

## DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **KAREN MISHELL CAMPOVERDE NAVAS**, con **CC. 172306502-3**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"DIAGNÓSTICO Y CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA DE SALUD PREPAGADA, BELLGENICA, EN QUITO, AÑO 2017-2018**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

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 de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, noviembre 2018



**KAREN MISHELL CAMPOVERDE NAVAS**  
**CC. 172306502-3**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO Y CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN EN  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA DE SALUD  
PREPAGADA, BELLGENICA, EN QUITO, AÑO 2017-2018

**Autor:**

Karen Mishell Campoverde Navas

**Director:**

Luis Aguilar

Quito, 2018

## **Dedicatoria**

Esta investigación, está dedicada principalmente a mi Dios, Jehová y a mis madres, Nelly y Zoilita quienes con su apoyo y ayuda constante me han motivado en este proyecto. Son grandes bendiciones en mi vida pues me han guiado desde mis primeros pasos hasta el final de esta etapa de formación. Sus enseñanzas y presencia a lo largo del camino, han sido invaluable para llegar a ser la persona y profesional con valores, que culmina este proceso. Tengo plena confianza que seguirán guiándome con su luz e inspirándome por siempre.

## **Agradecimientos**

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que durante 5 años, me formó para ser una gran profesional, gracias a mis maestros por sus enseñanzas, por compartir sus experiencias profesionales de gran valor que me han permitido adaptarme a la vida laboral sin problemas. Ante todo, gracias a quienes conforman la Facultad de Psicología; a mi tutor de la presente disertación y a mis compañeros, quienes hicieron cada día de esta carrera algo valioso. Finalmente expreso mi sincero agradecimiento a Bellgenica, una gran empresa que me ha brindado su apoyo y recursos para culminar esta investigación; pero sobretodo ha confiado en mi talento. Muchas gracias y los tendré siempre en mi corazón.

# Índice de Contenido

Introducción .....	1
Resumen .....	2
1 Capítulo I: Marco Introdutorio .....	3
1.1 Datos de la Organización .....	3
1.2 Reseña Histórica: .....	2
1.3 Ley Orgánica de Empresas de Salud Prepagada.....	2
1.4 Tipos de Planes: .....	3
1.5 Plan Estratégico .....	4
1.6 Estructura Organizacional: .....	5
1.7 Antecedentes del Proyecto .....	5
1.8 Justificación: .....	7
1.9 Objetivos del Proyecto.....	9
2 Capitulo II: Marco Teórico .....	10
2.1 Introducción: ¿Qué es la Responsabilidad Social? .....	10
2.2 Antecedentes de la RSE.....	14
2.2.1 Global Reporting Initiative .....	19
2.2.2 ISO 26000.....	20
2.2.3 Libro verde de la UE .....	22
2.2.4 The Global Compact.....	23
2.3 Antecedentes de RSE en América Latina .....	26
2.3.1 Plarse .....	28
2.3.2 Los Indicadores Ethos .....	29
2.3.3 CERES.....	32
2.4 Stakeholders.....	39
2.5 Beneficios de Aplicar RSE en la Empresa.....	41
2.6 Marketing Social.....	43
2.7 RSE en la Práctica.....	45
3 Capitulo III: Marco Metodológico .....	49
3.1 Métodos .....	49
3.2 Enfoque.....	50
3.3 Diseño .....	50
3.4 Tipo.....	50

3.5	Alcance .....	50
3.6	Fuentes de Información .....	50
3.7	Técnicas e Instrumentos.....	50
3.7.1	Revisión Bibliográfica.....	51
3.7.2	Revisión de Documentación.....	51
3.7.3	Encuesta.....	51
3.7.4	Grupo Focal .....	52
3.7.5	Entrevistas .....	52
3.8	Población y Muestra .....	52
3.9	Levantamiento de Información.....	53
3.9.1	Responsable Interno del Proyecto .....	53
3.9.2	Identificación de Stakeholders.....	53
3.9.3	Aplicación del Cuestionario Ceres-Ethos.....	56
3.9.4	Aplicación de Encuestas .....	56
3.10	Análisis e Interpretación de Resultados.....	59
3.10.1	Análisis del Diagnóstico Ceres-Ethos .....	59
3.10.2	Análisis de Resultados por Grupo de Interés.....	64
4	CAPITULO IV: Propuesta Modelo de Gestión en Responsabilidad Social Empresarial.....	72
4.1	Objetivos.....	72
4.2	Modelo de Gestión de RSE para Bellgenica.....	73
5	Conclusiones & Recomendaciones .....	74
5.1	Conclusiones.....	74
5.2	Recomendaciones .....	76

## Índice de Tablas

Tabla 1: Definiciones de RSE .....	10
Tabla 2: Conceptos relacionados a RSE.....	11
Tabla 3: Normas y declaraciones internacionales de RSC .....	18
Tabla 4: Los 10 principios del pacto mundial .....	24
Tabla 5: Miembros de la Red de Fórum Empresa .....	27
Tabla 6: Composición de los indicadores Ethos.....	31
Tabla 7: Estructura del cuestionario Ethos .....	38
Tabla 8: Stakeholders .....	40

Tabla 9: Beneficios de la RSE.....	42
Tabla 10: Principios de la RSE.....	46
Tabla 11: Matriz de Expectativas & Efecto.....	54
Tabla 12: Resumen de Prácticas Sostenibles de las Instituciones Financieras de Bellgenica.....	71

## Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama de Bellgenica 2018.....	5
Figura 2: Evolución de la RSE.....	16
Figura 3: Configuración del Cuestionario Ethos.....	35
Figura 4: Pre-configuración del Cuestionario Ethos.....	36
Figura 5: Indicadores Binarios.....	36
Figura 6: Indicadores de Profundidad.....	37
Figura 7: Justificación de Indicadores.....	37
Figura 8: Indicador Cuantitativo.....	38
Figura 9: Pasos para la implementación de RSE.....	47
Figura 10: Matriz de Influencia VS Opinión.....	55

## Índice de Anexos

Anexo 1: Propuesta Modelo de Gestión RSE.
Anexo 2: Tabulación de Resultados Proveedores
Anexo 3: Tabulación de Resultados Prestadores Médicos
Anexo 4: Tabulación de Resultados Clientes (Seguimiento del servicio)
Anexo 5: Tabulación de Resultados Clientes (RSE)
Anexo 6: Tabulación de Resultados Colaboradores
Anexo 7: Cuestionario de Proveedores
Anexo 8: Cuestionario de Prestadores Médicos
Anexo 9: Cuestionario de Clientes (Seguimiento del Servicio)
Anexo 10: Cuestionario de Clientes (RSE)
Anexo 11: Cuestionario de Colaboradores
Anexo 12: Lista de Documentos
Anexo 13: Cuestionario de Indicadores Ethos
Anexo 14: Informe de Autodiagnóstico de Indicadores Ethos
Anexo 15: Análisis de Instituciones Financieras

## **Introducción**

La siguiente investigación trata acerca de la inserción sistemática y objetiva de las implicaciones que representa el concepto de RSE en la operatividad de una empresa en crecimiento; mediante un modelo de gestión cuyas líneas de acción, estén basadas en el contexto actual de la empresa de salud prepagada Bellgenica. Por lo tanto, en su esencia, el producto de esta investigación, busca guiar a la empresa en su camino hacia la sostenibilidad. Siendo así, se describe muy detalladamente, y por cada grupo de interés las líneas de acción necesarias que justifica a los objetivos de esta propuesta. Que a su vez servirá de base para crear una cultura de sostenibilidad en Bellgenica y finalmente lograr que su gestión de RSE sea reconocida públicamente.

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un concepto que se ha transformado y ha cobrado fuerza en los últimos años; pasando de ser un acto filantrópico para convertirse en un sistema de gestión integrado a la administración de una empresa. Esto implica, que se generen beneficios a sus grupos de interés, ya que la identificación de Stakeholders como actores claves en el desarrollo de una organización es primordial para ejecutar un plan de acción.

Este enfoque abre la posibilidad de que se tome en cuenta la RSE cada vez en mayor proporción; sobre todo para pequeñas y medianas empresas en cualquier sector de la economía.

## **Resumen**

El presente proyecto de disertación se ha gestado con la intención de dar a conocer cómo una empresa en crecimiento; como es el caso de Bellgenica, empresa de salud prepagada, puede desarrollar un plan de RSE conforme a sus necesidades y proyecciones de crecimiento. Mediante un diagnóstico que utiliza principalmente la metodología propuesta por el Instituto Ethos; que a su vez de basa en normas e iniciativas mundiales como la norma ISO 26000, Pacto Global, Libro Verde, etc. Esta herramienta se adaptó a la realidad de nuestro medio, a través del Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social (CERES); que promueve la RSE en el Ecuador.

También se abordarán las principales iniciativas y normas internacionales que muestran que mediante estas; se han llegado a crear patrones de conducta preferentes en terreno empresarial que a su vez han influido en el desarrollo del concepto de RSE en toda América Latina, para después centrarse en la gestión de RSE en Ecuador.

Este estudio se centra también en analizar el contexto de Bellgenica a partir de los vínculos establecidos con sus grupos de interés, utilizando la metodología antes descrita para posteriormente generar un plan de gestión que se ajuste a la realidad y posibilidades de la empresa en cuestión.

Por lo tanto, los resultados esperados se centran en crear una cultura de sostenibilidad en Bellgenica; de modo que dentro de su gestión a futuro, se desplieguen múltiples líneas de acción que respondan a las expectativas de los stakeholders de la empresa. Es decir, la empresa tendrá una guía de sostenibilidad en sus primeras etapas para posteriormente trabajar en el fortalecimiento de su gestión en RSE.

Finalmente se abordarán las debidas conclusiones y recomendaciones correspondientes del proceso.

# 1 Capítulo I: Marco Introductorio

## 1.1 Datos de la Organización

La información que se presenta a continuación fue obtenida principalmente del sitio web oficial de la empresa. (Bellgenica, 2017)

Bellgenica es una empresa de asistencia médica pre-pagada comprometida con la salud de los ecuatorianos, disponiendo de una amplia red de prestadores médicos, clínicas y hospitales a nivel nacional, centros médicos y profesionales, entre los principales son:

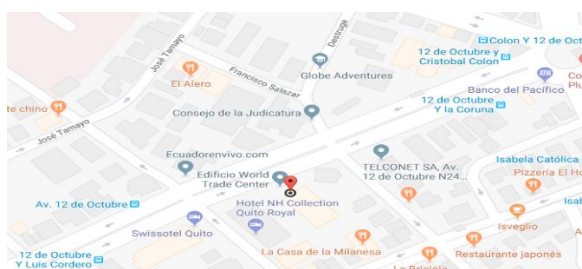
### Centros Hospitalarios

- Hospital Metropolitano
- Hospital Alianza del Ecuador
- Nova Clínica del Valle
- Hospital de especialidades San Bartolo
- Clínica INFES

### Centros Ambulatorios

- Sistemas Médicos de la Universidad San Francisco de Quito
- Centros Médicos Metrored
- Red Médica Servicios de salud
- CEFAVIS
- BIODIMED
- Medirecreo
- Médimágenes Centro Radiológico
- Centro Integral de ortopedia y Traumatología
- Osteosalud
- Clínica Santa Lucía
- Presbicenter
- Analítica, Biomédica-Laboratorio
- Global dental Quito
- Centro Odontológico Metropolitano
- Cavitydent Centro Odontológico
- Ambulancias Same- Médicos a domicilio
- Dra. Diana Verdezoto
- Dra. Mariana Lorena Arellano
- Farmacias Telefarma

Todas estas instituciones médicas son reconocidas por su infraestructura, modernos equipos, prestigio y sobre todo por brindar y garantizar a los afiliados una atención de calidad. Brinda los servicios en todo el país, teniendo sus oficinas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja y Machala.



La matriz se encuentra en la ciudad de Quito, ubicada, en la Av. 12 de octubre N24 562 y Cordero, Edif. World Trade Center.

Bellgenica brinda sus servicios médicos a la medida de sus clientes; es decir según sus necesidades particulares. Esto se da con la finalidad de que sus afiliados sean atendidos en forma oportuna, eficiente y eficaz de modo que retornen a su estado de salud normal para una buena calidad de vida.

## 1.2 Reseña Histórica:

De acuerdo con la información proporcionada por el coordinador de talento humano de Bellgenica, el Sr. Jean Pierre Navas, la empresa tiene sus orígenes en la ciudad de Portoviejo como “Horizontes Business Company”, inicialmente estaba dirigida a brindar servicios en el sector público; a partir del año 2013, con una nueva administración encamina su razón social hacia la medicina pre-pagada y lanza al mercado el plan plenitud, especializado y diseñado al segmento del adulto mayor.

En el año 2015 toma el nombre de Bellgenica Salud en tu vida, contando con miles de afiliados y una cobertura de prestadores médicos a nivel nacional. Actualmente cuenta con más de 10 años de experiencia en el mercado,

## 1.3 Ley Orgánica de Empresas de Salud Prepagada

Las entidades que regulan el funcionamiento de Bellgenica, de acuerdo a las normativas de salud prepagada son: la Superintendencia de Compañías, que hace cumplir la normativa legal de la ley orgánica de salud pre-pagada y la Agencia de aseguramiento de la calidad de los servicios de salud y medicina pre-pagada ACESS que está alineado al Ministerio de salud pública.

De acuerdo con lo expuesto por la superintendencia de compañías, valores y seguros, es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las empresas aseguradoras y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley, documento de respaldo en el registro Oficial número 863 de 17 de octubre de 2016.

El 21 de julio del 2017, la Superintendencia de Compañías hace una publicación actualizada de las compañías que ofrecen servicios de seguros de salud como medicina prepagada y que cumplen con las exigencias de esta normativa para su funcionamiento; encontrándose a Bellgenica como una de ellas.

#### 1.4 Tipos de Planes:

- **Plan Individual:** se orienta a la familia e incluye: cobertura hospitalaria, ambulatoria, asistencia médica en caso de accidente, consulta médica con especialistas, urgencia vital, cobertura para preexistencias cobertura en maternidad, laboratorio clínico y de imagen, fisioterapias, terapia de rehabilitación. exámenes óseos, oftalmología, odontología, cobertura en medicina cobertura en el extranjero, servicio de ambulancia, entrega de medicina a domicilio, médico a domicilio, cobertura oncológica, cobertura de enfermedades congénitas y genéticas, cobertura de enfermedades catastróficas y degenerativas, trasplante de órganos, cobertura para mascotas, cobertura para toda la familia, 100% de cobertura hospitalaria.
- **Plan Pymes:** se orienta a las pequeñas y medianas empresas en el que incluye reporte digital de consultas médicas, cobertura hospitalaria, cobertura ambulatoria, asistencia médica en caso de accidente, consulta médica con especialistas, urgencia vital, cobertura para preexistencias, maternidad, laboratorio clínico y de imagen, fisioterapias, exámenes óseos, oftalmología, odontología, cobertura en medicina, cobertura en el exterior, entrega de medicinas a domicilio, ambulancia, cobertura por maternidad, médico a domicilio, cobertura oncológica, cobertura enfermedades congénitas y genéticas, cobertura enfermedades catastróficas y degenerativas, trasplante de órganos, cobertura hospitalaria sobre el 100%, cobertura para toda la familia, libre de trámites y papeleos, cobertura en el extranjero hasta \$250.000.
- **Plan Plenitud:** está diseñado para las personas de la tercera edad en el que incluye: cobertura en preexistencia, sin límite de edad, especialistas en tercera edad, amplia red de asistencia médica, ambulancia terrestre, urgencia vital, médico a domicilio, odontología, cobertura de medicamentos, consulta médico con especialistas, cobertura hospitalaria, laboratorio clínico y de imagen, medicamentos a domicilio, exámenes de diagnóstico de enfermedades, fisioterapias, exámenes óseos, oftalmología, médicos geriatras, cobertura oncológica, cobertura en enfermedades congénitas y genéticas, cobertura en enfermedades catastróficas y degenerativas, trasplante de órganos, amplia de red de asistencia médica.
- **Plan Corporativo:** se arma el plan corporativo de acuerdo a las necesidades empresariales que solicite la empresa.

- **Plan Masivo:** este plan abarca una gran cantidad de personas, por lo que se arma de acuerdo a las necesidades de organizaciones de tipo financiero, que usualmente requieren de este servicio.

## 1.5 Plan Estratégico

Bellgenica, dentro de su razón de ser y brindar el servicio de calidad y calidez tiene como: **Misión:** Somos el “Equipo de Seres Humanos Bell”, enfocados en financiar servicios integrales de Medicina prepagada, poniendo al alcance de nuestros afiliados planes que les permita solventar las necesidades de salud. (Bellgenica, 2017)

**Visión:** Para el año 2021, estaremos posicionados dentro de las siete primeras compañías en la participación del mercado nacional, siendo el “Equipo de Seres Humanos Bell”, un ejemplo de pasión por la vida. (Bellgenica, 2017)

### **Valores:**

- **Servicio:** La nobleza del ser humano para con sus semejantes, lo que se refleja en brindar un servicio de calidad y calidez para sus afiliados sin ningún tipo de discriminación.
- **Respeto:** Comportamiento natural de convivencia entre seres humanos, lo que se refleja en valorar a las personas en su forma de ser y de actuar.
- **Amor:** Seres humanos comprometidos con entregar lo mejor en toda circunstancia, deleitándose en el bienestar con los Seres Humanos con quien se relacione, lo que se refleja en ser una empresa que en forma eficiente y eficaz busque mejorar el confort y la calidad de vida de sus afiliados.
- **Honradez:** Punto de partida para el desarrollo, lo que se refleja en cobrar los precios justos, acorde a los servicios que se preste al afiliado.
- **Honestidad:** Comportamiento que rige nuestras actividades, lo que se refleja en la transparencia de comportamiento de Bellgenica y de las instituciones prestadoras de servicios médicos pre-pagados.
- **Flexibilidad:** Anticiparse a los cambios, acordes con la ciencia y la tecnología, lo que se refleja en ser una empresa que brinda el servicio con equipos de punta acorde a las necesidades de los asegurados.
- **Pasión:** Trabajo en equipo para llegar al cumplimiento de los objetivos trazados, lo que se refleja en que los empleados de Bellgenica trabajan en conjunto para brindar un buen servicio a sus asegurados. (Bellgenica, 2017)

## 1.6 Estructura Organizacional:

Bellgenica está conformada por ciento cuatro empleados, disponiendo de cinco áreas principales: Comercial, Financiera, de Servicio, Marketing y Afiliados. Adicionalmente, Bellgenica tiene otra línea de negocio que consiste en Telefarma; que es un conjunto de farmacias. Cada área, realiza el reporte directo a la dirección de Control & Gestión; para finalmente reportar a la Dirección General, que es el encargado en la toma las decisiones para el beneficio del prestigio institucional.

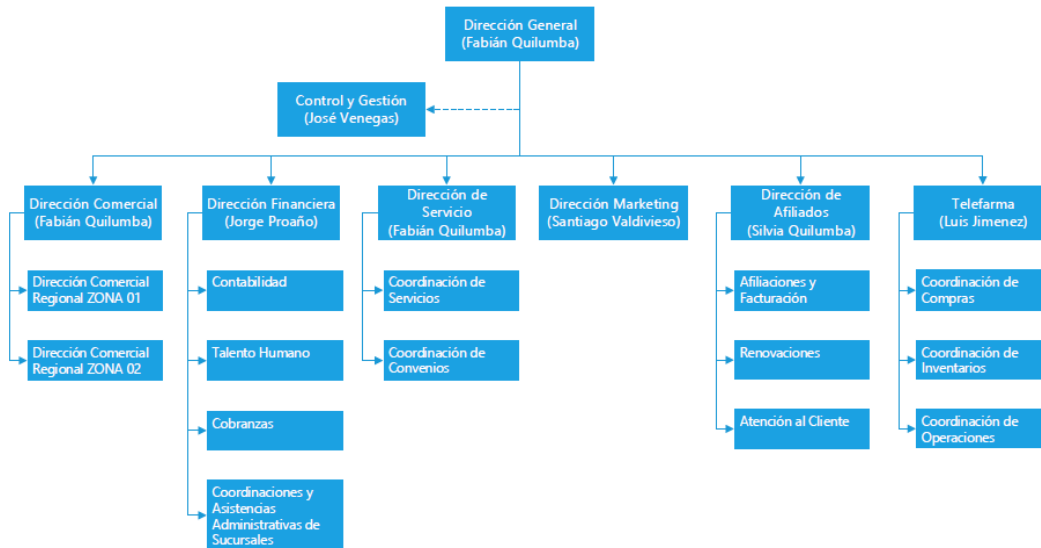


Figura 1: Organigrama de Bellgenica 2018

## 1.7 Antecedentes del Proyecto

La responsabilidad social empresarial (RSE) posee varios aportes en su conceptualización, a lo largo de los años, se ha creado más conciencia, especialmente por parte de empresas multinacionales cuyas prácticas sostenibles están arraigadas en su cultura organizacional; por ejemplo, empresas líderes en Ecuador como Grupo la Favorita, General Motors, Banco Pichincha, etc.

El Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social (CERES) desde el 2005 es la red más importante de organizaciones comprometidas y que promueven la RSE en el Ecuador. Su gestión se centra en buscar, involucrar, sensibilizar y apoyar la dirección de los negocios de manera sostenible pues en su campo de visión se encuentra una sociedad más justa y responsable.

Por lo tanto, busca ser un apoyo para empresas que deseen incorporar la RSE, dentro de su estrategia de negocio; pues se sabe que la empresa como tal puede generar impacto en el aspecto humano, medioambiental y social (CERES, 2016). Actualmente Bellgenica se

encuentra tratando de posicionarse como una empresa sólida en el mercado, aunque ya posee una imagen corporativa y desempeña su actividad con todo su potencial; su período de crecimiento continúa y se esperan grandes resultados de ella. Sin embargo la RSE continúa inexistente dentro de su gestión.

Existen varios casos que indican que la valoración que tanto el cliente interno como externo maneja de la marca debe generar valor; por lo que si la empresa no desarrolla una buena reputación, la ventaja competitiva se puede desmoronar fácilmente en comparación con organizaciones que manejen prácticas de RSE. Es decir, si esta necesidad es ignorada; la sostenibilidad de la empresa se podría ver comprometida, en caso de que se genere una mala opinión de cualquier grupo de interés.

Al identificar esta oportunidad de mejora, se plantea en el presente proyecto la elaboración de un modelo de gestión que cumpla con las expectativas del entorno que la rodea, de modo que la empresa aumente su prestigio y competitividad en relación a otras empresas de salud prepagada.

En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador como institución académica, ha aportado en el campo de la responsabilidad social en gran manera; contribuyendo por medio de disertaciones en la generación de conocimientos y a su vez promoviendo que una mayor cantidad de grandes, medianas y pequeñas empresas implementen a su gestión prácticas de RSE y por lo tanto generen un aporte importante a la comunidad y al país como tal.

Entre sus aportes más destacados, se encuentra la disertación de María Larrea y María Torres con un diagnóstico de RSE y basado en los indicadores de CERES para una empresa de telecomunicaciones; debido a que los resultados generaron un impacto positivo en la empresa escogida (Larrea & Torres, 2011).

Con esta investigación lo que se pretende es establecer un diagnóstico del grado de implicación que esta empresa tiene en referencia a las prácticas de RSE; para posteriormente generar un plan de intervención con una metodología que pueda encajar con el plan estratégico y con las necesidades puntuales de la misma. Además, este diagnóstico y plan de acción permitirá mejorar la competitividad de la empresa, al generar valor agregado a sus servicios.

Es por esto que Bellgenica, debería contar con un modelo de gestión para prácticas de Responsabilidad Social Empresarial; de manera que pueda acoplar sus intereses con las expectativas de la esfera social en la que se desenvuelve dentro de los principios del Buen Vivir según la constitución del Ecuador en el año 2008.

## 1.8 Justificación:

La globalización de acuerdo con (Mascarrilla, 2003) “ es el resultado de la evolución histórica del capitalismo, de una innovación humana y del progreso tecnológico que ha permitido una creciente integración de las economías del todo el mundo” (pág. 14), es decir que un proceso de cambio continuo en los aspectos económicos, tecnológicos, políticos, sociales, empresariales, y culturales en el que se intercambia la comunicación y los avances entre los países para generar sociedades justas y equitativas en el que prevalezca la solidaridad y el apoyo mutuo entre las naciones.

Es una verdad innegable que la competitividad representa una oportunidad pero a la vez un riesgo para aquel que no esté dispuesto a adaptarse al medio. En el escenario de las organizaciones, cada día aparecen nuevos competidores a nivel mundial, con nuevas formas de producción diseño e innovación para sus servicios entre otros elementos. Es por esta razón que la responsabilidad social empresarial representa un insumo valioso para la empresa ya que incluso puede tener un alcance estratégico, condicionando los negocios y los mercados en los que va a competir la empresa (Babe, y otros, 2016).

Según Gago (2005), las empresas deben tener un propósito social que sea consistente con sus intereses económicos de largo plazo ya que en ocasiones se vuelve la única forma de poder satisfacerlos. Este propósito social debe implementarse en la empresa como parte del desarrollo organizacional; pues lo que se busca específicamente es generar un equilibrio entre la maximización de la rentabilidad, productividad, eficiencia de la empresa y su contribución al bienestar social (Recalde & Alvear, 2008).

Además, se ha demostrado que la actuación social de la empresa, depende de forma positiva de la actuación financiera, lo cual a su vez establece que de una buena actuación financiera dependerá de una adecuada acción social en la compañía (Gago, 2005, p.7 citado en Waddock y Graves, 1997).

Es necesario puntualizar los beneficios que brindará un modelo de gestión de RSE a Bellgenica, a la comunidad y al estado. Entre sus principales beneficios esta, el fortalecimiento, fidelidad de sus clientes internos y externos, mejor imagen corporativa y reputación, mayor compromiso o productividad de colaboradores, mayor fidelidad de proveedores.

En general, los principales beneficios que se perciben, se refieren a la mejora de relaciones con los grupos de interés alineados a la compañía (Torresano, 2012). Bellgenica debe iniciar su gestión en responsabilidad social, partiendo del real

conocimiento de sus fortalezas y debilidades para lograr una satisfacción de los grupos de interés. Sin olvidar su aporte hacia el medio ambiente, los derechos humanos, prácticas de anticorrupción.

La implementación de prácticas de RSE permitirá a Bellgenica, establecer no solamente un compromiso con el cliente y mejorar el ambiente laboral; sino también lograr una reducción en los costos operativos, reducción de rotación, absentismo, incremento de la motivación del recurso humano, todo esto, producto de una mejor identificación e integración de la empresa, incrementando así la eficiencia y productividad de sus colaboradores (Recalde & Alvear, 2008). Es decir ser coherentes entre los objetivos sociales, económicos y ambientales para que los stakeholders, se sientan satisfechos de sus actividades, servicios y se logre una sociedad más justa y equitativa entre lo que dice y se hace.

Tal como ocurre en países extranjeros, el cliente se siente más cómodo adquiriendo sus productos y servicios en empresas responsables que aseguren la integridad de la fabricación y calidad del producto o servicio. Del mismo modo mediante el desarrollo de prácticas y políticas que protejan a la sociedad y medio ambiente, no solo se protege el capital humano de la empresa, también se ahorran recursos al evitar sanciones relacionadas con el mismo.

En el caso de empresas de servicios, se tiene; el reciclaje, el buen manejo de residuos contaminantes, como una fuente de ahorro y aumento de beneficios económicos debido a la optimización de insumos. Esto evitará la polución y ayudará a mejorar la administración del stock de insumos o productos para evitar su vencimiento o deterioro (Recalde & Alvear, 2008). También, la empresa beneficia a la comunidad mediante programas de voluntariado orientados a elevar la calidad y nivel de vida del medio social en el que se desenvuelve. Por ejemplo, el fortalecer las capacidades locales de la comunidad y lograr que participen en las decisiones y beneficios de su desarrollo (Recalde & Alvear, 2008).

