahua, relacionadas con la problemática para la obtención de información de forma sistemática y ordenada, sobre la necesidad que tienen las empresas de identificar e implementar acciones de responsabilidad social.

### **2.4. Procesamiento y análisis de la información**

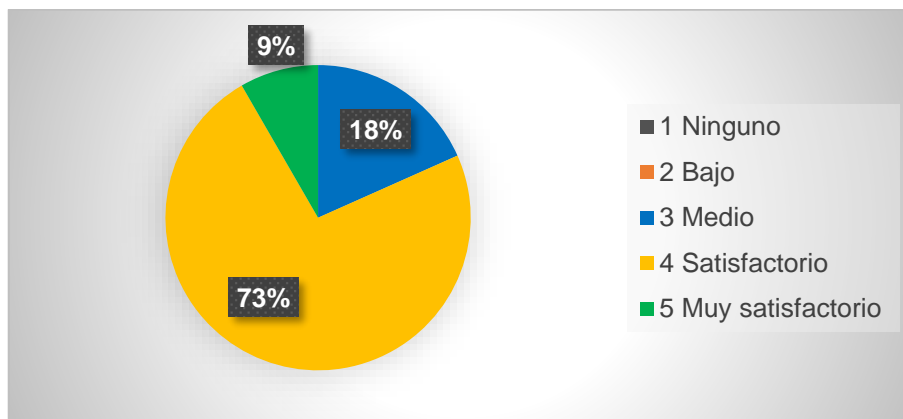
Una vez elaboradas las 60 encuestas, se procedió a contactar a los distintos encargados de cada empresa, de acuerdo a su disponibilidad de tiempo se aplican los instrumentos de recolección de información, para posteriormente ser registradas en el programa Microsoft Excel, con las respuestas que arrojaron se procedió al análisis e interpretación de los resultados obtenidos que están relacionados directamente con la RSE, con el fin de dar una solución eficiente ante la problemática identificada gracias a la aplicación de técnicas pertinentes.

### **Análisis de la encuesta**

El presente apartado tiene la finalidad de presentar los resultados obtenidos mediante las encuestas que tienen como objetivo dar a conocer si aplican o no estrategias de RSE. Por tanto, a continuación, se detalla las preguntas realizadas, así como, el análisis de los datos recolectados.

## 1. ¿Cuál es el grado de comprensión de sus colaboradores en temas de Responsabilidad Social Empresarial?

Gráficos 1. Análisis de Comprensión de los colaboradores

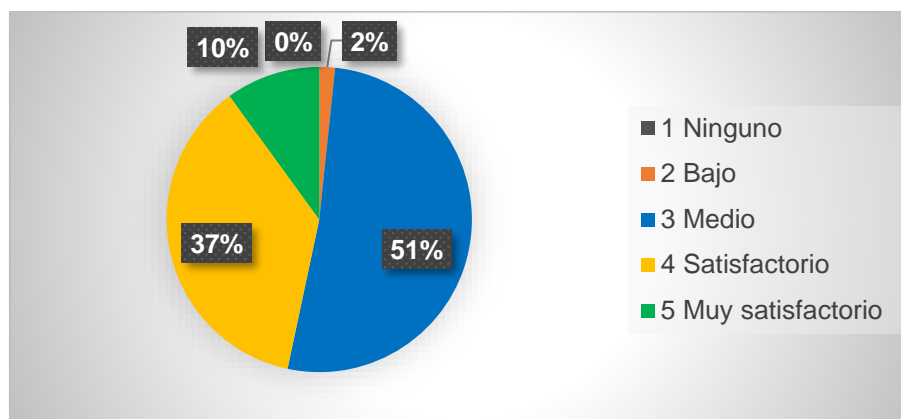


Fuente: elaboración propia

En la encuesta realizada, se evalúa el grado de comprensión de los colaboradores en temas de RSE. Los resultados reflejan que los colaboradores (73%), califican su nivel de comprensión como "Satisfactorio". Un 18% indicó un nivel de comprensión "Medio", mientras que un 8% han considerado que su comprensión era "Muy satisfactoria". Ningún colaborador encuestado seleccionó las opciones "Ninguno" o "Bajo" como su grado de comprensión. Estos resultados sugieren que la empresa puede estar satisfecha con el nivel de comprensión de la RSE entre sus colaboradores, gran parte de ellos tienen una comprensión satisfactoria de este tema.

**2. ¿En qué medida, considera que la misión y visión empresarial son coherentes con la nueva postura de responsabilidad social y sustentabilidad?**

**Gráficos 2. Misión y visión empresarial: coherencia**

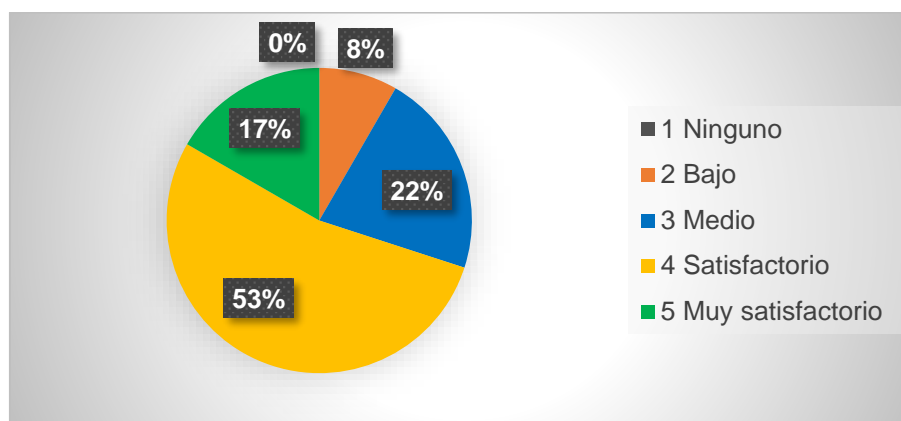


Fuente: elaboración propia

En la encuesta realizada, se evaluó la percepción de los encuestados sobre la coherencia entre la misión y visión empresarial con la nueva postura de responsabilidad social y sustentabilidad. Los resultados muestran que un 2% de los encuestados considera que la coherencia es "Baja", mientras que el 52% la califica como "Media". Un 37% de los encuestados la evalúa como "Satisfactoria", y un 10% la percibe como "Muy satisfactoria". Es importante destacar que ningún encuestado seleccionó la opción "Ninguno". Los datos obtenidos hacen referencia a que los encuestados percibe cierto grado de coherencia entre la misión y visión empresarial con la nueva postura de responsabilidad social y sustentabilidad. Por otro lado, existe espacio para mejorar esta coherencia, solo un porcentaje reducido la califica como "Muy satisfactoria", y un pequeño grupo la considera "Baja". La empresa podría considerar ajustar su misión y visión para alinearlas más plenamente con sus objetivos de responsabilidad social y sustentabilidad.

### 3. ¿Cómo calificaría la contribución de su empresa al desarrollo y capacitación continua de sus trabajadores?

Gráficos 3. Contribución de su empresa al desarrollo



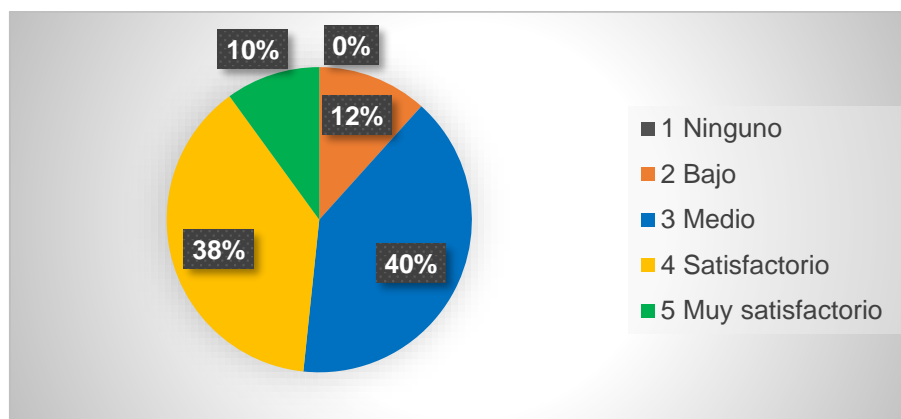
Fuente: elaboración propia

El 53% de los empleados califica la contribución de la empresa como "satisfactoria" en lo que respecta al desarrollo y capacitación continua de los trabajadores, lo que sugiere que gran parte reconoce un esfuerzo sólido en este aspecto. Además, un 17% la considera "muy satisfactoria", lo que indica que un segmento significativo de los empleados está altamente satisfecho con las oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa. Por otro lado, es relevante destacar que un 30% de los encuestados califica la contribución como "mediana" o menos. Esto indica que hay margen para mejorar y expandir los programas de desarrollo y capacitación. La inversión continua en el crecimiento profesional de los empleados es esencial para mantener la motivación y la competitividad de la fuerza laboral, así como para retener el talento en la empresa.

La empresa podría considerar evaluar las necesidades de desarrollo individuales de sus empleados y personalizar programas de capacitación para abordar esas necesidades específicas. También podría fomentar una cultura de aprendizaje constante y ofrecer oportunidades para el avance profesional. Estas acciones pueden ayudar a elevar aún más la calificación de los empleados en cuanto a la contribución de la empresa al desarrollo y capacitación continua.

**4. ¿En qué medida proporciona su empresa información de los riesgos y beneficios de sus productos/servicios que ofrece a sus clientes y su comunidad?**

**Gráficos 4. Empresa información de los riesgos y beneficios**



Fuente: elaboración propia

Los resultados indican que los colaboradores (78%) percibe que la empresa proporciona información sobre los riesgos y beneficios de sus productos/servicios en un nivel de "medio" o mejor. Por lo tanto, es positivo, la transparencia en la comunicación con clientes y la comunidad es esencial para construir confianza y relaciones sólidas.

De igual forma, es importante destacar que un 12% de los encuestados califica la provisión de información como "baja", y solo un 10% la considera "muy satisfactoria". Estos números sugieren que, aunque la empresa está en el camino correcto, todavía hay margen para mejorar la claridad y la amplitud de la información proporcionada. Una comunicación más efectiva sobre los riesgos y beneficios de los productos y servicios puede aumentar la satisfacción del cliente y la confianza en la empresa.

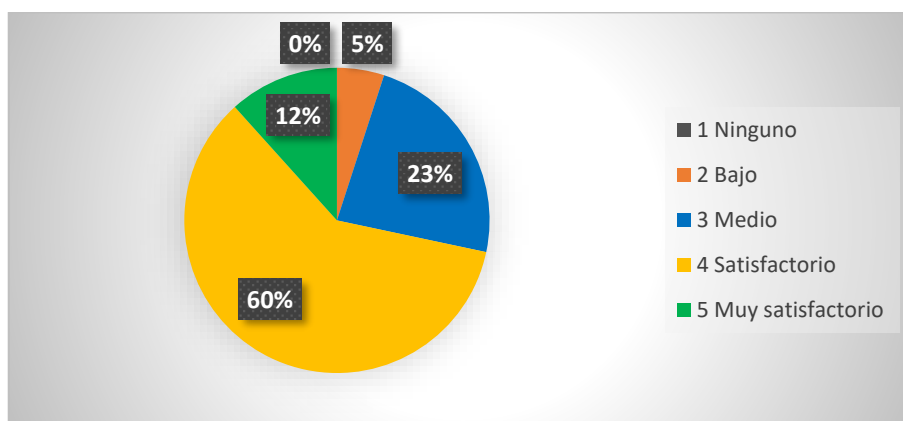
La empresa podría considerar revisar y fortalecer sus prácticas de comunicación, asegurándose de que la información sea fácilmente accesible, comprensible y completa. Además, podría implementar procesos para recopilar y utilizar el

*feedback* de los clientes y la comunidad para mejorar continuamente su comunicación sobre riesgos y beneficios.

