



La Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador

Angélica María Sánchez Riofrío

U
UEES



*La Responsabilidad Social
Empresarial en Ecuador*

Angélica María Sánchez Riofrio
2023

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

Km. 2,5 Vía a Samborondón - Ecuador

Teléfono: (593-4) 5000950

ceninv@uees.edu.ec

www.uees.edu.ec

Autor:

Angélica María Sánchez Riofrío

Editor:

Fernando Espinoza Fuentes

Coordinadora editorial:

Natascha Ortiz Yáñez

Colaboradores:

Jennifer González Disintonio

Jonathan Valderrama Álvarez

Connie Palma Reyes

Fiona Pérez Rohrbeck

Keyko Solis Chang

Cita:

(Sanchez-Riofrío, 2023)

Referencia Bibliográfica:

Sanchez-Riofrío, A.M. (2023). La Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador. Universidad Espíritu Santo – Ecuador.

Portada:

Universidad Espíritu Santo

Diseño e Impresión:

TRIBU Soluciones Integrales

Urdesa Norte Av. 2da. #315

Teléfono: (593-4) 2383926

eperalta@tribuec.net

Edición:

Primera, Octubre 2023

ISBN-E:

978-9978-25-236-9

Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización escrita de los editores.

Agradecimientos

Agradezco sinceramente a mis ex alumnos de la Facultad de Emprendimiento, Negocios y Economía de la UEES, quienes, como actuales profesionales, contribuyeron con su inquebrantable creatividad, curiosidad e investigación para hacer posible la culminación de este trabajo. Estoy convencida de que pronto escucharemos noticias de ellos que enorgullecerán a toda la comunidad universitaria.

Un especial reconocimiento a los empresarios y empresarias en Ecuador, quienes generosamente nos abrieron las puertas para realizar las investigaciones necesarias. La administración de empresas es un ejercicio continuo, y este proyecto es un fiel ejemplo de lo que se puede lograr cuando academia y empresa colaboran en armonía.

Agradezco igualmente a todas las personas y organizaciones, tanto públicas como privadas, que de alguna u otra forma aportaron su valioso respaldo para el desarrollo de este trabajo.

Por último, me gustaría aprovechar esta ocasión para añadir mis más sinceras disculpas por los errores, deficiencias y omisiones que pudieran existir en el presente trabajo, de los cuales, asumo la completa responsabilidad. Agradezco la comprensión de los lectores, y me comprometo a seguir perfeccionando mis esfuerzos en pos del conocimiento y la excelencia académica.”

Contenido

Introducción	7
Primera Parte: La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	9
La RSE en Latinoamérica y Ecuador	16
La medición de la RSE y su correlación con ventajas competitivas.....	18
RSE en el mundo: Casos reales de empresas que aplican RSE.....	27
TOMS y el par de zapatos	27
<i>Southwest Airlines</i> y la responsabilidad social empresarial.	31
Caso de estudio empresas nacionales.....	36
Procesadora nacional de alimentos (PRONACA).	36
PICA - Plásticos Industriales C.A.: Un caso de desarrollo Ambiental...	40
Iniciativas de Innovación Social Corporativa	44
Referencias Bibliográficas Primera Parte.....	51
Segunda parte: La Implementación de Estrategias	59
La satisfacción laboral y la productividad del trabajo: El caso de Unilever	59
Referencias Bibliográficas	73
Empresa ABC: Diseño de un sistema de gestión de talento humano..	76
Referencias Bibliográficas	89
Conclusiones finales.....	92

Índice Figuras

Figura 1. <i>Fases de la RSE</i>	9
Figura 2. <i>Visiones de la RSE</i>	10
Figura 3. <i>Categorías de la RSE</i>	12
Figura 4. <i>Comunas participantes</i>	42

Figura 5. <i>Definiciones de ISC</i>	46
Figura 6. <i>Pilares de ISC</i>	47
Figura 7. <i>Ingresos totales y operativos UNILEVER (2012-2016)</i>	69
Figura 8. <i>Ingresos totales y utilidad neta UNILEVER (2012-2016)</i>	69

Índice Tablas

Tabla 1. <i>Criterios para ser “giving partner” de TOMS</i>	29
Tabla 2. <i>Compromisos y logros PRONACA</i>	32
Tabla 3. <i>Distribución de las áreas de reforestación</i>	39
Tabla 4. <i>Cuadro cronológico de PICA</i>	41
Tabla 5. <i>Iniciativas de Innovación Social Corporativa</i>	48
Tabla 6. <i>Definiciones de Satisfacción laboral</i>	60
Tabla 7. <i>Definiciones de Productividad laboral</i>	62
Tabla 8. <i>Factores que determinan la satisfacción laboral según autores</i>	65
Tabla 9. <i>Competencias a evaluar en el modelo de talento humano</i>	78
Tabla 10. <i>Compuestos de un sistema de gestión de talento humano</i> .	79
Tabla 11. <i>Estrategias de gestión de talento humano</i>	83
Tabla 12. <i>Sistema de gestión de talento humano aplicado a ABC</i>	87

Introducción

A lo largo del tiempo, el mundo se ha desarrollado en base a sus necesidades. Un gran paso realizado por la sociedad en conjunto, fue la industrialización de procesos de producción, el cual permitió encontrar formas de abastecimiento a gran escala. Sin embargo, una de las principales premisas que la economía propone a lo largo de su estudio y desarrollo, es que los recursos son limitados mientras que las necesidades de la población son ilimitadas. Por ello, se entiende que la distribución de recursos es un requerimiento de gran importancia para que la sociedad funcione de la manera más adecuada.

Por otro lado, las empresas realizan diversas actividades que se sustentan en un objetivo común llamado “utilidades” o “*profits*”, en inglés. Esta se refiere a la retribución que generan todas las actividades empresariales, dado los esfuerzos generados. Además, dichas empresas asumen responsabilidades que permiten que sus sistemas funcionen. Sin embargo, durante muchos años el medio ambiente era tomado en cuenta como un proveedor de recursos que no necesitaba ser tratado bajo lineamientos de responsabilidad o retribución (Raufflet, Lozano, & Barrera, 2012).

Asimismo, el planeta comienza a presentar consecuencias debido a la explotación injustificada. Como consecuencia, se comienza a tratar temas de responsabilidades ambientales (que luego se llamaría responsabilidad social) con dificultades, ya que su concepto surge de manera ambigua, y es así, como se inicia su estudio con una definición imprecisa en la sociedad (Gil, 2011).

El objetivo de este libro es explorar y analizar el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Además, se busca difundir cómo las empresas en Ecuador están asumiendo un rol activo en la promoción del bienestar social y ambiental, más allá de sus objetivos económicos. A través de una investigación descriptiva cualitativa, se buscará comprender cómo las empresas pueden adoptar prácticas socialmente responsables promoviendo una convivencia equilibrada entre el desarrollo económico y social del planeta.

Para cumplir con el propósito de esta obra, el presente libro se organiza en dos grandes apartados. En la primera sección, se revisarán las teorías y conceptos fundamentales relacionados con la RSE. Se analizarán investigaciones previas y se presentan diferentes casos de estudio de

empresas nacionales e internacionales. Se termina este apartado con una nueva tendencia en la materia: la innovación social corporativa.

En la segunda parte, se presentan ejemplos para implementar la RSE en las empresas basándonos sobre todo en el talento humano de las organizaciones. Finalmente, se termina este apartado con las conclusiones finales de esta obra.

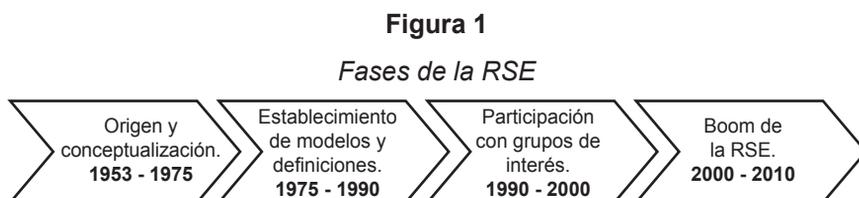
Primera Parte:

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Antecedentes

Proveniencia de la Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social empresarial (RSE) es el compromiso voluntario de las empresas de contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. La RSE busca evaluar el efecto de las acciones de la compañía en la sociedad. Según Raufflet, Lozano, y Barrera (2012), como se indica en la figura 1, la proveniencia de la Responsabilidad Social Empresarial se divide en 4 fases:



Fuente: Raufflet, Lozano, y Barrera (2012).