El presente estudio es importante ya que aborda las bases de RSE y su aplicación en Bellgenica quien ha aprobado la realización de este proyecto, teniendo en su conocimiento todos los beneficios que traerá consigo a los stakeholders para mejorar la calidad de vida del contexto social en el que se desenvuelve la empresa. Del mismo modo, se determinó que la investigación era factible, debido a la colaboración tanto de los directivos y cliente interno.

Además se constató la amplia existencia de bibliografía para la elaboración del marco teórico, los métodos de recolección de información, no implicaban de la compra de herramientas costosas, los gastos de transporte, refrigerios para colaboradores de Bellgenica y utilización del tiempo de la investigadora representan un gasto aceptable. Para la investigadora, la motivación en el tema de RSE, nace por el aporte significativo a la sociedad que puede generarse a través de un ente empresarial; sin mencionar, el interés en el giro de adaptación que están teniendo las empresas actualmente en materia de desarrollo sostenible; más específicamente, empresas multinacionales por el tema de información, sensibilización y recursos económicos.

Por otro lado, pequeñas y medianas empresas se enfrentan a una realidad diferente, debido a que gestionan prácticas de RSE en menor proporción.

Esta situación puede ser ocasionada justamente por la confusión de la filantropía con la RSE, lo cual genera una débil o inexistente relación entre la empresa y su comunidad.

Además se reconoce la relación entre el individuo, el mundo corporativo y que la dinámica existente entre ambos contribuye positivamente a la sociedad actual. Este caso, representa también un ejemplo de como la psicología se vincula en el entorno organizacional por medio de la RSE, convirtiéndose en un ente de mejoramiento social y ambiental.

Siendo, así, se espera que Bellgenica siga progresando en sus relaciones con sus empleados, grupos de interés y por ende la institución cada vez avance en su cobertura de servicios.

## 1.9 Objetivos del Proyecto

**Objetivo General:** Elaborar un plan de gestión en Responsabilidad Social Empresarial para la empresa de salud prepagada, Bellgenica en el año 2017-2018.

**Objetivos Específicos:**

- Investigar metodología y base teórica sobre prácticas de la RSE.
- Generar un diagnóstico en prácticas de RSE mediante la herramienta Ceres-Ethos para Bellgenica.
- Definir las prácticas más favorables de RSE para llevarse a cabo dentro de la Organización.

## 2 Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1 Introducción: ¿Qué es la Responsabilidad Social?

De acuerdo con lo manifestado por (Navarro, 2012) “la responsabilidad social implica la libertad de elección y compromiso con los stakeholders” (p. 43), es decir que la empresa es libre de actuar y decidir sus acciones pero sin causar ningún daño a su entorno, por el contrario promover una sociedad digna y sostenible.

Según la (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano –Alemanas, 2018), la Responsabilidad Social Empresarial, mejor conocida por sus siglas RSE, es un modelo de gestión empresarial que se replica a nivel mundial respondiendo a la nueva tendencia global del desarrollo sostenible. Esta tendencia global implica básicamente un manejo de manera sustentable con el objetivo de impactar positivamente en tres dimensiones principales: económica, social, ambiental; lo que implica a su vez un enfoque de consideración referente a los diferentes grupos de interés de la organización. Es decir que la RSE busca el cambio en la actuación de las empresas, para que sean más justas, solidarias, se establezcan precios justos en las mercancías de compra y venta, protección del medio ambiente para así lograr una sociedad digna y sostenible mediante el cumplimiento de las normas éticas y sociales. Este concepto se ha transformado a través del tiempo; distintas organizaciones a nivel mundial han definido a la RSE haciendo énfasis en diferentes aspectos. En el siguiente cuadro, se presentan algunas de las definiciones fundamentales de responsabilidad social según CERES.

Tabla 1.  
Definiciones de RSE

ENTIDAD	DEFINICIÓN	ANÁLISIS
<b>World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)</b>	La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida.	La WBCSD se refiere a la RSE como un trabajo en conjunto entre la sociedad para mejorar la calidad de vida.
<b>Comisión Europea (UE) 2011</b>	La responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad. Para asumir esta responsabilidad, las compañías deben contar con un proceso para integrar en sus operaciones comerciales y en estrecha colaboración con los stakeholders, los asuntos sociales, relativos al medio ambiente, ética, derechos humanos y preocupaciones de los consumidores, con el objetivo de: - Maximizar la creación de valor compartido con los propietarios / accionistas, los demás grupos de interés y la sociedad en general; - Identificar, prevenir y mitigar posibles impactos adversos.	La Comisión Europea manifiesta que es la colaboración de los stakeholders para mejorar el sistema de vida en todo lo relacionado con la sociedad, medio ambiente, ética, derechos humanos y mitigar impactos adversos.
<b>Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo</b>	Es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medioambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa.	La FOMIN busca optimizar la situación competitiva de la empresa al aplicar el cumplimiento efectivo de los valores éticos dentro de la sociedad.

<b>Banco Mundial (BM)</b>	La ciudadanía corporativa se basa en el reconocimiento de que las empresas tienen derechos y responsabilidades que van más allá de la maximización de las ganancias en el corto plazo.	El Banco Mundial establece que las empresas tienen el derecho de obtener una utilidad por su actividad pero brindando el mejor servicio a la sociedad.
<b>Organización Internacional del Trabajo (OIT)</b>	La responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.	La OIT establece que las empresas deben realizar actividades positivas en beneficio de su colectividad con relación al medio ambiente y a la ética de sus actividades económicas.

Fuente: CERES, 2017

Adicionalmente, (Carneiro, 2004) explica,

La responsabilidad consiste en dirigir el negocio de acuerdo de acuerdo con los deseos de aquellos, que generalmente se reducirán a ganar tanto dinero como sea posible siempre que se respeten las reglas básicas de la sociedad, tanto las prescritas por la ley como por la costumbre moral (pág. 36).

La variedad de conceptos de Responsabilidad social empresarial indican que no existe una definición completamente acertada; aunque hay organizaciones como las descritas anteriormente que intentan llenar vacíos, la realidad de la RSE va a depender del entorno en donde se desenvuelva la organización que desee incorporarla dentro de su estrategia de negocio. Por lo tanto, estos conceptos dejan en claro que la RSE es un conjunto de acciones que parten de la realidad de la empresa y que si se gestiona correctamente, pueden generar un impacto positivo. Se abordó anteriormente la cuestión de que la empresa; como parte de una comunidad tiene derechos y responsabilidades, por lo cual el marco jurídico tiene una directa asociación con el tema. Sin embargo, las prácticas sostenibles tienen un carácter ético o filantrópico, que a su vez implica una ventaja competitiva para la organización que la gestione correctamente. Más allá de los beneficios y la opinión pública, se está generando conciencia de que es una iniciativa con proyección a generar el retorno de inversión. Así lo expresa (Drucker, 1984) al reconocer que las acciones de RSE pueden ser una oportunidad para las organizaciones, ya que brinda la posibilidad de transformar un problema social en una oportunidad económica.

En la siguiente tabla, se pueden encontrar varios términos necesarios para esta investigación, que además de su definición, se encuentra también la relación que mantiene con el concepto de la RSE:

Tabla 2.  
Conceptos relacionados a RSE

CADENA DE VALOR	
DEFINICIÓN	RELACIÓN CON LA RS

"Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter."	ISO26000 propone partir del conocimiento de la cadena de valor para conocer la influencia y el impacto de la organización en su entorno.
<b>DEBIDA DILIGENCIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RELACIÓN CON LA RS</b>
"Esfuerzo exhaustivo y proactivo para identificar los riesgos del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad organizacional con el objetivo de evitar y mitigar dichos riesgos" ISO 26000	Es el proceso que permite a las organizaciones identificar, prevenir y atenuar las incidencias e impactos negativos, reales o potenciales, de sus actividades, así como informar de manera apropiada sobre cómo abordan este tema.
<b>DESARROLLO SOSTENIBLE</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RELACIÓN CON LA RS</b>
"El desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades" Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo (Comisión Brundtland), 1987	El principal objetivo de la Responsabilidad Social es maximizar la contribución de la organización al Desarrollo Sostenible.
<b>FILANTROPIA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RELACIÓN CON LA RS</b>
Es un vocablo de origen griego que significa "amor al género humano". Se trata de un concepto utilizado de manera positiva para hacer referencia a la ayuda que se ofrece al prójimo sin requerir una respuesta o algo cambio.	La filantropía y la necesidad de las personas y empresas por impactar positivamente en la sociedad donde operaban fueron el origen de lo que posteriormente llamaremos RS.
<b>IMPACTO</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RELACIÓN CON LA RS</b>
Es un cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medioambiente producido total o parcialmente por decisiones o actividades de una organización. ISO26000	La RS es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente.
<b>INVERSIÓN SOCIAL</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RELACIÓN CON LA RS</b>
"Transacciones financieras, en las cuales se invierte dinero (tomando en cuenta los valores y objetivos de los inversionistas) de manera tal que se logra un reembolso o una transacción con o sin un retorno financiero adicional" UK Social Investment Forum	La inversión social puede ser parte de la estrategia de RS de la organización, pero se trata sólo de un componente. Una estrategia de RS tiene que ver con la manera de operar de una organización, no solamente con cómo realiza su inversión o a qué proyectos apoya (es interna y externa, no sólo externa).
<b>PARTES INTERESADAS / GRUPOS DE INTERÉS / STAKEHOLDERS</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RELACIÓN CON LA RS</b>
"Persona, grupo u organización que tiene interés o puede afectar, ser afectada, o que percibe que puede ser afectada por cualquier aspecto del proyecto" ISO21500	ISO26000 propone llevar a cabo actividades de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas para obtener información que sirva como base para la toma de decisiones en la organización.
<b>SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RELACIÓN CON LA RS</b>
"Es un enfoque de negocios que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social" Dow Jones Sustainability Index DJSI, 2010	El principal objetivo de la RS en la empresa es garantizar la sostenibilidad de la corporación; garantizar la capacidad de prosperar en un entorno global de negocio competitivo y cambiante, anticipando y gestionando los presentes y futuros riesgos y oportunidades económicos, ambientales y sociales, centrándose en la calidad, la innovación y la productividad para crear una ventaja competitiva y valor a largo plazo.

Fuente:(CERES, 2018)

Según Navarro, 2012, las empresas están más presionadas que nunca para ser responsables, pero la sostenibilidad es compleja, costosa y difícil. Aunque los negocios necesitan ganar dinero, también deben generar un impacto social positivo para su comunidad y proteger el medio ambiente. Esto no es ni barato ni fácil, exige un plan de acción y sobre todo gran discernimiento para identificar prácticas sostenibles que sean efectivas entre las que no lo son.

Este enunciado hace reverencia a la necesidad que tienen las organizaciones para adaptarse a un mundo globalizado que responde a una necesidad de ser socialmente responsable. El por qué surge esta iniciativa, puede ser explicado a través de la conciencia que se ha generado en los últimos años en cuanto a la ética organizacional; es decir beneficios sí, pero no a cualquier costo. Tanto el consumidor como las empresas, son más conscientes de las responsabilidades sociales, debido a que el saltarse procedimientos éticos implicaría un costo mayor al final (Navarro, 2012).

Básicamente es a través de la experiencia que se tiene la certeza de que hay acciones indudablemente buenas e innegablemente malas; es precisamente a partir de estas últimas que se ha generado un detonante para ofrecer soluciones. Según (Rodríguez, 2005) el cumplimiento de la RSE “Hace un mejor futuro a partir de construir un nuevo presente. Concretar sueños para una mejor sociedad, para personas concretas” (págs.15), es decir que cuando existe honestidad en actos de las organizaciones, todos se sienten felices y satisfechos y algunos beneficios se observan claramente en que los individuos que son afectados por la empresa pues mejoran su sistema de vida mediante el optimismo, solidaridad, honestidad. Ahora bien, es un hecho que la globalización junto con la tecnología representa un arma de doble filo para las grandes empresas. Actualmente estas son altamente influenciadas por la opinión pública, debido a que el acceso a información está al alcance de un clic. Y entidades como ONG’s, asociaciones de consumidores, entre otras pueden implicar que problemas locales cobren un alcance de tipo universal. De todos modos la RSE como lo hacen evidente las definiciones de las organizaciones antes descritas; está en auge. Por ejemplo, la Comisión Europea, reconoció que la RSE puede desempeñar una función clave en las empresas y desencadenar al mismo tiempo el potencial innovador y la competitividad de Europa. Por lo tanto, ha adoptado la estrategia de promocionar las prácticas socialmente responsables dentro del sector empresarial (Mejores Prácticas, 2013). Por su puesto, se correlaciona directamente con la meta planteada por la unión europea para el año 2010 en donde se esperaba haber generado una economía más competitiva y dinámica, capaz de crecer de manera sostenible provocando mejoras en los empleos (Clavero, 2005). Innegablemente, las empresas son parte de una sociedad, lo que implica que una civilización es un elemento clave para el desarrollo de la misma. Pero, qué sucede cuando cada sociedad es diferente, muy a pesar de la globalización. Según Navarro 2012, países alrededor del mundo difieren en cuanto al nivel de desarrollo sociopolítico y económico, de manera que no se puede asegurar que haya valores éticos compartidos y si los hay, que se mantengan estáticos a través del

tiempo. Por lo tanto, es una ventaja que la RSE implique libertad de elección y compromiso voluntario con los stakeholders. Esto es un gran motivador para la empresa en cuanto a simpatizar con los intereses, tanto de sus stakeholders como de su comunidad, lo que a su vez le otorga legitimidad; la cual se debe administrar como un activo más pues representa un permiso de funcionamiento en el mercado. Caso contrario existe el riesgo de ignorar necesidades urgentes que tengan estos grupos de interés y con el tiempo se desarrolle una crisis. Aunque la RSE se basa en la ética y por lo tanto es voluntaria, esta funciona como una guía tanto para el consumidor como para la empresa; el objetivo primordial será tener un impacto positivo a largo plazo, no solo en medio ambiente sino también en todas las esferas del comportamiento del ser humano. Esto implica tanto la toma del carácter y la toma de decisiones moralmente justas. Al remontarse a la base etimológica de la palabra ética, esta implica carácter o modo de ser, el cual se forja a través de la vida. Por lo tanto el carácter puede ser formado a través de la ética siempre y cuando se haya establecido un norte; es decir, el saber a dónde se quiere llegar, lo que permite que se genere un razonamiento y en consecuencia el entrenamiento adecuado para crear hábitos (Navarro, 2012).

## 2.2 Antecedentes de la RSE

Se mencionó anteriormente la relación entre la ética y la RSE; la ética es intrínseca del hombre; por lo tanto se puede entender que su historia, no es un proceso aislado, más bien tiene su herencia en la historia del ser humano. De manera que los orígenes del mismo se remontan a varios siglos atrás, a los orígenes de las organizaciones que conjugaron capital y trabajo para generar riqueza y beneficio, aunque a lo largo de los siglos los conflictos de poder, atropellos hacia trabajadores, medio ambiente y en general a los derechos humanos hayan sido evidentes (Navarro, 2012). La RSE por lo tanto nace de la exigencia de la sociedad en cuanto a cambios en los negocios para una mayor implicación de la empresa en los problemas sociales. Según Ceres, esta exigencia parte de los problemas políticos y económicos de grandes potencias durante el siglo XX. Por ejemplo; Estados Unidos, durante la década de los 50, durante el conflicto con Vietnam o a raíz de fenómenos como el Apartheid en donde la minoría blanca subyugaba a la mayoría negra o el creciente poder de algunas compañías multinacionales. Mientras tanto en Europa, la cadena de protestas del mayo francés del 68 resultó ser un detonante para concientizar sobre consecuencias y responsabilidades de la sociedad occidental en el desarrollo global.

No obstante, Navarro 2012 también hace referencia a las condiciones de explotación que sufrieron muchos trabajadores durante la Revolución Industrial o cuando la esclavitud era la base de la economía de las sociedades modernas. Aun en la antigüedad, empresarios como Robert Owen quien creó en 1820 en New Lanark una importante comunidad industrial que en la actualidad es declarada patrimonio de la humanidad debido a que se introdujo diversas medidas de bienestar, involucrando no solo la sanidad pública y educación, demostrando así que la producción puede ser eficiente y al mismo tiempo responsable (Navarro, 2012). Posteriormente en 1976 Milton Friedman propuso una teoría “según la cual la única responsabilidad social de los negocios consistía en maximizar la rentabilidad de los accionistas dentro del marco de la ley, para ofrecer a la sociedad mejores productos y servicios al precio más razonable, generar empleo, producción e inversión” (Martínez, 2005, pág. 30). Es decir el crear una competencia perfecta en la cual los accionistas como dueños de la empresa y el público como las personas que reciben el producto o servicio se sientan satisfechos porque lo que reciben es a gusto y satisfacción sin que exista una justicia social de precios y calidad. Estos sucesos, son prueba de que los esfuerzos y luchas constantes de la raza humana por una sociedad ideal justa han construido un camino que ha hecho posible que varias organizaciones e iniciativas de la actualidad, puedan en efecto ser agentes de cambio en todas las sociedades del mundo. Los primeros pasos de RSE, hacen referencia a la filantropía. En otras palabras “te doy lo que me sobra”; este término, inicialmente consistía en hacer obras de caridad, o donar dinero a causas benéficas, no obstante la filantropía no establecía ninguna relación formal entre la empresa y su entorno comunitario o social. Por lo tanto, con el tiempo, se vio la necesidad de generar una estrategia, pues tendría más sentido que una farmacéutica, se involucrara en el campo de salud, que una empresa de consumo masivo. Entonces, la filantropía dio paso a la filantropía estratégica; es decir, colaborar directamente con las causas que estaban relacionadas con su negocio (CERES, 2018). Una vez establecida la filantropía estratégica, el siguiente paso fue la inversión social, esto implicaba básicamente que la empresa se enfocara en dar solución a las problemáticas sociales propias del contexto en el que operaba a través de iniciativas innovadoras. Sin embargo, la experiencia indicaba que el contexto social no sería el único beneficiario pues la empresa debía concentrarse también en las prácticas laborales; las prácticas de contratación, el trabajo de sus colaboradores; las prácticas justas de operación; relación con sus proveedores y competencia. Por lo tanto en cuestión de tiempo, conceptos como derechos humanos, el

medio ambiente, la ética empresarial, la sostenibilidad, la protección al consumidor, el consumo responsable y la lucha contra el fraude y la corrupción, empiezan a cobrar atención y se imponen ante la gestión de la empresa como tal (CERES, 2018).

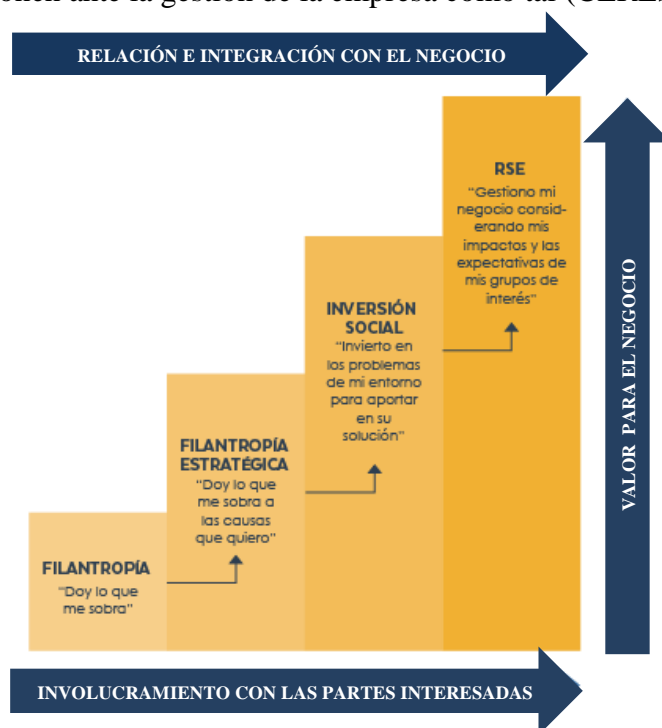


Figura 2: Evolución de la RSE  
Fuente:(Ceres, 2017)

Inevitablemente, el reconocimiento de prácticas socialmente responsables se hizo evidente, de modo que tanto gobiernos como organizaciones internacionales se involucraron para aportar su parte y visión sobre lo que consideraban el comportamiento ideal que las empresas debían asumir frente a la sociedad y el medioambiente (CERES, 2018).

Esta postura inevitablemente, estableció un hito para el mercado a nivel mundial, si bien es cierto las injusticias en términos de negocios han existido desde el principio de los tiempos; es interesante analizar que esta concientización que ha surgido, ha puesto punto final a muchos casos en donde el abuso a los derechos humanos, ambientales y sociales era recurrente. Lo expuesto en la revista digital, compromiso empresarial hace referencia a que en empresas como Nike, con una gran trayectoria a través de su historia; su ejemplo indica que el dejar de lado prácticas socialmente responsables, en este caso con uno de sus stakeholders, fácilmente podrían haber arruinado la imagen de la marca. Esto ocurrió debido a que en 1998, hubo una acusación sobre utilizar mano de obra infantil para confección de calzados en Asia. El resultado pudo haber sido la pérdida de su licencia social para seguir funcionando; es en este momento donde se retoma la guía de la RSE.

Pues es un claro ejemplo de cambio en cuanto a transparencia y compromiso para enfocar sus esfuerzos en ser una organización socialmente responsable (Morrás & Ugariza, 2005). Obviamente el compromiso es un primer paso, la RSE no deja de tener un carácter filantrópico en ese sentido; sin embargo, el sistema de gestión que ha implementado esta empresa, a través de los años es un claro ejemplo de como las prácticas socialmente responsables impactan no solo en el aspecto financiero, sino también generan confianza, se posicionan en el mercado competitivamente y aportando ideas innovadoras.

En el caso de Nike, los esfuerzos que siguieron, representan como un sistema de gestión que involucra la RSE puede prevenir, evitar y solucionar conflictos. En 2005, se creó un comité de revisión formado por múltiples stakeholders, la valoración que cada uno de estos arrojó fue un compendio de información valiosa que reveló datos acerca de su cadena de compras, incluyendo instancias de violación a derechos laborales y humanos en las fábricas que subcontrataban.

Una vez más el nivel de transparencia, se elevó al tomar medidas correctivas en diferente ámbitos como mejoras efectivas en las condiciones laborales, comercialización de productos innovadores respetuosos con el medio ambiente y la utilización del deporte como instrumento de cambio social. Generando así mayor credibilidad frente a los stakeholders; lo que pudo fortalecer aún más su imagen frente al mundo (Morrás & Ugariza, 2005).

Cabe destacar que hoy en día se encuentran varias iniciativas en el ámbito internacional que brindan directrices en materia de RSE y la han impulsado en la estrategia empresarial. En general son fuentes de verificación como normas certificables, guías no certificables, reglamentos, directrices y orientaciones para la aplicación de políticas generales o sectoriales.

Estas iniciativas tienen marcos de actuación relacionados a 3 aspectos básicos de la RSE: “Los derechos humanos, Los derechos socio laborales, Los derechos medioambientales” (Navarro, 2012, pág.165). Esto muestra claramente el enfoque de la responsabilidad en su forma más pura; es decir que independientemente de cuales sean los grupos de interés de una empresa, sus esfuerzos y recursos deben ir direccionados hacia los aspectos antes descritos, pues representan un núcleo para las prácticas de sostenibilidad necesarias.

Dentro de las principales normas y declaraciones internacionales de las relaciones sociales empresariales, se encuentra la triple cuenta de resultados dentro de los aspectos de los derechos humanos, derechos socio laborales y derechos medioambientales, siendo los siguientes:

Tabla 3.  
Normas y declaraciones internacionales de RSC

Ambitos de Acción RSE	Marcos Normativos, Principios, Orientaciones y Guías.	Implicación
Los Derechos Humanos	El pacto Mundial	10 principios.
	Consejo Económico y Social de la ONU (CESNU)	Normas sobre la responsabilidad de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de derechos humanos.
	ONG Amnistía Internacional	Principios de derechos humanos para orientación de empresas multinacionales.
	Los Objetivos del Milenio 2000	8 objetivos de desarrollo humano con sus respectivos indicadores acordados en 192 miembros de la ONU.
Los Derechos Socio Laborales (OIT)	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Ocho convenios principales ligados a RSE (Convenio 29;87;98;100;105;111;138;182).
	Declaración Tripartita de Principios sobre empresas Multinacionales y Política Social de OIT	Implica directrices tanto para gobiernos, multinacionales, organizaciones patronales y sindicatos en materia de oportunidades, seguridad en el empleo, formación, condiciones de trabajo, relaciones laborales, etc.
	Declaración relativa a los principios y Derechos Fundamentales en el trabajo de la OIT	Implica un compromiso político por parte de los Estados miembros de la OIT hacia el respeto, el fomento y el cumplimiento de los derechos laborales fundamentales.
Los Derechos Socio Laborales (Normas)	Social Accountability (SA) 8000	Norma certificable orientada a las condiciones laborales; se centra en diferentes aspectos legales como trabajo infantil, forzado, seguridad e higiene en el trabajo, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, entre otros.
	Ethical Training Initiative (ETI)	Norma de comercio ético, que implica una alianza de empresas, organizaciones sindicales y ONG británicas que fomentan buenas prácticas laborales mediante la aplicación del código ETI.
	Occupational Health and Safety Assessment Series (OSHAS 18000)	Norma internacional para la certificación de sistemas de Gestión de seguridad y salud en el trabajo. Establece los requisitos de un sistema de gestión de la seguridad y salud laboral que permite a la organización controlar los riesgos ocupacionales y mejorar su desempeño en esta área en específico.
Los Derechos Medio Ambientales	La serie ISO 14000	Es una serie de normas certificables gestionadas por la ISO; cada una de estas cubre aspectos concretos de estándares aplicados al medio ambiente y en distintos entornos de producción. Esta serie establece los requisitos para implantar y gestionar un sistema de gestión del medioambiente para una empresa de cualquier tipo y tamaño y su entorno.
	Etiqueta Ecológica Europea- ECO LABEL	Es un sello aplicable en los países miembros de la Unión Europea que garantiza que un producto ha sido valorado como más eficiente medioambientalmente que otros productos similares.
	Certificación Forestal (FSC)	Es una certificación que es promovida para mejorar la gestión forestal y conservar los bosques del planeta. Esta gestionado por un consejo de manejo forestal fundado en 1993 por representantes de organizaciones ambientalistas multisectoriales de 25 países.
	Coalición para Economías Medioambientalmente Responsables ( CERES)	Es un código corporativo de 10 principios, modelo de conducta medioambiental creados por CERES; una liga de inversores, fideicomisarios de pensiones públicas, fundaciones sindicatos y organizaciones medioambientales, religiosas y de interés público.

Fuente: (Navarro, 2012)

Sintetizando lo expresado por Juan Guillermo Correa Jaramillo en su artículo sobre la evolución histórica de los conceptos de RSE y balance social, hace referencia a 4 fases específicas:

**Fase precursora:** Corresponde a la fase establecida entre el siglo XIX y primera mitad del XX. El término de RSE no existía como tal, sin embargo, las distintas instituciones y organizaciones solucionaban problemas que pudieran suscitarse.

**Primera Fase:** esta fase corresponde a la participación voluntaria por parte de las empresas en la comunidad. Comienza la concientización de aceptar la existencia de una responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad, mediante acción social.

**Segunda Fase.** Corresponde a mediados de siglo XX; se cristalizó la noción de que el sector privado, tiene la capacidad para influir y solucionar en parte los problemas sociales, reconociendo también los daños y riesgos que este causaba en su entorno. Como resultado, las entidades gubernamentales lograron intervenir mediante la imposición de políticas que reglamentaran la protección del interés público y los recursos naturales.

**Tercera Fase.** Constituye un periodo, a partir de 1960 en el que la empresa y el gobierno intentan encontrar un método en conjunto de hacer frente al cambio social y se caracteriza por las obligaciones impuestas de parte de los gobiernos y de la sensibilidad de las empresas (Jaramillo, 2007).