En cuanto al aspecto ético se detallan las siguientes preguntas y análisis obtenidos:

### 5. ¿En la empresa se han definido visiblemente cuáles son los valores que guían su accionar?

Gráficos 5. Valores que guían su accionar



Fuente: elaboración propia

Los resultados indican que los empleados (72%) percibe que en la empresa se han definido claramente los valores que orientan sus acciones, lo que es una señal alentadora. Los valores organizacionales son esenciales para establecer la cultura y la ética de una empresa, y su claridad puede influir en la toma de decisiones y el comportamiento de los empleados.

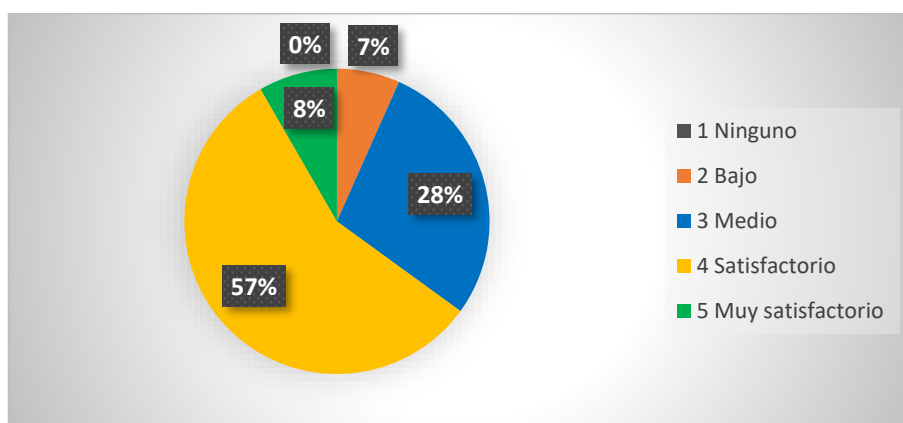
Adicionalmente, un 12% de los encuestados considera que esta definición es "altamente satisfactoria", lo que indica que un segmento importante de los empleados se siente muy satisfecho con la comprensión y promoción de los valores en la empresa.

No obstante, siempre existe la posibilidad de mejora. Un 23% de los empleados la califica como "promedio" o menos, que sugiere que, aunque la empresa ha definido sus valores, podría ser más efectiva en la promoción y la integración de estos principios en todas las áreas de su operación. La empresa podría considerar

acciones para reforzar aún más su cultura basada en valores, como la capacitación en valores, la comunicación constante de los mismos y su integración en procesos de toma de decisiones.

## 6. ¿Considera que en la empresa se promueve la integridad y transparencia en todas las interacciones con clientes, proveedores y empleados?

Gráficos 6. Integridad y transparencia



Fuente: elaboración propia

Los empleados (65%) considera que en la empresa se fomenta la integridad y la transparencia en todas las interacciones con clientes, proveedores y empleados a un nivel "satisfactorio" o superior. Esto indica que una parte considerable de la fuerza laboral percibe esfuerzos sólidos en la promoción de valores esenciales como la integridad y la transparencia en las relaciones comerciales y laborales.

Además, un 8% la evalúa como "altamente satisfactoria", lo que sugiere que existe un grupo de empleados que se encuentra muy contento con la promoción de estos valores en la empresa.

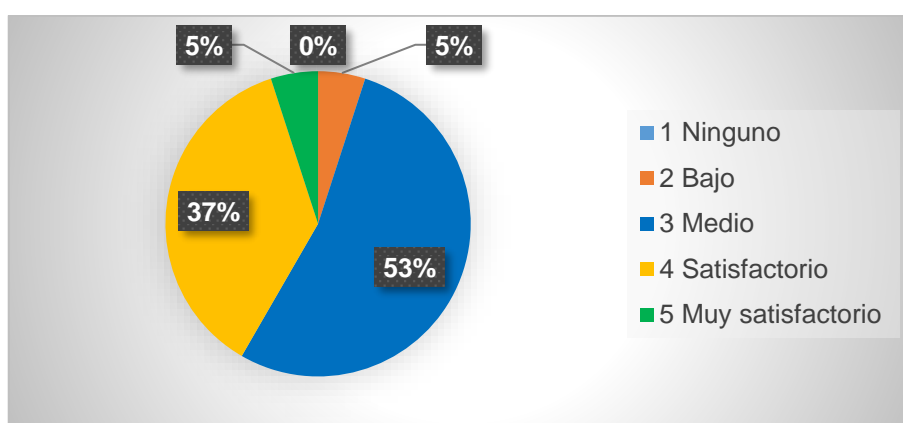
No obstante, hay margen para la mejora. Un 28% de los empleados la califica como "intermedia" o menos, que sugiere que la empresa podría intensificar sus esfuerzos para garantizar que la integridad y la transparencia sean aún más notables en todas las interacciones. Esto puede incluir capacitación adicional, políticas más claras y

una comunicación más sólida de estos principios a todos los niveles de la organización.

La promoción de la integridad y la transparencia no solo construye relaciones sólidas, sino que también refuerza la reputación y la confianza en la empresa.

## 7. ¿Cómo contribuimos a la comunidad y al medio ambiente a través de nuestras prácticas comerciales y filantropía?

Gráficos 7. Medio ambiente



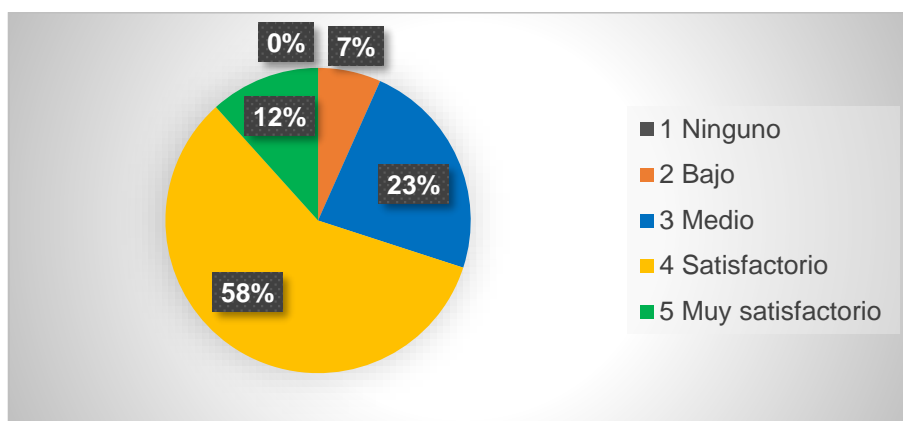
Fuente: elaboración propia

Los empleados (58%) percibe que la empresa contribuye de manera "mediana" a la comunidad y al medio ambiente a través de sus prácticas comerciales y filantropía. Esto indica que una parte significativa de la fuerza laboral reconoce esfuerzos en responsabilidad social y sostenibilidad.

De igual forma, un 5% la considera "muy satisfactoria", lo que sugiere que hay un grupo de empleados que está altamente satisfecho con las contribuciones de la empresa en este ámbito. Por otro lado, un 42% de los empleados la califica como "baja" o "intermedia". Esto indica que la empresa podría considerar fortalecer sus prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad para tener un impacto más significativo en la comunidad y el medio ambiente. Esto podría incluir aumentar la inversión en proyectos sociales y ambientales, así como comunicar de manera más efectiva estas iniciativas tanto a los empleados como al público en general.

## 8. ¿Tenemos un código de conducta para guiar el comportamiento ético de nuestros empleados y líderes?

Gráficos 8. Código de conducta



Fuente: elaboración propia

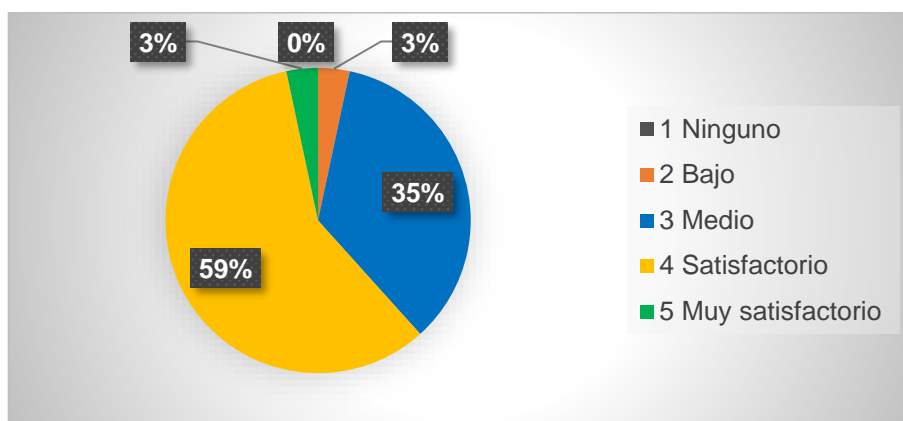
Los empleados (70%) afirma que la empresa tiene un código de conducta para guiar el comportamiento ético de sus empleados y líderes. Esto es positivo, un código de conducta establece estándares éticos y comportamientos esperados en la organización.

Además, un 12% lo califica como "altamente satisfactorio", lo que indica que un grupo de empleados está muy satisfecho con la presencia y la eficacia del código de conducta en la empresa.

De modo que, un 30% de los empleados considera que el código de conducta es "intermedio" o menos, que sugiere que la empresa podría mejorar la promoción y el cumplimiento del código para garantizar que todos los empleados lo sigan de manera consistente. Puede ser útil brindar más capacitación y recursos para que los empleados comprendan y adhieran a los principios éticos establecidos en el código. Así mismo, se presentan las preguntas enfocadas al aspecto laboral.

9. ¿Cómo calificaría la participación de sus clientes, socios, proveedores y empleados (*stakeholders*) con los valores de su empresa?