Origen y conceptualización

En 1953, se planteó la idea de que los empresarios deben asumir responsabilidades, ya que cada decisión que toman afecta directa o indirectamente a los diferentes grupos de interés. Por tanto, es justo y apropiado considerar a estos grupos para establecer políticas que se alineen con las metas y valores de la sociedad y su entorno.

En esa época, Davis (1960) expresó que las empresas que tienen mayor poder o control sobre la sociedad deberían asumir una mayor responsabilidad y respeto hacia ella. Durante la misma década, Freeman, quien luego recibiría el Premio Nobel de Economía, destacó la diferencia entre filantropía y responsabilidad social. Señaló que simplemente donar o realizar actividades que no contribuyan, beneficien y cuiden los intereses de los accionistas es insensato. Estas perspectivas generaron dos teorías argumentativas y dos enfoques principales. La primera sostiene la necesidad de que las empresas asuman una amplia responsabilidad hacia su entorno, mientras que la segunda enfatiza la importancia de los beneficios para los accionistas.

Posteriormente, Johnson (1971) subrayó que el bienestar de los grupos de interés ejerce una gran influencia en el desarrollo de la empresa. En este contexto, (ver figura 2) se propusieron cuatro visiones que abarcan la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un agente que permite equilibrar los intereses en juego:



Fuente: Adaptación de Johnson (1971)

1. Visión de interés público: Destaca que las empresas son actores clave en la creación de valor y deben considerar el impacto de sus acciones en la comunidad y el entorno.

2. Visión de intereses de los trabajadores: Pone de relieve la importancia de mantener un ambiente laboral justo y seguro, así como asegurar el desarrollo profesional y personal de los empleados. Esto, a largo plazo, traerá consigo un mayor rendimiento financiero para la empresa.

3. Visión de intereses de los accionistas: Reconoce la necesidad de generar beneficios para los accionistas, pero sin descuidar los otros intereses relevantes.

4. Visión de interés social: Reconoce que las empresas tienen un papel relevante en la sociedad y deben contribuir activamente a su bienestar y desarrollo sostenible.

La Responsabilidad Social Empresarial ha adquirido un papel fundamental al equilibrar y armonizar estos diversos intereses, buscando así una gestión empresarial más integral y sostenible a lo largo del

tiempo. Hacia finales del siglo XX, surgió la conceptualización de la responsabilidad social como un acto voluntario, donde la empresa y los empresarios se conciben como una unidad interconectada, en lugar de entidades separadas destinadas a cumplir meras obligaciones (Johnson, 1971). Este enfoque redefinió la manera en que las empresas se relacionan con su entorno y asumieron un rol activo en el bienestar de la sociedad y el medio ambiente, trascendiendo más allá de sus objetivos comerciales y buscando un impacto positivo en la comunidad y la calidad de vida de todos los involucrados.

Establecimiento de modelos y definiciones

A mediados de los 70s, se deja a un lado la búsqueda de razones que justifiquen la implantación de la responsabilidad social y la sociedad se dedica a la búsqueda de nuevos modelos, metodologías y sistemas para mejorar su implementación. Es así, como varios investigadores plantearon diferentes modelos. Uno de ellos es Sethi (1975), quién plantea este proceso mediante tres etapas:

1. Obligatoria

Dentro de la etapa obligatoria, se requiere tomar medidas de RSE como requisito establecido por el mercado o como un cumplimiento a las regulaciones que se necesitan para ejercer un negocio en marcha.

2. Política

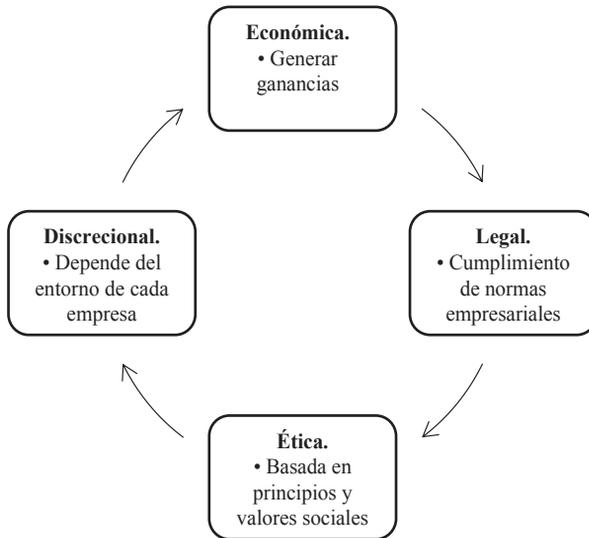
Consiguiente a la primera etapa, la etapa política propone la RSE como una medida que el mercado exige. Entiéndase como presiones de la sociedad hacia la empresa que ejerce en su territorio o entorno.

3. Capacidad de respuesta social

Dada las etapas anteriores, la RSE podrá establecerse como una actividad o estrategia que se promueva dentro de las empresas con fines de prevención debido a su diario accionar. Esta etapa se refiere a que la empresa solucione aquellos problemas en la sociedad que surgen como consecuencia de sus actividades. Sin embargo, subyacen otros modelos, como el sugerido por Carroll (1979), (ver figura 3) quién basa su modelo de enfoques en una empresa socialmente responsable, dividiendo su modelo en 4 categorías:

Figura 3

Categorías de la RSE



Fuente: Adaptado de Carroll (1979).

Otra forma de definir la RSE en las empresas, nace desde hace más de 20 años. La revista *Fortune* (1982) empezó a medir la reputación de las empresas y a publicar periódicamente su informe sobre las compañías más admiradas del mundo. Entre las dimensiones para medir una buena reputación, podemos observar la importancia que tiene la RSE como imagen corporativa y su impacto preferencial en inversión, sobre todo, por parte de los *millennials* (León & Cifuentes, 2009).

1. Calidad de dirección.
2. Calidad de los productos.
3. Grado de innovación.
4. Valor de las inversiones a largo plazo.
5. Solidez financiera.
6. Habilidad para atraer y retener al personal.
7. Responsabilidad social.
8. Utilización inteligente de los activos.

Pese a la variedad de modelos, Drucker (1984) consiguió desarrollar la idea de implementar estrategias de RSE para conseguir varias ventajas conjuntas, tales como: competitividad, oportunidades de negocios, ganancias, entre otras. Dejando claro que se establece la relación entre el beneficio o crecimiento financiero y la responsabilidad que se adquiere sobre el entorno. Posteriormente, investigadores y estudios plantearon más ideas acerca de la RSE sustentada en teorías preestablecidas. Es por esto que, el concepto de la RSE comienza a tomar forma como el conjunto de normas y principios por los que una empresa se rige para beneficios generales de ella y su entorno cooperativo.

Participación con grupos de interés

Primero necesitamos definir el concepto de grupos de interés. Los grupos de interés, también conocidos como *stakeholders* en términos de origen inglés y traducidos al español, representan una amplia gama de actores con un interés legítimo y directo en las actividades y resultados de una empresa. Esta relación trasciende la simple conexión con los accionistas e inversores, y se basa en la responsabilidad que la empresa tiene hacia todos aquellos que pueden verse afectados o afectar sus operaciones.

Con el paso del tiempo, la noción de grupos de interés ha evolucionado significativamente, abarcando una variedad de factores que influyen en el funcionamiento integral de la empresa. Estos actores pueden incluir empleados, clientes, proveedores, comunidades locales, reguladores gubernamentales y otros interesados relevantes.

El enfoque en los grupos de interés reconoce la importancia de considerar y abordar las expectativas y necesidades de todas las partes interesadas en lugar de centrarse exclusivamente en los intereses de los accionistas. Este enfoque más amplio promueve una gestión empresarial más responsable y sostenible, donde las decisiones se toman considerando el impacto social, ambiental y económico en todas las partes involucradas.

En consecuencia, el reconocimiento y la gestión adecuada de los grupos de interés se han convertido en una práctica esencial para las empresas modernas, permitiendo una mejor comprensión de su entorno y una colaboración más efectiva con todas las partes interesadas para lograr un crecimiento y desarrollo mutuamente beneficioso. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

En los años 90s, Wood (1991) establece ciertos elementos con los que una empresa puede evaluar su sistema de responsabilidad con la sociedad, la cual se mide tomando en cuenta tres aspectos. El primer aspecto se rige por la parte ambiental empresarial, se puede basar en un

plan de gestión estratégica y formar nuevas oportunidades. En segundo lugar, ubica los grupos de interés dentro de esta categoría y usa la teoría de Freeman: el ganar-ganar. Finalmente, menciona en tercer lugar la problemática generada, en donde se anexan las actividades de la empresa y la situación del entorno como paso para el bienestar común.