La evolución histórica muestra claramente la interrelación que se fue desarrollando entre la empresa, el gobierno y la sociedad. De acuerdo con el reporte elaborado por Business Social Responsibility (BSR) se sintetiza que en la última década, gobiernos de todo el mundo, se han involucrado en promover la RSE a través de sus políticas públicas. De modo que han optado por involucrarse mucho más en el sector corporativo debido a la crisis financiera global; además las proyecciones a futuro muestran que este suceso se prolongue. Como resultado el gobierno se ha vuelto un stakeholder clave para la estructura operacional de una compañía (Ascoli & Benzaken, 2009). Existen otras normas e iniciativas de RSE a nivel internacional que regulan pautas de responsabilidad como: Global Reporting Initiative (GRI), la Norma ISO 26000, el libro verde de la unión Europea y El pacto global. Estas iniciativas representan un valor sustancial dentro de la evolución de RSE, no solo a nivel mundial; sino que influyen directamente en la historia que se está escribiendo actualmente sobre responsabilidad social en Ecuador. Es lógico concluir que han afectado directamente en cómo se entiende y cómo se gestiona la RSE en la empresa ecuatoriana.

### 2.2.1 Global Reporting Initiative

Para empezar, el Global Reporting Initiative nace en 1997, en sus primeros años, no era más que un proyecto lanzado en conjunto con Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente (PNUMA) y la coalición para economías medio ambientalmente responsables (CERES) hasta el 2002. Actualmente es una institución independiente en la que participan varios grupos de interés y cuya misión principal es la de desarrollar

estándares de informes de sostenibilidad. Lo cual brinda orientación en el avance continuo del desarrollo sostenible; además, esto centraliza las iniciativas de los informes; de modo que la información sea efectiva para mejorar el rendimiento, a la vez que es de aplicación voluntaria para las organizaciones (Global Reporting Initiative, 2018). Según se menciona en su página web, sus estándares se ajustan a organizaciones de todo tipo, tamaño y locación. El GRI cuenta con varias alianzas estratégicas siendo las principales: el pacto global, OECD, ISO, UNEP. El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social en su página Web, da a conocer que en diciembre del 2017, se convirtió en la primera institución GRI Training Partner en Ecuador. Este logro fue fruto de un arduo proceso de nueve meses de duración, que consistió en obtener el aval para dictar cursos de estándares o de transición con certificación oficial GRI. Esto demuestra que este estándar internacional puede beneficiar a la empresa ecuatoriana para promover el comercio sostenible, la inversión y el desarrollo en los países emergentes, lo que ayudará a sacar a millones de personas de la pobreza y reducir la desigualdad social y económica (CERES, 2017).

### 2.2.2 ISO 26000

Por otro lado como uno de los socios estratégicos de GRI y debido a la variedad de opiniones sobre RSE, La Organización Internacional de Estandarización (ISO), lanza la norma ISO 26000. Según el consorcio Ecuatoriano de responsabilidad social (CERES), en su plataforma e-learning, explica que la diversidad de iniciativas en varias partes del mundo, ocasionó que fuese imposible dirigir el impacto de RSE en una sola dirección; por lo que tras la decisión adoptada en la Conferencia de Estocolmo en junio de 2004, la ISO activó un proceso de diálogo y discusión multi-stakeholder para establecer una ruta de lo que implicaría para la empresa vincular prácticas responsables (CERES, 2018).

En su página web la ISO, explica que el proceso concluyó en noviembre de 2010 con la publicación de ISO26000; una norma consensuada por más de 90 países y 50 organizaciones internacionales (ISO, 2017). Esto implica el reconocimiento de esta ruta a nivel mundial, ya que se han tomado en cuenta variedad de stakeholders de todo el mundo así como un grupo de más de 500 expertos en el campo. Sin embargo, reconoce lo siguiente: “No es una norma de sistemas de gestión. No es adecuada ni pretende servir para propósitos de certificación o uso regulatorio o contractual” (ISO, 2017). En el sitio web del Instituto Ethos, se explica que la Organización de estandarización mundial, reconoce que esta norma no certificable, provee una guía, más bien que una exigencia,

lo que ayuda a las organizaciones a entender lo que es responsabilidad social, independientemente de su línea de negocio, tamaño o localización de la empresa. De manera que contribuyó a lograr un mejor entendimiento de que la responsabilidad social trata del conjunto de las actividades de la organización, y no sólo de la participación de las empresas en la solución de problemas sociales de las comunidades (ETHOS, 2016). Como ya se mencionó anteriormente, la ISO26000 es una guía no certificable; sin embargo, sí reconoce certificaciones de RSE ya existentes. Esto implica que se complementa con otras herramientas de gestión ética. Por lo tanto el propósito de la ISO 26000 es apoyar a las organizaciones para contribuir al desarrollo sustentable. De manera que al aplicarla, es recomendable que la organización tome en consideración la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional; es decir es flexible (ISO, 2017). Esta flexibilidad se basa desde un aporte estratégico a la gestión organizacional.

Los ejes que desarrolla la guía ISO26000 son los siguientes

- 1) “Derechos humanos.
- 2) Prácticas laborales.
- 3) Medio Ambiente.
- 4) Prácticas operacionales justas.
- 5) Temas de consumidores.
- 6) Gobierno de la organización.
- 7) Involucramiento de la comunidad y desarrollo de la sociedad” (Navarro, 2012, pág. 216).

En el Foro Iberoamericano de RSE, Perla Puterman, investigadora venezolana; asegura que el planteamiento de la guía ISO26000 que conforma a estos ejes, compone una herramienta de gran valor. A continuación, después de un análisis, se determinó cuáles son las principales ventajas que (Puterman, 2011) expone:

Presenta una dimensión estratégica de la responsabilidad social y el enlace entre la organización, la sociedad y los grupos de interés; Una dimensión estratégica de la responsabilidad social y el enlace entre la organización, la sociedad y las partes interesadas; Brinda una oportunidad para que las organizaciones logren una ventaja competitiva sostenible mediante la integración de los principios de la sostenibilidad y la RS en su visión y estrategia; Se complementa con otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social y de hecho así lo ha demostrado el Pacto Global a través de su documento "An introduction to linkages between UN global compact principles and ISO 26000 core subjects" y con el GRI a través del

documento "GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000 (pág. 1).

Principalmente esta norma corrobora el objetivo de la RSE que es crear un mundo sostenible, pues al tomar en cuenta; al Pacto Global, GRI, está dando la oportunidad a países menos desarrollados de establecer un sistema de cumplimiento basado en principios universales. El hecho de que el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) apoye esta norma y pusiera a disposición de las empresas su traducción oficial, da testimonio de su utilidad en nuestro entorno. En la página web de Ethos, se explica que es necesario dar a conocer el enfoque en los grupos de interés con los que se maneja la guía; identificando un total de 6 categorías básicas de stakeholders: empresa, gobierno, trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales y prestadoras de servicio, apoyo, investigación y otros (ETHOS, 2016).

Por lo tanto, el aporte de la norma ISO 26000 ha sido excelente, pues para su publicación, se tomó como base el consenso de todos los grupos de interés. Esto otorga legitimidad a la norma y proporciona la seguridad de que su utilización es valiosa para la industria, clientes a nivel global. Las ventajas que esta norma otorga específicamente en Ecuador hacen referencia a que brinda la oportunidad de que las organizaciones estén alineadas bajo un estándar internacional, generando una ventaja competitiva por todo lo que implica adherirse a esta norma.

### 2.2.3 Libro verde de la UE

En Europa, el impulso político en general ha sido muy importante, sobre todo para proponer que la gestión de los stakeholders sea un instrumento adecuado para gestionar la RSE. Ahora bien, según Navarro 2012 existen dos documentos sumamente importantes a nivel europeo; La carta de Copenhague y el Libro Verde. Para este estudio, se tomara en cuenta únicamente el "Libro Verde" que plasma las ideas de la política gubernamental Europea en RSE.

Según el (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2001) la Cumbre de Lisboa estableció como objetivo convertir a Europa en una economía competitiva capaz de lograr un crecimiento económico sostenible con una mayor cohesión social. Por lo que; se realizó una investigación en torno a todos los stakeholders europeos identificados como: empresas, universidades, sindicatos, partidos políticos, administración pública, entre otros (Álvarez, 2014). Finalmente, el 18 de julio de 2001, la comisión europea

presentó el libro verde, el cual a su vez ayudaría a definir y fomentar un marco europeo en la empresa; además de estimular el debate sobre cómo la Unión Europea podría fomentar la RSE a nivel europeo e internacional. En particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). De esta manera, Europa logra impulsar el sector corporativo a un crecimiento económico, responsable; capaz de cambiar desavenencias por oportunidades al equilibrar los riesgos que se generan de sus operaciones comerciales. Las características contenidas en este documento buscan la integración voluntaria de las empresas, tanto en Europa como a nivel internacional. Además da la noción de que ser socialmente responsable, implica trascender el marco legal y dar paso a la voluntariedad. Por ejemplo, en la dimensión interna y externa de la organización:

- “Internos: Gestión de Talento Humano, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio, gestión del impacto ambiental, etc.
- Externos: Relaciones con las comunidades locales, socios, comerciales, proveedores, consumidores, derechos humanos, actuaciones concretas ante problemas ecológicos mundiales, etc.” (Navarro, 2012, pág.158)

Según el objetivo principal de la Cumbre de Lisboa en el que se buscaba una economía competitiva, capaz de lograr un crecimiento económico sostenible con una mayor cohesión social; implica además que se está tomando en cuenta a todo tipo de empresas, desde grandes multinacionales hasta las pymes. En general todo negocio contribuye al crecimiento social y económico de una nación y por lo tanto, cada uno debe manejarse mediante prácticas de RSE creíbles y transparentes; dialogo con sus stakeholders; apoyo con los acuerdos internacionales existentes; utilización de la triple cuenta: económica social y ecológica como base para sus informes y memorias (Navarro, 2012).

#### 2.2.4 The Global Compact

El pacto mundial nace de una idea promovida por el ex secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan que durante la cumbre económica mundial de Davos celebrada en 1999 declaró que “creando riqueza y empleo se combate la pobreza”, representando así uno de los objetivos de la ONU. Por lo tanto, el objetivo del pacto es fomentar la colaboración de las empresas voluntariamente afiliadas para con la sociedad y crear un mercado mundial mucho más ecuánime logrando así dar a la globalización un rostro

humano. De manera que se pretende luchar contra la pobreza y potenciar el desarrollo sostenible (Navarro, 2012).

Sin embargo, el Pacto Mundial, no es un ente regulador por lo tanto no otorga certificación en la medida que se cumplan requisitos; más bien, implica que las empresas simpatizantes deberían comprometerse a seguir e implantar dentro de sus estrategias y operaciones los diez principios básicos, basados en declaraciones y convenciones universales, aplicadas en cuatro áreas generales: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción (Bandeira & López, 2012).

A continuación, se aprecian los 10 principios divididos por sus áreas correspondientes:

*Tabla 4.  
Los 10 principios del pacto mundial*

BLOQUE RSE	PRINCIPIO
<b>DERECHOS HUMANOS</b>	1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia
	2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.
<b>ESTANDARES LABORALES</b>	3. Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
	6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
	9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
<b>ANTICORRUPCIÓN</b>	10. Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

*Fuente:(Pacto Global, 2017)*

Según (Bandeira & López, 2012) la empresa que se adhiere al pacto, asume un firme compromiso de alinear su gestión a estos principios, por lo tanto, se comprometen a rendir cuentas a la sociedad informando periódicamente cada uno de sus avances en relación a su implementación mediante la elaboración de informes de seguimiento.

Sin embargo, Navarro, 2012 admite que el número creciente de empresas que se vinculan al mismo, no es proporcional a la efectividad práctica del pacto; pues no todas estas empresas cumplen con la obligación de presentar informes de progreso. Esto implica una barrera para la credibilidad de este instrumento; aun así, es un claro ejemplo que demuestra que el ser responsable implica compromiso y esfuerzo. Adicionalmente, el pacto aparte de ser una guía con un gran componente ético, es también una fuente para detectar posibles riesgos en cuanto a violación de estos principios. El pacto mundial funciona a través de una red integrada que está conformada por varias compañías

participantes como: la ONU y sus organizaciones sectoriales, las ONG internacionales, uniones sindicales que conjuntamente promueven los objetivos y principios mencionados anteriormente. A través de 4 instrumentos principales que direccionan detalladamente cuáles serán las actividades que realicen las entidades que formen parte del pacto:

1. “Desarrollo de iniciativas conjuntas para la promoción de buenas prácticas empresariales”. (Navarro, 2012, pág.171).
2. “Creación de foros de diálogo y redes de colaboración entre el mercado y la sociedad en las materias objeto del pacto” (Navarro, 2012, pág.171).
3. “Promoción de un foro activo de educación y aprendizaje para promulgar estos valores entre la comunidad educativa, así como estudios de casos e iniciativas piloto de implementación de los principios” (Navarro, 2012, pág.171).
4. “Creación de redes y plataformas locales y nacionales que permitan el aprendizaje mutuo entre empresas, así como dar respuesta a las necesidades e intereses específicos de cada comunidad empresarial en su progreso hacia la implantación de los 10 principios”(Navarro, 2012, pág.171).

En Ecuador, a partir del 2011 se creó la Red del Pacto Global de Naciones Unidas. Esta red está comprometida con la aplicación de los 4 ámbitos principales de los 10 principios; está conformada por 139 miembros comprendidos por empresas del sector público, privado, organizaciones de la sociedad civil ONG's, gremios y academias de todo tamaño y origen (Pacto Global Ecuador, 2017). Se sabe que hoy en día los esfuerzos para impulsar el respeto a derechos humanos es aún mayor, la ONU por ejemplo, como organización activa dentro del Pacto Mundial trata de fortalecer la trascendencia de los derechos humanos, e instan tanto a empresas como a los gobiernos que son el principal ente regulador y rostro de cada país hacia el mundo; a concientizar acerca del propósito del pacto.

A pesar de eso, varios fenómenos de la actualidad como conflictos bélicos entre países alrededor del mundo, el Brexit, Trump, se catalogan como una amenaza a los mismos. Un claro ejemplo de organizaciones pertenecientes al Pacto Global Ecuador que generan día a día un impacto positivo es el caso de Consorcio Nobis. Sus esfuerzos están focalizados en uno de los objetivos de desarrollo sostenible del pacto; “Educación de Calidad”. Este proyecto está dirigido para garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad, logrando así promover oportunidades de aprendizaje permanente para aumentar el número de personas capacitadas para cargos técnicos que estén en plena facultad para desarrollar emprendimientos (Pacto Global Red Ecuador, 2017).






## 2.3 Antecedentes de RSE en América Latina

En América Latina, el concepto de RSE no es nuevo, sin embargo es un campo que necesita desarrollarse cada vez más. La historia de RSE en América Latina revela que gran parte de la acción social del sector privado ha estado basada en creencias religiosas y ético-morales de carácter individual. La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) es un organismo representativo de la ONU, responsable de promover el desarrollo económico y social, por lo que al gestionar la RSE, manifiesta que esta “temática está presente en la región desde principios del siglo XX, y considera que la primera relación entre la empresa y la sociedad es la filantropía, una acción de caridad de la empresa hacia la comunidad” (Correa, Flynn, & Amit, 2004, pág. 7). Según un estudio de la RSE en empresas de América Latina, esto se debe principalmente al gran peso de las empresas familiares donde la pertenencia y gestión van unidas, de manera que no era extraño que las actividades empresariales de carácter filantrópico se caracterizaran por no estar vinculadas a la actividad central de la empresa y por supuesto, no requerir una gran inversión. Esta pequeña inversión que se traduce como recursos financieros apuntaba a favorecer ciertos stakeholders, sin ser necesariamente los que tuvieran mayor incidencia en el negocio (Vives, y otros, 2011). De alguna manera estos sucesos hacen referencia al emblematiso latente que fue evidente a lo largo de la historia de América Latina, en donde el patrón beneficia su trabajador trivialmente, para eludir sus responsabilidades, a la vez que deteriora la autoestima del mismo. Aunque la RSE nace de una tradición filantrópica corporativa, también es cierto que ha evolucionado hacia una forma de sostenibilidad más activa. Esto ocurre debido a que las comunidades donde operan; buscan en esta, el liderazgo para la solución de muchos de sus problemas. Bajo este contexto, es importante recalcar, que las prioridades de América Latina son muy diferentes a las de Europa o Estados Unidos; debido a que existen grandes diferencias económicas, sociales, políticas y culturales (Vives, y otros, 2011). Aun así existen tres premisas que han motivado el desarrollo de la RSE; sobre todo desde los años 90. En primer lugar la presencia de multinacionales preocupadas por la sostenibilidad financiera, social y ambiental que mantienen los estándares de su casa matriz, han apostado por la RSE y la necesidad de tener en cuenta a sus grupos de interés para tomar decisiones. En segundo lugar, empresas que han encontrado la necesidad imperativa de ser responsables tras haber sufrido consecuencias muy negativas por comportamiento irresponsable. Por ejemplo (boicots, litigios, desastres ambientales, etc.)

En tercer lugar, un gran esfuerzo de promoción por parte de la sociedad civil, organizaciones empresariales y multilaterales (Vives, y otros, 2011). Esto denota en cierta medida que la RSE era un concepto que necesitaba desarrollarse, como se mencionó anteriormente; el motivo es claro, y es que sin duda seguirá generando resultados. Muchas organizaciones de carácter global, que empiezan a generar presencia durante los 90, entre ellas el consejo mundial para desarrollo sostenible (WBCSD), con capítulos nacionales en la mayoría de países de América Latina; la Business for Social Responsibility (BSR), que operaba en Estados Unidos y fue precisamente, uno de los impulsores para la creación de Foro Empresa (Vives, y otros, 2011). Según El ABC de la Responsabilidad Social, en su edición del 2008; apenas en 1997 se creó Forum Empresa, una alianza de organizaciones empresariales que representan a varios países de América Latina que se enfoca en la RSE; cuya meta, según se menciona en su página web; es la promoción de prácticas de negocio responsable y la creación de una comunidad empresarial innovadora y sostenible en el continente americano, desde Estados Unidos hasta Chile (Forum Empresa, 2017). Cuenta con 21 entidades sin fines de lucro que promueven la RSE en 18 países del continente americano, reuniendo un total de 3.400 empresas (Kowszyk, Covarrubias, & García, 2001). Entre los miembros más importantes, se encuentran:

Tabla 5.  
Miembros de la Red de Fórum Empresa

	<b>Instituto Ethos</b>	Es una organización sin fines lucrativos, caracterizada como OSIP (Organización de la sociedad civil de interés público). Su misión es movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable, haciéndolas compañeras en la construcción de una sociedad justa y sostenible.	Brasil
	<b>Acción RSE</b>	Es una organización sin fines de lucro que agrupa a empresas socias que trabajan por la RSE y el desarrollo sustentable. Ser parte de Acción RSE implica unirse a una red de empresas líderes comprometidas con las personas y el planeta para lograr una sociedad más próspera y justa, a través de negocios exitosos y sustentables.	Chile
	<b>Corporación Fenalco Solidario Colombia</b>	El 15 de noviembre de 1990 se firmó el acta de constitución de la Corporación, fundada por comerciantes y empresarios afiliados a Fenalco Antioquia, quienes entendieron la necesidad de asumir un compromiso social y así participar activamente en la construcción del desarrollo y sostenibilidad.	Colombia
	<b>Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED)</b>	Es una organización sin fines de lucro que promueve la RSE y la Inversión Social Estratégica del sector productivo mediante la orientación práctica, la instalación de capacidades y la conformación de alianzas en temas prioritarios para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible del país.	Costa Rica
	<b>Consortio Ecuatoriano de Responsabilidad Social (CERES)</b>	Es una red compuesta por empresas públicas, privadas, fundaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil que promueven el concepto y las mejores prácticas de RSC con enfoque al negocio núcleo de la empresa, para que ellas se transformen en movilizadoras de una sociedad más justa y sostenible.	Ecuador
	<b>Business for Social Responsibility (BSR)</b>	Es el líder en RSC desde 1992, trabaja con su red global de más de 250 empresas miembros para desarrollar estrategias y soluciones de negocio sostenibles a través de consultoría, investigación, y la colaboración intersectorial.	Estados Unidos
	<b>Fundación Hondureña de RSE (FUNDAHRSE)</b>	Es una organización sin fines de lucro, apolítica, no religiosa cuyo principal objetivo es la promoción de la RSE, entendida como un compromiso continuo de la empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de sus empleados y sus familias, así como de la comunidad local y de la sociedad en general.	Honduras

	<b>Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)</b>	Es una asociación civil fundada en diciembre de 1988. Es una institución privada, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión. Cuenta con permiso del Gobierno de México para recibir donativos deducibles de impuestos.	México
	<b>Unión Nicaragüense para la RSE (uniRSE)</b>	Es una Organización no gubernamental, sin fines de lucro, actualmente reúne a más de 70 miembros entre ellos una gran variedad de empresas, líderes empresariales, personas naturales y fundaciones empresariales, en una común dirección de pensamiento y cultura empresarial que forma parte de una tendencia global cuyo objetivo es promover la RSE como una nueva forma de hacer negocios.	Nicaragua
	<b>SumaRSE</b>	Es una asociación sin ánimo de lucro que surge en 2009 de la fusión de las dos organizaciones que promovían desde hace más de 10 años la RSE y los Principios del Pacto Global.	Panamá
	<b>Perú 2021</b>	Es una asociación civil sin fines de lucro, liderada por empresarios socialmente comprometidos, que trabaja para lograr una visión nacional compartida, y por la difusión y promoción de la RS como metodología de gestión empresarial, para que la empresa se convierta en agente de cambio para alcanzar el Desarrollo Sostenible.	Perú
	<b>DERES</b>	Es una organización empresarial sin fines de lucro que reúne a las principales empresas de Uruguay que buscan desarrollar la RSE, tanto desde el punto de vista conceptual como de su aplicación práctica.	Uruguay

Fuente: (Forum Empresa, 2017)

Aunque todos los organismos citados anteriormente han realizado un aporte significativo a la gestión de RSE en las empresas de América Latina, se considera pertinente profundizar en: El Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (Plarse) debido a su rol principal, en la consolidación de una base común de indicadores de responsabilidad social para países miembros en América Latina; el Instituto Ethos Brasil por la notoriedad de sus aportes en varias regiones y CERES por ser el mayor organismo promotor de RSE en Ecuador.

### 2.3.1 Plarse

En enero de 2008, en la ciudad de São Paulo, varios representantes de organizaciones sin fines de lucro enfocadas en la gestión de RSE en América correspondientes a los siguientes países: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Paraguay y Nicaragua. Iniciaron el Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (Plarse); fue creado con el objetivo principal de promover el fortalecimiento de la RSE en la región por medio de experiencias compartidas y por la consolidación de alianzas (Vinas, 2015).

El (Instituto Ethos, 2012), en su publicación: Plarse, la experiencia de un programa por la RSE en América Latina. Afirma que en el año 2006, durante su conferencia Internacional inicio la estructuración de Plarse con Fundación Avina, ICCO & Kerk en Actie (Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo) y Forum Empresa. Se determinó que había varios factores que justificaban la creación de una iniciativa como Plarse. Las organizaciones que estaban apoyando el programa mediante consenso, se centraron en la necesidad de expandir sus prácticas de RSE en América Latina. Sin embargo, se enfrentaban a la dificultad de coordinar ese trabajo en medio de

diversas visiones conceptuales de la RSE debido a las variantes de país a país. La solución fue el empleo de un patrón de indicadores de gestión sustentable conectados a otras herramientas internacionales; la opción más viable parecía ser los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial. Esto permitiría la posibilidad de alinear conceptos, metodologías y patrones de medición, resultando en una gran ventaja para el fortalecimiento del tema en la región. Por otro lado, también se detectó la necesidad de ampliar el intercambio de experiencias en RSE entre los países; el escenario político y socioeconómico, los avances, dilemas sirvieron para que se llegara la conclusión de que Plarse podría servir como un catalizador, que pudiera brindar o dar a conocer experiencias importantes que pudieran replicarse en la realidad de países vecinos (Instituto Ethos, 2012). De igual manera, se estableció que la forma en la que funcionaría el cuestionario y el sistema de los Indicadores Ethos, sería mediante una adaptación que se implantaría en cada organización. Se decidió que se mantendría en su mayoría las características del cuestionario, el cual estaría dividido en dos partes: una con cuestiones comunes entre todos los países participantes y la otra contemplando cuestiones específicas de la realidad de cada país. Eso se manejaría mediante las organizaciones participantes de Plarse; pues estas serían las encargadas de estructurar un proyecto de indicadores de RSE con planificación, cronograma, presupuesto y patrocinio. En otras palabras, cada organización representante de cada país debía ser responsable por la administración y alteración de las preguntas relacionadas específicamente a la realidad propia de cada país (Instituto Ethos, 2012).

### 2.3.2 Los Indicadores Ethos

El instituto Ethos fue creado en 1998 en Brasil, por un grupo ejecutivos que empezaron con una iniciativa privada, de manera que este se conformó como una organización sin fines de lucro, no gubernamental, cuya misión según su sitio web (Instituto Ethos, 2016) es “movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable y en la construcción de una sociedad sostenible y justa”. Por lo tanto las actividades principales de Ethos constituyen en la construcción y disseminación de herramientas y de conceptos en RSE, promoción de momentos de encuentro y formas de articulación y movilización de las empresas (Ethos y UniEthos, 2008). Según (Bandeira & López, 2012), su trayectoria institucional lo ratifico como una institución promotora de la Responsabilidad Social que trascendió las fronteras de Brasil y actualmente es reconocida, sobre todo en América Latina por intercambiar experiencias,

conocimiento y sobre todo apoyar el desarrollo de nuevas herramientas que ayuden al sector privado a analizar sus prácticas y administración enfocados en un gestión responsable.

Según la memoria de sostenibilidad (Ethos y UniEthos, 2008); en una primera etapa, el Ethos estaba enfocado en promover la adhesión de las empresas a las prácticas de responsabilidad social empresarial, de manera que sus primeros pasos involucraron la construcción de los conceptos abarcando el tema y la creación de herramientas que las organizaciones pudieran utilizar para incorporar los valores de la sostenibilidad en su gestión. Posteriormente, el Instituto se enfrentó ante la necesidad de orientarse hacia el ambiente en que las empresas se desenvuelven; es decir: el mercado y la economía en general. De manera que se reconoció que una economía que trabaje, integre y equilibre las dimensiones social, económica y ambiental era necesaria. Consecuente a esta postura, en 2008, la elaboración de la visión y del planeamiento estratégico de Ethos se realizó durante la Conferencia Internacional, y fueron efectuadas las primeras propuestas ligadas a la construcción de un mercado socialmente responsable.