Gráficos 9. Participación de sus clientes, socios, proveedores y empleados



Fuente: elaboración propia

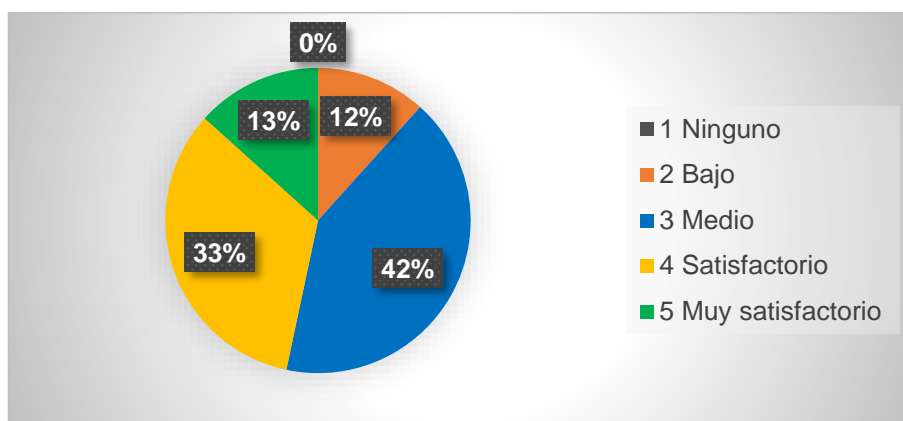
Los empleados (61%) califica la participación de los clientes, socios, proveedores y empleados con los valores de la empresa como "satisfactoria" o mejor, que sugiere que una parte significativa de la fuerza laboral percibe una alineación adecuada entre los *stakeholders* y los valores de la empresa. En otro sentido, un 3% lo considera "altamente satisfactorio", lo que indica que hay un pequeño conjunto de empleados que está muy satisfechos con la participación de todos los grupos de interés.

Por otro lado, un 38% de los empleados califica esta participación como "media" o menos, que sugiere que la empresa podría trabajar para fortalecer aún más la conexión entre los clientes, socios, proveedores, empleados y los valores organizacionales. Esto puede lograrse a través de una comunicación más efectiva de los valores y la inclusión de los participantes activos de la empresa en iniciativas y proyectos que reflejen esos valores.

La alineación de los *stakeholders* con los valores de la empresa es fundamental para construir relaciones sólidas y garantizar que las acciones de la empresa estén en consonancia con sus principios fundamentales.

**10. Con respecto a la cultura empresarial social, ¿en qué medida considera que los trabajadores han aportado a su empresa?**

**Gráficos 10. Cultura empresarial social**



Fuente: elaboración propia

Los empleados (46%) considera que los trabajadores han contribuido de manera "media" a la cultura empresarial social, lo que sugiere un nivel razonable de participación en la promoción de una cultura que valora aspectos sociales.

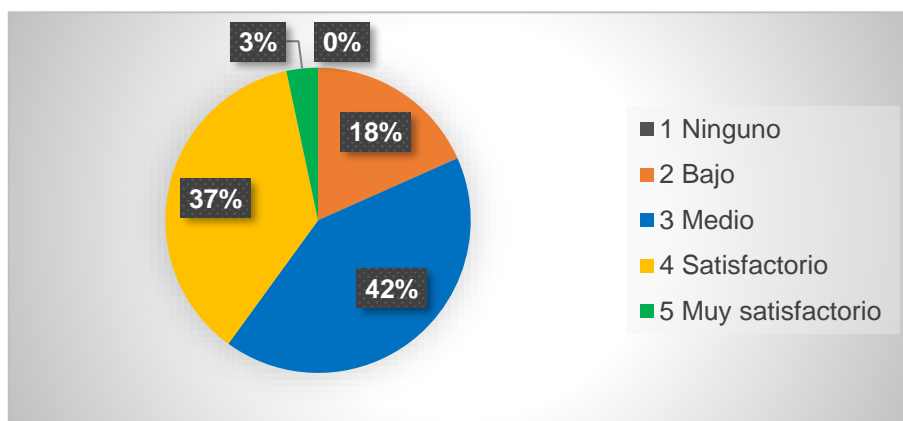
Adicionalmente, un 13% la califica como "altamente satisfactoria", lo que indica que hay un grupo de empleados que percibe una contribución significativa de sus compañeros en la promoción de la cultura empresarial social.

Así mismo, un 45% de los empleados califica esta contribución como "baja" o "intermedia", que sugiere que la empresa podría esforzarse más en fomentar una cultura empresarial social en la que los trabajadores participen activamente. Esto podría lograrse mediante la promoción de actividades y proyectos sociales, así como la comunicación efectiva de los valores sociales de la empresa.

La cultura empresarial social es importante para que la empresa tenga un impacto positivo en la comunidad y refuerce su reputación como una organización que se preocupa por cuestiones sociales y éticas.

**11. ¿En qué medida la empresa contrata personas de grupos vulnerables (madres solteras, población indígena, capacidades especiales, etc.)?**

**Gráficos 11. Grupos vulnerables**



Fuente: elaboración propia

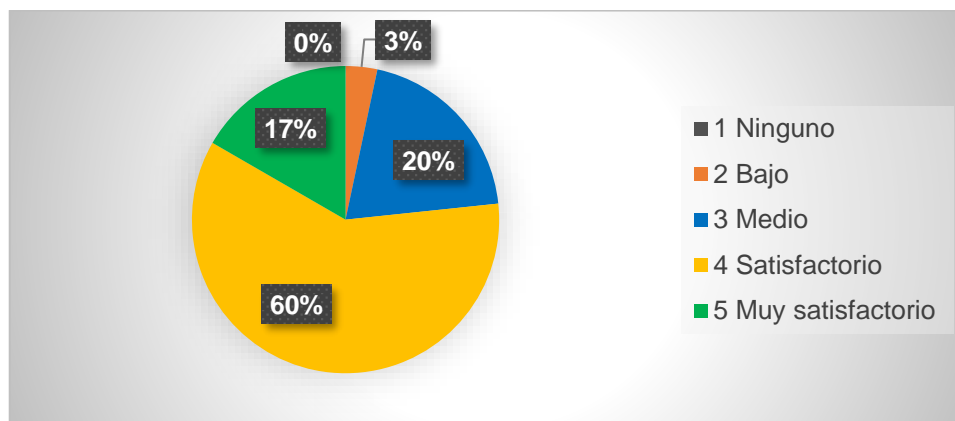
Los empleados (82%) considera que la empresa ha contratado personas de grupos vulnerables en un nivel que va desde "medio" hasta "satisfactorio". Esto indica que una parte significativa de la fuerza laboral reconoce los esfuerzos de la empresa en brindar oportunidades laborales a individuos de grupos vulnerables, como madres solteras, población indígena y personas con capacidades especiales.

No obstante, un 3% lo califica como "altamente satisfactorio", lo que sugiere que un pequeño grupo de empleados está muy satisfecho con las iniciativas de contratación inclusivas de la empresa.

Por otro lado, un 18% de los empleados considera que la contratación de personas de grupos vulnerables es "baja". Aunque la empresa se toma medidas, puede ser beneficioso intensificar estos esfuerzos para ampliar aún más la inclusión laboral y ofrecer oportunidades a un número mayor de personas en situación de vulnerabilidad. Esto podría contribuir al bienestar de la comunidad y fortalecer la reputación de la empresa como un empleador socialmente responsable.

**12. ¿En qué medida la empresa se respetan las funciones de trabajo acordadas con cada trabajador?**

**Gráficos 12. Respetan las funciones de trabajo**



Fuente: elaboración propia

Los empleados (77%) percibe que la empresa respeta las funciones de trabajo acordadas con cada trabajador en un nivel que va desde "satisfactorio" hasta "muy satisfactorio". Esto indica que Los empleados siente que sus roles y responsabilidades laborales son respetados por la empresa.

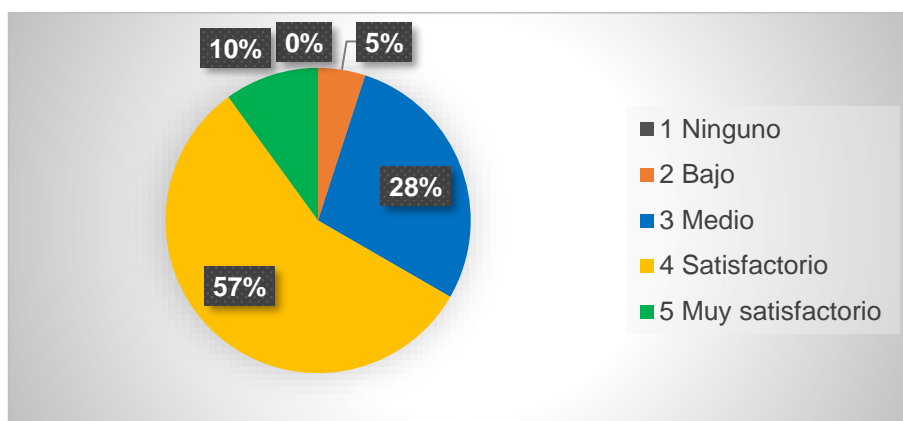
Adicionalmente, un 17% lo califica como "altamente satisfactorio", lo que sugiere que un grupo significativo de empleados está muy satisfecho con la manera en que la empresa gestiona las funciones laborales acordadas.

Solo un 3% considera que el respeto de las funciones laborales es "bajo". Esto indica que la empresa tiene un buen desempeño en esta área y demuestra su compromiso con el cumplimiento de los acuerdos laborales. Mantener este nivel de respeto contribuye a la satisfacción y la moral de los empleados, lo que a su vez puede mejorar la productividad y el compromiso con la empresa.

Por otro lado, las preguntas relacionadas al área económica se detallan en las siguientes figuras con los resultados obtenidos.

### 13. ¿Cómo calificaría las prácticas de competencia y negociación justa entre su empresa y las de su sector?

Gráficos 13. Competencia y negociación justa



Fuente: elaboración propia

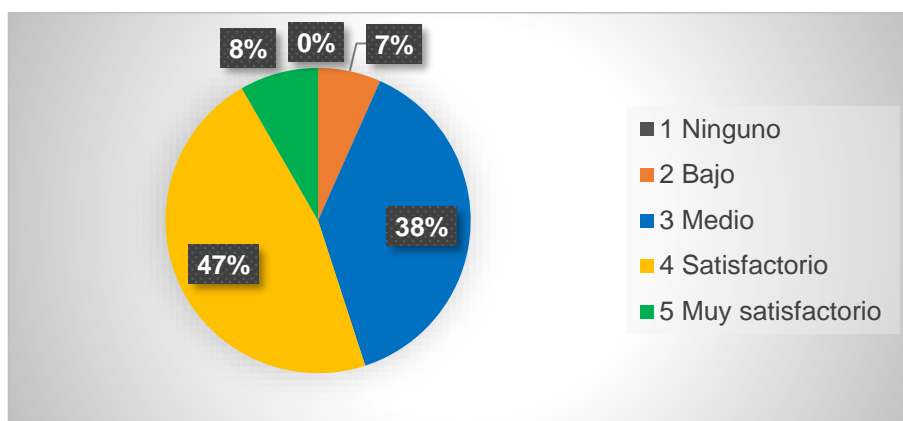
Los empleados (67%) califica las prácticas de competencia y negociación entre su empresa y las de su sector como "satisfactorias" o mejor, que sugiere que una parte significativa de la fuerza laboral percibe que la empresa se involucra en prácticas comerciales justas y éticas en su relación con otras empresas en el mismo sector.

De igual forma, un 10% las considera "altamente satisfactorias", lo que indica que hay un grupo de empleados que está muy satisfecho con las prácticas de competencia y negociación justa de la empresa.