A medida que la RSE toma lugar en el sector social y empresarial, los directivos observan la oportunidad que se presenta para mejorar su imagen corporativa. Es así como la RSE comenzó a ser utilizada como un camino para llegar a posicionarse en las mentes de sus clientes. Por ello, se observan dos tipos de posturas, la primera donde la adquisición de la responsabilidad social por una empresa gira en torno al interés de mejorar la imagen tomando la filantropía como un camino. Mientras que en la segunda, la RSE se manifiesta como un sistema que fomenta el bienestar común para un mejor rendimiento, en el que las dos partes se benefician mutuamente: la sociedad y la empresa (Wood, 1991).

Continuando en la década de los 90, el planeta comenzó a mostrar síntomas notorios de una crisis ambiental que alertó a la sociedad sobre la necesidad de asumir la responsabilidad de sus acciones, especialmente en cuanto al uso de tecnologías que impactan el medio ambiente y su entorno. Paralelamente, surgió el concepto de sustentabilidad, que busca establecer un equilibrio sostenible entre el ser humano y su entorno a largo plazo (Marquina, 2015). Estas circunstancias condujeron a un replanteamiento de las prácticas empresariales, incentivando a las organizaciones a adoptar medidas más conscientes y respetuosas con el medio ambiente en busca de un futuro más armonioso y sostenible para las generaciones venideras.

Boom de la RSE

Dado la trayectoria del significado de RSE, se pueden desarrollar objetivos de arduo planeamiento y que puedan ser ejecutados. Uno de los objetivos generales que la RSE introduce es la sustentabilidad. Con ello, se produce un sistema de correlación entre dos conceptos básicos: desarrollo sustentable y la responsabilidad social empresarial que se produce por el sector privado (Naciones Unidas, 2010).

Posteriormente debido a la nueva ideología planteada, los organismos internacionales, basados en el crecimiento sustentable, empiezan a incluir la RSE dentro de su plan de gestión de estrategias, con el objetivo de obtener resultados positivos de crecimiento en la curva de desarrollo humano. Las organizaciones mundiales promueven el incremento en el número de alianzas con socios estratégicos que les permita la generación de ingresos más altos que puedan rendir, tanto en su beneficio como el del

entorno que los abastece y complementa (Naciones Unidas, 2010).

Una vez identificada la problemática, el concepto de RSE se enriquece con la implementación de acciones con el propósito de generar cambios positivos y sostenibles a lo largo del tiempo. Estas acciones, emprendidas con determinación, buscan impulsar transformaciones graduales o radicales en pos del desarrollo humano y ambiental sustentable (Viteri, 2010).

El enfoque en el desarrollo sustentable, tanto en términos sociales como ambientales, es esencial para abordar los desafíos que enfrenta nuestra sociedad en la actualidad. A través de la Responsabilidad Social Empresarial, se promueve una visión holística que trasciende el ámbito empresarial y se proyecta hacia una mejora del bienestar de la comunidad en su conjunto.

La RSE se erige como una herramienta poderosa para fomentar el progreso y la armonía entre el desarrollo económico, la equidad social y la protección del entorno. Con el objetivo de alcanzar un futuro sostenible, es crucial que las empresas y organizaciones asuman un papel activo en la promoción de prácticas socialmente responsables, que conlleven beneficios duraderos tanto para la sociedad como para el medio ambiente.

Inicialmente, la responsabilidad de la empresa se enfocaba exclusivamente en identificar las necesidades de los gerentes y accionistas, con el propósito de establecer objetivos y metas claras que beneficiaran únicamente a la organización. En este enfoque, las oportunidades de éxito estaban estrechamente vinculadas al cumplimiento de las expectativas de los inversionistas y al logro de los objetivos establecidos por la alta dirección (Pérez & Garzón, 2014). Sin embargo, en la actualidad, el alcance de los grupos de interés de una empresa se ha ampliado significativamente, abarcando a cualquier individuo, grupo u organización que pueda verse afectado o que afecte directa o indirectamente a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos. Se reconoce que la RSE es una estrategia que debe considerar la sostenibilidad a largo plazo, lo que implica que todos los grupos de interés deben ser atendidos de manera responsable. La falta de atención a alguna de estas partes interesadas podría implicar un riesgo para la empresa y su entorno (Pérez & Garzón, 2014).

En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial se concibe como un proceso inclusivo que involucra activamente a todas las partes interesadas relevantes. Es esencial que ninguna de ellas sea dejada de lado, ya que cada una tiene un papel significativo en el funcionamiento y éxito sostenible de la empresa. Adoptar un enfoque integral y colaborativo en la RSE permitirá que la empresa genere un impacto más positivo en

su entorno, promoviendo una gestión más consciente y responsable que contribuya al bienestar general y al desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto (Pérez & Garzón, 2014).

La RSE en Latinoamérica y Ecuador

En la actualidad, Latinoamérica se enfrenta a una serie de desafíos ambientales de gran magnitud que han capturado la atención de la sociedad. Sin embargo, uno de los problemas más apremiantes que requiere una solución inmediata es la persistente pobreza. Este hecho alarmante se refleja en la realidad de que más de un tercio de la población latinoamericana se encuentra atrapada en situación de pobreza. No obstante, este enfoque se limita en gran medida a la perspectiva financiera, excluyendo elementos cruciales como el acceso limitado a la educación y los servicios de salud, la marginación de ciertos grupos en la vida comunitaria, la corrupción y otros asuntos esenciales que impactan directamente en la calidad de vida (Deutsche Welle, 2021).

Para las empresas que operan en este complejo entorno, la adopción de un enfoque de RSE plantea un reto significativo. Requiere una asignación sustancial de recursos para lograr resultados sostenibles y positivos que puedan afectar al menos a una porción de la sociedad. Sin embargo, es importante destacar que tanto las empresas como el gobierno y los individuos deben unirse en sus esfuerzos, ya que la implementación individual de la RSE en estos sectores se enfrenta a desafíos económicos considerables y dificultades prácticas (German Agency for Technical Cooperation, 2004).

En este contexto, una propuesta fundamental que subyace en la RSE es la metodología del “ganar-ganar”. Esta perspectiva se manifiesta a través de la implementación de negocios inclusivos que incorporan conceptos de RSE en su enfoque. En Latinoamérica, esta metodología ha demostrado éxito al aprovechar alianzas estratégicas, creando oportunidades comerciales nuevas y generando ingresos que pueden elevar el nivel de vida en este entorno complejo (German Agency for Technical Cooperation, 2004).

En el caso específico de Ecuador, se observa la presencia de organizaciones orientadas a la ayuda social, como las beneficencias. Sin embargo, un estudio realizado por Viteri (2010) reveló una confusión prevalente entre los ecuatorianos, ya que 7 de cada 10 asocian erróneamente la RSE con la filantropía. Aunque la filantropía impulsa una imagen de competitividad elevada, las estrategias de RSE no son filantropía. Las estrategias de RSE han demostrado numerosos casos de éxito en el país, como es el caso de PACARI.

Pacari Chocolates es una reconocida empresa ecuatoriana dedicada a la producción de chocolates de alta calidad, y ha destacado por su enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social en su cadena de valor. Algunas de las iniciativas que Pacari Chocolates ha implementado incluyen (Lupton et al., 2018):

- Comercio justo y relaciones con los agricultores: Pacari Chocolates trabaja directamente con comunidades de productores de cacao en Ecuador, fomentando el comercio justo y estableciendo relaciones sostenibles con los agricultores. La empresa se asegura de que los agricultores reciban un precio justo por su cacao y brinda apoyo técnico para mejorar las prácticas agrícolas y la calidad del cacao.
- Cacao orgánico y conservación ambiental: Pacari Chocolates se compromete con la producción de cacao orgánico y trabaja en la conservación del medio ambiente. Fomenta prácticas agrícolas sostenibles que minimizan el impacto ambiental y promueven la biodiversidad en las zonas de cultivo de cacao.
- Preservación cultural: La empresa valora la herencia cultural y las tradiciones locales de Ecuador. Colabora con comunidades indígenas y promueve la preservación de técnicas de cultivo y procesamiento tradicionales, lo que a su vez contribuye a la diversidad cultural y al empoderamiento de estas comunidades.
- Educación y capacitación: Pacari Chocolates ha implementado programas de capacitación para los agricultores, ayudándoles a mejorar sus habilidades y conocimientos en la producción de cacao de alta calidad. También trabajan en la educación de las comunidades locales sobre prácticas agrícolas sostenibles y técnicas de cultivo.
- Valor agregado en origen: La empresa no solo compra cacao a los agricultores locales, sino que también se involucra en el procesamiento del cacao en origen. Esto agrega valor a la cadena de suministro y permite a las comunidades participar en una etapa más avanzada de la producción de chocolates.
- Empoderamiento de las mujeres: Pacari Chocolates ha puesto en marcha programas que empoderan a las mujeres en las comunidades cacaoteras, brindándoles oportunidades de liderazgo y participación en la cadena de valor del cacao.
- Certificaciones: La empresa busca certificaciones que respalden sus prácticas de Responsabilidad Social, como certificaciones orgánicas y de comercio justo.