Actualmente, Ethos trabaja con 5 áreas de actuación: medio ambiente, derechos humanos, integridad, gestión sostenible, economía, apoyo. Por lo que constantemente está evaluando, desarrollando herramientas y promoviendo encuentros con intención de afianzar la gestión de RSE en la empresa (Instituto Ethos, 2016). Por otro lado, el instituto Ethos, ha realizado, varios aportes en materia de RSE no solo a Brasil, sino también a Latinoamérica como tal. En su página oficial, se da a conocer uno de estos aportes; Uniethos, el cual es una asociación independiente del Ethos que complementa sus objetivos. Su campo de acción se distingue debido a que el instituto Ethos tenía una directriz estratégica que implicaba la inmovilización de recursos para atender a organizaciones privadas y cobrar por el servicio; de modo que se creó Uniethos para atender a las empresas de forma individual y cobrar por el servicio de manera que se pudiera revertir las ganancias al direccionarlas a la producción de conocimiento público. Actualmente, Uniethos presta servicios para empresas para desarrollar la sostenibilidad en los negocios, con la participación de públicos interesados y la articulación de alianzas que contribuyan a ampliar la competitividad y generar valor para la sociedad (Uniethos, 2018). Otro de los aportes de Ethos y tal vez el más representativo, es precisamente, una herramienta de gestión; Indicadores Ethos de Responsabilidad Social. Esta herramienta como tal pretende apoyar a las empresas en la incorporación de la sostenibilidad y la RSE en sus estrategias de negocio. Los Indicadores Ethos fueron diseñados, para la evaluación

y la planificación de los procesos de RSE en las organizaciones pues reflejan diferentes etapas de avance en la aplicación de la responsabilidad social. Esto hace que se genere un compromiso, planificación e inversiones en la evolución de una etapa a otra (Conexión esan, 2016). Según el manual de indicadores (Instituto Ethos, 2017), el proceso de elaboración de la herramienta fue convergente con otras iniciativas. Mediante esta investigación se han valorado algunas de ellas como: la norma ISO 26000, las Directrices G4 para la preparación de las memorias de sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), los principios del Pacto Mundial de la ONU y la metodología CDP. El Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE). Esta herramienta incluso consolida la experiencia de adaptación desde el contexto de Indicadores Ethos de cada país participante. Consecuentemente, se realiza la importancia de esta herramienta, no solo por las iniciativas que la respalda, sino también porque, consta de un cuestionario que permite una auto-diagnóstico a la empresa y el sistema de presentación en línea que hace posible la obtención de un informe, a través del cual se puede realizar planificaciones, proyecciones que busquen integrar los principios y comportamientos de la RSE con los objetivos para la sostenibilidad.

Según se establece en su sitio Web (Instituto Ethos, 2016), este cuestionario está conformado en 4 dimensiones, que integran principalmente el concepto ESG (Ambiental, Social y Gobernanza), Visión y Estrategia y la Norma ISO 26000. El contenido de los Indicadores Ethos son de 3 tipos de cuestiones: profundidad, binarias y cuantitativas. Ahora bien, cada indicador está compuesto por estos tres tipos de cuestiones; las cuestiones de profundidad y las binarias son de carácter obligatorio para la elaboración del informe de diagnóstico. Las cuestiones cuantitativas son opcionales y se recomienda que se cumplan en la etapa de planificación (Instituto Ethos, 2016). En general la herramienta está compuesta de la siguiente manera:

*Tabla 6.*  
*Composición de los indicadores Ethos*

Cuestiones	Profundidad	<b>Etapa 1 (Cumplimiento y/o Tratamiento Inicial):</b> En relación al tema, la empresa cumple con la legislación, cuando es pertinente, y/o trata el tema de una manera incipiente.
		<b>Etapa 2 (Iniciativas y Prácticas):</b> En relación al tema, la empresa desarrolla iniciativas e implementa las prácticas actuales.
		<b>Etapa 3 (Políticas, Procedimientos y Sistemas de Gestión):</b> En relación al tema, la empresa adopta políticas formalizadas e implementa procesos de promoción de valores.
		<b>Etapa 4 (Eficiencia):</b> En relación al tema, la empresa mide los beneficios de su gestión y los considera en la toma de decisiones y en la gestión de riesgos (incluida la cadena de valor).
		<b>Etapa 5 (Protagonismo):</b> En relación al tema, la empresa experimentó transformaciones e innovaciones para la generación de valores y la actualización de sus prácticas.
	Binarias	Se componen por preguntas de (sí o no) y cualifican el estadio seleccionado en los indicadores de profundidad. Sirven para validar y profundizar la etapa de responsabilidad social identificada por la empresa y contribuyen a la comprensión de las prácticas que pueden incorporarse a la gestión de los negocios.

Fuente: (Conexión esan, 2016); (Instituto Ethos, 2018)

Como se mencionó anteriormente, esta herramienta permite la posibilidad de alinear conceptos, metodologías y patrones de medición por la calidad de su estructuración en América latina. El consorcio Ecuatoriano de RSE fue el agente encargado de adaptar esta herramienta a la realidad de nuestro país.

### 2.3.3 CERES

Según sus siglas, Ceres es el Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social; se creó en el año 2005 con la misión de “Promover el concepto y las prácticas de la Responsabilidad Social a través de un grupo de organizaciones fortalecidas y comprometidas con el desarrollo sostenible del Ecuador”. Por lo tanto CERES es una organización privada, sin fines de lucro que privilegia el intercambio de experiencias entre los actores de la sociedad y por lo tanto abarca la primera y única red nacional que agrupa a empresas, universidades, ONG'S y otras organizaciones de la sociedad civil que promueven un compromiso con la RSE en el país (CERES, 2016). Es necesario recalcar que el CERES está influenciado por diferentes iniciativas a nivel mundial, además de ser el punto focal ecuatoriano de Forum Empresa; mantiene alianzas de cooperación de carácter nacional e internacional con organizaciones, como la GRI, ISO 26000, Libro verde de la unión europea, Instituto Ethos, entre otros (CERES, 2016).

De esta manera, Ceres, promueve un enfoque corporativo basado en la generación de un valor agregado empresarial, buscando involucrar, sensibilizar y apoyar la dirección de los negocios de manera socialmente responsable, como un mecanismo que transforme y movilice hacia una sociedad más justa y sostenible. Todo esto, con base en los siete aspectos que contempla la RSE: valores, transparencia y gobernanza; público interno; medioambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidades; gobierno y sociedad (Revista Lideres, 2013).

En la actualidad Ceres está conformada por más de 50 organizaciones, empresas públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil y entidades educativas, todas ellas reconocidas por su trabajo enfocado en el desarrollo sustentable y la incorporación de la RSE como parte de su modelo de gestión (CERES, 2016). Ceres, en varias de sus publicaciones como el ABC de la Responsabilidad Social, da a conocer sus principales objetivos:

- Fortalecer la capacidad institucional de Ceres y de las organizaciones miembros para la promoción, el conocimiento y la aplicación de políticas y programas de RSE.
- Impulsar la interlocución y el establecimiento de acuerdos entre sectores públicos y privados, nacionales e internacionales, tendientes a definir y poner en marcha programas de RSE.
- Incidir en la legislación y en la formulación de políticas públicas que promuevan el ejercicio de la RSE en el Ecuador.
- Fortalecer y desarrollar la capacidad de organizaciones interesadas en promover y practicar la RSE en el Ecuador (Recalde & Alvear, 2008, pág. 6).

En una entrevista del año 2013, Evangelina Gómez, la entonces directora ejecutiva de Ceres enfatizó el hecho de que la RSE se está posicionando, está creciendo cada día más, gracias a las capacitaciones sobre diversos temas que abarca la RSE. En un principio, las empresas que decidían optar por un manejo responsable, demandaban y necesitaban la capacitación necesaria para incorporar en su gestión empresarial actividades de RSE. De ahí nacen las diversas alianzas de cooperación tanto nacional como internacional, con organizaciones afines a los propósitos de Ceres (Gómez, 2013).

Sin embargo, a través de la publicación *el ABC de la responsabilidad social*, 2008; Ceres explica que se necesita reforzar en Ecuador varios aspectos; por ejemplo, se necesita impulsar la creación de políticas públicas que amparen los proyectos de RSE a nivel corporativo. También, el marco jurídico público no explica contundentemente el concepto de RSE y existe poca sensibilización del empresario ecuatoriano sobre la importancia de la incorporación de prácticas sostenibles. Aunque más allá de la normativa legal y falta de comunicación que impulse hacia la sensibilización de temas sostenibles, no se cuenta con suficientes recursos económicos nacionales para financiar proyectos de RSE a gran escala. Es por eso que en el terreno de las Pymes, aunque se trata de impulsar y concientizar sobre RSE, el número de empresas involucradas es menor que las grandes multinacionales (Recalde & Alvear, 2008). Por otro lado, se había mencionado anteriormente que una parte clave de la gestión de CERES para promover las prácticas socialmente responsables es la herramienta Ceres Ethos. Según la publicación más reciente de indicadores Ethos para negocios sostenibles y responsables 2017, se establece que es una herramienta de aprendizaje que se centra en evaluar cómo la sostenibilidad y la responsabilidad social se han incorporado en la empresa, esto significa un insumo para el desarrollo de estrategias, políticas y procesos. Por lo tanto, proporciona medidas de desempeño en materia de sostenibilidad y responsabilidad social. Sin embargo, la

herramienta no está destinada a medir el desempeño de las empresas u organizaciones ya reconocidas como sostenibles. En el año 2010, en la ciudad de Guayaquil, Ceres adoptó los indicadores CERES- ETHOS. En su primera fase, Ceres había involucrado varias empresas y especialistas para la validación de temas locales, estructurando un equipo e implantación del sistema. No era que antes no hubieran tenido acceso a esta herramienta, pero si se realizaba una evaluación, esta acontecía sin cualquier conexión con los demás países latinoamericanos.

Sin embargo, lo que se logró con Parse fue precisamente utilizar un mismo patrón de indicadores en América Latina con base en los indicadores ETHOS; esto implicaba que se podrían apreciar, tanto los aspectos comunes del mercado latinoamericano como las realidades específicas del mercado de cada país. Se realizaron asociaciones con la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, de Guayaquil, y con la Universidad del Pacífico, de Quito, de modo que tanto como profesores y estudiantes pudieran capacitarse para posteriormente actuar como facilitadores en la aplicación de los Indicadores Ceres-Ethos en las empresas ecuatorianas.

No obstante, debido a un proceso de reestructuración, provocó cambios en buena parte del equipo de Ceres, lo que causó una demora en el proyecto. A partir del 2011 se reinició esta labor, bajo un intenso trabajo de movilización entre las empresas asociadas y no asociadas. Con este propósito se realizaron en octubre y noviembre de ese año, seminarios de capacitación con la participación de 40 empresas en Quito y en Cuenca. Esta herramienta fue calificada como muy eficiente para el avance del movimiento de responsabilidad social empresarial en Ecuador (Instituto Ethos, 2012). Según se mencionó anteriormente, la herramienta CERES-ETHOS, se correlaciona en conformidad con varias iniciativas internacionales. Cada indicador del cuestionario se encuentra ligado en cierta medida a estas iniciativas, por ejemplo; en el indicador 24: “Relación con empleados” es evidente la influencia de la norma ISO26000 y el Global Reporting Initiative (GRI). En cuanto a la norma ISO26000, el ETHOS, toma como referencia varios factores contemplados dentro de la misma: los derechos civiles y políticos, derechos fundamentales en el trabajo, empleo y relaciones laborales, condiciones de trabajo y protección social.

El GRI por su parte aporta al cuestionario en aspectos de empleo G4-10, las relaciones entre los trabajadores y gobierno (G4-LA4); Seguridad y salud en el trabajo (G4-LA7); Capacitación y educación (G4LA9); Diversidad e igualdad de oportunidades (G4-LA 12); Igualdad de remuneración entre mujeres y hombres (G4-LA13) (Instituto Ethos, 2017).

Esta herramienta está organizada en: 4 dimensiones, 8 temas, 18 subtemas, 47 indicadores. Cada indicador, posee preguntas binarias, cuantitativas y de profundidad; que poseen cuatro etapas. El instituto ETHOS en su manual de Indicadores Ethos-Sistema Online, 2017 explica que gracias al sistema de solicitud en línea: una empresa puede seleccionar los indicadores en función de su interés, los temas que desea desarrollar o la realidad de la misma; no hay un número mínimo para su aplicación (Instituto Ethos, 2017). A continuación se muestra las opciones de pre configuración del cuestionario, lo que permitirá un abordaje general o minucioso; según la opción escogida, se desplegarán los diferentes indicadores.

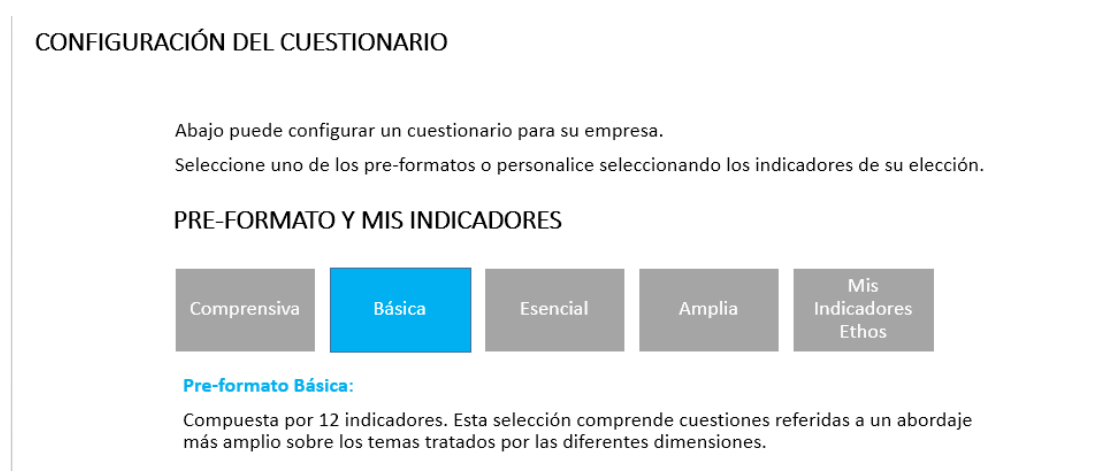


Figura 3: Configuración del Cuestionario Ethos  
 Fuente: (Instituto Ethos 2017)

- Básica: está compuesta por 12 indicadores, esta selección comprende cuestiones que se refieren a un enfoque más amplio sobre los temas tratados en las diferentes dimensiones.
- Esencial: está compuesta por 24 indicadores, esta categoría trae cuestiones relevantes a las empresas desde la perspectiva de diferentes partes interesadas. Representa lo que tradicionalmente se reconoce como la "agenda mínima" de la RSE / sostenibilidad.
- Amplia: está compuesta por 36 indicadores que incorporan desdoblamientos relativos a la "agenda mínima" de la RSE / sostenibilidad.
- Comprensiva: está compuesta por los 47 indicadores desarrollados para esta nueva generación que incluyen cuestiones de vanguardia e inserta una mirada de la empresa sobre su propia evolución en la gestión sostenible y socialmente responsable (Indicadores Ethos, 2017).

Entonces una vez configurado el cuestionario, el sistema automáticamente asigna los indicadores según la pre configuración.

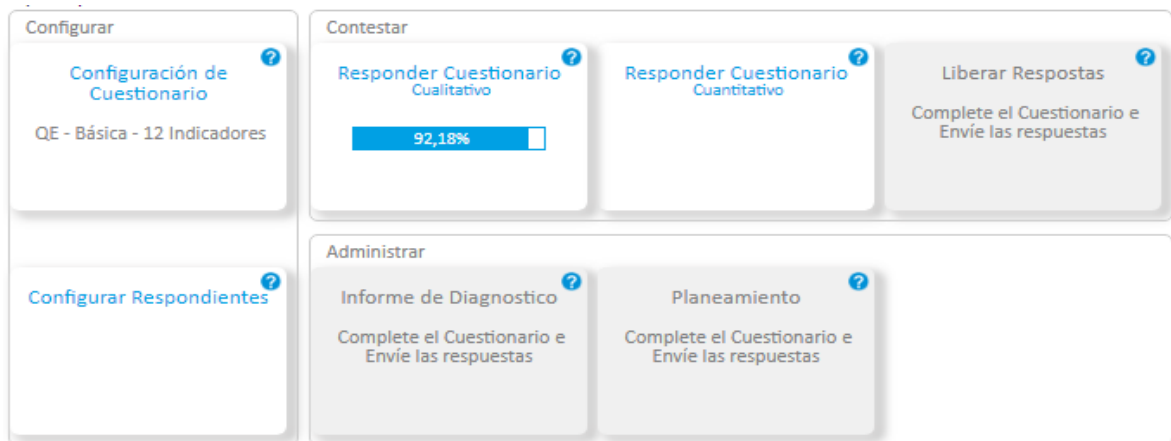


Figura 4: Pre-configuración del Cuestionario Ethos  
Fuente:(Instituto Ethos 2017)

Como primer paso, se debe empezar por el cuestionario Cualitativo, el cual está dotado por las preguntas binarias. En este espacio, se debe identificar cuáles son las prácticas ya desarrolladas por la empresa (Indicadores Ethos, 2017).

### Indicadores Binarios:

Indicador	Sí	No
1.1.1. La empresa incluye aspectos sociales y cuestiones ambientales en sus estrategias.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
1.2.1. La empresa incluye intereses de otros públicos, además de los accionistas y clientes, en su planeamiento estratégico.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
1.2.2. La empresa realiza estudios de impacto socioambiental y los considera en su planeamiento estratégico.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
1.2.3. Las estrategias de sustentabilidad de la empresa tienen como objetivo aumentar a eficiencia en el uso de recursos naturales y reducir impactos socioambientales.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
1.3.1. La empresa incluye RSE/ sustentabilidad como elemento esencial en su estrategia por medio de su integración en los procesos decisorios.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
1.3.2. La empresa identifica riesgos estratégicos, financieros, regulatorios y reputacionales u operacionales relacionados a sus impactos socioambientales de corto y mediano plazo.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
1.3.3. La empresa tiene procedimientos de gestión de esos riesgos que son monitoreados periódicamente.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
1.3.4. La empresa identifica las oportunidades relacionadas a los impactos socioambientales de corto mediano y largo plazo.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
1.3.5. La empresa tiene procedimientos de gestión de esas oportunidades que son monitoreadas periódicamente.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Figura 5: Indicadores Binarios  
Fuente: (Instituto Ethos 2017)

Después de esta identificación, se debe determinar en qué momento la compañía está en ese indicador. El llenado de los indicadores cuantitativos es opcional.

Al responder las respuestas binarias de cada indicador, automáticamente el sistema buscará en qué etapa se encuentra la empresa. Sin embargo, no implica una imposición pues la empresa decide en última instancia en qué etapa se encuentra; es decir, puede confirmar la declaración hecha por el sistema o seleccionar una etapa diferente. (Instituto Ethos, 2017)

## Indicadores de profundidad:

VISIÓN Y ESTRATEGIA

VISIÓN Y ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS PARA LA SUSTENTABILIDAD |

La etapa presentada se da automáticamente por el sistema basado en las respuestas a las preguntas anteriores. Pero usted es libre de elegir la que es más coherente con la situación de su empresa.

<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 24px;">1</p> <p style="font-size: small;">La empresa incluye aspectos sociales y cuestiones ambientales en sus estrategias.</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 24px;">2</p> <p style="font-size: small;">La empresa incluye en su planeamiento estratégico aspectos sociales y cuestiones ambientales, así como intereses de otros públicos no solo los de sus accionistas y clientes; y también considera - en ese plan - los estudios de impactos socioambientales que elabora,</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 24px;">3</p> <p style="font-size: small;">La empresa implementa políticas, procedimientos y sistemas de gestión, en primer lugar, al integrar la RSE/Sustentabilidad en sus procesos decisórios tomándolos como elemento esencial de su estrategia; en segundo lugar al identificar los riesgos relacionados con los impactos</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 24px;">4</p> <p style="font-size: small;">La empresa, en un primer momento, incluyó aspectos socioambientales en las decisiones de financiamiento, inversiones u operación y en las proyecciones de valor. En un segundo momento, elaboró un planeamiento estratégico que contempló escenarios de largo plazo relacionados a</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 24px;">5</p> <p style="font-size: small;">La empresa invierte en investigación y desarrollo para innovación en sustentabilidad y establece metas de generación de nuevos modelos de negocios, considerando potenciales cambios de mercado en relación al tratamiento de las cuestiones socioambientales.</p>
---	--	---	--	--

*Figura 6: Indicadores de Profundidad  
Tema: (Instituto Ethos 2017)*

Adicionalmente, la empresa puede describir las prácticas que no consten en el cuestionario, y justificar la selección de una etapa diferente de lo que se indica por el sistema, o incluso si la empresa no se identifica en cualquier etapa planteada por ETHOS (Instituto Ethos, 2017).

En caso de que un indicador no tenga relación con la empresa, el sistema tiene la opción de: **Este indicador no es aplicable para la empresa** según lo cual se necesitara una justificación

Si la empresa tiene una o más prácticas que no están incluidas en los indicadores binarios anteriores, pero que están relacionados con el contexto de las preguntas, describa:

ESTE INDICADOR NO ES APLICABLE A LA EMPRESA.   
  LA EMPRESA NO SE IDENTIFICA EN CUALQUIER ETAPA.

*Figura 7: Justificación de Indicadores  
Fuente: (Instituto Ethos 2017)*

Posteriormente, se puede responder el cuestionario cuantitativo. Este cuestionario es opcional y se utiliza para la etapa de planificación y presentación de informes de sostenibilidad debido a que son los mismos que el GRI G4. No aplican a todos los indicadores (Intituto Ethos, 2017).

## Indicador Cuantitativo:

	2015	2016	2017	Unidad
Q5.1: Número de miembros del Consejo de Administración	0	0	0	Pessoas
Q5.2: Porcentaje de consejeros independientes en el Consejo de Administración	0	0	0	%
Q5.3: Porcentaje de consejeros externos en el Consejo de Administración	0	0	0	%
Q5.4: Número de ejecutivos de la empresa que integran el Consejo de Administración	0	0	0	Pessoas
Q5.5: Miembros participantes representantes de grupos sociales subrepresentados	0	0	0	Pessoas

Figura 8: Indicador Cuantitativo

Fuente: (Instituto Ethos 2017)

Al final del llenado y después de la liberación de las respuestas, la empresa puede acceder a su informe de diagnóstico, que presentan las actuaciones individuales y la comparación con otras empresas que respondieron la misma selección de indicadores. Para una mejor guía, las empresas asociadas tienen módulo de planificación que apoya esta etapa del proceso de gestión de la RSE (Instituto Ethos, 2017). Una vez analizados los antecedentes y las diversas iniciativas existentes en todo el mundo, es necesario referirnos al núcleo del cual nace cualquier propuesta de RSE que desee poner en práctica la empresa.

A continuación se detalla la estructura del cuestionario utilizado en esta investigación, se detalla por dimensión, tema, subtema e indicador respectivamente:

Tabla 7.

Estructura del cuestionario Ethos

Dimensión	Tema	Subtema	Indicador
Visión y estrategia	Visión y estrategia	Visión y estrategia	Estrategias para la sustentabilidad
Gobierno corporativo y gestión	Gobierno corporativo	Gobierno corporativo y conducta	Código de conducta
			Gobernabilidad corporativa (empresas de capital cerrado)
	Prácticas de operación y gestión	Prácticas anticorrupción	Prácticas anticorrupción
			Sistemas de gestión
Social	Derechos humanos	Situaciones de riesgo para los derechos humanos	Monitoreo de los impactos del negocio en los derechos humanos
			Prácticas laborales
	Cuestiones relativas al consumidor	Respecto al derecho del consumidor	Impacto derivado del uso de productos o servicios
	Relación con la comunidad y participación en su desarrollo	Gestión de impactos en la comunidad y desarrollo	Gestión de los impactos de la empresa en la comunidad
Ambiental	Medio ambiente	Cambios climáticos	Acciones relacionadas al cambio climático
		Gestión y monitoreo de los impactos sobre los servicios eco sistémicos y la biodiversidad	Sistema de gestión ambiental

Fuente: (Instituto Ethos 2017)

## 2.4 Stakeholders

A lo largo de esta investigación, se ha mencionado en repetidas ocasiones el término de stakeholder o grupos de interés en español. Por lo cual se ha determinado relevante, profundizar en su concepto. A lo largo de los años, la idea de un grupo de interés ha evolucionado; se documentó por primera vez en un memorando interno del Instituto de Investigación de Stanford en 1963; haciendo referencia a “esos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir”, por lo que se recomendaba a los directivos investigar acerca de sus necesidades e intereses (Friedman y Miles, 2006, pág. 4 citado en Galindo, Acevedo, Villabón, Guerrero, & Macías, 2014). (Freeman, 1984) establece que los grupos de interés son “cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa” (Pág. 25 citado en Argandoña 1998).

Según (Clarkson, 1995) los stakeholders son:

Personas o grupos de personas que tienen, o reclaman, propiedad, derechos, o intereses en una organización y sus actividades, pasadas, presentes, o futuras. Estos derechos reclamados o intereses son el resultado de transacciones con, o acciones tomadas por, la organización y pueden ser legales o morales, individuales o colectivas. Stakeholders con similares intereses, reclamos o derechos pueden clasificarse como pertenecientes al mismo grupo: empleados, accionistas, clientes y así sucesivamente (pág.106)

Ambas perspectivas enriquecen la conceptualización el término pues reconocen que puede ser tanto un individuo, un grupo o incluso una organización cuyo aporte e intereses son partes claves para el logro de objetivos de una organización. Este enfoque obliga a la organización a fijarse en las relaciones que maneja con su entorno ya sean conscientes o inconscientes. Navarro, 2012, evidencia dos enfoques de Stakeholders; el primero, basado tanto en socios y accionistas y los grupos que por motivos estratégicos o legitimidad moral, son necesarios para el cumplimiento de metas de la empresa.

En primera instancia, dentro del enfoque: empresa- accionista (stockholders), radica en el pensamiento neoclásico de que la organización debe ser dirigida apuntando a los intereses de los accionistas; ahora bien, el objetivo de este pensamiento es la maximización de la ganancia, lo que a su vez segrega la finalidad real de la empresa hasta sintetizar su responsabilidad exclusivamente para obtener beneficios.

Por el contrario, en el enfoque empresa- grupos de interés (stakeholders) se basa en evidenciar a la empresa como un ente que tiene tanto responsabilidades como obligaciones concretas, frente a diferentes clientes, como el interno, externo, accionistas, directivos. Consecuentemente es imperativo analizar por qué los Stakeholders, tienen intereses y la empresa responsabilidades. Los stakeholders, se plantearían la premisa de que tienen intereses legítimos, como la seguridad del producto, no discriminación en el puesto de trabajo, protección al medio ambiente o a la prohibición del trabajo infantil (Navarro, 2012). Del mismo modo, el sentido de la aplicación de prácticas socialmente responsables en Stakeholders, pueden ser encaminadas de diferentes maneras. Por ejemplo utilizarse en las empresas de un modo elementalmente estratégico; de manera que la empresa pudiera ir encaminada directamente a la supervivencia en el mercado; la cual va atada en cierto modo al enfoque stockholder. También utilizarse de modo normativo, lo que implicaría un análisis de dichas responsabilidades y obligaciones para posteriormente definir la RSE de la organización, atendiendo sus bases éticas, lo cual, supera la noción de estrategia (Navarro, 2012). Existen varios tipos de stakeholders dependiendo de la proximidad y del giro de negocio de la empresa; es decir, estos grupos de interés, pueden ser tanto internos como externos.

**Internos:** estos grupos de interés, se encuentran más vinculados organizacionalmente a la empresa, pudiendo ser accionistas, socios, directivos, sindicatos, trabajadores, etc.

**Externos:** En contraste, son grupos de interés no vinculados directamente con la empresa, como autoridades, grupos de presión, ONG's, competidores, consumidores, entre otros (Navarro, 2012).

Entre los más elementales y según (Navarro, 2012) encontramos los siguientes Stakeholders:

*Tabla 8.  
Stakeholders*

TIPO	INTERESES LEGITIMOS
<b>Accionistas e inversores</b>	Beneficios, rentabilidad, inversiones, gestión.
<b>Empleados</b>	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación, formación, desarrollo, no discriminación, clima laboral
<b>Directivos</b>	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos.
<b>Clientes</b>	Justa relación, calidad-precio, información veraz, garantías, salud y seguridad, post venta.
<b>Instituciones Financieras</b>	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción.
<b>Competidores</b>	Respeto reglas libre competencia, reciprocidad, cumplimiento, compromisos, cooperación.
<b>Proveedores y subcontratistas</b>	Respeto reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara posibilidades comerciales, respeto marcas y propiedad industrial
<b>Administración pública</b>	Legalidad, contribución desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medio ambiente, ONG's.
<b>Universidades</b>	Investigación, desarrollo, formación

*Fuente: (Navarro, 2012)*

Este grupo de stakeholders hacen evidente que los mismos que funcionan para una empresa, no necesariamente funcionan para todas. Por otro lado, se ha considerado importante definir el concepto de empresa que se maneja para el presente trabajo de titulación, según (Navarro, 2012) es una entidad que maneja una “constelación de intereses cooperativos y competitivos dentro del medio que a su vez poseen un valor intrínseco”(pág. 91). Esta definición involucra a los diferentes autores involucrados al referirse a intereses cooperativos, que por supuesto de darse tal cooperación será dentro de las dimensiones sociales y económicas que otorga la empresa. En el aspecto competitivo por ejemplo, tienen que ver sus grupos de interés pues dependiendo de la evolución del mercado; esta necesitara la asistencia directa de cada uno de ellos. A partir de este análisis, es preciso entonces esclarecer la metodología para analizar los stakeholders.