Aunque Gran parte ve positivamente estas prácticas, un 28% de los empleados las califica como "medias" o menos, que sugiere que la empresa podría enfocarse en mejorar aún más sus prácticas comerciales para asegurar que sean percibidas como justas y éticas en todos los niveles. Esto puede incluir la revisión de políticas comerciales, la capacitación en ética empresarial y una mayor transparencia en las operaciones comerciales.

**14. ¿En qué medida a empresa cuenta con políticas de adquisición responsable que promuevan proveedores éticos y sostenibles?**

**Gráficos 14. Políticas de adquisición responsable**



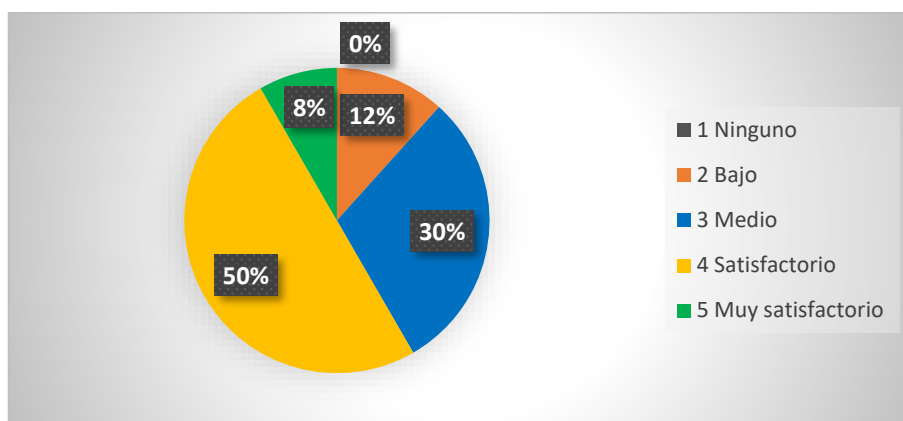
Fuente: elaboración propia

Los empleados (55%) percibe que la empresa cuenta con políticas de adquisición responsable que promueven proveedores éticos y sostenibles en un nivel que va desde "satisfactorio" hasta "muy satisfactorio". Esto indica que una parte significativa de la fuerza laboral reconoce los esfuerzos de la empresa en la promoción de prácticas de adquisición éticas y sostenibles.

En otro sentido, un 8% lo califica como "altamente satisfactorio", lo que sugiere que un grupo de empleados está muy satisfecho con las políticas de adquisición responsable de la empresa. Por otro lado, un 45% de los empleados considera que estas políticas son "bajas" o "intermedias". Esto indica que la empresa podría mejorar sus políticas y esfuerzos de adquisición responsable para garantizar que promueva proveedores éticos y sostenibles de manera más efectiva. Esto podría incluir una revisión de las políticas de adquisición, una mayor colaboración con proveedores éticos y una comunicación más sólida de las iniciativas de sostenibilidad a nivel de la empresa.

15. ¿Cuál es el porcentaje de presupuesto asignado de la empresa en temas de responsabilidad social/sostenibilidad?

Gráficos 15. Responsabilidad social/sostenibilidad



Fuente: elaboración propia

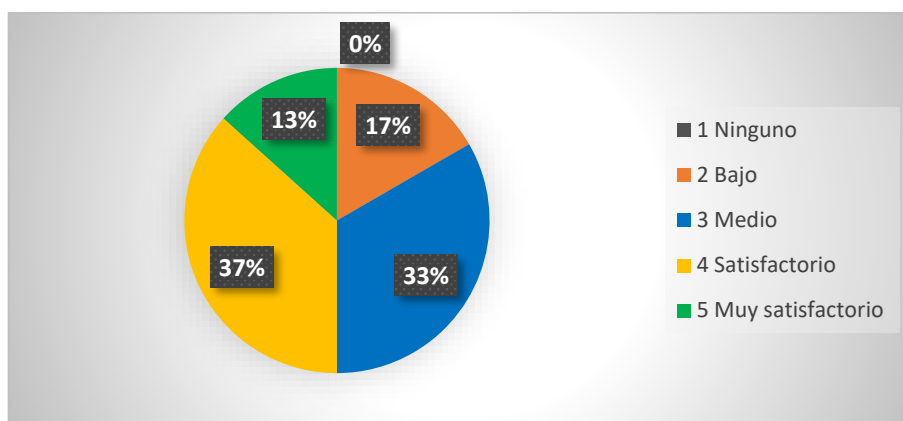
Los empleados (58%) informan que la empresa asigna un porcentaje de su presupuesto en temas de responsabilidad social y sostenibilidad que va desde "satisfactorio" hasta "muy satisfactorio". Esto indica que una parte significativa de la fuerza laboral percibe que la empresa dedica recursos financieros adecuados a iniciativas relacionadas con la responsabilidad social y la sostenibilidad.

De tal manera, un 8% lo califica como "altamente satisfactorio", lo que sugiere que un grupo de empleados está muy satisfecho con el compromiso financiero de la empresa en estas áreas.

Por otro lado, un 42% de los empleados considera que el presupuesto asignado es "bajo" o "intermedio". Esto indica que la empresa podría aumentar sus inversiones en responsabilidad social y sostenibilidad para tener un impacto más significativo en la comunidad y el medio ambiente. Esto podría incluir el aumento de fondos para proyectos y programas relacionados con la sostenibilidad, así como una mayor comunicación sobre estas inversiones a nivel interno y externo.

**16. ¿En qué medida la empresa está involucrada en iniciativas de economía circular o de reducción de impacto ambiental?**

**Gráficos 16. Iniciativas de economía circular**



Fuente: elaboración propia

Los empleados (50%) percibe que la empresa está involucrada en iniciativas de economía circular o de reducción de impacto ambiental en un nivel que va desde "medio" hasta "satisfactorio", que sugiere que una parte considerable de la fuerza laboral reconoce que la empresa toma medidas para reducir su impacto ambiental y promover prácticas sostenibles.

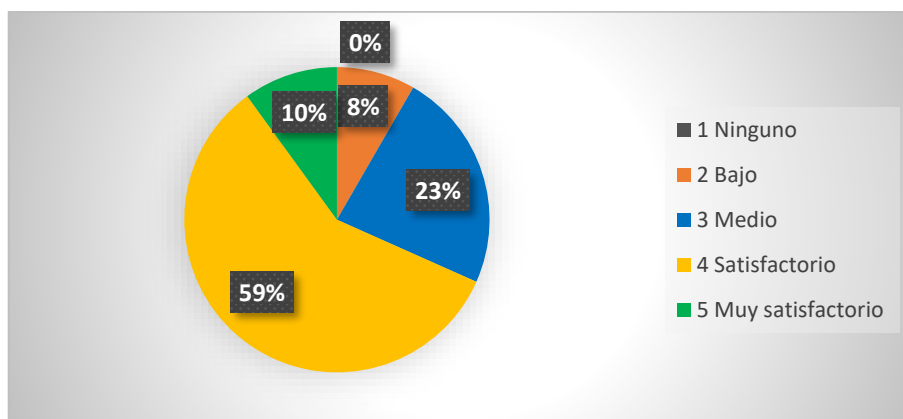
Así mismo, un 13% lo califica como "altamente satisfactorio", lo que indica que un grupo de empleados está muy satisfecho con el compromiso de la empresa en estas iniciativas.

Por otro lado, un 50% de los empleados considera que el involucramiento de la empresa es "bajo" o "intermedio", que sugiere que la empresa podría intensificar sus esfuerzos en la implementación de prácticas de economía circular y reducción de impacto ambiental. Esto podría incluir la adopción de tecnologías más ecológicas, la reducción de residuos y la promoción de la reutilización de recursos.

Finalmente, las interrogantes establecidas para conocer elementos relacionados a los aspectos ambiental se describen a continuación.

**17. ¿En qué medida se considera la responsabilidad social en la toma de decisiones para reducir su impacto ambiental en la cadena de producción?**

**Gráficos 17. Impacto ambiental**



Fuente: elaboración propia

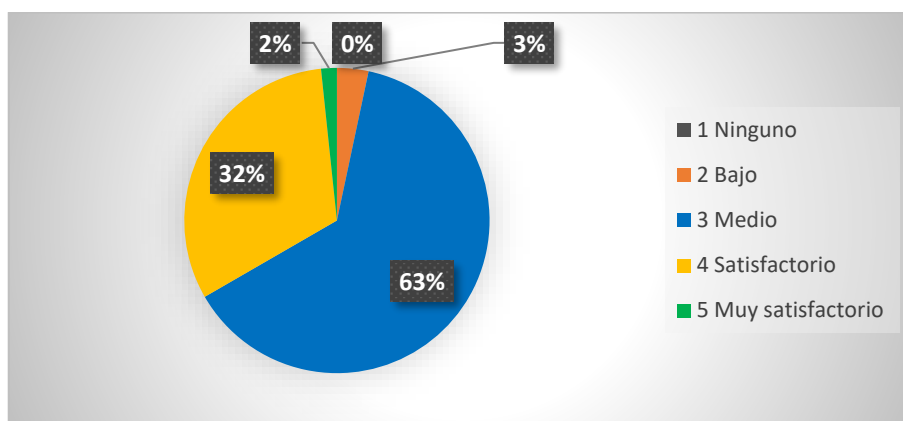
Los empleados (68%) considera que la empresa tiene en cuenta la responsabilidad social en la toma de decisiones para reducir su impacto ambiental en la cadena de producción en un nivel que va desde "satisfactorio" hasta "muy satisfactorio". Esto indica que una parte significativa de la fuerza laboral percibe que la empresa integra la responsabilidad social en sus decisiones relacionadas con el medio ambiente.

En el mismo sentido, un 10% la califica como "altamente satisfactoria", lo que sugiere que hay un grupo de empleados que está muy satisfecho con el compromiso de la empresa en este aspecto.

Aunque Los empleados ve positivamente la consideración de la responsabilidad social en la toma de decisiones ambientales, un 23% la califica como "media" o menos. Esto indica que la empresa podría esforzarse más para asegurar que la responsabilidad social esté completamente integrada en todas las decisiones relacionadas con el impacto ambiental. Esto podría incluir la revisión de políticas internas y la promoción de la sostenibilidad como un valor clave en la cultura organizacional.

## 18. ¿Se implementan medidas de ahorro de energía y reducción de emisiones en la producción?

Gráficos 18. Ahorro de energía y reducción de emisiones en la producción



Fuente: elaboración propia

Los empleados (95%) percibe que la empresa implementa medidas de ahorro de energía y reducción de emisiones en la producción en un nivel que va desde "medio" hasta "satisfactorio". Esto indica que la gran mayoría de la fuerza laboral reconoce que la empresa toma medidas para reducir su consumo de energía y sus emisiones de manera efectiva en el proceso de producción.