Estos son solo algunos ejemplos de cómo Pacari Chocolates ha integrado la Responsabilidad Social en su modelo de negocio y contribuido al desarrollo sostenible en Ecuador. Sus esfuerzos demuestran cómo una empresa puede tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente a través de prácticas responsables y sostenibles y a la vez ser rentable y exitoso financieramente (Lupton et al., 2020).

Como resultado, la RSE se ha logrado arraigar en la mente de varios empresarios ecuatorianos, consolidándose como una fuerza motivadora en sus decisiones y acciones. Otro ejemplo de esto es la creación de la Red de Organizaciones comprometidas y que promueven la Responsabilidad Social en el Ecuador “CERES” (<https://www.redceres.com/>). Desde el año 2005, el trabajo de la organización se ha caracterizado por promover un enfoque corporativo fundamentado en la creación de un valor agregado empresarial. Su objetivo principal radica en involucrar, sensibilizar y respaldar la dirección de los negocios de una manera socialmente responsable, actuando como un mecanismo transformador y movilizador hacia una sociedad más equitativa y sostenible.

La entidad es una organización privada sin fines de lucro que prioriza la facilitación del intercambio de experiencias entre diversos actores de la sociedad, así como la promoción de un diálogo constructivo. Además, se dedica a la construcción de capacidades que permitan reforzar la gestión empresarial con responsabilidad social. Su compromiso fundamental es brindar apoyo y acompañamiento a sus Miembros en su travesía hacia la sostenibilidad.

Actualmente, CERES aglutina a más de 75 organizaciones, que abarcan tanto empresas públicas como privadas, organizaciones de la sociedad civil y entidades educativas. Todas ellas han sido reconocidas por su enfoque en el desarrollo sustentable y su integración de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como parte integral de sus modelos de gestión.

La medición de la RSE y su correlación con ventajas competitivas

A lo largo del tiempo, la RSE ha ido ganando relevancia en la determinación de los objetivos corporativos. Se ha comprobado que la RSE genera valor para las empresas, pero la medición de este valor es un desafío complejo. La forma en que se implementa la RSE tiene un impacto directo en el apoyo de los consumidores. La RSE puede proporcionar tres formas de valor a los consumidores: emocional, social y funcional, cada una de las cuales influye en la propuesta de valor global para los consumidores. Sin embargo, establecer una conexión clara entre los resultados sociales y financieros es una tarea complicada debido a la falta

de consenso en la metodología de medición. En muchos casos, se recurre a indicadores subjetivos, como encuestas a estudiantes de negocios o profesores, así como a rankings de prestigio.

A pesar de su uso generalizado, la interpretación exacta de estos indicadores puede ser complicada (Heinze, 1976; Moskowitz, 1972; McGuire, Sundgren y Schneeweis, 1988; Preston y O'Bannon, 1997). En muchos casos, se utilizan indicadores subjetivos, como una encuesta de estudiantes de negocios (Heinze, 1976), o profesores de negocios (Moskowitz, 1972), o incluso los rankings de *Fortune* (McGuire, Sundgren, & Schneeweis, 1988; Preston & O'Bannon, 1997). En otros casos, los investigadores prefieren emplear revelaciones corporativas oficiales, sean informes anuales a los accionistas, informes de RSE, o similares.

Márquez y Fombrun (2005) mencionan que la mayor parte de las agencias siguen un proceso comparable de tres pasos para desarrollar una evaluación y calificación de la RSE:

1. Recopilar toda la información externa disponible sobre la compañía.
2. Enviar cuestionarios detallados a la compañía.
3. Entrevistar a informantes claves interna y externamente.

En base a estos tres pasos, los reportes son preparados y comercializados a los interesados. Otros criterios son aplicados también al desarrollar una valoración de la RSE. Por ejemplo, el conocido Grupo Calvert confía en un equipo interno de expertos en relaciones laborales, sostenibilidad del entorno, aspectos militares y defensa, derechos humanos internacionales, bienestar animal y prácticas bancarias comunitarias para evaluar el rendimiento corporativo en seis áreas particulares (Márquez y Fombrun, 2005):

1. Lugar de trabajo
2. Ambiente
3. Seguridad e impacto del producto
4. Operaciones internacionales y derechos humanos
5. Derechos de los indígenas
6. Relaciones comunitarias

La mayoría de los reportes se basan en pantallas de exclusión y eliminan a las empresas de sus fondos si: producen tabaco, productos de tabaco o bebidas alcohólicas; utilizan la energía de las centrales nucleares; tienen intereses materiales en la fabricación de armas o componentes específicos de armas; están involucrados en el juego de azar como una línea principal de negocio; o carecen de diversidad a nivel del consejo de administración / alta dirección. En general, realizan pantallas cualitativas para identificar las empresas que fabrican productos útiles; tienen una historia de representación ambiental; buenas relaciones con los empleados y la comunidad y un sólido gobierno corporativo. Otras cuestiones de interés suelen incluir las violaciones de los derechos humanos de una empresa, diversidad en el lugar de trabajo, participación en alimentos modificados genéticamente y pruebas con animales (Márquez y Fombrun, 2005).

Los índices varían en el grado en que se clasifican todos o sólo un pequeño porcentaje de empresas de sectores específicos. Dentro de los índices de RSE más destacados, se incluyen el FTSE 4 Good, Ethibel ESI y Dow Jones S.I. Stoxx, los cuales tienen relevancia a nivel europeo. Paralelamente, el Domini 400 se presenta como uno de los índices más recientes, desarrollado por la agencia KLD. En su creación, esta agencia empleó una combinación de encuestas para formular su indicador, tal como se menciona en el estudio de Panayiotou et al. (2009).

Panayiotou et al. (2009) plantean una nueva metodología para medir el rendimiento de la RSE. El marco metodológico propuesto se basa en el uso combinado del Método *Balanced Scorecard* y el repositorio de indicadores de desempeño de GRI para incorporar la responsabilidad social en la estrategia organizacional, definir medidas de RSE de importancia estratégica y medir y controlar los resultados.

Existen muchas razones que justifican la adopción del *Sustainable Balanced Scorecard* en la definición de la estrategia de una organización, relacionada con temas ambientales y sociales (Panayiotou et al., 2009). Dentro de estas razones mencionan las más importantes:

- La RSE no tiene sentido de existencia si no se ha integrado con la estrategia corporativa. El *Sustainable Balanced Scorecard* es uno de los marcos estratégicos más aceptables de las empresas en todo el mundo.
- El enfoque del *Sustainable Balanced Scorecard* pone el peso en la existencia de medidas de desempeño cualitativas tales como aquellas medidas relacionadas con asuntos ambientales y sociales, en la medida en que éstos se perciben como de importancia estratégica.

- Al ejercer presión sobre la dirección de la organización para una definición comúnmente aceptable de estrategia organizativa, existe la oportunidad de que la responsabilidad social corporativa comunique y explique la importancia de la RSE para todos.

Panayiotou et al. (2009) mencionan que, aunque el enfoque del *Sustainable Balanced Scorecard* es capaz de incluir indicadores de desempeño con respecto a la sociedad, no proporciona un repositorio sugerido, dejando esta tarea a las propias empresas. Es un hecho que, por el momento, GRI es el marco más utilizado por las empresas para la descripción y medición de iniciativas de responsabilidad social, lo que queda demostrado por los informes de RSE publicados por empresas de todo el mundo.

En la actualidad, existe otro componente que está siendo incluido en los planes de responsabilidad social de las empresas que es el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS son un conjunto de metas globales establecidas por las Naciones Unidas para abordar desafíos sociales, económicos y ambientales, con el objetivo de lograr un desarrollo sostenible en todo el mundo para 2030.