Un equipo de investigadores de la universidad de Pittsburg propone utilizar 3 categorías o atributos principales. Poder, Urgencia y Legitimidad (Gonzalez, 2001).

- Poder: se refiere a la capacidad para influir en la gestión y estrategia de empresa para comunicar y para defender sus propios intereses.
- Urgencia: con la que presentan los intereses, presión que pueden ejercer sobre la empresa.
- Legitimidad: Intereses, demandas y expectativas legítimas (Navarro, 2012, pág. 91). Su uso es principalmente para identificar el grado de importancia de los grupos de interés en referencia al logro de los objetivos de la institución, no solo en cuanto al grado de poder, sino también al grado de urgencia y legitimidad que serán mayores que otros (Gonzalez, 2001). Ahora bien, el hecho de que aportan información importante, no implica necesariamente que este contenido sea concreto; debido a que estos atributos pueden variar a lo largo del tiempo (Gonzalez, 2001). Estas variaciones dependerán justamente de lo voluble que pudieran llegar a ser estos intereses de carácter intrínseco, ya sea el poder que ostenta y las expectativas que los grupos de interés adquieran entonces a la empresa.

## 2.5 Beneficios de Aplicar RSE en la Empresa

El escritor francés François Fénelon que vivió desde 1651 a 1715, escribió, "La rectitud de conducta y la reputación general de honradez recaban para sí mayor confianza y aprecio, y a la larga, por consiguiente, más ventajas, incluso materiales, que cualquier camino sinuoso." (Fénelon 1699, citado en Navarro, 2012)

A través de esta investigación de una u otra manera se ha enfatizado en varios de los efectos de las políticas de RSC y tal como lo establece Françoise la rectitud de conducta, en este caso la empresa que aplicare políticas coherentes de RSE obtendrá no solo confianza y aprecio, sino que el beneficio recaerá en varios niveles. Por ejemplo Diners club del Ecuador es una de las empresas más sólidas que está dispuesta a contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU; alineando su proyecto de Educación financiera a 8 de los 17 ODS en el año 2011. Este nace a través de un estudio del posible impacto a stakeholders como sus socios, colaboradores, clientes y personas de su comunidad. En general, busca crear una mejor cultura financiera, para lo cual se desarrolló una metodología específica para cada grupo de personas, enfocada en el mejoramiento de la calidad de vida con el objetivo de trabajar sus destrezas y habilidades. Se trata específicamente, las finanzas personales y finanzas para el negocio, cada una de ellas, está apoyada con material impreso y dos plataformas online totalmente gratuitas: [www.financialeducation.ec](http://www.financialeducation.ec) y [www.financialeducation.ec/minegocio](http://www.financialeducation.ec/minegocio) (CERES, 2017). Este tipo de iniciativas aportan sustancialmente a la comunidad y asegura la fidelización de clientes; sin embargo existen muchos otros beneficios que se generan al adoptar prácticas sostenibles en la gestión de una empresa, independientemente del giro del negocio como:

*Tabla 9.*  
*Beneficios de la RSE*

BENEFICIOS DE LA RSE	
Fomenta la retención y atracción de nuevos clientes.	Incentiva la innovación.
Contribuye a la atracción, retención y productividad del recurso humano.	Favorece las inversiones e incrementa rentabilidad.
Contribuye a la detección y reducción de riesgos, sociales, ambientales.	Tienen el apoyo de su comunidad para operar.
Contribuye a la identificación de oportunidades	Optimiza la imagen y reputación de la organización.
Contribuye a la reducción de costos.	Impulsa la mejora de la calidad de productos o servicios.

*Fuente: (CERES, 2018); (Laasch & Conaway, 2015)*

Se puede evidenciar que tanto los beneficios definidos por Ceres y por Laasch & Conaway son similares, lo que indica que las prácticas sostenibles son rentables independientemente del país, contexto social, económico o político en el que produzca una compañía. Sin embargo (Laasch & Conaway, 2015), al proponer los beneficios que brinda la RSE en las empresas, hacen referencia al concepto de stockholder ya que aborda la idea de **Caso de Negocios**, la cual asegura que los negocios responsables producen ventajas económicas tangibles, de modo que es solo cuestión de tiempo para comprometer a las empresas a seguir un círculo virtuoso. Aún bajo este paradigma, se evidencia que

los beneficios de una buena gestión de RSE superan el valor de inversión. Hasta ahora se han descrito las ventajas de adoptar prácticas sostenibles; es innegable que es una característica necesaria de las empresas exitosas. Aunque hoy en día toda empresa práctica la responsabilidad social directa o indirectamente, sea esta consiente o no. De modo que el asunto recae en la manera en la que se realiza, entonces se generan los cuestionamientos; es realmente necesario establecer una valoración y en consecuencia un sistema de gestión?. La respuesta es sí, en cualquier contexto, se debe vigilar la gestión enfocada a RSE, sobre todo para evitar equivocaciones y garantizar la congruencia entre sus promesas y acciones. Caso contrario, existen serias repercusiones para aquellas organizaciones que dejan de lado la ética y por consiguiente la RSE. Por ejemplo, al considerar a la reputación de una compañía, en la medida que esta construye la validez de la marca; es evidente que, las prácticas irresponsables pueden devaluar la marca y la apreciación de la compañía frente a sus clientes (Laasch & Conaway, 2015). La globalización junto con la tecnología, se encargan de informar a todo el mundo en muy poco tiempo y pueden destruir el valor de una compañía. Es necesario resaltar que a partir de la globalización, tecnologías de aplicación móvil y el acceso a internet a nivel general, permiten comparar prácticas de diferentes compañías y dañar la reputación de la misma según sea el caso. El 87% de los ejecutivos establece que el motivador principal para adquirir prácticas responsables es la mitigación de riesgos provocados por mala reputación a la marca. Mientras que otro 64% dice que intenta aumentar la visibilidad de su compañía en clasificaciones externas de negocios responsables (Laasch & Conaway, 2015). Estos datos demuestran que de una manera u otra, la RSE debe integrarse a todas las compañías y estas a su vez deben justificar su gestión mediante un sistema de comunicación que motive a sus grupos de interés a involucrarse.

## 2.6 Marketing Social

Esto brinda una guía hacia un nuevo concepto que se denomina como marketing social; el cual surgió por primera vez en los Estados Unidos de América en 1971, cuando se publicó un artículo en la revista *Journal of Marketing* por Philip Kotler y Gerald Zaltman. En este artículo se analizaba el rol del marketing en la sociedad, si bien es cierto se aceptó que el marketing como tal ha sido confinado casi exclusivamente a informar y persuadir para la compra de productos y servicios, pero además resalta el hecho de que también puede estar disponible para quienes tratan de informar y persuadir respecto a una ideología en general. Por lo tanto, se reconoce que el marketing social va más allá de

simple propaganda e incluso, más allá de comunicación social. Para enfatizar este punto, definen al marketing social como el proceso de “creación, implementación y control de programas implementados para influir en la aceptabilidad de las ideas sociales, que encierra consideraciones relativas a la planificación del producto (cliente), costo, comunicación, conveniencia e investigación de marketing” (Kotler & Zaltman, 1971, pág. 5). Al analizar este concepto, es claro que el marketing como tal es neutro, pues se limita a ofrecer herramientas que todos los grupos de interés puedan utilizar con una ideología en particular. Asimismo, Cone Inc, nos da un ejemplo de como el marketing está relacionado con causas sociales, Esta empresa reconoce que el “marketing social es un poderoso posicionamiento, utilizado para fortalecer el valor de la marca y para potenciar la imagen corporativa, con un significativo resultado e impacto en la sociedad” (Biglione & Woods, 2007, p. 8 citado en Giuliani, Monteiro, Zambon, Betanho, & Faria, 2012). Un ejemplo claro puede ser, AT&T; a esta empresa, se le ocurrió utilizar el marketing para generar beneficios, tanto para la sociedad como para sí misma al proponer que: dona un dólar a Fundación Día del Árbol para que se plante árboles, cuando los consumidores de la empresa aceptan recibir su factura on-line desechando la impresa. Por lo tanto, la empresa estaría utilizando una herramienta que busca alinear las estrategias de marketing de la empresa con su actuación social. Básicamente en este caso se demuestra la relación directa que puede haber entre una actividad de consumo y una donación a una empresa (Giuliani, Monteiro, Zambon, Betanho, & Faria, 2012). Existen varias definiciones del concepto de marketing social, sin embargo es importante reconocer lo que lo caracteriza. Según Navarro 2012, el objetivo principal de marketing social es generar un cambio de conducta para lograr una mejora social a través de la venta, no de un producto, sino de una idea. Para ilustrar mejor este punto, se podría recurrir a la diferencia entre tratar de vender un vehículo y tratar de vender la idea de conducir con precaución, no cabe duda que un concesionario de automóviles beneficiaría mucho la calidad de vida de su comunidad, a la vez que se beneficia ella misma. Incluso en muchas ocasiones los beneficios de un marketing social afecta terceros, siempre y cuando el público objetivo logre percibir la existencia del problema. Retomando el tema del cambio de conducta, hoy en día se percibe claramente las campañas que promueven una demanda negativa como: No al alcoholismo, tabaquismo, embarazos adolescentes, reciclaje e incluso prevención contra el cáncer. Estos ejemplos de marketing social promueven claramente una concientización y por lo menos un cambio de actitud del público hacia el foco de interés. Como se diferencia el marketing social de un simple movimiento ideológico, es

necesario hacer esta aclaración pues se puede confundir fácilmente. Pero lo cierto es que el marketing social, incluye elementos tradicionales del marketing, como el precio, promoción y plaza o distribución. El precio se refiere al costo que debe asumir el destinatario para adoptar el comportamiento propuesto. La promoción, implica las acciones dirigidas a motivar al público objetivo. En cuanto a la plaza, implica poner a disposición del grupo objetivo, los elementos necesarios para que el destinatario adopte el comportamiento deseado (Navarro, 2012). Por otro lado, las iniciativas que dan margen de acción al marketing responsable, corresponden a un proceso interno de la organización. Una vez que se ha decidido adoptar una gestión responsable, existe mucha incertidumbre sobre cuál es el siguiente paso. Esta investigación ha demostrado que la RSE en el mundo corporativo, es mucho más que filantropía y peor aún está lejos de ser una filosofía.

## 2.7 RSE en la Práctica.

A lo largo de este estudio, se han abordado diferentes conceptos de lo que implica para una organización ser socialmente responsables; en general se reconocen ámbitos estratégicos de aplicabilidad:

- Ética y gobernabilidad empresarial.
- Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo).
- Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.
- Cuidado y preservación del medioambiente. (Cajiga, 2013)

Estos ámbitos reflejan únicamente los ejes de acción de RSE; se necesita el complemento de los stakeholders para que la aplicación de prácticas sostenibles cumpla con un propósito diseñado de acuerdo a la realidad de la empresa, esto permitirá que el proceso sea planificado y pueda generar ventajas en cada uno de los ámbitos de aplicabilidad antes descritos. Consecuentemente, la norma ISO 26000 corrobora la noción de que es necesario que la organización conozca las expectativas que tienen sus grupos de interés respecto al comportamiento responsable de la misma según su sector; para comprender el contexto de sostenibilidad en el que opera. Por lo tanto, es necesario:

- Identificación y validar los stakeholders de una empresa.
- Establecer un proceso y canales de comunicación de la empresa para sus stakeholders.
- Monitorear constantemente los intereses legítimos de stakeholders respecto a la interrelación con la empresa y reconocer su importancia para actividades de la misma.
- Estudiar sus posibles impactos; basándose en la influencia, opinión y poder.
- Generar un diagnóstico de la situación actual de la empresa frente a RSE
- Definir un punto de partida o una línea base en consecuencia al diagnóstico para gestionar la situación de la organización en materia de RSE (CERES, 2018).

El impacto que pudieran causar acciones de RSE organizadas y planificadas acordes a la realidad de las organizaciones que las implementan puede ser muy amplio. En verdad los beneficios son pocos comparados con las oportunidades y campos de acción que se despliegan a través de una buena gestión. En el ámbito educativo, la gestión en RSE de universidades alrededor del mundo, está claramente orientada a su compromiso por la educación y en los últimos años, debido al aumento de conflictos armados en todo el mundo parece ser que buscan potenciar sus esfuerzos para promover la paz. Se menciona este ejemplo para reiterar, que el plan estratégico está íntimamente ligado con distintas iniciativas dirigidas hacia sus stakeholders clave. Por ejemplo la Universidad de Pittsburgh, ubicada en el estado de Pensilvania, tiene como parte de sus grupos de interés clave, a estudiantes; además de sus varias iniciativas que complementan el pensum académico y sus grandes logros en el campo de la medicina y que por consiguiente, la posicionan como una opción atractiva para iniciar una carrera profesional. Uno de sus programas más importantes e influyentes, es la cumbre del liderazgo en co-participación con Frances Hesselbein. En este programa, la universidad invita a estudiantes talento de todo el mundo para formarse como líderes, bajo la tutela de grandes profesionales que potencien sus habilidades y puedan en un futuro generar gran impacto en sus comunidades. Al realizar un análisis de todo lo que implica este proyecto, es evidente que involucra el crecimiento no solo de los estudiantes, sino también de los profesionales que planifican cada uno de estos talleres. Es también muy importante puntualizar que el impacto que puede generar un par de semanas a través de esta vivencia; es de carácter mundial, pues se analizan los perfiles de tal forma que las probabilidades de que esos jóvenes lleguen a ser futuros agentes de cambio son altas. Este ejemplo muestra que este tipo de iniciativas, ligadas a la RSE, requieren de un sistema de gestión que una vez haya sido adaptado a la empresa puede dar grandes resultados. Por otro lado, la norma ISO 26000 advierte que es importante que una organización tome en consideración, su entorno social, medioambiental, legal, cultural, político y organizacional, así como sus condiciones económicas al tratar de adherirse a normas internacionales de RSE. Aun así, esta norma plantea 7 principios para responsabilidad social que toda organización debería respetar y aplicar (ISO , 2017).

*Tabla 10.  
Principios de la RSE*

Principios de RSE	Características
1) <b>Rendición de Cuentas</b>	Una organización debe rendir cuentas por los impactos económicos sociales y ambientales que provoca su operación. Por lo tanto la administración de una organización, debe responder ante autoridades legales, referentes a leyes y regulaciones de cada país

2) <b>Transparencia</b>	Se rige bajo el principio de que una organización debe ser transparente tanto en las decisiones como en las actividades que impacten en la sociedad o el medio ambiente. Por lo tanto la información que revele la empresa debe ser lo más clara, concreta y real para los stakeholders que impacte la compañía. Este principio no demanda que se publique información confidencial de la empresa; más bien se orienta hacia los estándares y criterios contra los cuales se evalúa el desempeño de la organización en materia de RSE.
3) <b>Comportamiento Ético</b>	Se rige bajo el principio de que una organización debe manejarse éticamente; entablando dentro de sus valores principales la honestidad, equidad e integridad. Estos valores implican que la organización tenga en cuenta a las personas, animales, el medioambiente pero sobretodo que este comprometida con direccionar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de sus stakeholders.
4) <b>Compromiso con Stakeholders</b>	Se rige bajo el principio de que la organización debe escuchar a sus partes interesadas, respetar y responder a sus intereses. Aun si estos no tienen un papel dentro del gobierno corporativo de la empresa o ignoran estos intereses; la organización está en la obligación de tomarlos en cuenta.
5) <b>Principios Legales</b>	Se rige bajo el principio de que una organización debe respetar la normativa legal. Por lo tanto la organización debe cumplir con los requerimientos legales en todas las jurisdicciones en las cuales la empresa opere. También debe comprobar de manera periódica su cumplimiento ante posibles reformas de leyes y regulaciones
6) <b>Normativas Internacionales de Comportamiento</b>	Se rige bajo el principio de que la organización debería respetar las normativas internacionales de comportamiento, al mismo tiempo que se adhieren a los principios legales de su entorno. Esto implica que en situaciones en las que la ley no provea un soporte adecuado respeto a temas ambientales o sociales; entonces la empresa se debe regirse a normas internacionales de comportamiento. Adicionalmente las organizaciones deben evitar ser cómplices en las actividades de organizaciones que no sean consistentes con las normativas internacionales de comportamiento.
7) <b>Derechos Humanos</b>	El principio se rige a que una organización debe respetar los derechos humanos y reconocer su importancia y universalidad. Por ejemplo en situaciones en las que la ley no proteja adecuadamente los derechos humanos, en vez de tomar ventaja de la situación, se deben adherir a las normativas internacionales de comportamiento.

Fuente: (ISO, 2017)

Estos principios más allá de aportar flexibilidad a la gestión responsable de una compañía, también abren un campo de aplicación muy amplio. Cualquier tipo de empresa puede regirse a estos principios según su capacidad y expandir su gestión fuera del límite.

Una vez establecida la importancia de los principios de RSE antes descritos, es necesario subrayar los pasos a seguir para implementar un plan de gestión respecto a Responsabilidad Social. Según la Fundación Empresarial para la Acción Social, FUNDEMAS; existen 5 pasos esenciales para que una empresa pueda denominarse socialmente responsable.

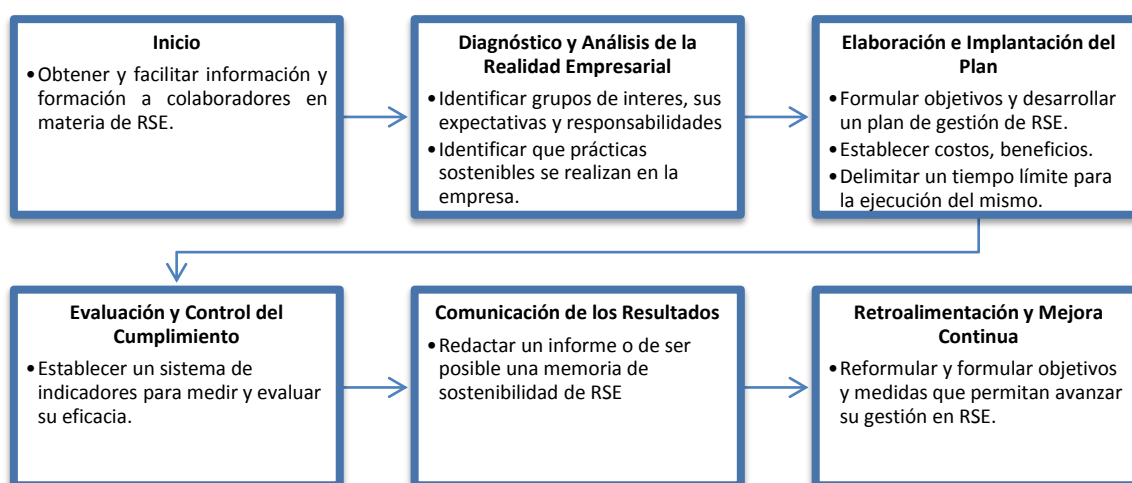


Figura 9: Pasos para la implementación de RSE  
Fuente: (FUNDEMAS, 2012)

Los pasos que se detallan anteriormente, claramente indican que la RSE no es meramente una acción filantrópica o un producto esporádico; por el contrario, involucra una planificación y organización profunda para que la empresa pueda producir un plan de gestión arraigado a su estrategia de negocios.

El consorcio ecuatoriano de responsabilidad social, en su publicación de “Postales RSE” muestra como varias organizaciones exitosas en términos financieros; a través de un análisis del negocio han logrado incorporar efectivamente prácticas sostenibles a su gestión.

Uno de los varios proyectos que ha incorporado Banco de Guayaquil, va orientado a uno de los 17 objetivos para la agenda del 2030 de las Naciones Unidas; “acción por el clima”. El proyecto, “Carbono neutro” del banco, ha logrado disminuir anualmente el 10% de sus emisiones de CO<sub>2</sub>. Se empezó realizando un inventario de emisiones de carbono, por lo que el objetivo sería la neutralización total de las emisiones, mediante la siembra de árboles de teca en un terreno de propiedad del Banco.

Adicionalmente se realizaron charlas de sensibilización para colaboradores. La gestión realizada por el banco de Guayaquil fue certificada por la Universidad Earth de Costa Rica (CERES, 2017).

En el ámbito internacional, una iniciativa parecida fue de la empresa estadounidense de ordenadores Bell.

Esta organización lanzó una campaña “Planta un árbol por mí”, en la que, por cada cliente que comprara un ordenador, donaría entre 2 y 6 dólares a entidades amigables con el medioambiente como Conservation Fund o Carbon Fund. Se estima que se plantaron aproximadamente un 100.000 árboles para prevenir el calentamiento global (García, García, Perez, Sanchez, & Serrano, 2013).

Por otro lado, CERES en su publicación de: Mis primeros pasos en RSE también reconoce que para que una organización pueda ser responsable socialmente; necesita que dentro de la planificación estratégica conste la misión, visión, valores y objetivos orientados hacia la RSE.

Esto permitirá escoger las estrategias adecuadas a fin de cumplirlos; el área de gobernanza o gobierno corporativo es un factor clave a la hora de señalar el rumbo de la organización o reorganizarlo; es decir según lo que se quiere lograr a un corto, mediano y largo plazo, vigilando el manejo de recursos (CERES, 2008).

### 3 Capítulo III: Marco Metodológico

El presente proyecto de investigación, se origina de la relación que se forma entre la psicología organizacional y la responsabilidad social empresarial. En este caso la empresa busca adoptar estrategias de RSE contribuyendo con su ejemplo, la promoción al desarrollo sostenible. Buscando que este aporte sea un insumo válido y sobre todo útil, se inició una revisión bibliográfica, la cual permitió la construcción de varios cuestionarios direccionados a identificar las prácticas actuales de RSE en Bellgenica. Además, se planteó el uso del cuestionario Ceres-Ethos, el cual como ya se mencionó anteriormente, es una herramienta de autodiagnóstico que está respaldada por el Instituto Ethos en América Latina y Ceres en Ecuador. Las herramientas utilizadas en este estudio se complementan y permiten obtener una visión más específica de la realidad de la empresa para sobre esta base poder elaborar un modelo de gestión apropiado a la situación actual de Bellgenica. Los resultados obtenidos fueron procesados y analizados mediante herramientas estadísticas que facilitaron la redacción de conclusiones y recomendaciones para finalmente establecer un modelo de gestión en RSE. Adicionalmente para el desarrollo de este proyecto de disertación, fue necesario un diálogo entre enfoques; según (Bernal, 2010) en la rama de la investigación este diálogo usualmente es necesario, debido a que no hay una metodología autosuficiente que cubra toda una realidad. Por lo tanto se reconoce que es necesario, la utilización de varios métodos y técnicas que se complementen para lograr la comprensión del objeto de estudio. El empleo de varios métodos y técnicas corroboran a la efectividad de la información recolectada y enriquecen el producto final de la investigación.

#### 3.1 Métodos

El término método de acuerdo con (Jañe, 2008) proviene del griego meta que significa con, hacia, en, por medio, más allá y todos caminos, medio, trámite, vía, dirección, ruta, senda, metodología es el camino que orienta hacia un objetivo (p. 98), es decir que los métodos son los procedimientos que permiten alcanzar los objetivos previstos. En esta investigación se utilizó:

- El método deductivo ya que durante el estudio de Responsabilidad Social que se emplea en Bellgenica se establecieron las respectivas conclusiones.

- El método analítico para realizar el análisis y la interpretación de cada pregunta que respondieron algunos stakeholders de la empresa: clientes, colaboradores, prestadores médicos, proveedores.
- El método sintético se empleó para realizar el resumen de los principales aspectos del marco teórico del presente estudio.

### 3.2 Enfoque

El enfoque del estudio fue cuanti-cualitativo, ya que a partir de los instrumentos aplicados se realizó la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos sobre la Responsabilidad Social Empresarial, que utiliza actualmente la empresa para realizar el respectivo análisis e interpretación de los resultados.

### 3.3 Diseño

Se empleó el diseño no experimental en razón de que no se manipuló la variable de Responsabilidad Social Empresarial.

Además, se empleó la investigación transeccional en un solo momento; es decir, se aplicaron los instrumentos de recolección de la información para luego realizar su análisis e interpretación.

### 3.4 Tipo

La investigación fue de campo, debido a que el estudio se realizó en el lugar de los acontecimientos; es decir, la empresa de Salud Prepagada Bellgenica.

### 3.5 Alcance

En su primera etapa, el alcance de esta investigación fue exploratorio, ya que se realizó el diagnóstico de Bellgenica para luego proseguir con el alcance de tipo descriptivo, lo que implica una explicación de los principales aspectos de RSE ya vigentes en la empresa y posteriormente el diseño del modelo de gestión.

### 3.6 Fuentes de Información

La fuente principal de información, se obtuvo directamente de Bellgenica. Dentro de las fuentes secundarias, se utilizaron; libros, revistas, folletos, internet y documentos de Ceres.

### 3.7 Técnicas e Instrumentos

La técnica principal que se empleó fue la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Como punto de partida, se estableció al cuestionario CERES-ETHOS, ya que es un documento que está correlacionado con otras iniciativas y que a su vez, se encuentra estandarizado; de manera que se ajusta a cualquier empresa ecuatoriana.

Aunque este cuestionario es un insumo necesario para el diagnóstico, se analiza la viabilidad de utilizar otras técnicas que corroboren a la investigación, sobre todo para sustentar el nivel de RSE que se maneja en los distintos grupos de interés identificados en la empresa.

### 3.7.1 Revisión Bibliográfica

Se realizó una investigación bibliográfica basada principalmente en instrumentos de diagnóstico como: el cuaderno de trabajo de RSE para PYME de la cámara de comercio de Valencia; el instrumento de autodiagnóstico para las Empresas propuesto por FECHAC; la guía para la realización de diagnósticos RSE en PYMES de Navarra, la metodología de tracción de RSE a la cadena de suministro por IZAITE; el manual de implementación de RSE por la cámara de comercio por la RSE en las Pymes Colombianas; entre otros. La revisión bibliográfica de las fuentes descritas anteriormente permitió el desarrollo de cuestionarios válidos para identificar las prácticas de RSE en Bellgenica.

### 3.7.2 Revisión de Documentación

Esta técnica se utilizó para revisar los documentos de Bellgenica referentes a RSE, a manera de auditoría general y de este modo poder analizar con mayor profundidad el nivel de cumplimiento de los indicadores de RSE. Para este fin se elaboró una lista de documentos que sirven como sustento para la verificación de los resultados extraídos en las encuestas (Para mayor información, ver Anexo 12).

### 3.7.3 Encuesta

Según lo manifiesta (Bernal, 2010), la encuesta es una técnica, fundamentada en los cuestionarios que es utilizada para recopilar información de primera mano de los grupos de interés correspondientes a este proyecto en un tiempo relativamente corto, teniendo en cuenta la dimensión de las muestras. A partir de la información recopilada es posible mediante esta técnica un análisis cuantitativo de la información; sin embargo corre el riesgo de que las respuestas sean sesgadas (pág. 194). Es decir que mediante los cuestionarios se recopiló directamente la información de los stakeholders de Bellgenica

para su respectivo análisis e interpretación de modo que sirvan de sustento para la elaboración del modelo de gestión.