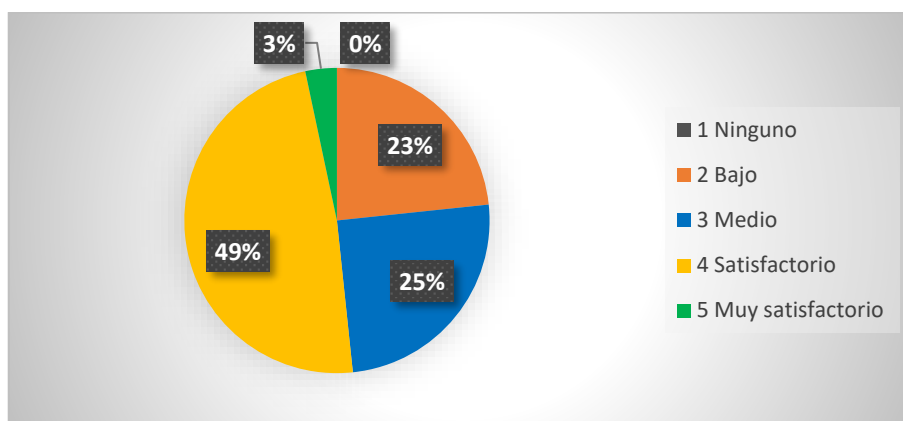
Además, aunque en menor proporción, un 2% lo califica como "altamente satisfactorio", lo que sugiere que algunos empleados están muy satisfechos con las prácticas de ahorro de energía y reducción de emisiones en la producción.

Solo un 3% considera que estas medidas son "bajas". Esto indica que la empresa tiene un buen desempeño en este aspecto y muestra un compromiso notable con la sostenibilidad ambiental en la producción.

La implementación de medidas de ahorro de energía y reducción de emisiones es crucial para minimizar el impacto ambiental de las operaciones de la empresa y contribuir a la lucha contra el cambio climático. Esta alta calificación sugiere un enfoque sólido en la sostenibilidad ambiental por parte de la organización.

19. ¿En qué medida la empresa ha invertido en equipos, maquinarias y procesos que disminuyan el impacto ambiental?

Gráficos 19. Equipos, maquinarias y procesos



Fuente: elaboración propia

Los empleados (76%) consideran que la empresa ha invertido en equipos, maquinarias y procesos que disminuyen el impacto ambiental en un nivel que va desde "satisfactorio" hasta "muy satisfactorio". Esto indica que una parte significativa de la fuerza laboral percibe que la empresa ha realizado inversiones significativas para reducir su impacto ambiental y promover prácticas sostenibles.

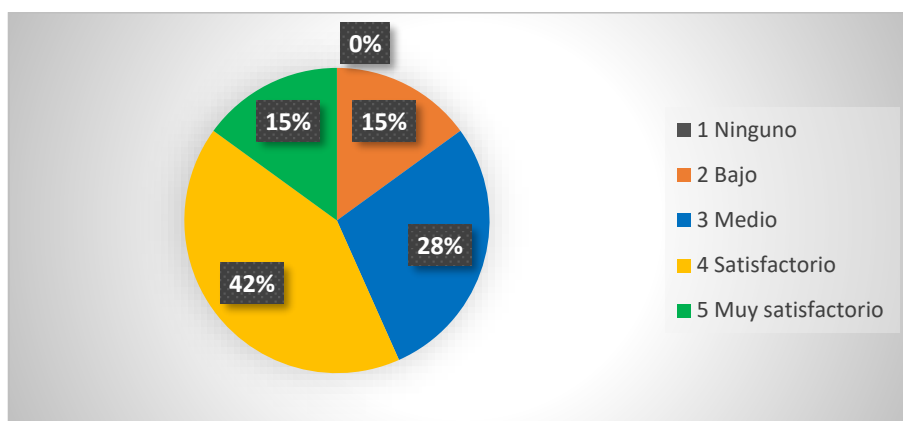
Además, un 3% lo califica como "altamente satisfactorio", lo que sugiere que un pequeño grupo de empleados está muy satisfecho con las inversiones realizadas por la empresa en este sentido.

Por otro lado, un 23% de los empleados considera que estas inversiones son "bajas" o "intermedias", que sugiere que la empresa podría aumentar sus esfuerzos en la inversión de tecnologías y procesos más ecológicos para tener un impacto ambiental aún menor. Esto podría incluir la actualización de equipos obsoletos y la implementación de prácticas más avanzadas de gestión ambiental.

La inversión en equipos, maquinarias y procesos ambientalmente amigables es fundamental para reducir el impacto ambiental de las operaciones y demostrar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad ambiental.

## 20. ¿En qué medida empresa se reciclan, reúsan o reducen insumos o materiales?

Gráficos 20. Reciclan, reúsan o reducen



Fuente: elaboración propia

Los empleados (57%) percibe que la empresa lleva a cabo prácticas de reciclaje, reutilización y reducción de insumos o materiales en un nivel que va desde "medio" hasta "satisfactorio". Esto indica que una parte significativa de la fuerza laboral reconoce los esfuerzos de la empresa para gestionar de manera responsable sus recursos y reducir su impacto ambiental.

De igual forma, un 15% lo califica como "altamente satisfactorio", lo que sugiere que un grupo de empleados está muy satisfecho con las prácticas de gestión de insumos y materiales de la empresa.

Por otro lado, un 15% de los empleados considera que estas prácticas son "bajas" o "intermedias". Esto indica que la empresa podría mejorar sus esfuerzos en la gestión de insumos y materiales para lograr una mayor eficiencia y reducción de residuos. Esto podría incluir la implementación de programas de reciclaje más sólidos y la promoción de prácticas de reducción de residuos en todas las operaciones. La gestión responsable de insumos y materiales es esencial para reducir el impacto ambiental y fomentar prácticas sostenibles en la cadena de producción.

## CAPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

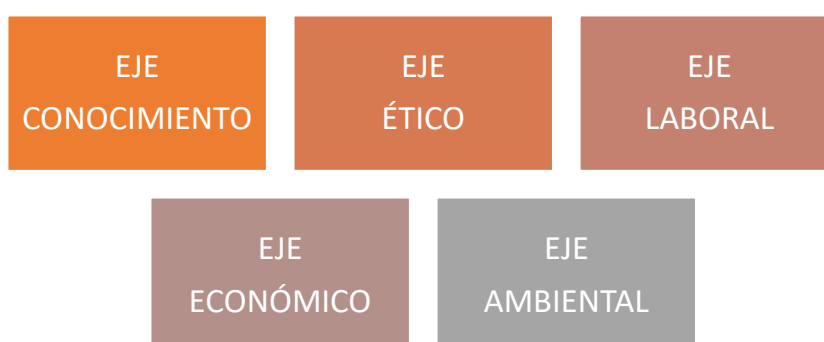
### 3.1. Análisis de los resultados del diagnostico

En primera instancia, la RSE ayuda a una contribución activa y voluntaria de las empresas, para así, generar un mejoramiento social, económico y ambiental. Cabe resaltar, la importancia de la RSE como un factor que puede contribuir a la competitividad de las PYMES de cuero y calzado. Es por ello por lo que, la misma puede ayudar a estas empresas a mejorar su imagen y reputación, lo que puede traducirse en un aumento de las ventas y la fidelización de los clientes.

Para elaborar la estrategia, se toma en cuenta a todos los grupos de interés, las prácticas ya realizadas a lo largo de los años, los valores de la empresa y su capacidad para implementar prácticas responsables. De acuerdo con Marta Mejía (2016, p. 10), "una estrategia será robusta y eficaz únicamente si se fundamenta en la cultura, los valores y las actividades que la empresa ya está llevando a cabo".

El plan propone fortalecer las distintas organizaciones mediante 5 ejes que son: conocimiento, ética, laboral, económico y ambiental.

Figura 4. Ejes



Fuente: elaboración propia

De ahí que, los ejes identificados en el estudio permiten obtener un conocimiento más amplio acerca de sus prácticas responsables; por lo cual, la estrategia se fundamenta en un proceso de implementación, desde informar y capacitar a las personas sobre lo que conlleva la RSE, motivarlas e integrarlas activamente durante el proceso de implementación de la estrategia y que puedan tener una percepción más amplia acerca de la competitividad que se ve reflejada en las empresas.

**Eje 1: Conocimiento.** con el objetivo de que las empresas comprendan de lo que trata el tema de RSE, para así lograr evaluar y gestionar los impactos sociales, ambientales y económicos de sus operaciones. Por consiguiente, se puede observar el nivel de comprensión de los miembros de las empresas en cuanto a los lineamientos básicos de la RSE.

**Tabla 1. Resultados del Eje de Conocimiento**

<b>ALTERNATIVA S</b>	<b>PREGUNTA 1</b>	<b>PREGUNTA 2</b>	<b>PREGUNTA 3</b>	<b>PREGUNTA 4</b>	<b>RESULTADO S</b>
1 Ninguno	0	0	0	0	0
2 Bajo	0	1	5	7	13
3 Medio	11	31	13	24	79
4 Satisfactorio	44	22	32	23	121
5 Muy satisfactorio	5	6	10	6	27
					240

Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que, los resultados obtenidos reflejan en su mayoría un nivel satisfactorio en cuanto al conocimiento sobre la RSE, por lo tanto, las organizaciones mantienen una estrategia aceptable en la comprensión de la información sobre la responsabilidad social y los valores que maneja la empresa. El talento humano se encuentra alineado con los objetivos éticos de la organización con la aplicación de conocimientos especializados permiten que a las empresas comprender y abordar de manera efectiva los desafíos sociales y ambientales.

**Eje 2: Ética.** Con el objetivo que las empresas mejoren sus prácticas comerciales y filantrópicas, para que se promueva la integridad y transparencia en todas las interacciones con clientes, proveedores y empleados.

**Tabla 2. Resultados Eje Ético**

<b>ALTERNATIVA S</b>	<b>PREGUNTA 1</b>	<b>PREGUNTA 2</b>	<b>PREGUNTA 3</b>	<b>PREGUNTA 4</b>	<b>RESULTADO S</b>
1 Ninguno	0	0	0	0	0
2 Bajo	3	4	3	4	14
3 Medio	14	17	32	14	77
4 Satisfactorio	36	34	22	35	127
5 Muy satisfactorio	7	5	3	7	22
					240

Fuente: elaboración propia

Se considera la creciente conciencia ambiental y social, es imperativo que las empresas adopten prácticas comerciales sostenibles y contribuyan activamente al bienestar de la comunidad y la preservación del medio ambiente. En el caso de una empresa de calzado y cuero, la integración de iniciativas sostenibles y filantrópicas no solo puede fortalecer su reputación corporativa, sino también generar un impacto positivo en la sociedad y el entorno natural.

Dentro de los resultados se considera positiva la claridad de visión sobre el accionar de las organizaciones con relación al eje ético, el cual constituye el cimiento moral que guía sus acciones y decisiones en la organización, se puede observar que la internalización de valores éticos sólidos, que van más allá del cumplimiento de normativas y regulaciones es satisfactorio, por lo tanto, las prácticas empresariales respetan los derechos humanos, promueven la equidad y contribuyen al bienestar de las comunidades

**Eje 3. Laboral.** el objetivo de las organizaciones es promover prácticas laborales éticas, justas y sostenibles. La RSE laboral se centra en el bienestar y el desarrollo de los empleados, así como en el respeto de los derechos humanos en cuanto a

las funciones que desempeñan y su capacidad para brindar oportunidades a grupos vulnerables.