La RSE implica que las empresas consideren y asuman la responsabilidad de sus impactos en la sociedad y el medio ambiente, más allá de sus obligaciones legales y económicas. El cumplimiento de los ODS se alinea con este enfoque al buscar contribuir de manera positiva a los desafíos globales y locales, y aportar a la construcción de un futuro más sostenible.

Algunas formas en las que el cumplimiento de los ODS puede integrarse en las prácticas de RSE de una empresa incluyen:

- Integración de los ODS en la estrategia corporativa: Las empresas pueden identificar cuáles de los ODS se alinean con su actividad principal y cómo pueden contribuir a ellos a través de su misión y estrategia empresarial.
- Innovación y desarrollo de productos sostenibles: Las empresas pueden desarrollar productos y servicios que aborden desafíos específicos relacionados con los ODS, como energía limpia, acceso al agua potable, educación de calidad, entre otros.
- Cadena de suministro responsable: La RSE también implica asegurarse de que los proveedores cumplan con estándares éticos y ambientales, lo que puede incluir aspectos relacionados con los ODS, como el trabajo decente, la igualdad de género y la reducción de desechos.

- Inversión en comunidades locales: Las empresas pueden implementar proyectos y programas que beneficien directamente a las comunidades en las que operan y que estén alineados con los ODS, como mejorar la infraestructura básica, brindar oportunidades de empleo y fortalecer la educación.
- Transparencia y rendición de cuentas: La comunicación transparente sobre los esfuerzos y avances hacia el cumplimiento de los ODS demuestra el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- Colaboración y alianzas: Las empresas pueden colaborar con otras organizaciones, incluidas ONG, gobiernos y organismos internacionales, para abordar desafíos complejos de manera conjunta y lograr un mayor impacto en la consecución de los ODS.

En resumen, el cumplimiento de los ODS puede ser visto como una manifestación práctica y concreta de la Responsabilidad Social Empresarial, ya que implica la integración de preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones y decisiones de una empresa, con el fin de contribuir a un desarrollo sostenible a nivel global y local (PNUD, 2023).

Ventajas y desventajas de la RSE

En relación a las ventajas y desventajas que presenta la RSE, diversas investigaciones han identificado múltiples aspectos a considerar (Altamirano et al., 2015; Sánchez y Álava, 2016). Entre los beneficios, diversos estudios señalan que la implementación de estrategias de RSE brinda la oportunidad de acceder a nuevos mercados, ya que se cumplen estándares y certificaciones requeridas por diversos actores externos, incluidos los propios consumidores. Además, esta aproximación puede fomentar la lealtad de los clientes al percibir que sus necesidades son atendidas y experimentar una mayor calidad y precios respaldados por certificaciones de máxima garantía (Álava-Larrea y Sánchez-Riofrío, 2016).

Otro punto a favor se vincula directamente con la productividad. Este aspecto se relaciona estrechamente con la retención de talentos en la empresa, generando condiciones laborales más atractivas y favoreciendo la motivación de los empleados. Asimismo, la RSE refuerza la credibilidad y la imagen corporativa, permitiendo llegar a un público más amplio al proyectar una imagen empresarial respetuosa con la sociedad, el medio ambiente y las personas (Altamirano et al., 2015). De igual modo, cuando los valores de la empresa se alinean con la responsabilidad social, la reputación empresarial se fortalece, lo que se refleja en la innovación y

aplicación de estrategias que van de acuerdo con estos principios. Esto, a su vez, facilita un mayor acceso a financiamiento por parte de entidades financieras y mejora las relaciones con proveedores y otras compañías que comparten esta visión positiva (Márquez y Fombrun, 2005).

Es esencial destacar que, aunque la RSE implica ciertos costos para la empresa, estos deben considerarse como inversiones en lugar de meros gastos. Estas estrategias deben traducirse en una mayor rentabilidad y crecimiento económico a corto y largo plazo, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la empresa. Además, la adopción de prácticas sostenibles también puede resultar en una utilización más eficiente de los recursos naturales, alineándose con la estrategia de desarrollo sostenible de la compañía (Burke & Logsdon, 1996).

En términos de desventajas, es crucial mencionar las críticas de figuras como Milton Friedman, quien sostiene que la RSE desvía a la empresa de su principal objetivo lucrativo y, en lugar de centrarse en la generación de beneficios para los accionistas, asigna recursos a programas de RSE que afectan los resultados financieros. En este contexto, el hecho de que las políticas de RSE exijan a las empresas revelar deficiencias en sus productos si violan los estándares de RSE puede tener consecuencias negativas. Por ejemplo, las compañías automotrices que retiran vehículos del mercado debido a problemas de diseño erosionan la confianza del cliente y socavan su reputación (Green & Peloza, 2011).

La percepción del cliente también puede convertirse en un obstáculo. Aunque inicialmente los clientes aprecian la participación de las empresas en programas de bienestar social, su entusiasmo puede desvanecerse si no observan resultados inmediatos. Esta impaciencia puede llevar a los clientes a considerar estas acciones como maniobras de relaciones públicas, lo que dificulta convencerlos de la necesidad de mantener la fe en las intenciones positivas de la empresa y la espera de resultados a largo plazo (Green & Peloza, 2011).

Además, la administración adecuada de los costos relacionados con los patrocinios es crucial para asegurar que los fondos necesarios estén disponibles en los plazos establecidos. De lo contrario, esta falta de cumplimiento podría dañar la imagen de la empresa. También se destaca la posibilidad de que las inversiones en programas de responsabilidad social puedan demostrar ser ineficientes o incluso ilegítimas. Es relevante mencionar que una empresa que regularmente apoya una organización benéfica local, pero retira su apoyo durante tiempos de dificultades financieras, podría dar la impresión de priorizar su margen de beneficio por encima de las preocupaciones públicas (Ashley, 2002).

RSE como fuente de ventaja competitiva

Ashley (2002) afirma que la RSE es una fuente de ventaja competitiva que las empresas deben emplear en la búsqueda de mayor competitividad y mejores resultados. Según Barney (1991), la creación de ventajas competitivas ocurre a través de la implementación de estrategias que agregan valor y crean beneficios para una empresa cuando otra empresa no lo hace.

La ventaja competitiva se puede lograr a través de recursos externos o un grupo de recursos internos de la empresa. Sin embargo, para obtener esta ventaja, los recursos deben ser (1) valiosos, explorando las oportunidades y neutralizando las amenazas al ambiente de la empresa; (2) raro, no estar presente en ninguna compañía rival o rival potencial; (3) inimitable, para que otros no puedan imitarlos; y (4) no sustituibles, lo que significa que no tienen equivalentes estratégicos (Barney, 1991).

En el campo de la RSE, el énfasis en los recursos internos se expresa en un gran número de estudios (Russo & Fouts, 1997; Mc Williams & Siegel, 2001; Castelo & Rodrigues, 2006). Así, la RSE puede considerarse un recurso interno de la empresa. Aplicando las definiciones desarrolladas por Barney (1991), para crear ventaja competitiva, las acciones de RSE deben ser valiosas, raras, inimitables y no sustituibles.

También podemos decir que, la RSE es un grupo de recursos, abarca diferentes dimensiones que pueden ser consideradas recursos internos, tales como los valores corporativos, la ética empresarial, la relación con las partes interesadas, proyectos sociales, la reputación corporativa, etc (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995).

Los gerentes de negocios se enfrentan a otras dos dimensiones relacionadas con la RSE estratégica: centralidad y especificidad. La centralidad es alta en la medida en que las acciones de RSE se combinan con la misión corporativa. La especificidad es alta cuando la imitación de la acción RSE enfrenta barreras que son difíciles de superar. Por otra parte, la centralidad es baja cuando las acciones de RSE están lejos de las actividades centrales de la corporación y la especificidad es baja cuando estas acciones son fácilmente replicables. Una empresa puede crear proyectos sociales relacionados con su negocio principal que son valiosos, raros e inimitables, creando así una ventaja competitiva (Burke & Logsdon, 1996; Husted, 2003).

En este contexto, un conjunto de recursos intangibles, como el sólido gobierno corporativo, la implementación eficiente de proyectos sociales innovadores y una gestión ética en las operaciones, puede transformarse en una fuente distintiva de ventaja competitiva (Moran y Sánchez, 2018).

Sin embargo, es fundamental destacar que la creación de una ventaja competitiva a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) solo adquiere sentido si los beneficios para la sociedad son tangibles, pues estos beneficios deben impregnar la filosofía subyacente a las estrategias sociales (Husted y Allen, 2001).