#### 3.7.4 Grupo Focal

Según (Beltramino, y otros, 2004) un grupo focal es una técnica de investigación cualitativa “que permite explorar un tema a partir de la interacción de los participantes, esto permite que el facilitador examine lo que los participantes piensan y porque piensan como lo hacen, de ahí surge la diferencia entre grupo focal y entrevista grupal” (pág. 77). Es decir que es la interacción directa entre el investigador y su grupo de estudio; en este caso, se involucra uno de sus stakeholders; los miembros del gobierno corporativo de Bellgenica.

#### 3.7.5 Entrevistas

Esta técnica se ha utilizado en este estudio para establecer un contacto directo con la fuente primaria de información y durante la misma poder profundizar sobre temas de interés para el estudio. Brinda soporte a los cuestionarios de una forma flexible ya que tiene como propósito obtener información adicional, espontánea y abierta (Bernal, 2010, pág. 194). Lo que significa que la entrevista es un diálogo entre las partes que integran la investigación para obtener determinadas opiniones sobre la RSE. Este tipo de acercamiento resultó de la información brindada principalmente por el Coordinador de Talento Humano, seguido del Director General, Director de Marketing, Coordinadora de Servicio al Cliente con la investigadora.

### 3.8 Población y Muestra

La población es el conjunto de todos los elementos o individuos que tienen características similares y que constituyen en una investigación (Jany, 1994, pág. 48 citado en Bernal, 2010). Es decir, son todas las personas que se encuentran inmiscuidas dentro de la investigación.

Según (Bernal, 2010) la muestra es una parte de la población que tiene similares características entre sí, de la cual se obtiene la información para el desarrollo de la investigación. Sintetizando, es una parte de los individuos de la población que pueden facilitar la información requerida.

En este caso, cada grupo de interés identificado, corresponde a una población distinta; los cuestionarios desarrollados, se aplicaron a la totalidad de la población con excepción del

cuestionario correspondiente al grupo de interés clientes. En el cual, la alta gerencia determinó una muestra, debido a la extensión de esa población en particular y su conveniencia; lo cual se detalla más adelante.

La realización de la etapa metodológica constituyó los siguientes pasos:

### 3.9 Levantamiento de Información

#### 3.9.1 Responsable Interno del Proyecto

Una vez aprobado el plan y nominado al tutor, se estableció por pedido del Director General de Bellgenica, que el responsable dentro de la empresa de este proyecto de disertación sería la coordinación de Talento Humano, quien en representación corresponde a Jean Pierre Navas. El objetivo inicial del responsable del proyecto fue el de brindar la información necesaria para el diagnóstico, coordinar las reuniones previstas para recolección de información y la validación de los documentos, estando siempre presto a cualquier inquietud que pueda suscitarse por parte de la investigadora.

#### 3.9.2 Identificación de Stakeholders

La identificación de stakeholders de la empresa, fue un insumo importante para delimitar el área de acción de lo que se pretende lograr a través del proyecto. Mediante este proceso se puede identificar la RSE como un sistema de gestión empresarial, ya que toma información real y concisa de la empresa y ayuda a identificarse como ciudadano corporativo; pues se delimita su alcance e impacto entre sus diferentes grupos de interés. Para esta identificación, se convocó a una reunión el mes de Abril del 2018, con el Directorio de Bellgenica, donde asistieron, el director financiero, de afiliaciones, comercial, marketing y el coordinador de talento humano. Se determinaron los siguientes objetivos para la reunión:

- Entender que es un Stakeholder y su importancia dentro de la organización.
- Identificar los stakeholders de Bellgenica a partir de su plan estratégico.
- Priorizar los stakeholders de Bellgenica de acuerdo a influencia, opinión, interés y poder

En primera instancia se realizó una lluvia de ideas referente a quienes calificarían como stakeholders, tomando en cuenta el plan estratégico de Bellgenica, estableciéndose un concepto general que es: **Cualquier individuo, grupo u organización necesario para**

**el logro de objetivos de la empresa. Puede impactar positiva o negativamente en sus acciones o actividades propuestas.**

### *Matriz Expectativas & Efecto*

Una vez identificados los diferentes stakeholders, se procedió a reflexionar acerca de las expectativas y el efecto esperado de los mismos; de modo que se tuviera la certeza que el stakeholder cumpliera con el requerimiento de ser necesario para el logro de objetivos de la empresa y sobre todo, ser capaz de generar un impacto por mínimo que fuese.

El siguiente cuadro explica en detalle los stakeholders que fueron identificados en la reunión:

*Tabla 11.  
Matriz de Expectativas & Efecto*

#	Grupos de Interés	Expectativas	Efecto
1	Clientes	Calidad en el servicio, costos, respaldo confiabilidad.	Satisfechos con el servicio, incremento de ingresos y generación de recursos.
2	Colaboradores	Salario emocional, buen ambiente laboral, estabilidad, respeto. Plan de crecimiento profesional.	Resultados en el trabajo, puntualidad, motivación, mayor productividad, fidelidad, compromiso, identificación con la empresa.
3	Prestadores Médicos	Direccionamiento de afiliados, pagos a tiempo, mayor cantidad de clientes.	Calidad en el servicio, poder de negociación, diversificación de elección.
4	Proveedores (Insumos Administrativos)	Pagos a tiempo, expansión de la empresa para mayor consumo.	Compromiso en el servicio, calidad y puntualidad en la entrega de insumos.
5	Instituciones Gubernamentales	Cumplimiento de las leyes, reglamentos, entrega de información. Tener prestadores médicos calificados. Tener un estudio actuarial para la superintendencia de bancos.	Evitar multas, sanciones. Aprobación de la operatividad de la empresa, en precios, reservas, funcionamiento, estados financieros, prestadores médicos. Generar emisión de certificados de funcionamiento.
6	Gobierno Corporativo	Toma de decisiones, planificación y estrategias; aprobación de políticas y cumplimiento de objetivos.	Crecimiento y expansión de la empresa asegurando su sostenibilidad, credibilidad, además de fortalecer la imagen en el mercado.
7	Instituciones Financieras	Canalización de los recursos económicos, desarrollar operaciones comerciales por medio de sus entidades. Asegurar el buen uso de herramientas.	Créditos, mantener una buena relación y un buen servicio. Generar beneficios adicionales.

### *Matriz Influencia VS Opinión*

Posteriormente, se procedió a identificar los grupos de interés claves a través de la matriz de doble entrada de influencia y opinión.

- La influencia implica el grado de participación activa que posee un grupo de interés para afectar a la empresa, de modo que su trabajo influye directamente en el desempeño de la empresa.

- La opinión, se refiere a la percepción o actitud que el grupo de interés mantiene hacia la organización.

La matriz representa la correlación existente entre el nivel de influencia del stakeholder y la opinión que sostiene de la empresa.

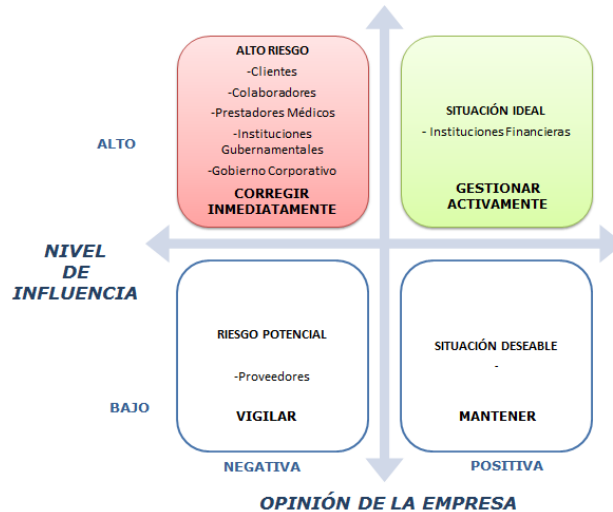


Figura 10: Matriz de Influencia VS Opinión

### 3.9.2.3 Matriz Interés VS Poder

La matriz representa la correlación que existe entre el interés y poder que ejerce sobre la empresa. Para posicionar a los stakeholders en la matriz se tomó en cuenta las siguientes definiciones:

- El grado de interés sobre la actividad y/o desenvolvimiento de la empresa.
- El poder, que se refiere a la capacidad de influir en la gestión y estrategia de empresa para comunicar y para defender sus propios intereses.



Figura 11: Matriz de Interés VS Poder

Una vez identificados los grupos de interés, se procede a orientar el diagnóstico hacia estos: clientes, colaboradores, prestadores médicos, proveedores, instituciones gubernamentales, gobierno corporativo, instituciones financieras. Cabe recalcar que tanto como comunidad y medioambiente, no se consideraron como stakeholders para Bellgenica debido a su línea de negocio; sin embargo dentro de la herramienta Ceres Ethos, si están contemplados en sus dimensiones.

### 3.9.3 Aplicación del Cuestionario Ceres-Ethos

Como herramienta principal, se sugirió la utilización del Cuestionario Ceres-Ethos; a continuación se describe su proceso de aplicación.

Actualmente, la aplicación de los indicadores CERES-ETHOS, cuenta con flexibilidad mediante su sistema de solicitud en línea. Lo que significa que una organización puede decidir de acuerdo a su realidad y en función de su interés los temas que desea desarrollar. Se sugirió el pre -formato básico que cuenta con 12 indicadores; este conjunto comprende cuestiones referidas a un abordaje más amplio sobre los temas tratados por las diferentes dimensiones. Como se indicó anteriormente, esta herramienta la conforma; el cuestionario cualitativo y cuantitativo. Por lo tanto la información se recopiló mediante reuniones programadas con el responsable interno del proyecto, el director de marketing y el director financiero. Es importante recalcar que mediante estas reuniones, se pudo corroborar en qué medida o nivel se cumplían cada una de las preguntas correspondientes a los cuestionarios; lo que permitió un análisis más profundo y por lo tanto más exactitud en la propuesta. Posteriormente las respuestas de los cuestionarios fueron validadas por el Director General de Bellgenica. Las respuestas se ingresan directamente al sistema y se despliega un diagnóstico con sus respectivos resultados (Para mayor información, ver Anexo 14).

### 3.9.4 Aplicación de Encuestas

Una vez definidos los grupos de interés, se procedió a construir cuatro cuestionarios diferentes, los cuales fueron subidos a la plataforma de Formularios Google. Esta plataforma, brinda la posibilidad de aplicar la encuesta de tal forma que es posible a la investigadora monitorear constantemente las respuestas y establecer cierto control pues se puede configurar para que cada una de las preguntas sean obligatorias.

Se abordaron a los distintos grupos de interés mediante un correo electrónico que contenía el link para dirigirse a la encuesta:



Figura 12: Invitación para Encuestas de Stakeholders Bellgenica

Se planifico 7 semanas como lapso para la aplicación de las encuestas.

### *Proveedores*

3.9.4.1 La relación empresa - proveedor representa un insumo importante, en el proceso productivo de Bellgenica, pues su compromiso mutuo contribuye efectivamente a la consecución de objetivos de ambas partes y al establecimiento de una relación duradera. Bellgenica cuenta con una pequeña base de proveedores de insumos administrativos; por lo que la encuesta fue aplicada a la totalidad de la población. Se obtuvo 20 respuestas en total (Para mayor información, ver anexo 7).

La encuesta está distribuida, en base a 5 temas principales:

- Trato Respetuoso,
- Canales de Comunicación,
- Alianzas,
- Criterios de Selección y
- 3.9.4.2 ○ Responsabilidad Social Empresarial.

### *Prestadores Médicos*

La necesidad de establecer relaciones beneficiosas con este grupo de interés es imperativo para la gestión de Bellgenica; se entiende que si la relación prestador- empresa llega a presentarse como discordante, el desempeño de la misma puede verse seriamente perjudicado. Debido a la cantidad de población establecida en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Ambato, El Coca, Ibarra, Latacunga, Manta, Machala, Lago Agrio y Salinas; se determinó que la encuesta se aplicaría al total de la misma. Se enviaron 3 recordatorios por correo electrónico y se realizaron llamadas telefónicas a las oficinas de convenio de cada prestador para personalizar la invitación a realizar la encuesta; finalmente, se obtuvieron 41 respuestas (Para mayor información, ver anexo 8).

La encuesta está distribuida, en base a 3 temas principales:

- Responsabilidad Social Empresarial,

- Comunicación,
- Selección de Prestadores Médicos.

### *Clientes*

Este grupo de interés, representa la razón de ser de Bellgenica por lo tanto, su opinión y comportamiento hacia la empresa, influye directamente en la imagen de la misma.

3.9.4. Teniendo en cuenta que parte de la RSE implica dar un servicio de calidad, dentro de los parámetros legales y brindando un seguimiento que garantice los aspectos antes descritos, se ha considerado importante incluir en esta investigación dos encuestas. La primera encuesta involucra aspectos de RSE, pero está más enfocada en analizar la calidad de servicio al cliente y la veracidad de sus procesos. Mientras que la segunda encuesta aborda directamente diferentes aspectos de RSE en la empresa.

A continuación se describe en detalle la situación antes expuesta.

- **Encuesta de Seguimiento:** según el Director de Marketing de Bellgenica, la encuesta fue aplicada a 200 clientes aleatoriamente en Agosto del 2017, se obtuvo un aproximado de 72 respuestas. La encuesta consta de 8 preguntas e incluye aspectos referentes a servicio al cliente y se constata la funcionalidad de sus procesos (Para mayor información, ver anexo 9).

Esta encuesta está distribuida, en base a 2 temas principales:

- Servicio al Cliente
- Publicidad.

- **Encuesta de RSE:** actualmente, la empresa se encuentra en una etapa de crisis financiera, por lo que tienen demoras en sus reembolsos a clientes. Por este motivo, la directiva de Bellgenica, pensando en la conveniencia de la situación antes descrita, asignó un grupo aleatorio de 100 clientes para contestar la encuesta enfocada a RSE; esta encuesta fue aplicada en el mes de Mayo con un plazo límite hasta el mes de Julio. Se obtuvo 8 respuestas de clientes (Para mayor información, ver anexo 10).

Esta encuesta está distribuida, en base a 4 temas principales:

- 3.9.4.4
- Evaluación de la Satisfacción del Cliente
  - Promoción de la Participación del Cliente
  - Publicidad
  - Responsabilidad Social Empresarial

### *Colaboradores*

Estos constituyen una parte fundamental del desarrollo de la empresa, pues su actuación influye directamente en los resultados de Bellgenica. Se aplicó la encuesta a nivel

nacional; en Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja y Machala. Debido a que la población representa una cantidad moderada; la encuesta fue aplicada a la totalidad de la misma. Se enviaron 3 correos electrónicos como recordatorio; sin embargo se obtuvo respuesta de 62 colaboradores (Para mayor información, ver anexo 11).

La encuesta se encuentra distribuida, en base a 11 temas principales:

- Información de Bellgenica,
- Selección & Promoción,
- Salarios & Productividad,
- Beneficios Sociales,
- Conciliación Laboral & Personal,
- Prevención de Riesgos Laborales,
- Formación & Desarrollo,
- Clima Laboral,
- Evaluación de los Empleados,
- Medidas Disciplinarias,
- Comunicación de RSE.

### 3.10 Análisis e Interpretación de Resultados

#### 3.10.1 Análisis del Diagnóstico Ceres-Ethos

A continuación, se presenta un análisis sobre los datos arrojados por la herramienta CERES-ETHOS; la cual identifica 5 etapas de madurez en cuanto a los indicadores que se utilizó para el entorno real de Bellgenica:






	<p><b>ETAPA 1 CUMPLIMIENTO Y/O TRATAMIENTO INICIAL</b> En relación al tema, la empresa cumple con la legislación, cuando es pertinente, y/o trata el tema de una manera incipiente.</p>		<p><b>ETAPA 2 INICIATIVAS Y PRÁCTICAS</b> En relación al tema, la empresa desarrolla iniciativas e implementa las prácticas actuales.</p>		<p><b>ETAPA 3 POLÍTICAS PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN</b> En relación al tema, la empresa adopta políticas formalizadas e implementa procesos de promoción de valores.</p>		<p><b>ETAPA 4 EFICIENCIA</b> En relación al tema, la empresa mide los beneficios de su gestión y los considera en la toma de decisiones y en la gestión de riesgos (incluida la cadena de valor).</p>		<p><b>ETAPA 5 PROTAGONISMO</b> En relación al tema, la empresa experimentó transformaciones e innovaciones para la generación de valores y la actualización de sus prácticas.</p>
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Figura 13: Matriz Etapas de Madurez  
Fuente: (Instituto Ethos 2017)

Los datos arrojados indican que los 12 indicadores se sitúan en las etapas de madurez uno y dos.



 <p><b>ETAPA 1</b> <b>CUMPLIMIENTO Y /O TRATAMIENTO INICIAL</b> En relación al tema, la empresa cumple con la legislación, cuando es pertinente, y/o trata el tema de una manera incipiente.</p>	<p>1. Estrategias para la sustentabilidad 20. Monitoreo de los impactos del negocio en los derechos humanos 12. Prácticas de Anticorrupción 24. Relación con empleados (Efectivos, Tercerizados, Temporarios a Tiempo Parcial) 17. Sistemas de gestión de proveedores</p>
 <p><b>ETAPA 2</b> <b>INICIATIVAS Y PRÁCTICAS</b> En relación al tema, la empresa desarrolla iniciativas e implementa las prácticas actuales.</p>	<p>4. Código de ética 5. Gobernabilidad Corporativa (empresas de capital cerrado) 32. Impacto derivado del uso de productos o servicios</p>

Figura 14: Matriz de Resultados de Etapas de Madurez de Bellgenica  
Fuente: (Informe Autodiagnóstico Ethos 2018)

### Análisis del Rendimiento de las Dimensiones:

#### 3.10.1.1

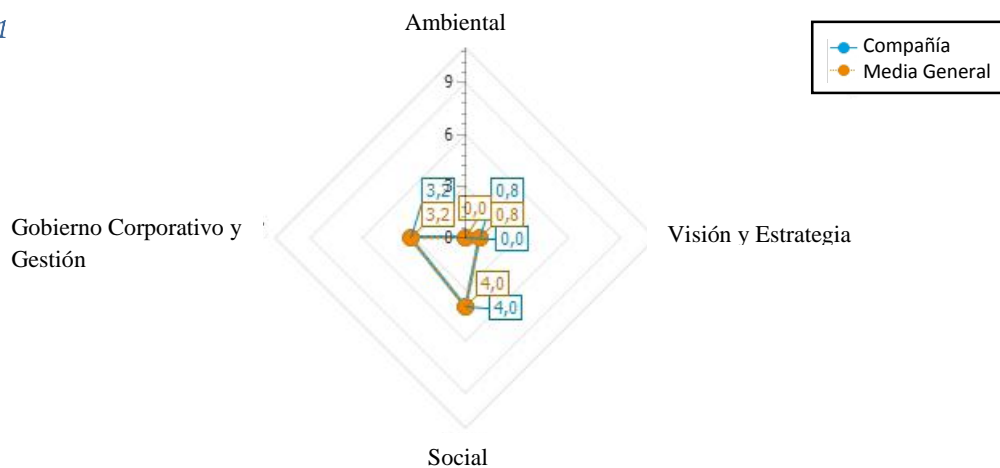


Figura 15: Matriz de Rendimiento de Dimensiones  
Fuente: (Informe Autodiagnóstico Ethos 2018)

El gráfico indica los ejes en los cuales Bellgenica tiene un mayor porcentaje de cumplimiento.

La dimensión de **Gobierno Corporativo y Gestión**; tiene un promedio de 3.2, debido a que la empresa cumple requisitos legales entorno a las operaciones, tiene una estructura administrativa formalizada, realiza auditorías internas y externas periódicas de sus resultados; sin embargo, no cuenta con un código de conducta o un consejo consultivo, ni ampara los impactos sociales ni ambientales dentro de la toma de decisiones. En cuanto a la dimensión **Social**, que se centra más en el aspecto interno de la empresa, tiene un promedio de 4. Esto implica que Bellgenica, no participa en discriminación contra empleados, clientes, terceros o cualquier otra parte interesada; además de poseer prácticas de conducta y desarrollo de valores éticos. No se toma en cuenta las dimensiones; **Ambiental**, ni **Visión y Estrategia**, debido a que la empresa no emprende ninguna iniciativa, referente a comunidad, impacto al medio ambiente, cultura e innovación para la sostenibilidad.

*Análisis del rendimiento de los temas y subtemas:*

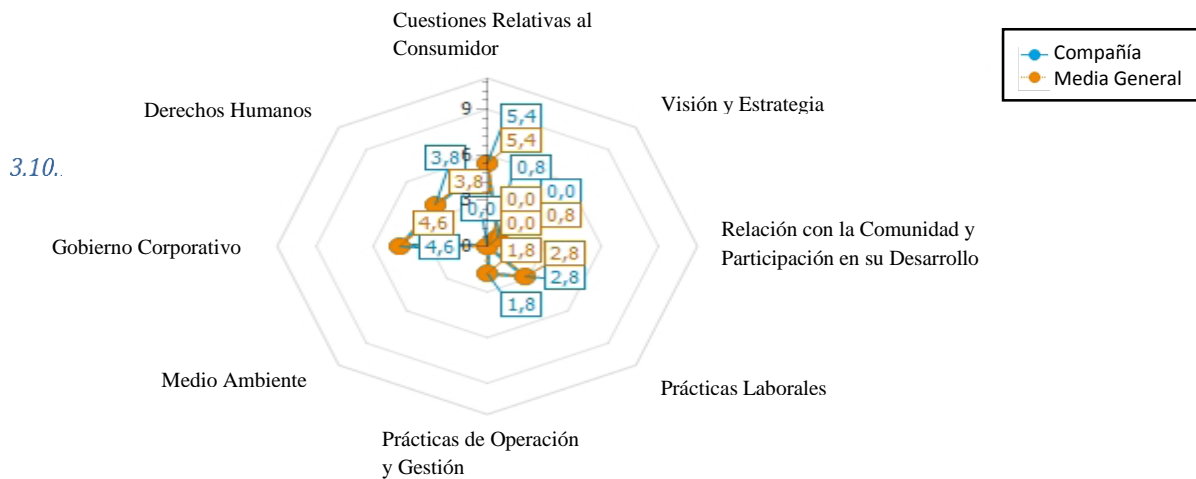


Figura 16: Matriz de Rendimiento por Temas  
Fuente: (Informe Autodiagnóstico Ethos 2018)

Dimensión	Tema	Subtema	Indicador
Visión y estrategia	Visión y estrategia	Visión y estrategia	Estrategias para la sustentabilidad

Tanto en la dimensión, como en el tema y subtema, puntúa 0 ya que la empresa no realiza estudios de impactos socio ambientales para considerar en el planeamiento estratégico, no identifica riesgos estratégicos, financieros, reputacionales u operacionales relacionados a sus impactos socio ambientales de corto y mediano plazo sin tener procedimientos de gestión de estos riesgos, entre otros.

Dimensión	Tema	Subtema	Indicador	
Gobierno corporativo y gestión	Gobierno corporativo	Gobierno corporativo y conducta	Código de conducta	
			Gobernabilidad corporativa (empresas de capital cerrado)	
	Prácticas de operación y gestión	Prácticas anticorrupción	Prácticas anticorrupción	
			Sistemas de gestión	Sistemas de gestión de proveedores
				Mapeo de los impactos de operación y gestión de riesgos

La dimensión de **Gobierno Corporativo y Gestión** tiene un puntaje de 3.2, en los temas de **Gobierno Corporativo** se evalúa con 4.6; **Prácticas de Operación y Gestión** se evalúa con el 1.8.

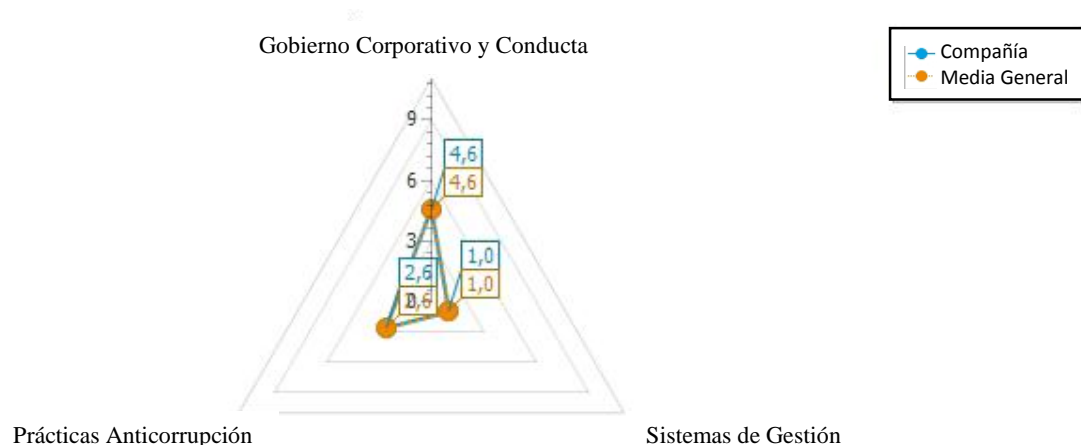


Figura 17: Matriz de rendimiento por subtema de Dimensión de Gobierno Corporativo y Gestión  
Fuente: (Informe Autodiagnóstico Ethos 2018)

El gráfico demuestra que el subtema de **Gobierno Corporativo y Conducta** marca un porcentaje relativamente alto en comparación con los otros subtemas; debido a que adopta y aplica patrones de conducta para orientar el comportamiento de sus empleados, el reglamento interno fue validado y aprobado por los órganos de control en el que se incluye la prohibición de prácticas ilegales, inmorales y antiéticas, que deben cumplir todos los empleados de la empresa. En cuanto a **Prácticas de Anticorrupción**, la puntuación es menor, debido a que la empresa no realiza controles para evitar la concurrencia de corrupción ya que no posee políticas ni capacita a sus integrantes respecto a antecedentes legales sobre actos de corrupción. Finalmente el subtema de **Sistemas de Gestión**, tiene el más bajo puntaje, debido a que; aunque la empresa exige el cumplimiento de la legislación en la selección de proveedores, cumple con los requisitos legales pertinentes y mantiene las licencias de operación que su actividad lo requiere; no dispone de cláusulas socio ambientales ni cuenta con una política de contratación de proveedores, de manera que no los involucra en las cuestiones relacionadas a la gestión de RSE para evaluar ni reconocer buenas prácticas.

Dimensión	Tema	Subtema	Indicador
Social	Derechos humanos	Situaciones de riesgo para los derechos humanos	Monitoreo de los impactos del negocio en los derechos humanos
	Prácticas laborales	Relaciones laborales	Relación con los empleados ( efectivos, tercerizados,, temporarios a tiempo parcial)
	Cuestiones relativas al consumidor	Respecto al derecho del consumidor	Impacto derivado del uso de productos o servicios
	Relación con la comunidad y participación en su desarrollo	Gestión de impactos en la comunidad y desarrollo	Gestión de los impactos de la empresa en la comunidad

En la dimensión **Social**, Bellgenica tiene un puntaje de 4; en los temas **Derechos Humanos** puntúa 3.8; en cuanto a **Prácticas Laborales** tiene una puntuación de 2.8; en lo referente a **Cuestiones Relativas al Consumidor** tiene 5.4 y en cuanto a la **Relación con la Comunidad y Participación en su Desarrollo** puntúa 0.