**Tabla 3. Resultados Eje Laboral**

<b>EJE LABORAL</b>	<b>PREGUNTA 1</b>	<b>PREGUNTA 2</b>	<b>PREGUNTA 3</b>	<b>PREGUNTA 4</b>	<b>RESULTADO S</b>
1 Ninguno	0	0	0	0	0
2 Bajo	2	7	11	2	22
3 Medio	21	25	25	12	83
4 Satisfactorio	35	20	22	36	113
5 Muy satisfactorio	2	8	2	10	22
					240

Fuente: elaboración propia

En este ámbito donde los resultados representan una división media y satisfactoria, la participación de los grupos de interés es irregular, pero se mantiene en un lineamiento positivo para la organización. En primer lugar, es crucial destacar que los trabajadores han desempeñado un papel fundamental en el fortalecimiento de la cultura empresarial y social dentro del ambiente laboral. Es por ello, que se ve reflejado en los resultados una mejora continua de los *stakeholders* en los procesos y estrategias que, han enriquecido la cultura empresarial, fomentan la adaptabilidad y la resiliencia frente a los desafíos del entorno empresarial.

En lo que respecta a la construcción de relaciones interpersonales y un ambiente laboral positivo, los empleados han sido agentes clave. Su capacidad para fomentar un espíritu de colaboración y apoyo mutuo ha contribuido a la formación de equipos cohesionados, mejoran la productividad y la satisfacción laboral.

**Eje Económico.** el objetivo es garantizar que las actividades económicas de la empresa sean éticas, sostenibles y contribuyan al desarrollo financiero en general. Enfocándose en prácticas de competencia y negociación justa entre su empresa y las de su sector son más rentable a largo plazo, al mismo tiempo reduce su impacto ambiental.

Tabla 4. Resultados Eje Económico

EJE ECONÓMICO	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	RESULTADO S
1 Ninguno	0	0	0	0	0
2 Bajo	3	4	7	10	24
3 Medio	17	23	18	20	78
4 Satisfactorio	34	28	30	22	114
5 Muy satisfactorio	6	5	5	8	24
					240

Fuente: elaboración propia

La empresa reconoce la importancia crítica de su responsabilidad ambiental y está comprometida con la mejora continua de sus prácticas para avanzar hacia una economía circular y reducir su impacto ambiental. De acuerdo con el análisis, se observa que las organizaciones están en un rango entre medio y satisfactorio, por lo tanto, hay como necesidad evaluar y fortalecer las iniciativas existentes, así como proponer nuevas medidas enfocándose en la generación de empleo digno, el desarrollo de proveedores locales y la inversión en comunidades.

Asimismo, la transparencia financiera y la rendición de cuentas son elementos clave igualmente, la cual permite que las partes interesadas evalúen la contribución real de la empresa al desarrollo económico sostenible. Así, el componente económico de la RSE no solo fortalece la estabilidad financiera de la empresa, sino que también nutre un entorno empresarial más equitativo y resistente a largo plazo.

**Eje Ambiental.** Tiene como objetivo fundamental gestionar y minimizar el impacto de las operaciones de la empresa en el medio ambiente, promueve la sostenibilidad y la conservación de los recursos naturales.

Tabla 5. Resultado Eje Ambiental

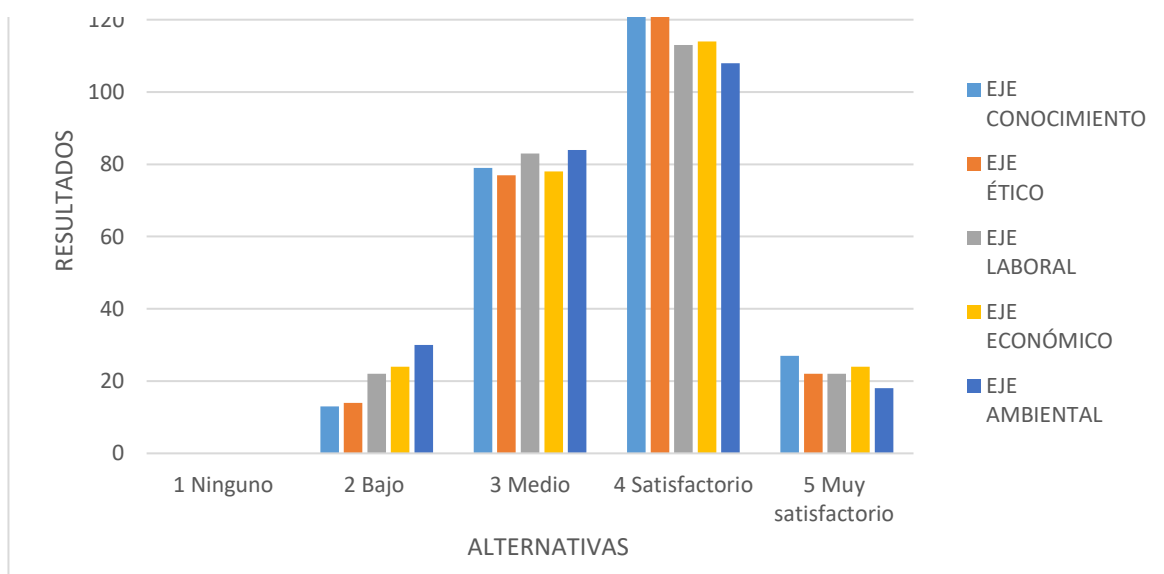
EJE AMBIENTAL	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	RESULTADO S
1 Ninguno	0	0	0	0	0
2 Bajo	5	2	14	9	30
3 Medio	14	38	15	17	84
4 Satisfactorio	35	19	29	25	108
5 Muy satisfactorio	6	1	2	9	18
					240

Fuente: elaboración propia

En última instancia, se puede observar un análisis del eje ambiental intermitente entre bajo, medio y satisfactorio, por lo cual, el compromiso de la empresa hacia la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental no son empleados de manera óptima.

Por otro lado, la inversión en equipos, maquinarias y procesos que disminuyan el daño se desarrolla de manera positiva dentro de las organizaciones da como resultado una estrategia plena de control y cuidado ecológico, en este contexto, el componente ambiental no solo responde a la urgencia de abordar desafíos como el cambio climático, sino que también posiciona a la empresa como un agente de cambio positivo, contribuyendo a la conservación del entorno para las generaciones futuras, por tanto, en el análisis de los resultados del eje ambiental las normas y medidas de ahorro de energía funcionan eficazmente dentro de la producción y el desarrollo de las organizaciones.

**Gráficos 21. Ejes**



Fuente: elaboración propia

En comparación con los resultados obtenidos, se puede analizar que ninguno de los ejes obtuvo un desarrollo nulo, lo que representa un antecedente positivo en las estrategias que desarrollan las organizaciones de cuero y calzado en relación a la RSE, por otro lado, se observa dentro del nivel satisfactorio y medio los ejes más altos son el ético y ambiental respectivamente, lo que significa que las

organizaciones tienen una mayor capacidad para desarrollar estas dos variables; a su vez en comparación de estos dos niveles los ejes más bajos son el ambiental y ético, lo que demuestra un equilibrio entre estos ejes dentro de las empresas, por otro lado, dentro del nivel bajo el eje de conocimiento es el menos favorable, por lo cual se interpreta que las estrategias utilizadas para promover este eje no son eficientes.

Los ejes laboral y económico se mantienen en todas las alternativas de manera equilibrada sin alcanzar ninguno de los bordes extremos, el equilibrio entre ejes es una característica positiva en desarrollo de la responsabilidad empresarial.

### **Modelo de Responsabilidad Social para las empresas de Cuero y Calzado**

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo general de la investigación y en base al análisis y estudio realizado, se propone un Modelo de Responsabilidad Social para las PYMES de cuero y calzado de la provincia de Tungurahua. Cabe recalcar que, este modelo permite mejorar los cinco ejes descritos con anterioridad, los mismos que son: conocimiento, ética, laboral, económico y ambiental.

El modelo sugerido parte de Carroll (1999), en el cual describe una guía clara para entender las diferentes dimensiones de la RSE y cómo estas se entrelazan en la toma de decisiones corporativas; asimismo el modelo de la Triple Bottom Line (TBL): por Elkington (1999), quien sostiene que la justicia social, el bienestar económico y la calidad ambiental, son los tres elementos claves de este triple resultado, los cuales se miden en un eficiente rendimiento corporativo.

Por consiguiente, el modelo de RSE representa un marco conceptual y práctico que las empresas adoptan para integrar consideraciones éticas, sociales y ambientales en sus operaciones y estrategias comerciales. Este enfoque busca asegurar que las empresas no solo indaguen la maximización de sus beneficios financieros, sino también contribuir de manera positiva al bienestar de la sociedad y el medio ambiente.

Por lo tanto, el modelo proporciona una orientación estratégica, establece los objetivos y metas de la RSE de manera clara y coherente con la visión y misión de las organizaciones. Además, facilita la integración de estos objetivos en la toma de decisiones cotidiana, permite que los valores de responsabilidad social impregnen todos los niveles organizativos, asimismo Contribuye a la mejora de la reputación de la empresa, una consideración cada vez más importante para los *stakeholders* y consumidores. Al demostrar un compromiso claro con la RSE, la empresa puede diferenciarse en el mercado y mejorar su competitividad.

En última instancia, el diseño del modelo de RSE no solo se trata de cumplir con las normativas y leyes, sino de fomentar la sostenibilidad a largo plazo. Este modelo establece métricas para evaluar el desempeño en RSE, permite una medición efectiva del impacto de las acciones de la empresa. Al involucrar a los *stakeholders* al gestionar los riesgos y oportunidades asociados, el modelo de RSE se convierte en un marco integral para guiar a la empresa hacia prácticas empresariales más éticas, sostenibles y socialmente responsables.

A continuación, se observa un modelo de RSE adaptado a las distintas organizaciones MYPIMES de cuero y calzado de la provincia de Tungurahua.

**Figura 5. Modelo de Responsabilidad Social Empresarial**



Fuente: elaboración propia

## 1. Objetivos del Modelo

- a) Fomentar una cultura organizacional que promueva comportamientos éticos
- b) Asegurar el cumplimiento estricto de las leyes y regulaciones pertinentes
- c) Reducir su impacto en el consumo de recursos naturales
- d) Construir relaciones sólidas con *stakeholders*

## 2. Principios del Modelo

- a) Garantizar que las decisiones empresariales se tomen y consideren principios éticos, promueve la coherencia entre los valores organizacionales y las acciones cotidianas.
- b) Comprometerse a cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables en todas las áreas geográficas donde opera la empresa.
- c) Fomentar la innovación para desarrollar productos y procesos que sean más sostenibles, buscan constantemente formas de reducir el impacto ambiental.
- d) Mantener una comunicación abierta y transparente con todos los *stakeholders*, comparte información relevante sobre las prácticas y desempeño en RSE.