Para que las acciones de RSE se conviertan en una verdadera fuente de ventaja competitiva, deben traducirse en resultados concretos y consistentes para la sociedad. La creciente consideración de los aspectos externos como un valor interno en las decisiones estratégicas de responsabilidad social conduce a la reflexión sobre los cursos de acción, permitiendo un análisis anticipatorio de los impactos del comportamiento corporativo y la predicción de las posibles consecuencias positivas o negativas (Alessio, 2003). Según Lupton et al. (2018), para las empresas arraigadas en la RSE, cumplir con las nuevas expectativas del mercado, como la erradicación de la corrupción, la promoción de los derechos humanos y la gestión ambiental en la cadena de suministro, se torna una tarea factible.

La exploración de la RSE como una ventaja competitiva en las empresas se revela en su estratégica incorporación. Este comportamiento puede analizarse bajo la óptica de la Visión Basada en Recursos (VBR, por sus siglas en inglés). La VBR, presentada por Wernerfelt (1984) y refinada por Barney (1991), se fundamenta en gran medida en las investigaciones previas de Penrose (1959). Esta teoría presupone que las empresas son conjuntos de recursos y capacidades heterogéneas, imperfectamente transferibles entre distintas organizaciones. Barney (1991) sostiene que, si estos recursos y capacidades son valiosos, raros, difíciles de imitar y no reemplazables, pueden forjar una fuente de ventaja competitiva sostenible.

En algunas empresas, la responsabilidad social ambiental puede convertirse en un recurso o capacidad que conduce a una ventaja competitiva sostenida. Russo & Fouts (1997) demostraron empíricamente esta teoría al analizar datos empresariales de rendimiento ambiental y financiero; sus hallazgos indicaron que las empresas con niveles más altos de desempeño ambiental exhibían un mejor desempeño financiero, en consonancia con la teoría de VBR.

Bajo el marco de la VBR, McWilliams & Siegel (2001) propusieron un modelo teórico más formal llamado 'Razonamiento de Beneficio' de la RSE. Estos autores describieron un modelo sencillo en el cual dos empresas producen productos idénticos, a excepción de que una de ellas incorpora un atributo o característica 'social' adicional al producto, valorado por algunos consumidores o, potencialmente, por otras partes interesadas. En este modelo, los directivos realizan un análisis de costo-

beneficio para determinar el nivel de recursos que deben asignarse a las actividades o atributos de RSE. Es decir, evalúan la demanda de RSE y también consideran el costo de satisfacer dicha demanda (McWilliams & Siegel, 2001).

RSE en el mundo: Casos reales de empresas que aplican RSE

TOMS y el par de zapatos

Introducción

Dentro de las prácticas de las empresas, especialmente aquellas dedicadas a la elaboración de vestimentas y calzados, ha existido una polémica constante. Existen las acusaciones hacia las empresas internacionales, las cuales han establecido los denominados *sweatshops* en diferentes países a nivel global (Kesavan, Bernacchi, & Mascarenhas, 2013). Dentro de estos lugares se violan todos los derechos que tienen los individuos, y se deja en claro la falta de ética empresarial que tienen y su afán por obtener más ingresos (Azizul & McPhail, 2011).

La importancia de la gestión de reputación empresarial ha crecido drásticamente en los últimos años, lo que significa que los altos ejecutivos de las empresas le otorgan mayor prioridad al tema. Todos estos esfuerzos se traducen en mejores prácticas empresariales, que se reflejan en el cambio de las condiciones laborales de los individuos y en el uso de materiales sostenibles de fabricación (Nakano, 2007).

TOMS es una de las marcas que ha lanzado programas enfocados en la inclusión de los consumidores. Recientemente, se ha visto que la tendencia hacia la creación y ejecución ha crecido en relación a periodos pasados. Los programas de responsabilidad social no buscan “regalar” recursos a los más vulnerables, sino por medio de la misma actividad empresarial, la sociedad en conjunto pueda experimentar algún tipo de mejora o solución a los problemas sociales. Adicionalmente, la responsabilidad social empresarial busca evaluar y compensar los costes sociales que las empresas generan (Guerras Martín & Navas López, 2015). Por lo tanto, los programas de responsabilidad crean dentro de la mente de los consumidores un vínculo más estrecho y una percepción más “amigable” sobre la compañía (Niinimäki, 2010).

Otras compañías han optado por la inclusión de materiales reciclados dentro de su línea de producción, especialmente existe un enfoque sobre la peligrosa cantidad de plásticos dentro de los océanos. Los modelos de inclusión social y de responsabilidad de las compañías se caracterizan en la actualidad por tomar en cuenta a grupos vulnerables, como lo son los desplazados por conflictos bélicos y el uso de productos reciclados (Niinimäki, 2010).

Antecedentes

La compañía de zapatos y vestimenta TOMS fue establecida en los Estados Unidos en el 2006. Esta es una empresa con fines de lucro que intenta atender ciertos problemas sociales, como la pobreza, con una variedad de programas de responsabilidad social (Bartter, 2012).

La marca TOMS ha establecido dentro de su política su enfoque, ayudar a los más necesitados dentro de las zonas más empobrecidas a nivel global. Dentro de sus políticas se encuentra una original campaña: por la compra de un par de zapatos, la compañía donaría otro par a un niño de escasos recursos (Bachnik & Szumniak-Samolej, 2013). Este esquema establece el vínculo cercano entre el consumidor y la empresa, el cual se vuelve más fuerte y existe un alto grado de identificación con la marca.

Esta empresa centró sus operaciones de las conocidas ‘alpargatas’ mientras su fundador realizaba un viaje por Argentina el año anterior. La visión de su fundador Blake Mycoskie estaban enfocada en el ideal de ayudar a los demás, el lema de la empresa es *one-for-one* que se traduce en “uno por uno”. Este concepto se basa en que por cada compra que realiza un consumidor, se traduce en un beneficio directo a un tercero (Bachnik & Szumniak-Samolej, 2013).

Este modelo característico de TOMS se reconoce como una empresa centrada en realizar proyectos de responsabilidad social, le ha permitido obtener un enorme reconocimiento a nivel mundial por su compromiso con la responsabilidad social, la preocupación por el mejoramiento del bienestar social, entre otras razones. Gracias a esto, en 2009 la empresa obtuvo el Premio a la Excelencia Empresarial (Wharton, 2015). De hecho, desde que TOMS fue fundado, y desde que su programa fue concebido, ha entregado más de 35 millones de pares alrededor de todo el mundo.

La distribución de los zapatos alrededor del mundo se encuentra apoyada por las distintas relaciones corporativas que la empresa tiene con múltiples organizaciones sin fines de lucro (Bartter, 2012) y; parte de la distribución se realiza directamente por TOMS mediante su programa “*Shoe Drops*” (Park & Marquis, 2014).

La función de las organizaciones “socias” de TOMS es determinar dónde distribuir los zapatos y decidir cuáles son las zonas más afectadas para recibir el beneficio de la empresa. Adicionalmente, la responsabilidad de la administración de la distribución es entregada a las organizaciones, así como las cantidades a entregar, las características de los zapatos, y la logística (Wharton, 2015).

Existen ciertos requisitos para ser distribuidor de zapatos TOMS a las

zonas más empobrecidas, y cumplir ciertos criterios establecidos por la compañía. En la siguiente tabla están descritos los criterios para formar parte de los “*giving partners*” de TOMS:

Tabla 1

Criterios para ser “giving partner” de TOMS

Criterio	Definición
Entrega repetida	La organización debe tener la capacidad para estar activamente entregando los productos en una frecuencia regular. Esto asegura que los niños a medida que crecen siguen teniendo la oportunidad de vestir zapatos TOMS.
Alto impacto	La misión y objetivo de la organización debe ser de dar apoyo a la salud y educación de los niños de una forma en la que nunca la tendrían por ellos mismos.
Mejorar el impacto a través de la asociación	La asociación a la que TOMS se alíe debe tener como objetivo y misión dar apoyo a temas de salud y educación al que los niños comúnmente no tendrían. TOMS se enfoca en no solamente dar los zapatos, sino dar un seguimiento al desarrollo del impacto.
Consideración de la economía local	TOMS intenta no impactar negativamente la industria local de calzado al distribuir sus zapatos. Además, la organización se esfuerza por comprender a fondo el contexto político de cada área a la que llega, con el propósito de discernir entre lo adecuado e inapropiado.
Entregas de gran volumen	La organización aliada a TOMS debe tener la capacidad para recibir y entregar grandes volúmenes de zapatos.
Enfoque en Educación y Salud	El potencial establecimiento de alianzas debe estar completamente basado en la salud y la educación, de modo que la distribución de los zapatos nuevos no sólo respalde la misión de TOMS sino que va paralela a los objetivos del establecimiento.