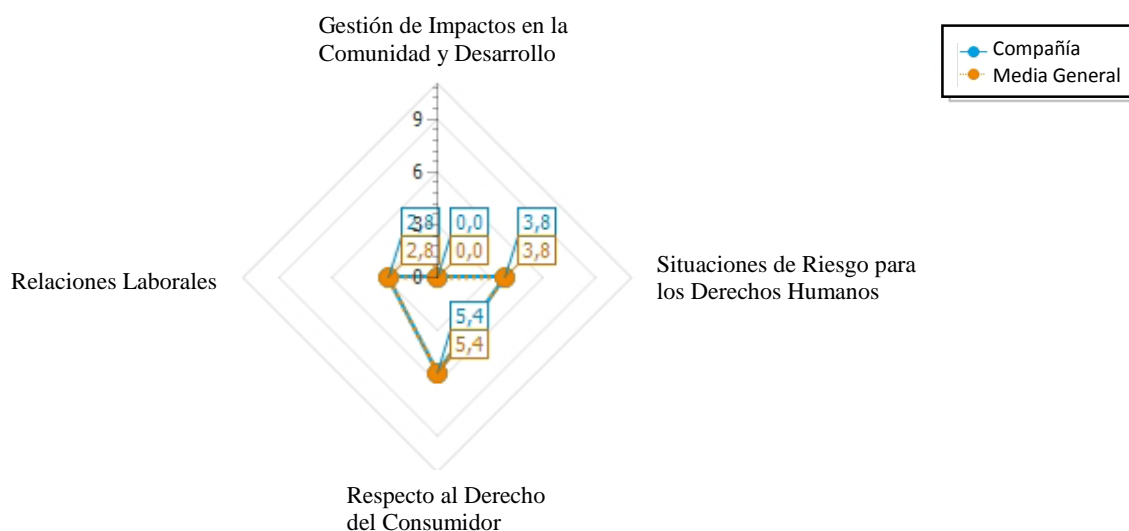


Figura 18: Matriz de rendimiento por subtema de Dimensión Social  
Fuente: (Informe Autodiagnóstico Ethos 2018)

El gráfico demuestra que, el subtema de **Situaciones de Riesgo para los Derechos Humanos**, tiene una puntuación media en comparación con los otros subtemas; debido a que la empresa cuenta con canales informales y trata de forma puntual, los casos de respeto de derechos humanos internos y externos, no existe la discriminación contra empleados, clientes o cualquier otra parte interesada; sin embargo, no evalúa la vulnerabilidad de la comunidad, el entorno en derechos humanos de la empresa, ni trata las dimensiones de prevenir respetar y remediar. En cuanto a **relaciones laborales**, aunque la puntuación es baja; la empresa posee un número de empleados tercerizados inferior al 20% del total de los contratados, toma medidas oportunas para la solución de faltas en relación a la legislación laboral. En contraste, esta no cuenta con políticas y procedimientos formales que regulen su sistema de gestión de las relaciones laborales, ni busca mejoras en las condiciones de trabajo de sus empleados. **Derecho del Consumidor** genera una puntuación alta, debido a que la empresa está pendiente de la seguridad de sus afiliados y por lo tanto dispuesta a interrumpir la prestación de sus servicios, si es que estos representarán una amenaza; cuenta con un programa especial que hace foco en la salud y seguridad de sus afiliados respecto de los servicios que ofrece, además capacita a todas las áreas de la empresa, para recabar y canalizar información que lleve a la mejora

de la seguridad de los servicios que ofrece. En cuanto a **Gestión de Impactos en la Comunidad y Desarrollo**, no se realiza ninguna actividad referente a RSE, ya que la empresa no identifica a comunidad como uno de sus grupos de interés.

Dimensión	Tema	Subtema	Indicador
<b>Ambiental</b>	Medio ambiente	Cambios climáticos	Acciones relacionadas al cambio climático
		Gestión y monitoreo de los impactos sobre los servicios eco sistémicos y la biodiversidad	Sistema de gestión ambiental

Tanto en la dimensión, como en el tema y subtema, puntúa 0 ya que no existe ninguna actividad sostenible que favorezca al medio ambiente.

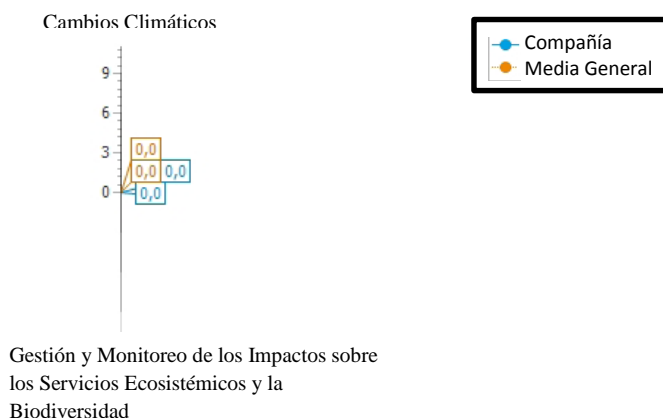


Figura 19: Matriz de rendimiento por subtema de Dimensión Ambiental  
Fuente: (Informe Autodiagnóstico Ethos 2018)

Adicionalmente no se considera al medioambiente como grupo de interés de Bellgenica. Por lo tanto no se realiza ninguna actividad en relación a los **Cambios Climáticos** ni los **Impactos sobre los Servicios Ecosistémicos y la Biodiversidad**.

### 3.10.2 Análisis de Resultados por Grupo de Interés

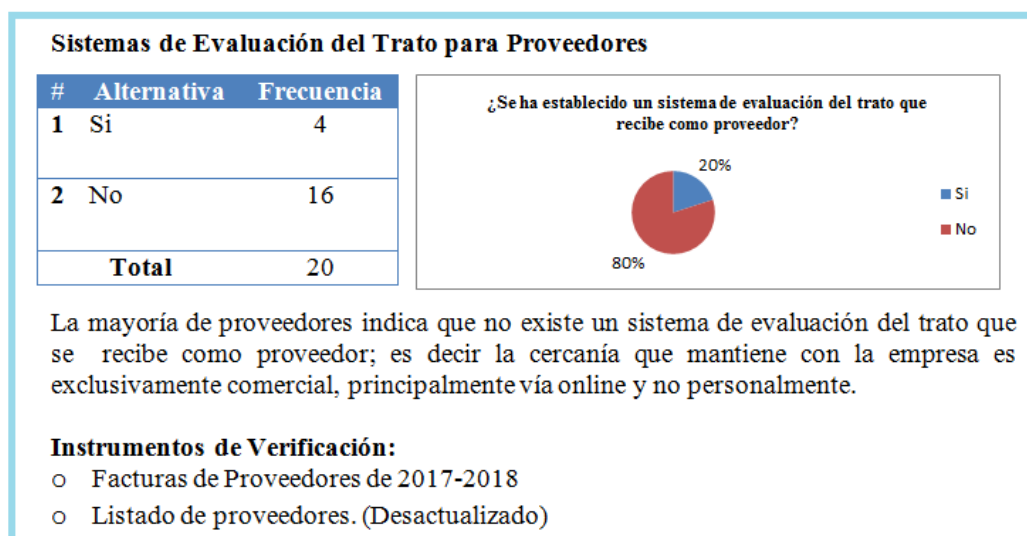
Después de la tabulación de resultados, de cada una de las encuestas aplicadas a los stakeholders de Bellgenica, se procede a analizar los resultados por medio de métodos estadísticos. Estos resultados se muestran, a través de una tabla que indica la frecuencia de la respuesta y un gráfico que muestra el porcentaje para después presentarse el respectivo análisis. A partir de este proceso se elaboran las interpretaciones y conclusiones del estudio. Este análisis se encuentra ordenado en base al tipo de encuesta (Para mayor información, ver anexos del 2 al 6)

A continuación se presenta un resumen detallado del análisis de resultados:

## Proveedores

El informe de resultados de la encuesta de proveedores, se muestra a través del siguiente ejemplo:

3.10.2.1



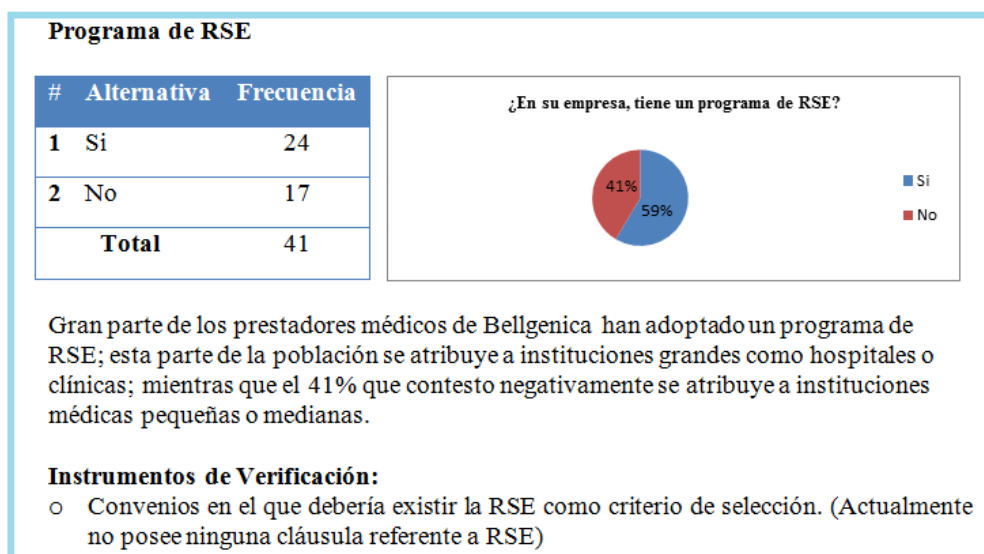
Mediante el análisis de resultados en la encuesta de proveedores se encontraron las siguientes incidencias:

La mayor parte de proveedores que respondieron el cuestionario son de la provincia de Pichincha en razón de que la matriz de Bellgenica, se ubica en la ciudad de Quito. Bellgenica no cuenta con un sistema de evaluación sobre el trato que reciben los proveedores y por tanto, no existe un canal en el que se pueda recibir quejas y reclamaciones que a su vez, permita monitorear la interrelación, de Bellgenica con los mismos. Adicionalmente, se evidencia que no se han dado oportunidades para establecer alianzas, directrices y actividades con los proveedores con la finalidad de optimizar procesos productos y servicios adaptados a la RSE. Aunque Bellgenica explica a los proveedores los requisitos que deben tener para proporcionar los insumos o servicios necesarios a la empresa; estos manifiestan que la misma, no cumple de forma oportuna con los compromisos adquiridos; no define con claridad los criterios de evaluación y selección a proveedores en relación a la calidad de precios y responsabilidad contractuales. En lo referente a la RSE, los proveedores manifiestan que la empresa no fortalece la comunicación y la atención a los mismos; ni promueve iniciativas de Responsabilidad Social lo que permite evidenciar el bajo nivel de prácticas sostenibles que maneja la empresa actualmente, restando importancia al consumo de productos nacionales que ayudan a mejorar la economía ecuatoriana (Para mayor información, ver anexo2).

### *Prestadores Médicos*

El informe de resultados de la encuesta de prestadores médicos, se muestra a través del siguiente ejemplo:

3.10.2.2



Las incidencias, encontradas mediante el análisis de resultados en la encuesta de prestadores médicos refleja lo siguiente:

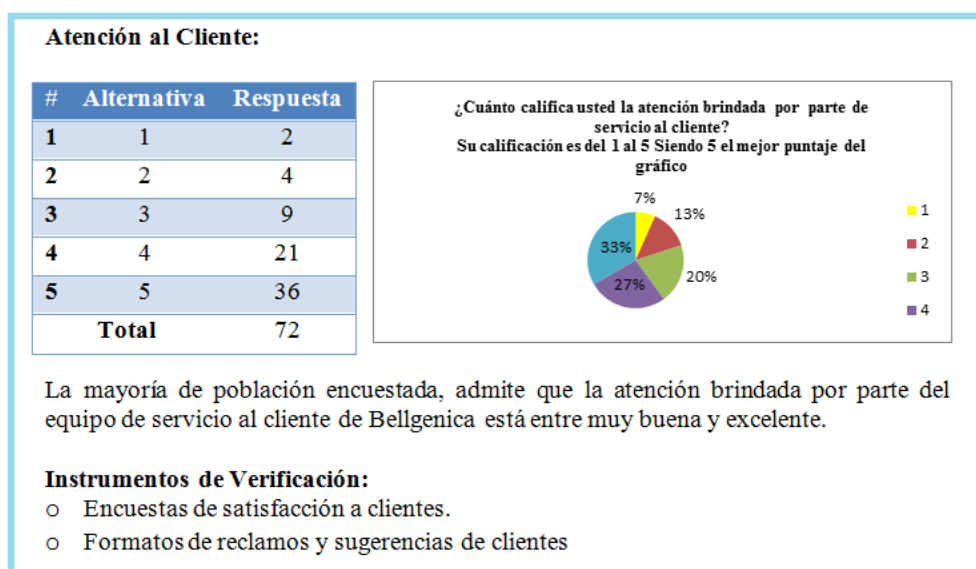
La mayor parte de los prestadores médicos, pertenecen a la matriz que es Quito, y muy pocos responden de provincias como Azuay, Guayas, Santa Elena. Gran parte de los prestadores poseen programas de RSE y han identificado stakeholders similares a los de Bellgenica como: clientes, colaboradores, comunidad, proveedores y medio ambiente. La gestión de RSE por parte de los prestadores médicos principalmente recae en acciones relacionadas con la sostenibilidad dentro del aspecto social, ético profesional medioambiente o económico; teniendo una gran parte de los prestadores médicos un plan de mejoras para factores no favorables detectados respecto a RSE. Bellgenica, se interesa en que sus prestadores médicos brinden el mejor servicio a sus afiliados; sin embargo no se comunica regularmente aspectos como la identidad de la empresa ni tampoco permite un acercamiento a la cultura organizacional de la misma. En cierta medida se fortalece la comunicación y la atención a sus prestadores mediante llamadas telefónicas y correo electrónico. Lo que permite el diálogo entre las partes para lograr solucionar inconvenientes que pudieran suscitarse. Para seleccionar los prestadores médicos, los encuestados, manifiestan que la institución toma en cuenta la calidad de servicio que brindan, documentación legal en regla, cumplimiento de regulaciones ambientales, gestión responsable; sin embargo, no se hace referencia a políticas de competencia

desleal. Debido a su situación económica, ciertos prestadores expresan que no se han cumplido oportunamente con los compromisos contractuales adquiridos; por lo que se debe plantear mejoras en los procesos que permitan a Bellgenica tener una gestión exitosa (Para mayor información, ver anexo 3).

### *Cientes: Seguimiento del Servicio*

El informe de resultados de la encuesta de clientes (Seguimiento del servicio), se muestra a través del siguiente ejemplo:

3.10.2.3



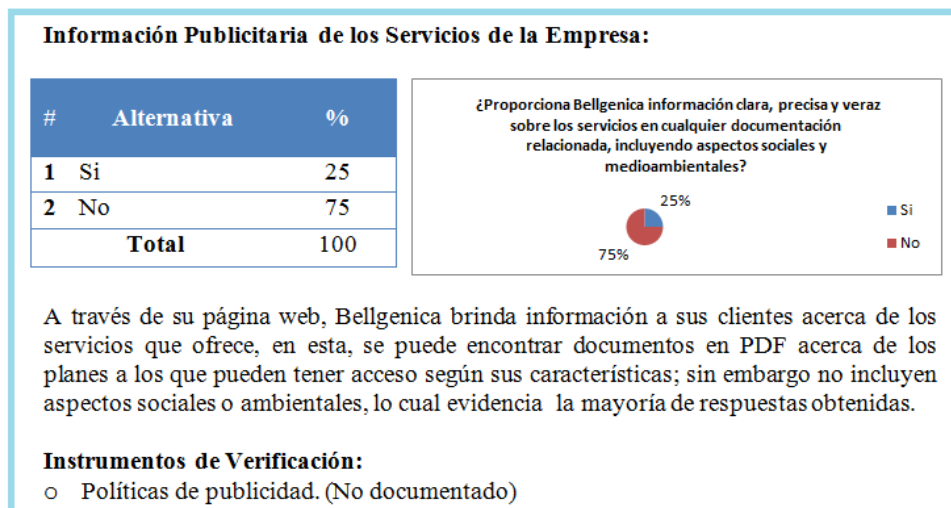
A través de la encuesta de seguimiento, se determinó lo siguiente respecto a la calidad del servicio de la empresa.

Se inició la encuesta, inquiriendo acerca de las solicitudes de atenciones ambulatorias, hospitalarias o médico a domicilio; la mayoría de clientes determino que han realizado este tipo de solicitudes y que su solicitud fue atendida en un lapso de tiempo entre inmediato y más o menos largo. De modo que al momento de la cita, la misma estaba agendada correctamente y no tuvieron inconveniente. En cuanto a trámites de reembolso, la mayoría de la población indico no haberlos realizado, sin embargo el 25% que respondió afirmativamente, indico que su solicitud de reembolso se realizó muy lentamente. Aun así los clientes asignaron una calificación, muy alta en cuanto a la calidad de atención de servicio. De igual manera indicaron que la información que recibieron al momento de adquirir su plan fue acorde a las coberturas prestadas hasta el momento de la encuesta; lo que indica que efectivamente se han cumplido los compromisos pactados con los clientes (Para mayor información, ver anexo 4).

### *Cientes: Responsabilidad Social Empresarial*

El informe de resultados de la encuesta de clientes (Responsabilidad Social Empresarial), se muestra a través del siguiente ejemplo:

3.10.2.4



A partir del análisis de resultados se puede deducir lo siguiente:

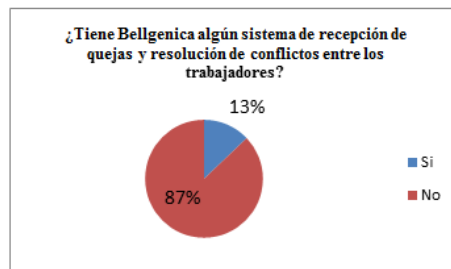
Los principales encuestados pertenecen a la provincia de Azuay, y consideran que no están satisfechos con el servicio de Bellgenica; también indican que no han recibido ningún tipo de evaluación y seguimiento, sobre la satisfacción que tienen en relación al precio, calidad de servicio, cumplimiento y rapidez. Por lo tanto han experimentado dificultad para comunicarse con la empresa en caso de inconvenientes. Debido a que la empresa atraviesa por una crisis financiera; se demoran los pagos de siniestros, devoluciones, reembolsos. Es por esto que como se mencionó al inicio, la calidad de su servicio es cuestionada, sin que exista un mecanismo que atienda y evalúe las reclamaciones de clientes. Aunque la empresa provee información referente a sus servicios, por medio de correo electrónico o su página web; es evidente que no se incluyen aspectos sociales y medioambientales. Finalmente, en lo referente a responsabilidad social empresarial, los clientes manifiestan no conocer el término, por lo tanto no tienen expectativas en este aspecto para la empresa. Esto implica que Bellgenica no ha informado acerca de su iniciativa y actividades respecto a RSE; lo cual inhibe a clientes de poder aportar con sugerencias (Para más información, ver anexo 5).

### *Colaboradores*

El informe de resultados de la encuesta de colaboradores, se muestra a través del siguiente ejemplo:

### Sistema de Recepción de Quejas y Resolución de Conflicto:

#	Alternativa	Frecuencia
1	Si	8
2	No	54
<b>Total</b>		<b>62</b>



El departamento de talento humano es usado como catalizador de quejas, y de mediador por parte de los colaboradores de la empresa; lo cual le otorga informalidad a esta cuestión. Los resultados obtenidos evidencian que no existe un sistema mediante el cual se reciban las quejas y por lo tanto la empresa no puede actuar a favor para resolver los conflictos que pudieran presentarse de forma completamente efectiva.

#### Instrumentos de Verificación:

- o Entrevista al coordinador de Talento Humano

Mediante la aplicación de la encuesta, se permitió analizar el criterio de los colaboradores, acerca de las oportunidades de RSE que existen en Bellgenica; el análisis de resultados reflejó las siguientes incidencias.

La mayor parte de colaboradores indicó que pertenecen a la ciudad de Quito, por ser la matriz y en menor cantidad de Cuenca. Al consultarles sobre la misión y visión de la empresa, la mayoría de los encuestados, copió de la página de internet de Bellgenica, muy pocos describieron en sus propias palabras; sin embargo se mostró su entendimiento en aspectos como: el servicio que brindan, la importancia de su trabajo y el objetivo que persiguen en común como empresa. Según los colaboradores, Bellgenica aplica para el proceso de selección del personal y la promoción de cargos, aspectos como la objetividad, transparencia en el proceso, igualdad de oportunidades, no discriminación (genero, nacionalidad, etnia) lo que evita el tráfico de influencias, corrupción, malos entendidos y problemas entre los empleados. Para la contratación, se promueve la estabilidad de la plantilla, priorización de la contratación de tiempo indefinido, obligatoriedad del contrato laboral y la limitación de la externalización de la contratación en su totalidad, cumpliendo la normativa legal. En relación a la remuneración, Bellgenica otorga a sus empleados, una remuneración competitiva y equitativa; estableciendo una estructura salarial por encima de los rangos sectoriales y acorde con el desempeño de las funciones del colaborador. Incentivando así la productividad mediante remuneraciones adicionales por el cumplimiento de objetivos, comisión a los vendedores, reconocimiento de sus esfuerzos; lo que hace que sus colaboradores se esfuercen por cumplir cada vez de mejor forma su función.

Los colaboradores, se muestran conformes a los beneficios sociales que brinda la empresa y se evidencia la utilización de instrumentos de conciliación de vida laboral y personal como: flexibilidad de horario (por estudios, familia) y flexibilidad en la toma de vacaciones para que las empleen según su conveniencia. En lo referente a la proyección de riesgos laborales, Bellgenica cumple únicamente lo establecido por la ley y se encuentra en proceso de implementación de políticas referentes a seguridad y salud ocupacional. Consecuentemente, Bellgenica se preocupa del bienestar de sus colaboradores ante diferentes situaciones como: emergencias personales, situaciones de estrés, apoyo a las familias en caso de fallecimiento, invalidez o enfermedad grave. Por el momento, la empresa no ha implementado un sistema de desarrollo del personal referente a planes de carrera, por lo que la capacitación que reciben sus colaboradores es limitada y producto de un proceso aislado de cada área. En lo referente a clima laboral, los colaboradores manifiestan que no se ha implementado un sistema para recoger sus sugerencias, opiniones, quejas ni resolución de conflictos. Por lo tanto, insisten que no existe un sistema para evaluar el clima o su nivel de satisfacción laboral; lo cual implica que no se tiene identificado los aspectos positivos y negativos de sus colaboradores, para sobre esta base poder elaborar planes de mejora que beneficien la relación entre Bellgenica y su cliente interno. Por otro lado, se indica que en lo referente a evaluación de desempeño, Bellgenica dispone del método 360; a partir del jefe inmediato, el colaborador y un compañero de área. Posteriormente se emite un informe que es archivado por Talento Humano y mediante este se pueden realizar los correctivos necesarios y apreciar mejoras en evaluaciones futuras. Se indica también que dentro de esta evaluación existe un espacio para retroalimentación y aunque se realizan reuniones por área en donde se da esta apertura, los resultados reflejan que los colaboradores no identifican ningún mecanismo de retroalimentación sobre el desempeño. En consecuencia los planes de mejora para el desempeño de colaboradores tampoco se identifican entre los mismos. Bellgenica cuenta con un reglamento interno, en el que se explica las sanciones y medidas disciplinarias que norma el desempeño laboral; sin embargo, no existe una reglamentación o políticas de anticorrupción por lo que se hace necesario la creación de un código de ética. Con relación a la comunicación de prácticas de RSE, se ha comunicado principalmente por medio de correo electrónico a los empleados su finalidad, pero no se ha realizado ningún tipo de actividades en favor del medio ambiente ni de su comunidad (Para mayor información, ver anexo 6).

## *Análisis de Instituciones Financieras*

Dentro de sus Stakeholders, Bellgenica contempla a Instituciones Financieras.

Según el coordinador de Talento Humano, la empresa realiza su actividad económica con tres instituciones financieras principales que son: **Banco Internacional; Banco Pichincha; Banco del Pacífico**. A través de sus memorias de sostenibilidad del año 2017, alineadas a la metodología del Global Reporting Initiative G4, se realizó una síntesis de su actividad y posteriormente el análisis. Es necesario puntualizar que la correlación encontrada es significativa pues las 3 instituciones al igual que Bellgenica ofrecen un servicio a sus clientes (Para mayor información, revisar Anexo 15).

*Tabla 12.*

*Resumen de Prácticas Sostenibles de las Instituciones Financieras de Bellgenica*

Tema	Prácticas Sostenibles	Instituciones Financieras de Bellgenica		
		Banco Pichincha	Banco Pacífico	Banco Internacional
<b>Colaboradores y Derechos Humanos</b>	Preferencia de contratos indefinidos	x	x	x
	Beneficios Sociales	x	x	x
	Gestión de Clima y Cultura Organizacional	x	x	
	Atención a grupos vulnerables	x	x	
	Programas de prevención y reducción del uso de drogas y alcohol	x	x	
	Eventos sociales para colaboradores	x	x	x
<b>Valores y Código de Conducta</b>	Código de ética	x	x	x
	Comité de ética	x	x	
	Manual de políticas de conflictos de interés		x	
	Canal de denuncias	x	x	
	Reglamento interno del trabajo	x	x	x
	Manual de políticas de Responsabilidad Social Corporativa		x	
	Difusión de valores organizacionales	x	x	x
<b>Medioambiente</b>	Proyectos ambientales	x	x	
<b>Comunidad</b>	Programa de Educación Financiera	x	x	x
	Programas de Voluntariado Corporativo	x	x	x
<b>Programas de Formación y Autodesarrollo</b>	Capacitación a través de plataforma virtual.	x		
	Planes de carrera y sucesión.	x	x	
	Plan anual de capacitación	x	x	
<b>Stakeholders</b>	Gestión y Diálogo con grupos de interés	x	x	x
<b>Proveedores</b>	Calificación y gestión de proveedores	x	x	x
<b>Prevención de Riesgos y Fraudes</b>	Medidas preventivas del lavado de activos y fraudes	x	x	x

*Fuente: (Memoria de Sostenibilidad Banco Pichincha, Pacífico, Internacional, 2017)*

### **Análisis de instituciones financieras frente a Bellgenica:**

Según la información detallada anteriormente, es claro que las instituciones financieras poseen un nivel elevado de RSE. Debido a que este grupo de interés gestiona de forma directa y activa a Bellgenica por medio de sus servicios financieros y no al revés. El impacto que puede generar en la empresa es positivo; debido a que mediante su ejemplo se pueden establecer líneas de acción que complementen la gestión del banco.

## 4 CAPITULO IV: Propuesta Modelo de Gestión en Responsabilidad Social Empresarial

Una vez realizado el diagnóstico sobre Responsabilidad Social Empresarial de Bellgenica, se encontró que la empresa únicamente cumple lo relacionado al aspecto legal y procesos relacionados a las disposiciones emanadas por la superintendencia de compañías, SRI, Agencia de aseguramiento de la calidad de los servicios de salud y medicina pre-pagada ACCESS que está alineado al Ministerio de salud pública.

Razón por la cual, la siguiente propuesta de RSE, se centrará en fortalecer las debilidades de Bellgenica, lo que permitirá, la priorización de acciones buscando ante todo la satisfacción de los grupos de interés de la empresa: Gobierno Corporativo, Colaboradores, Prestadores Médicos, Proveedores, Clientes, Instituciones Financieras e Instituciones Gubernamentales.

Se enfatiza que la propuesta descrita a continuación está fundamentada en la realidad de Bellgenica, tomando en cuenta los recursos disponibles y posibilidades de desarrollo; busca el mejoramiento continuo del comportamiento de la empresa a través de canalizar sus impactos en sus grupos de interés.

Además, se describen las acciones como un proceso que tiene la posibilidad de ejecutarse en un plazo de uno a tres años. Esta priorización se basó principalmente en los costos, importancia e impacto a RSE. Por lo tanto el aporte de modelo de gestión corresponderá principalmente a alcanzar los objetivos del negocio, responder a las expectativas de los stakeholders, ser competitivos entre las prácticas de empresas de medicina prepagada.

### 4.1 Objetivos

**Objetivo general:** Diseñar un modelo de gestión en RSE, enfocado en los stakeholders de Bellgenica, tomando en cuenta a partir de su diagnóstico; objetivos medibles, y verificables junto con las acciones propuestas para cada línea de acción que puedan guiar a Bellgenica en su camino hacia la sostenibilidad.