## 3. Características del Modelo

- a) **Cultura Ética:** el modelo fomenta una cultura organizacional arraigada en principios éticos, donde la integridad y la honestidad en la toma de decisiones son valores fundamentales compartidos por todos los miembros de la organización.

- b) **Marco Legal:** garantiza el cumplimiento estricto de todas las leyes y regulaciones pertinentes.
- c) **Sostenibilidad Ambiental:** el modelo impulsa prácticas que reducen el impacto ambiental, promueve la responsabilidad en la cadena de suministro y la adopción de tecnologías sostenibles.
- d) **Transparencia y Comunicación Abierta:** las organizaciones comparten de manera regular y accesible información sobre sus iniciativas, desafíos y logros en RSE con todos los *stakeholders*.
- e) **Medición y Evaluación del Desempeño:** establece indicadores clave y realiza evaluaciones periódicas para asegurar la mejora continua y la alineación con los objetivos establecidos.

#### 4. Condiciones básicas para su implementación

- a) El diseño del modelo de RSE se debe adaptar a las características de las organizaciones de cuero y calzado.
- b) El modelo de RSE debe ser flexible y adaptable para ajustarse a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial y a las necesidades particulares de cada organización.
- c) Definir indicadores clave de desempeño que permitan medir el impacto y la efectividad de las iniciativas de RSE. Estos *KPI* deben alinearse con los objetivos estratégicos de las empresas y proporcionar información cuantificable sobre el rendimiento en responsabilidad social.

A continuación, se explica cada uno de los ejes que componen el modelo de RSE en la gestión financiera, para así tener una mejor comprensión para su implementación. Esto parte, de un análisis de los distintos modelos y su adaptación para las distintas organizaciones de cuero y calzado, en base al análisis de los resultados.

Por lo tanto, los ejes del modelo de RSE, giran en torno a la gestión financiera, la cual se divide en los tres componentes que son la contabilidad, las finanzas y la auditoría, las cuales son disciplinas fundamentales para la gestión empresarial. En el contexto de la RSE, estas disciplinas desempeñan un papel importante en la identificación, gestión y comunicación de los impactos sociales y ambientales de las empresas.

## **Desarrollo del Modelo propuesto para PYMES**

### **1. Eje de conocimiento**

#### **Objetivo**

- Comunicar sobre el impacto de las prácticas éticas, sostenibles y socialmente responsables dentro de la organización.

#### **Estrategias**

1. Incorporar una cultura de responsabilidad social en las organizaciones
2. Establecer un canal de comunicación entre los grupos de interés
3. Difundir la identidad corporativa

En primera instancia, para abordar este aspecto, se requiere actualizar y fortalecer la filosofía y cultura corporativa, incorporando la responsabilidad social de acuerdo con los parámetros específicos de cada empresa.

- La filosofía corporativa abarca la misión (la naturaleza y acciones de la organización), visión (la meta a alcanzar), valores (la manera en que la organización lleva a cabo sus operaciones) y objetivos. Es esencial iniciar el fortalecimiento de la identidad de la empresa, según Schein (1980), las experiencias exitosas se convierten en lecciones aprendidas y, con el

tiempo, en valores compartidos. Los líderes desempeñan un papel clave en la formación y mantenimiento de la cultura.

- La cultura corporativa se define como un conjunto de normas, valores y pautas de conducta que rige a la organización y se manifiesta en sus comportamientos (Capriotti, 1999). En este contexto, todas las personas en la organización aceptan los patrones establecidos, cada una debe participar y llevar a cabo sus actividades en consonancia con las normas establecidas por la empresa.
- El conocimiento de los riesgos y beneficios empresariales, son importantes, proporcionan información completa y precisa a los clientes y comunidad acerca de los productos que se ofertan, esto nos ayuda a construir confianza y credibilidad, y a garantizar que las personas tomen decisiones informadas sobre sus compras.

En segundo lugar, para respetar los intereses de los *stakeholders*, se reforzará la comunicación constante con ellos. Se utilizará internet y correo electrónico como herramientas de comunicación efectivas, rápidas y económicas. Por lo tanto, los consumidores, clientes, proveedores y demás colaboradores tendrán la oportunidad de estar informados, contribuir y ofrecer ideas, acciones y sugerencias relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Además, se establecerá una comunicación activa sobre las actividades planificadas para mejorar la responsabilidad social mediante la creación de foros, chats y boletines que facilitarán la interacción continua con estos grupos.

En tercer lugar, para promover y difundir la nueva imagen y filosofía de responsabilidad social en el seno de la empresa, se emplearán diversas herramientas de comunicación interna. Estas incluirán carteleras informativas, reuniones motivacionales, comunicados de la gerencia y la exhibición de valores y filosofía en el área de producción, con el objetivo de proporcionar un conocimiento más amplio de las nuevas directrices implementadas.

## 2. Eje ético

### Objetivo

- Promover una cultura ética responsable que se base en los principios de las organizaciones.

### Estrategias

1. Realizar en base a los principios un código de conducta unificado
2. Definir los valores corporativos

La organización debe definir un conjunto de principios éticos que guíen sus decisiones y acciones en materia de responsabilidad social. Estos principios deben ser claros, concisos y aplicables a todas las áreas de la organización. Por lo tanto, un código de conducta unificado proporciona una guía clara y coherente sobre cómo la empresa espera que sus empleados y otras partes interesadas se comporten. Esto establece estándares comunes en toda la organización.

A través de normas consistentes, se proporciona una guía clara sobre el comportamiento esperado, se alinean las acciones de las organizaciones con sus valores fundamentales y compromisos en materia de RSE. Esto no solo gestiona los riesgos éticos y legales, sino que también fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, fortalece la confianza tanto interna como externamente.

La adopción de un código de conducta basado en principios de RSE va más allá de establecer normas; contribuye a la construcción de una cultura organizacional sólida. Este código, al formar expectativas éticas y sociales, moldea una cultura donde la RSE es valorada y practicada por todos los miembros de la organización. Además, fortalece las relaciones con stakeholders al demostrar un compromiso con la responsabilidad y la integridad, lo que es

esencial para la diferenciación competitiva y la construcción de una reputación sólida.

En situaciones de crisis, la existencia de un código de conducta sólido y la comunicación transparente de las medidas tomadas son esenciales para gestionar la situación y mitigar el daño reputacional. Este código también incentiva la innovación responsable al alentar a los empleados a proponer prácticas social y ambientalmente sostenibles. En última instancia, la adopción de un código de conducta basado en principios de RSE no solo es una práctica ética, sino que también se traduce en beneficios tangibles, como la mejora de relaciones con *stakeholders* y la construcción de una ventaja competitiva sostenible.

**Figura 6. Principios del código de conducta**



Fuente: elaboración propia

Asimismo, los valores corporativos de la organización deben estar alineados con los principios de ética. Estos valores deben reflejar la cultura y la identidad de la organización y deben servir como guía para la toma de decisiones.

En primer lugar, la definición clara de valores corporativos establece un marco ético y moral para las operaciones empresariales. Al alinear estos valores con principios de RSE, la empresa establece las bases para tomar decisiones éticas y responsables. Esto contribuye a construir una cultura organizacional sólida basada en la integridad y la transparencia.

En segundo lugar, los valores corporativos son la base sobre la cual se construye la identidad de la empresa. Al definir estos valores en el contexto de la RSE, la organización comunica de manera efectiva su compromiso con prácticas comerciales éticas, la responsabilidad hacia sus *stakeholders* y la sostenibilidad. Esta identidad sólida no solo atrae a empleados y clientes alineados con estos valores, sino que también fortalece la reputación de la empresa.

Además, la definición de valores en el ámbito de la RSE proporciona una guía para la toma de decisiones estratégicas. Ayuda a la empresa a identificar oportunidades para generar un impacto positivo en la sociedad y minimizar los impactos negativos. Los valores corporativos sólidos en RSE actúan como un marco de referencia para la formulación de políticas, la gestión de riesgos y la planificación a largo plazo, contribuyendo así al éxito sostenible de la empresa.

Tabla 6. Valores unificados organizativos

Valores	Definición
<b>Transparencia</b>	Se refiere a la capacidad de las empresas para comunicar de forma clara y honesta sobre sus actividades, impactos y resultados.
<b>Integridad</b>	La adhesión a principios éticos sólidos en todas las operaciones y decisiones empresariales, es decir, es el compromiso de las empresas con los compendios éticos y morales.
<b>Equidad</b>	Implica tratar a todos los <i>stakeholders</i> con un compromiso de igualdad de oportunidades y el trato justo.
<b>Respeto</b>	El reconocimiento y consideración de los derechos, necesidades y perspectivas de todas las partes interesadas, incluidos empleados, clientes, comunidades y el medio ambiente.
<b>Confianza</b>	La consistencia entre las acciones de la empresa y sus compromisos éticos y sociales, las empresas confiables en cumplen sus promesas, gestionan de manera transparente y responden de manera efectiva a las expectativas de los <i>stakeholders</i> .
<b>Sostenibilidad</b>	Se refiere al compromiso de las empresas con el desarrollo económico, social y ambiental a largo plazo sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras.

Fuente: elaboración propia

### 3. Eje laboral

#### Objetivo

- Crear un entorno de trabajo justo y equitativo para todos los grupos de interés.

#### Estrategias

- Trabajo decente
- Igualdad de oportunidades

Las organizaciones deben garantizar que sus empleados tengan acceso a un trabajo decente, que incluye condiciones de trabajo seguras y saludables, salarios justos, oportunidades de desarrollo profesional y un trato equitativo. Las organizaciones deben promover la igualdad de oportunidades para todos los empleados, independientemente de su raza, género, religión, orientación sexual, discapacidad u otros factores.

**Tabla 7. Políticas de un trabajo decente e igualdad de oportunidades**

<b>Estrategia</b>	<b>Desarrollo</b>
<b>Desarrollo de Políticas Internas</b>	Elaborar políticas internas que promuevan condiciones de trabajo decentes, incluyendo salarios justos, horarios razonables y un entorno laboral seguro y saludable.
<b>Diagnóstico de Condiciones Laborales</b>	Realiza evaluaciones periódicas de las condiciones laborales para identificar áreas de mejora y asegurarte de que se cumplan estándares de trabajo decente
<b>Participación de los Trabajadores</b>	Fomenta la participación activa de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con sus condiciones laborales. Implementa mecanismos para recibir retroalimentación y sugerencias.
<b>Desarrollo Profesional y Capacitación</b>	Ofrece oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua para empoderar a los empleados y mejorar sus habilidades y competencias
<b>Gestión de la Diversidad e Inclusión</b>	Implementa medidas para garantizar la igualdad de trato y oportunidades para todos los empleados, independientemente de su género, origen étnico, orientación sexual o cualquier otra característica.

Fuente: elaboración propia

#### **4. Eje económico**

##### **Objetivo**

- Optimizar la gestión económica equilibrada y rentable en las organizaciones.