Fuente: University of New Mexico.

El segundo método de donación, *Shoe Drops*, busca motivar a los consumidores a participar en la donación de los zapatos, busca convertirlos en voluntarios, de esta forma se fomenta la confianza en la marca y se realiza el real compromiso que tiene TOMS por entregar zapatos a prácticamente todo el mundo. Esta campaña se realiza múltiples veces al año y es dirigida por el mismo fundador y *Chief Shoe Giver* de la empresa. A diferencia de las responsabilidades que tienen las organizaciones sin fines de lucro en cuanto al manejo de la distribución, en este caso quien maneja la planeación y ejecución de la entrega de los zapatos es una filial llamada "*Friends of TOMS*" (Amigos de TOMS) (Wharton, 2015).

¿Por qué este modelo es exitoso? Se ha demostrado que los consumidores están más motivados a apoyar a una causa social si el beneficio puede ser atestiguado de una forma directa. Es decir, a los consumidores les impacta más el hecho de que una empresa entregue zapatos o gafas, que una empresa que done un tanto por ciento de sus ganancias a causas como la educación, programas de control de natalidad (entrega gratis de métodos anticonceptivos), programas diseñados para motivar la práctica del deporte, entre otros (Giva, 2015).

Por otra parte, a pesar de todos los programas de responsabilidad social de TOMS, la empresa ha logrado ser rentable y al mismo tiempo causar un impacto positivo en la sociedad en general. De acuerdo a ciertas fuentes, la empresa vende sus zapatos en un rango de precios que va desde los \$44 dólares hasta los \$100 por par, mientras que sus costos de producción rondan entre \$2 a \$4 por par (Wharton, 2015).

TOMS justifica su acción de entrega de zapatos gratis a individuos de escasos recursos en una variedad de razones. De acuerdo a los directivos, la entrega de un par de zapatos busca conseguir los siguientes efectos en las zonas objetivo (Bartter, 2012):

- Promover la asistencia de clases a los niños de la comunidad.
- Prevenir la infección de enfermedades relacionadas con el contacto piel-suelo.

La base en la cual se fundamentan los objetivos anteriores consiste en: (1) en ciertas partes del mundo (puntualmente las más pobres), las escuelas no permiten que sus alumnos, a pesar de ser de bajos recursos, asistan a la misma sin zapatos. TOMS, mediante la entrega de zapatos, atiende este problema de una forma radical; (2) mediante el uso de zapatos se reducen las infecciones causadas por gusanos que se introducen por medio de la planta del pie de las personas. Además de atender un problema

puramente de salud, la prevención de este tipo de infección busca mejorar los niveles de educación, lo cual habilita a los estudiantes a tener un mejor desempeño intelectual, y eventualmente se les abren más oportunidades en su vida (Bartter, 2012).

Entre las otras campañas permanentes de TOMS se encuentra la relacionada con la compra de lentes o gafas de esta marca. Parte de la ganancia será destinada a ayudar a una persona con problemas visuales para restaurar o salvar su visión (Brusseau et al., 2013). Este programa va enfocado en zonas determinadas dentro de países en vías de desarrollo, en las cuales las oportunidades de estas personas se ven limitadas.

Desde 2014 la compañía TOMS estableció la comercialización de café, en el cual se comprometía mediante las diferentes alianzas, proveer de agua potable a una persona en una frecuencia semanal. La empresa se comprometió a proveer un total de 140 litros a cada individuo en necesidad. Esto es parte de uno de los esfuerzos por ayudar a las personas que no tienen acceso a agua segura y limpia (Brusseau, J., Chiagouris, L., & Brusseau, R., 2013).

Southwest Airlines y la responsabilidad social empresarial

Hablar de responsabilidad social se ha convertido en un tema cotidiano. Las empresas están muy conscientes de que necesitan adoptar entre sus estrategias la responsabilidad social para ser mayormente aceptadas en el mercado.

Antiguamente las empresas sólo se preocupaban de sus actividades del día a día sin detenerse a pensar un momento en qué beneficios estaban generando para la sociedad. Sin embargo, esto es algo del pasado. Uno de los factores que impulsó mayormente la representación en sí de la responsabilidad social es que las empresas dejaron atrás ese triángulo que unía solo a empresarios, empleados y clientes dentro del cual se manejaban muy cautelosos para no revelar ningún tipo de información (Jáuregui, 2016). Las empresas hoy en día deben de mantener una imagen abierta y transparente frente a la sociedad si su interés es permanecer en el mercado.

La globalización y el impactante desarrollo tecnológico que han caracterizado a nuestra era permitieron que las empresas se tornen cada vez más poderosas y que sus acciones se vean reflejadas tanto en la sociedad como el medio ambiente, por lo que el impacto de dichas acciones adquiere una importante relevancia. Hoy en día muchas de las grandes empresas reconocidas a nivel mundial, deben posicionarse en la mente de las personas como una empresa socialmente responsable para lo cual llevan a cabo varios proyectos (Jáuregui, 2016).

Una de las empresas que se destaca por su enorme compromiso y responsabilidad con la sociedad es *Southwest Airlines*. De la cual conoceremos un poco de su historia, su cultura ambiental y su buen manejo de la responsabilidad social empresarial.

Southwest Airlines: Su historia

Southwest Airlines es una empresa reconocida por ser la aerolínea de bajo costo más importante de Estados Unidos. Fue fundada en 1971 por Herb Kelleher y Rolling King. Fue en 1989 cuando su éxito comenzó luego de alcanzar ingresos mayores al billón de dólares. Esta aerolínea en su primer vuelo comenzó teniendo una política de tarifas bajas lo que permitió a muchas personas, que cotidianamente se movilizaban en coche a otros destinos, por negocios u ocio, la oportunidad de hacer esos viajes en avión (Hallowell & Heskett, 1997).

Otra de las características que han diferenciado enormemente a esta empresa es una estrategia de marketing en la cual el amor es una propuesta de valor. En este sentido, *Southwest Airlines* mantiene como pilar fundamental desde sus inicios el amor a las personas el cual lo demuestra a través de un servicio amoroso a sus clientes y empleados. Esto se traduce en un mayor número de salidas y precios bajos; el servicio con amor era reconocido por lograr que toda la familia se divirtiera, por lo que crearon su lema que indicaba que en *Southwest Airlines* todos son una gran familia y las familias se congregan para divertirse, esto establece a la empresa como una familia conformada por los clientes y los empleados (Hallowell & Heskett, 1997).

Esta empresa tiene muy clara la importancia de fortalecer la confianza y la formación de los empleados, es por esto que su éxito no solo se basa en reducir sus costos sino también en la fidelidad de los empleados que participan de manera activa en la toma de decisiones esencial para la organización (Nuñez, 2014). Tanto es el compromiso con los empleados que Herb cree que a los empleados se los debe de tratar como a los clientes (Hallowell & Heskett, 1997).

En esta compañía están muy seguros que sin importar que los competidores iguallen las tarifas o vuelen los mismos aviones, no lograrán imitar a su gente (Tschohl, 2014). Esta es una de las mayores fortalezas que tiene *Southwest Airlines* por lo que mantienen un sistema de capacitación muy efectivo y que representa un gasto mucho más fuerte que el que destinan las demás aerolíneas aún si todas las demás se sumaran.

En promedio, la empresa realiza más de 3900 vuelos por día, con destinos nacionales e internacionales. Cuenta con una flota de aviones estandarizados que supera la cantidad de 700 aviones, Boeing 737.

Southwest Airlines se distingue principalmente por la excelencia en la calidad de su servicio, fundamentada en su marcada inclinación hacia el desarrollo tecnológico, lo que ha impulsado una serie de innovaciones. Esta orientación se complementa con un compromiso sólido de brindar una experiencia satisfactoria. Esta combinación ha sido fundamental para garantizar la sostenibilidad de la empresa a lo largo de los años. En la compañía, hacen hincapié en que reconocen su papel en la industria de servicios, a diferencia de otras empresas que se perciben simplemente como aerolíneas o empresas de transporte (Tschohl, 2014).