#### **Objetivos del proyecto:**

- Establecer en Bellgenica una gestión sostenible y que concientice acerca de la importancia de RSE y su impacto en los colaboradores, medio ambiente y comunidad.

- Establecer actividades que respondan a las necesidades de los stakeholder de Bellgenica en materia de RSE.
- Evitar la contaminación ambiental y promover buenas prácticas ambientales dentro del alcance de la empresa.
- Generar un impacto positivo en la sociedad por medio de contribuciones voluntarias de parte de quienes integran la empresa.

## 4.2 Modelo de Gestión de RSE para Bellgenica

El modelo de gestión que se presenta en esta investigación, contiene líneas de acción basadas en el contexto actual de Bellgenica , por lo tanto está dirigida a satisfacer las necesidades que tiene la empresa frente a sus grupos de interés en el ámbito socialmente responsable. Por lo tanto, en su esencia, busca guiar a la empresa en su camino hacia la sostenibilidad.

Siendo así, se describe muy detalladamente, y por cada grupo de interés las líneas de acción necesarias que justifica a los objetivos de esta propuesta.

Esta descripción consiste en detallar: objetivo general, objetivos específicos, acciones, actividades, indicadores, resultados esperados, costo aproximado, responsables, recursos, plazo de implementación y prioridad.

Adicionalmente se determinó un proceso de implementación tomando en cuenta la factibilidad e impacto de RSE; durante un periodo de 3 años en donde se establecen las fases para complementar esta propuesta. Que a su vez servirá de base para crear una cultura de sostenibilidad en Bellgenica y finalmente lograr que su gestión de RSE sea reconocida públicamente.

El modelo de gestión en RSE para Bellgenica, se presenta en el Anexo 1

## 5 Conclusiones & Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

La Responsabilidad Social Empresarial, implica un marco de acción desconocido para Bellgenica; por lo que se ha tratado de introducirlo en su cotidianidad. Los primeros pasos en prácticas de sostenibilidad, apertura múltiples posibilidades de progreso para la empresa, asegurando así su crecimiento sostenible. A través de este estudio está claro que el proceso de adoptar prácticas sostenibles requiere del compromiso tanto de los directivos y colaboradores que deberán proyectar una nueva imagen de Bellgenica; esto debido a que el paradigma administrativo se enfrenta a un cambio inminente en el entorno ecuatoriano.

- La responsabilidad social empresarial es un aspecto indispensable en el desarrollo de una empresa, debido a que puede generar un impacto positivo, en las relaciones con los stakeholders, clima laboral, productividad, ahorro de gastos y permite que pueda posicionarse la imagen de la empresa para mayor de aceptación de parte del cliente.
- Bellgenica no ha contemplado dentro de su estrategia de negocio la responsabilidad social empresarial, lo cual se evidencia en la falta de implementación de prácticas sostenibles, así como la falta de asignación de presupuesto y personal para este aspecto en específico; sin embargo reconoce la RSE como una necesidad a largo plazo.
- Se utilizó para el diagnóstico, el cuestionario de Ceres bajo la opción de pre configuración básica, lo que permitió un abordaje general; compuesto por 12 indicadores, debido al conocimiento de que Bellgenica no consideraba la RSE dentro de su gestión.
- La herramienta de Ceres-Ethos sitúa a Bellgenica, utilizando dos de las cinco etapas de madurez. La empresa se identifica con la etapa 1 (cumplimiento y/o tratamiento inicial) lo cual implica un cumplimiento de la legislación o normativa vigente en el país. También contempla la etapa número 2 (Iniciativas y Prácticas) lo cual implica, que se desarrollan iniciativas y se implementan practicas referentes a temas relacionados con RSE. Sin embargo no existe una mayor implicación del tema en el desarrollo de la empresa día a día.
- Mediante el diagnóstico de Ceres, se concluye que Bellgenica cumple con la normativa legal vigente y según los requerimientos de las entidades que regulan las empresas de medicina prepagada y aborda la RSE de manera incipiente. Esto debido

a que 5 de los 12 indicadores que se plantearon, se ubican en la etapa 1 de cumplimiento y/o tratamiento inicial.

- Las puntuaciones más altas de Bellgenica recaen en 3 de los 12 indicadores, que se sitúan en la etapa 2; esto implica que la empresa está desarrollando iniciativas e implementando prácticas correspondientes a los indicadores de **código de conducta, gobernabilidad corporativa, impacto derivado del uso de productos y servicios**.
- Los indicadores de: **Acciones Relacionadas al Cambio Climático, Gestión de los Impactos de la Empresa en la Comunidad, Sistema de Gestión Ambiental**, no tienen aplicación dentro de la empresa, debido a que no se considera un stakeholder que genere impacto alguno dentro de la empresa.
- El porcentaje, respecto a la aplicación de prácticas sostenibles por parte de Bellgenica, es bajo, en comparación con el porcentaje promedio que se encuentra registrado en el banco de datos de Ceres.
- Aunque tanto comunidad como medioambiente, no se han considerado como un grupo de interés dentro de Bellgenica, se ha incluido acciones referentes dentro del modelo de gestión; debido a que constituyen como parte del marco estratégico de aplicabilidad de la RSE.
- Bellgenica no cuenta con un sistema de gestión de proveedores, ni ha establecido canales de comunicación que faciliten acercamientos de algún tipo con los mismos, de manera que se desconoce el impacto que tiene la empresa sobre su gestión.
- El nivel de RSE tanto de los prestadores médicos como de las instituciones financieras supera el nivel de sostenibilidad de Bellgenica por lo tanto representa un reto y aliciente para la empresa el intensificar su gestión en responsabilidad social empresarial.
- Bellgenica posee una política de servicios competente y maneja precios apropiados, sin embargo se encuentra atravesando una crisis económica por lo que la satisfacción de los clientes en cuanto a la gestión de la empresa es reprobatoria.
- Bellgenica necesita desarrollar un sistema de formación y capacitación que se complemente con los mecanismos de evaluación del personal y retroalimentación de modo que se pueda mejorar el rendimiento y la satisfacción de su capital humano.
- Bellgenica no posee un sistema de comunicación que permita un constante diálogo y retroalimentación por parte de cada uno de sus grupos de interés.

## 5.2 Recomendaciones

En conformidad con el diagnóstico realizado y a través del análisis de la posición de cada uno de los grupos de interés, se recomienda lo siguiente en base a las discordancias identificadas.

- Se recomienda que el gobierno corporativo de Bellgenica establezca un compromiso para adoptar prácticas sostenibles dentro de su cultura organizacional y estrategia comercial; basada en los beneficios de la RSE y la importancia de generar una nueva imagen de la empresa hacia sus grupos de interés. Por lo que es necesario la aplicación del modelo de gestión propuesto.
- Se recomienda a la organización, que dado el volumen de actividades que engloba el gobierno corporativo y que la mayoría tiene relación directa con el área de Talento Humano, se pueda contar con un perfil profesional que permita ejecutar y supervisar las múltiples campañas e iniciativas de RSE en todas las áreas; además de monitorear y asegurar canales de diálogo con los stakeholders de Bellgenica.
- En lo concerniente a los procesos propuestos de RSE pertenecientes a subsistemas de Talento Humano, como capacitación, evaluación del desempeño, clima laboral; se recomienda que sean centralizados en este departamento y sobre todo se unifiquen los criterios generales por medio de políticas que aseguren la eficiencia de estos procedimientos. Debido a que varios de estos se realizan de forma independiente de cada área, lo que ocasiona que no exista un proceso formal.
- Del mismo modo se recomienda la contratación de practicantes o pasantes que den soporte operativo en la formalización de procesos de formación & capacitación, evaluación del desempeño, clima laboral.
- Empezar campañas de responsabilidad social como un primer acercamiento a colaboradores, con el objetivo de educarlos respecto al tema y garantizar su apoyo y

participación en el proyecto. De igual modo, cualquier política, proceso o iniciativa que se instaure respecto a RSE deberá ser comunicado a todo el personal junto con una invitación para sumarse al proyecto.

- Establecer un sistema efectivo de comunicación interno y externo, a través de las herramientas propuestas en el modelo de gestión. De manera que se asegure la sensibilización, motivación, compromiso y participación en cada una de las iniciativas, proyectos, programas referentes a RSE por parte de todos los colaboradores y de ser el caso, de los grupos de interés de Bellgenica.
- Implementar un sistema de gestión de proveedores en el que conste criterios de selección y monitoreo constante de manejo de criterios de RSE, así como un mecanismo de comunicación que garantice el diálogo entre las partes.
- Considerar como meta a largo plazo, la creación de un departamento de compras que actúe como regulador en las transacciones de la empresa con sus proveedores y que al mismo tiempo pueda generar una relación más cercana con estos.
- Establecer procedimientos que aseguren un diálogo constante para cada uno de sus grupos de interés, de modo que se tenga siempre en consideración las expectativas y se pueda solucionar cualquier complicación que haya surgido sin alterar la relación entre las partes.
- Se recomienda la constitución de un comité de RSE que pueda monitorear y supervisar directamente, la gestión de RSE que se realice en la empresa. De modo que pueda evaluar y revisar los esquemas de trabajo y en consecuencia modificar los objetivos y políticas de RSE cada año si fuese necesario.

## Bibliografía:

- Álvarez, R. M. (24 de 10 de 2014). La Responsabilidad Social Corporativa: Su aplicación a la empresa Mercadona S.A. *Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 27 de 03 de 2018, de Universidad Politécnica de Valencia: [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/45445/Tfc\\_RSCenMercadona.pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/45445/Tfc_RSCenMercadona.pdf?sequence=1)
- Argandoña, A. (01 de 1998). *Documento de investigación: La teoría de los stakeholders y el bien común*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de Universidad de Navarra: <https://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- Ascoli, K., & Benzaken, T. (08 de 2009). *Home: Our Insights: Reports: Public Policy and the Promotion of Corporate Social Responsibility*. Recuperado el 22 de 02 de 2018, de BSR (Business for Social Responsibility): [https://www.bsr.org/reports/Public\\_Policy\\_Promotion\\_of\\_CSR.pdf](https://www.bsr.org/reports/Public_Policy_Promotion_of_CSR.pdf)
- Babe, J., Cuesta, J., Gomis, I., Hernández, M., Macarrón, E., Martín-Castilla, I., & Navarro, J. C. (2016). *Gestión sostenible de las organizaciones. Modelo de Responsabilidad*. Madrid: Pirámide.
- Banco del Pacífico. (2017). *Memoria de Sostenibilidad 2017*. Recuperado el 10 de 06 de 2018, de Banco del Pacífico: [https://www.bancodelpacifico.com/Files/RevistaDigital/MemoriaSostenibilidad2017/Memoria\\_BdP\\_2017.pdf](https://www.bancodelpacifico.com/Files/RevistaDigital/MemoriaSostenibilidad2017/Memoria_BdP_2017.pdf)
- Banco Internacional. (2017). *Memoria Anual 2017*. Recuperado el 10 de 06 de 2018, de Banco Internacional: <https://www.bancointernacional.com.ec/memorias/Memoria2017.pdf>
- Banco Internacional Ecuador. (2017). *RSE: BANCO INTERNACIONAL*. Recuperado el 2018 de 05 de 01, de Banco internacional Ecuador: <https://www.bancointernacional.com.ec/rse.html>
- Banco Pichincha. (2017). *Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad 2017*. Recuperado el 10 de 07 de 2018, de Banco Pichincha: <https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Transparencia/Informe%20Anual%20y%20Memoria%20de%20Sostenibilidad%202017.pdf?ver=2018-05-20-154343-503>
- Bandeira, M., & López, M. (12 de 2012). *Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador*. Obtenido de CERES: <http://www.redceres.org/wp-content/uploads/2013/09/Informaci%C3%B3n-Transversal-sobre-la-RSE-Ecuador.pdf>
- Bellgenica. (2017). *Acerca de nosotros: Bellgenica*. Recuperado el 02 de 12 de 2017, de Bellgenica.
- Beltramino, F., Karina Bidaseca, D. J., Giarracca, N., Manzelli, H., Matus, A., Pecheny, M., . . . Verardi, M. (2004). *Metodologías Cualitativas en Ciencias Sociales (Modelos y procedimientos de análisis)*. Buenos Aires: Biblos Metodologías.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Colombia: Pearson Education.
- Cajiga, J. F. (2013). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 15 de 04 de 2018, de CEMEFI: Centro Mexicano para la Filantropía: [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano –Alemanas. (2018). *Servicios: Responsabilidad Social Empresarial - RSE*. Obtenido de Responsabilidad Social Empresarial - RSE: <https://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>
- Cámara Valencia. (2011). *Cuadernos de trabajo de RSE para PYME: Cuaderno 1 el diagnóstico previo y el plan de acción en RSE*. Recuperado el 02 de 04 de 2018, de Cámara de Comercio de Valencia e Iberdrola, S.A: [http://www.rse.org.es/docs/camara\\_cuaderno\\_rse\\_no1.pdf](http://www.rse.org.es/docs/camara_cuaderno_rse_no1.pdf)
- Cámaras de Comercio de Colombia. (10 de 2010). *Responsabilidad Social Empresarial Manual de Implementación*. Recuperado el 09 de 04 de 2018, de ComprmeteRSE: Cámaras de Comercio por la Responsabilidad Social Empresarial en las PyMES Colombianas: <http://www.cepb.org.bo/urse/wp-content/uploads/2014/12/E31.pdf>
- Carreiro, M. (2004). *La responsabilidad social corporativa interna*. Madrid- España: ESIC.
- CERES. (2008). *Responsabilidad social empresarial-Mis Primeros Pasos*. Recuperado el 05 de 04 de 2018, de Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social: [http://docs.wixstatic.com/ugd/8c779e\\_b7b2c30ec6044d588cb0eff12f1940f6.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/8c779e_b7b2c30ec6044d588cb0eff12f1940f6.pdf)
- CERES. (2016). *Alianzas y Cooperación Internacional: Ceres*. Recuperado el 15 de 04 de 2018, de Ceres: <http://www.redceres.com/alianzas-y-cooperaci-n>
- CERES. (2016). *Nosotros: Ceres*. Recuperado el 15 de 04 de 2018, de Ceres: <http://www.redceres.com/nosotros>
- CERES. (2017). *Biblioteca VirtualL: Postales RSE, 97 Interesantes Proyectos de RSE*. Recuperado el 15 de 03 de 2018, de CERES: [http://docs.wixstatic.com/ugd/8c779e\\_c4a803c52d854b81a2070688ef0e11c9.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/8c779e_c4a803c52d854b81a2070688ef0e11c9.pdf)
- CERES. (28 de 12 de 2017). *Noticias: CERES se convirtió en GRI TRAINING PARTNER para Ecuador*. Obtenido de Sitio web de CERES: <http://www.redceres.com/single-post/2017/12/28/CERES-se-convirtio-en-GRI-TRAINING-PARTNER-para-Ecuador>
- CERES. (2018). *e-learnign:red ceres*. Recuperado el 21 de 02 de 2018, de Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social: <http://www.elearning.redceres.org/client/module.php?cttid=5>
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 92-117.
- Clavero, G. M. (2005). LA ESTRATEGIA DE LISBOA SOBRE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO: LA NUEVA ECONOMÍA. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 169-194. Recuperado el 22 de 02 de 2018, de Revistas ICE: [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_820\\_169-193\\_849F902D379118FC118F118099FB1ADC.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_820_169-193_849F902D379118FC118F118099FB1ADC.pdf)
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde*. Bruselas: COM.

- Conexión esan. (23 de 08 de 2016). *Los indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial*. Recuperado el 28 de 03 de 2018, de Universidad Esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/los-indicadores-ethos-de-responsabilidad-social-empresarial/>
- Correa, M., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad Social Coporativa en América Latina*. Estados Unidos: United Nations Publications.
- CRANA. (2010). *Guía para la realización de diagnósticos de RSE pymes de Navarra. Metodología InnovaRSE Diagnóstico de RSE*. Recuperado el 12 de 04 de 2018, de Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA): [http://www.mas-business.com/docs/guia\\_diagnostico.pdf](http://www.mas-business.com/docs/guia_diagnostico.pdf)
- Drucker, P. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 53-63.
- ETHOS. (2016). *Áreas de Actuación: Instituto ETHOS*. Recuperado el 25 de 01 de 2018, de Grupo de Trabajo Ethos ISO 26000: <https://www3.ethos.org.br/conteudo/projetos/direitos-humanos/primeiro-projeto-concluido/#.WsGViS7wbDc>
- Ethos y UniEthos. (2008). *Memoria de Sostenibilidad Instituto Ethos y UniEthos*. Recuperado el 14 de 03 de 2018, de ETHOS: <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/Memoria-de-Sostenibilidad-Ethos-e-Uniethos-2008.pdf>
- FECHAC. (2011). *Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas*. Recuperado el 12 de 04 de 2018, de Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.: [http://www.fechac.org/pdf/instrumento\\_de\\_autodiagnostico\\_de\\_rse\\_para\\_las\\_empresas.pdf](http://www.fechac.org/pdf/instrumento_de_autodiagnostico_de_rse_para_las_empresas.pdf)
- Fénelon, F. (1699). *Lista de Autores Meditaldia*. Obtenido de Meditaldia frases: <http://meditaldia.com/wordpress/10294-2/>
- Forum Empresa. (2017). *Quiénes Somos: Forum Empresa*. Recuperado el 03 de 2018, de Forum Empresa: [http://www.empresa.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45&Itemid=85](http://www.empresa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=85)
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Strategic Management: A stakeholder approach.
- FUNDEMAS. (2012). *GUÍA PRÁCTICA DE RSE PARA PYMES*. Recuperado el 04 de 04 de 2018, de Fundación Empresarial para la Acción Social: <file:///C:/Users/User/Downloads/guia%20practica%20de%20rse%20para%20pymes.pdf>
- Gago, A. F. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson.
- Galindo, L. E., Acevedo, J. A., Villabón, O. G., Guerrero, G. R., & Macías, M. E. (2014). *Responsabilidad social empresarial: una mirada desde la teoría y la praxis empresarial*. Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima.
- García, A., García, G., Perez, m., Sanchez, L., & Serrano, A. M. (2013). *Manual de dirección de operaciones: Decisiones estratégicas*. España: Universidad de Cantabria.
- García, F. N. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Espana : ESIC.
- García, R. F. (2010). *Responsabilidad social corporativa -Una nueva cultura empresarial*. San Vicente- Alicante: Club Universitario.
- Giuliani, A. C., Monteiro, T. A., Zambon, M. S., Betanho, C., & Faria, L. H. (2012). *Invenio 2012 15 (29) EL MARKETING SOCIAL, EL MARKETING RELACIONADO CON CAUSAS SOCIALES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EL CASO DEL SUPERMERCADO PÃO DE AÇÚCAR, DE BRASIL*. Recuperado el 01 de 04 de 2018, de Sistema de Información Científica Redalyc Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/pdf/877/87724146003.pdf>
- Global Reporting Initiative. (2018). *About GRI: Global reporting Iniciative*. Recuperado el 22 de 03 de 2018, de Global Reporting Iniciative: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Gómez, E. (17 de 04 de 2013). La situación actual de la RSE en Ecuador. (M. González, Entrevistador)
- Gonzalez, E. (Noviembre de 2001). La Responsabilidad Moral de la empresa: Una revisión de la teoría stakeholder desde la ética discursiva. *Tesis Doctoral*. Castellon, España: Universitat Jaume I.
- Indicadores Ethos. (2017). *Documentos de apoyo a la aplicación*. Recuperado el 16 de 06 de 2018, de Indicadores Ethos para Negocios Sostenibles y Responsables: [https://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/documentos-de-apoio-a-aplicacao/#.W1A\\_99VKjDc](https://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/documentos-de-apoio-a-aplicacao/#.W1A_99VKjDc)
- Instituto Ethos. (12 de 2012). *PLARSE: La Experiencia de un programa por la rse en America Latina*. Recuperado el 15 de 02 de 2018, de Instituto Ethos: [https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Publica%C3%A7ao-Plarse\\_Espanhol\\_Final\\_11Jan13.pdf](https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Publica%C3%A7ao-Plarse_Espanhol_Final_11Jan13.pdf)
- Instituto Ethos. (2016). *Sobre el Istituto: Instituto Ethos*. Recuperado el 18 de 02 de 2018, de Instituto Ethos: <https://www3.ethos.org.br/>
- Instituto Ethos. (2017). *Documentos de apoyo a la aplicación: Correlación con Otras Inicativas*. Recuperado el 03 de 06 de 2018, de Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables: [https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Correlacoes\\_GRI\\_CDP\\_ISO26000.pdf](https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Correlacoes_GRI_CDP_ISO26000.pdf)
- Instituto Ethos. (2017). *Documentos de apoyo a la aplicación: Sistema Online*. Recuperado el 15 de 06 de 2018, de Indicadores Ethos para Negocios Sostenibles y Responsables: [https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/03/IndEthos\\_NSR\\_Sistema.pdf](https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/03/IndEthos_NSR_Sistema.pdf)
- Instituto Ethos. (2018). *INFORME DE AUTO DIAGNÓSTICO*. Quito: Instituto Ethos.
- Intituto Ethos. (2017). *Cuestionario Principal*. Recuperado el 29 de 03 de 2018, de INDICADORES ETHOS PARA NEGÓCIOS SUSENTÁVEIS E RESPONSÁVEIS: <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2014/10/Question%C3%A1rioPrincipal-C%C3%B3pia.pdf>
- ISO . (7 de 02 de 2017). *ISO 26000 and OECD Guidelines Practical overview of the linkages*. Recuperado el 16 de 04 de 2018, de ISO 26000: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf>
- ISO. (2017). *INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARTIZATION: ISO 26000*. Recuperado el 02 de 12 de 2017, de ISO: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

- IZAITE. (2005). *Metodología de Tracción En RSE a la Cadena de Suministro*. Recuperado el 09 de 04 de 2018, de IZAITE: <http://www.izaite.net/pdf/iniciativas1.pdf>
- Jañe, T. (2008). *Metodología de la investigación en derecho* (3ra. ed.). Caracas- Venezuela: Edit. Texto C.A.
- Jaramillo, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *SciELO*, 87-102.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach To Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 12. Obtenido de [file:///C:/Users/User/Downloads/Social\\_Marketing\\_An\\_Approach\\_To\\_Planned\\_Social\\_Cha.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Social_Marketing_An_Approach_To_Planned_Social_Cha.pdf)
- Kowszyk, Y., Covarrubias, A., & García, L. (2001). *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Forum*. Recuperado el 01 de 02 de 2018, de Red Forum Empresa: <http://www.empresa.org/doc/estado-rse-2011-libro.pdf>
- Laasch, O., & Conaway, R. N. (2015). *Principios de Administración Responsable- Sostenibilidad, responsabilidad y ética locales*. México: Cengage Learning.
- Larrea, M., & Torres, M. (2011). Diagnóstico de responsabilidad social empresarial basado en los indicadores del consorcio ecuatoriano de RSE (CERES), de la empresa de Telecomunicaciones Pachonet S.A. de la ciudad de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Lemonche, P., Mateo, N., Pastor, M., Lorenzo, B., & Gómez, J. (2013). *Foretica:30 Reglas de Oro de la RSE para la PYME*. Recuperado el 05 de 04 de 2018, de Foretica: [http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/cuaderno\\_foretica\\_18\\_30\\_reglas\\_oro\\_rse\\_pyme.pdf](http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/cuaderno_foretica_18_30_reglas_oro_rse_pyme.pdf)
- Martínez, H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Bogotá-Colombia: Edit. Universidad Javeriana.
- Mascarrilla, O. (2003). *Los dilemas de la globalización*. España: Universidad de Barcelona.
- Mejores Prácticas. (01 de 2013). *Unión Europea: del Libro Verde a la Alianza por la RSC Europea*. Recuperado el 25 de 02 de 2018, de Mejores Prácticas: <http://responsabilidad-social.blogspot.com/2013/01/unión-europea-del-libro-verde-la.html>
- Morrás, C., & Ugariza, C. (07 de 06 de 2005). *RSC: Acción Social*. Recuperado el 04 de 04 de 2018, de Compromiso Empresarial, la revista líder en innovación social: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2005/06/nike-se-implica/>
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa- Teoría y Práctica*. Madrid: Esic.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 05 de 03 de 2018, de Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa: <https://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>
- Pacto Global. (2017). *Principios*. Recuperado el 22 de 03 de 2018, de Sitio web: Pacto Global: <http://www.pactoglobal-ecuador.org/principios/>
- Pacto Global Ecuador. (2017). *Red Pacto Global Ecuador*. Recuperado el 25 de 01 de 2018, de Pacto Global Red Ecuador: <http://www.pactoglobal-ecuador.org/red-pacto-global-ecuador/>
- Pacto Global Red Ecuador. (2017). *Noticias: Consorcio Nobis, Líder del ODS 4, se compromete con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 17 de 03 de 2018, de Pacto Global Red Ecuador: <http://www.pactoglobal-ecuador.org/noticias/consorcio-nobis-lider-el-ods-4-se-compromete-con-la-agenda-2030-de-desarrollo-sostenible/>
- Puterman, P. (04 de 01 de 2011). *¿Por qué la ISO 26000 aporta valor estratégico a la organización?* Recuperado el 28 de 03 de 2018, de Foro Iberoamericano de Responsabilidad Social: <http://blogforoiberoamericanors.blogspot.com/2011/01/por-que-la-iso-26000-aporta-valor.html>
- Recalde, A., & Alvear, R. (2008). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial: CERES*. Recuperado el 15 de 06 de 2017, de Consorcio Ecuatoriano de la Responsabilidad Social: [http://docs.wixstatic.com/ugd/8c779e\\_54b1c19ca9924638a961deaf2f708775.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/8c779e_54b1c19ca9924638a961deaf2f708775.pdf)
- Revista Lideres. (2013). *Evangelina Gómez: 'La confianza es fundamental para acercarse a las personas'*. Recuperado el 09 de 12 de 2018, de Revista Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/evangelina-gomez-confianza-fundamental-acercarse.html>
- Rodríguez, A. (2005). *Cómo hacer responsabilidad empresarial para la gente*. Caracas-Venezuela: Univ. Católica Andrés Bello.
- Torresano, M. (2012). *Estudio de Responsabilidad Social de Empresas*. Recuperado el 10 de 06 de 2017, de CERES: [http://docs.wixstatic.com/ugd/8c779e\\_60dd6b5ace4d4d1a8c071ef2d972aead.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/8c779e_60dd6b5ace4d4d1a8c071ef2d972aead.pdf)
- Uniethos. (2018). *Red Uniethos*. Recuperado el 22 de 03 de 2018, de Uniethos: <http://www.uniethos.org.br/>
- USEM. (2009). *Guía para una Gestión Empresarial Integral*. Recuperado el 01 de 03 de 2018, de USEM- UNIAPAC MÉXICO: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32210831/Protocolo\\_de\\_Responsabilidad\\_Social\\_Empresarial\\_Guia\\_para\\_una\\_Gestion\\_Empresarial\\_integral.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1521700436&Signature=WeEBgadYyBusIdH2El4iqbSbyfg%3D&respons](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32210831/Protocolo_de_Responsabilidad_Social_Empresarial_Guia_para_una_Gestion_Empresarial_integral.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1521700436&Signature=WeEBgadYyBusIdH2El4iqbSbyfg%3D&respons)
- Vinas, G. (2015). *PLARSE Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 15 de 02 de 2018, de SlidePlayer: <http://slideplayer.es/slide/1091871/>
- Vives, A., Pintado, E., Caravedo, B., Casanova, L., Correa, M. E., Castillo, E. d., . . . Schwalb, M. M. (05 de 2011). *Fomin: La responsabilidad social de la empresa en América Latina: Manual de Gestión*. Recuperado el 19 de 03 de 2018, de Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo: <http://plataforma.responsable.net/sites/default/files/36193698.pdf>
- World Economic Forum. (2014). *Global Risks*. Recuperado el 01 de 01 de 2018, de World Economic Forum: <http://reports.weforum.org/global-risks-2014/>