##### **Estrategias**

- Parametrización de una economía circular

La implementación de la economía circular puede variar según el sector y la empresa, pero en líneas generales, involucra una serie de pasos fundamentales. A continuación, se detallan los principales pasos que deben seguirse para llevar a cabo la economía circular:

- **Análisis de la cadena de valor:** Inicialmente, es esencial analizar la totalidad de la cadena de valor de la empresa, desde la adquisición de

materias primas hasta la gestión de residuos. Este proceso permite identificar áreas de oportunidad y posibles puntos de mejora.

- **Rediseño de productos:** Una vez identificadas las áreas de mejora, se requiere rediseñar los productos considerando los principios de la economía circular. Esto implica hacerlos más duraderos, reparables, reutilizables y reciclables.
- **Optimización de procesos:** Además del rediseño de productos, es crucial optimizar los procesos de producción y gestión de residuos. Esto puede incluir la implementación de tecnologías más eficientes, la reducción del consumo de energía y agua, así como la mejora de los sistemas de reciclaje y reutilización.
- **Colaboración con otros actores:** La implementación de la economía circular demanda la colaboración
- **Colaboración y cooperación de diversos actores,** como proveedores, clientes, gobiernos y organizaciones no gubernamentales. Establecer alianzas estratégicas y compartir conocimientos y buenas prácticas resulta crucial.
- **Educación y sensibilización:** La educación y la sensibilización desempeñan un papel fundamental para fomentar la adopción de la economía circular. Capacitar a los empleados, educar a los consumidores y concienciar a la sociedad sobre los beneficios y oportunidades que ofrece este modelo son acciones importantes.
- **Medición del impacto:** Por último, resulta esencial medir y evaluar el impacto positivo de la economía circular en la empresa. Esto implica establecer indicadores de desempeño, como la reducción de residuos, el ahorro de recursos naturales y la mejora de la eficiencia energética.

Cabe recalcar, que con esta serie de pasos se puede fortalecer la economía circular, es por ello por lo que se indica un modelo simple en el cual un diseño ecológico y la reutilización son dos pilares fundamentales de una economía circular. Estos principios pueden ayudar a las empresas a reducir sus costes, sus emisiones de gases de efecto invernadero y su impacto ambiental.

En la actualidad, la producción de los materiales que usamos diariamente es responsable de una cuarta parte de las emisiones de CO<sub>2</sub> a nivel mundial. Por ello, es necesario avanzar hacia una economía más circular, en la que los recursos se utilicen de forma más eficiente y se reduzcan los residuos, también se puede suministrar a los consumidores productos perdurables e innovadores que proporcionen a las organizaciones ahorros monetarios y una mayor calidad de vida.

**Figura 7. Modelo de economía circular**



Fuente: Servicio de Investigación del Parlamento Europeo

Esta propuesta busca consolidar y fortalecer el compromiso de la empresa con la economía circular y la reducción del impacto ambiental. Al implementar estas medidas, no solo mejoraremos nuestra responsabilidad ambiental, sino que

también estaremos a la vanguardia de la sostenibilidad, lo que beneficiará a la empresa, a la comunidad y al medio ambiente en general.

## 5. Eje ambiental

### Objetivo

- Minimizar el impacto ambiental a través de prácticas sostenibles.

### Estrategias

- Reducción del impacto ambiental
- Desarrollo sostenible

Las organizaciones deben reducir su impacto ambiental, a través de la adopción de medidas como la eficiencia energética, la reducción del consumo de recursos, la gestión de residuos y la prevención de la contaminación. Es por ello, que deben promover el desarrollo sostenible, a través de la inversión en tecnologías y prácticas sostenibles, la educación y sensibilización sobre la sostenibilidad y la colaboración con otras organizaciones para abordar los desafíos ambientales.

Revisar y optimizar los procesos de producción para reducir el desperdicio de materiales y energía. Implementar prácticas de producción *just in time* y minimizar tiempos de inactividad no planificados.

Con el objetivo de consolidar nuestro compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental, se propone intensificar las inversiones en equipos, maquinarias y procesos que reduzcan significativamente el impacto ambiental de nuestras operaciones. Esta iniciativa busca mejorar la eficiencia operativa y avanzar hacia prácticas industriales más respetuosas con el medio ambiente.

## CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica de la RSE se refiere a la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus partes interesadas, es por ello que la RSE tiene una relación estrecha con la gestión financiera de las PYMES de cuero y calzado, puede contribuir a mejorar el desempeño financiero de estas empresas de diversas maneras.
- En general, la situación actual de la RSE de las pequeñas y medianas empresas en la gestión financiera para las PYMES de cuero y calzado es aún incipiente. Sin embargo, se observa una tendencia creciente de las PYMES al incorporar la RSE en sus operaciones, principalmente en respuesta a las demandas de los clientes y de los *stakeholders*.
- La implementación de un Modelo de RSE en la gestión financiera para la toma de decisiones de las PYMES de cuero y calzado concluye que, guiada a través de un modelo conciso y explícito adecuado se establece resultados positivos en los ejes de interés que rodean la organización, mejora el desempeño financiero, aumenta su competitividad y contribuye a la sostenibilidad del sector.
- Se recomienda la adopción de un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la gestión financiera de las PYMES del sector de cuero y calzado. La implementación de un modelo claro y explícito, adecuado a las características específicas del negocio, se ha demostrado concluyentemente como un enfoque efectivo. Este modelo no solo mejora el desempeño financiero de las empresas, sino que también incrementa su competitividad y contribuye significativamente a la sostenibilidad del sector. Se insta a las PYMES a considerar activamente la aplicación de este enfoque como parte integral de sus estrategias empresariales para alcanzar resultados positivos en los ejes de interés que afectan a la organización.

## RECOMENDACIONES

- Se aconseja incorporar la RSE de manera voluntaria en las operaciones comerciales y relaciones con partes interesadas de las PYMES del sector de cuero y calzado. Dicha integración, fundamentada teóricamente, puede ser clave para mejorar el desempeño financiero de estas empresas. Se sugiere explorar formas específicas en las que la RSE pueda contribuir de manera efectiva a la gestión financiera, se considera las particularidades del sector y se adapta las prácticas empresariales para maximizar los beneficios económicos y sociales.
- Se sugiere impulsar el desarrollo de la RSE en las pequeñas y medianas empresas del sector de cuero y calzado, dado que actualmente se encuentra en una etapa incipiente. La observación de una tendencia creciente indica la necesidad de continuar e intensificar estos esfuerzos. Se recomienda que las PYMES consideren de manera estratégica la integración de la RSE en sus operaciones, responde de manera efectiva a las demandas de los clientes y *stakeholders*. Este enfoque puede no solo fortalecer la reputación de las empresas, sino también contribuir al crecimiento sostenible y al alineamiento con las expectativas de la sociedad.
- Se recomienda la adopción de un Modelo de RSE en la gestión financiera de las PYMES del sector de cuero y calzado. La implementación de un modelo claro y explícito, adecuado a las características específicas del negocio, se ha demostrado concluyentemente como un enfoque efectivo. Este modelo no solo mejora el desempeño financiero de las empresas, sino que también incrementa su competitividad y contribuye significativamente a la sostenibilidad del sector. Se insta a las PYMES a considerar activamente la aplicación de este enfoque como parte integral de sus estrategias empresariales para alcanzar resultados positivos en los ejes de interés que afectan a la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, E. (2020). *Investigación de campo*. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html>

Arias, F. (2017). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica 6ta edición*. Caracas-Venezuela: Editorial Episteme. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G>.

El Heraldo. (23 de julio de 2019). Sector calzado: Brasil y Ecuador aliados en la competitividad. *El Heraldo*. Recuperado de <https://www.elheraldo.com.ec/sector-calzado-brasil-y-ecuador-aliados-en-la-competitividad/>

Global Reporting Initiative. (2002). *Sustainability Reporting Guidelines*. GRI. Recuperado de <https://www.r3-0.org/wp-content/uploads/2020/03/GRIguidelines.pdf>

Hernández, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill Education. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n.\\_Rutas\\_cuantitativa\\_\\_cualitativa\\_y\\_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DM](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n._Rutas_cuantitativa__cualitativa_y_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DM)

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill Education. Retrieved from chrome-exte[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n.\\_Rutas\\_cuantitativa\\_\\_cualitativa\\_y\\_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DM](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n._Rutas_cuantitativa__cualitativa_y_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DM)
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). McGraw-Hill. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/31845677\\_BOOK\\_Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_R\\_Hernandez\\_Sampieri\\_C\\_Fernandez\\_Collado\\_P\\_Baptista\\_Lucio](https://www.researchgate.net/publication/31845677_BOOK_Metodologia_de_la_investigacion_R_Hernandez_Sampieri_C_Fernandez_Collado_P_Baptista_Lucio)
- Kang, Jiyun & Hustvedt, Gwendolyn. (2013). Building Trust Between Consumers and Corporations: The Role of Consumer Perceptions of Transparency and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 125. 10.1007/s10551-013-1916-7.
- López, A., & Ramos, G. (2021). Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: significación para la investigación educativa. *Revista Conrado*, 17, 22-31. Recuperado de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/download/2133/2079/>
- Ludeña, J. A. (07 de Diciembre de 2021). Diferencia entre muestra y población. *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/diferencia-entre-muestra-y-poblacion.html>
- Nicomedes, T. (2018). Tipos de investigación. *Repositorio institucional USDG*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>

- Ortega, C. (2023). Métodos de muestreo: Ejemplos y usos. *QuestionPro*. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-muestreo/>
- Ortner, M. (2011). La responsabilidad de comunicar. *Calidad de vida y salud*, 4(2). Recuperado de <http://revistacdvs.uflo.edu.ar/index.php/CdVUFLO/article/view/73>
- Otero-Ortega, A. (2018). *Enfoques de investigación*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACIONdf](https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACIONdf)
- Razo, C. M. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria. Recuperado de <https://www.indesgua.org.gt/wp-content/uploads/2016/08/Carlos-Mu%C3%B1oz-Razo-Como-elaborar-y-asesorar-una-investigacion-de-tesis-2Edicion.pdf>
- Rodríguez, J. (2017). *Manual de Postgrado para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos de investigación*. Valencia, Venezuela: Corporación ASM, C.A. Recuperado de <http://uba.edu.ve/wp-content/uploads/2020/03/di32.pdf>
- Santa, L. M. (2017). La responsabilidad social empresarial (RSE), estrategia efectiva para la internacionalización y competitividad para las empresas de Quindío. En J. A. Cortés Valiente, & E. Flores Córdova, *Responsabilidad Social* (págs. 10-27). Ecuador: Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador.
- Suárez, C. S., Barroeta, M., & Mejía, L. M. (2012). Dimensiones de la responsabilidad social y la ética empresarial en la gestión pública. *Revista de formación gerencial*, 11(1), 11-32.

- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico: Diseño y Aplicaciones*. Editoria Universitaria. Recuperado de [https://www.academia.edu/41237476/Vivanco\\_Muestreo\\_estad%C3%ADstico\\_dise%C3%B1o\\_y\\_aplicaciones\\_2005\\_](https://www.academia.edu/41237476/Vivanco_Muestreo_estad%C3%ADstico_dise%C3%B1o_y_aplicaciones_2005_)
- Vives, A., y Peinado-Vera. (2011). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN AMÉRICA LATINA. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina.pdf>