Aquí algunos de los factores de éxito de *Southwest Airlines* (2008):

- Enfocarse en el servicio al cliente y no en ser una empresa de aviación. Esto denota que marcan una tendencia mental y a su vez un total cambio de paradigma. Esto es importante puesto que muchas empresas no diferencian que están en el negocio del servicio.
- Implementa tecnología eficiente y de última generación para de esta manera volverse más rápidos y lograr que sus costos disminuyan lo cual les permite establecer precios bajos en comparación a la competencia.
- Establece un valor muy significativo a sus colaboradores y empleados. Este logro no es común en otras empresas, no sólo en el ámbito de la aviación, lo que resalta su importancia y la necesidad de emularlo en cualquier empresa con una sólida dirección corporativa.
- Tiene una estrategia de precios la cual maneja a su favor, aunque se enfoque principalmente en el servicio.
- Se considera y ha logrado ser un maravilloso lugar para trabajar gracias a la conexión que logra tener con sus empleados y el gran ambiente laboral que profesa.
- Gracias a esta fuerte reputación que ha logrado en cuanto al ambiente laboral, *Southwest Airlines* ha abierto sus puertas a empleados cuyo desempeño es muy alto.
- Se establece a sí mismo como un líder en cuanto a la calidad del servicio, algo que es realmente valorado por el mercado y le da a la compañía un valor mucho mayor que el de sus competidores en conjunto.
- Realiza un uso eficiente de sus recursos, de sus activos y de su flota de aviones.

Todas estas estrategias lo han llevado inevitablemente a la cima del éxito, lo que motiva a esta empresa a retribuir sus ingresos comprometiéndose a ser socialmente responsable y ser amigable con el medio ambiente. Esto se ve plasmado en su cultura basada en hacer lo correcto en la cual tiene un fuerte compromiso con el planeta, su gente, la comunidad y sus proveedores (Southwest Airlines, 2008). Esta filosofía permite que *Southwest Airlines* obtenga ventajas competitivas además de la creación de valor para la empresa.

Southwest Airlines: La cultura ambiental

La aerolínea ha cultivado una cultura ambiental arraigada en la promoción y fomento de la ética de hacer lo correcto, no solo en beneficio de la empresa y sus proveedores, sino también en beneficio de nuestro planeta. Para lograr este objetivo, *Southwest* opera una de las flotas más modernas y eficientes en la industria. La compañía se esfuerza por ser un buen custodio del medio ambiente en las áreas en las que opera, lo que implica eficiencia en procesos, gestión de instalaciones y equipos para generar beneficios para el entorno, y la implementación de prácticas de reutilización y reciclaje de materiales (Southwest Airlines, 2008).

La empresa ha implementado una estrategia y gestión de procesos sostenibles como parte de su enfoque. Entre los aspectos más destacados se encuentra el uso de aeronaves con productos ecológicos y duraderos para reducir la generación de residuos, junto con ajustes en las velocidades de vuelo para mejorar la eficiencia y ahorrar combustible (Southwest Airlines, 2008).

La visión a largo plazo de la empresa en cuanto al medio ambiente es sólida, lo que se refleja en su inversión de alrededor de 175 millones de dólares en menos de seis años para avanzar en la aviación a través del “Rendimiento de Navegación Requerido” (RPN, por sus siglas en inglés) (Southwest Airlines, 2008). Esta inversión es crucial para el desarrollo y mejora de las aeronaves, así como para el entrenamiento de pilotos en la planificación de rutas eficientes, que resultan esenciales para reducir significativamente las emisiones de gases de efecto invernadero.

La empresa también ha implementado un programa de reciclaje proactivo en su sede central, en las operaciones del aeropuerto y en toda su flota de aviones. A través de esta filosofía de reciclaje, *Southwest* ha logrado reciclar papel, aluminio, cartón y plástico, y ha maximizado la adhesión a los principios de las tres “R”: reducir, reutilizar y reciclar (Tiffany, 2014).

Además, la iniciativa “Reutilizar con Propósito” se destaca como un enfoque clave, permitiendo el reciclaje de las fundas de cuero de los

asientos en el marco del rediseño de la cabina *Evo/ve*. Esta iniciativa no solo representa una forma de reutilización inteligente, sino que también tiene como objetivo crear nuevos productos en beneficio de las comunidades locales (Tiffany, 2014).

Southwest Airlines: La responsabilidad social empresarial

En su trayectoria, esta empresa ha establecido un fuerte vínculo con la comunidad en la que opera. Se ha enfocado en mantener buenas relaciones con sus empleados, sus clientes y sus vecinos. La compañía ha dirigido una estrategia que le permite compartir el espíritu de servicio a través de la cual procura hacer de las comunidades un mejor lugar para vivir. Esta estrategia denominada “*Sharing the spirit*” tiene sus bases en el trabajo voluntario de sus empleados, alcance comunitario, contribuciones de caridad y la responsabilidad social corporativa (Southwest Airlines, 2008).

Uno de los datos más importantes que registró la empresa y que soportan esta estrategia es que en el año 2014, el 83% de sus empleados dedicaron 144,000 horas de trabajo voluntario dentro de organizaciones sin fines de lucro (Southwest Airlines, 2008).

Adicionalmente, *Southwest Airlines* mantiene un programa denominado “Brigada de mochila” cuya duración es de un mes durante el cual los empleados donaron productos como: carpetas, lápices, aglutinantes, marcadores, entre otros; con la finalidad de apoyar a las familias de las tropas en Irak y Afganistán. Con colaboración de la operación *Homefront*, estas donaciones lograron llenar 1000 mochilas las cuales llegaron a los hijos de los militares que sirven en el extranjero en época de inicios de clases. Otro programa de la empresa es “*Heart of the Community*” el cual permite que la empresa colabore en conjunto con la comunidad local para la restauración de los espacios públicos en ciudades a lo largo del país (Southwest Airlines, 2008). Sumado a esto, manejan otras iniciativas como son las donaciones corporativas y el impulsar el voluntariado para beneficiar principalmente a las comunidades donde *Southwest* realiza sus actividades comerciales (Southwest Airlines, 2008).

Caso de estudio empresas nacionales Procesadora nacional de alimentos (PRONACA)

Introducción

Con el paso de los últimos años, la Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en un tópico que interesa a académicos y empresarios (Del Castillo y Parragué, 2008). En épocas de la antigua Grecia y Roma, se discutían temas relacionados con la RSE, existían principios fundamentales entre los cuales tenemos la filantropía y la caridad, los cuales sugerían las acciones a tomar para personas que vivían en comunidad para lograr un bienestar social (Del Castillo & Parragué, 2008).

Teniendo conocimiento de las prácticas que promueven el bienestar social, apenas hace 120 años atrás se consideró necesario desarrollar una estrategia que comunique sobre la RSE. Una de las primeras acciones que tomaron forma se dio a finales del siglo XIX, la cual consistía en prestar atención a la comunidad en la cual participaba la empresa, en esta época esta acción fue fuertemente vinculada con el concepto de RSE (Del Castillo & Parragué, 2008). La RSE es una práctica realizada principalmente por las empresas que tienen fines económicos o comerciales. Estas actividades son realizadas voluntariamente, no obliga a nadie a llevarlas a cabo, tiene como fin el bienestar social, económico y ambiental de la sociedad (Cajiga Calderón , 2009).

Antecedentes del caso

Procesadora Nacional de Alimentos (PRONACA) cuenta con aproximadamente 50 años de historia. Los inicios de Pronaca radican en el año 1957 cuando se constituyó INDIA, la cual es la precursora del grupo, esta se encargaba de la importación y la distribución de insumos agropecuarios (Arias, 2010). Por la década de los años sesenta, aparece INCA, la primera empresa ecuatoriana que se especializa en los procesos de incubación de huevos de manera tecnificada. Tiempo después, en 1974, es fundada INDAVES, la cual realizó actividades de producción de huevos para ser comercializados (Arias, 2010).

En el año 1979 comienza la industrialización de las actividades avícolas con el nacimiento de PRONACA. La industria creció y comenzó a diversificar sus productos. Para la década de los noventa ya se había diversificado la producción de cárnicos, se inicia la porcicultura, se comienza a procesar embutidos, se cultivan alimentos para poder exportarlos como el palmito y

los alimentos en conserva y se inician las actividades de acuacultura con los criaderos de camarones y tilapias (Arias, 2010).

Pronaca define su cultura mediante tres valores centrales: la integridad, la responsabilidad y la solidaridad. Estos tres valores son los que guían su propósito y los ayudan en el cumplimiento de sus objetivos (PRONACA, 2018). La RSE que Pronaca practica con el medio ambiente consiste en la inversión de largo plazo. Periódicamente se realizan inversiones para lograr reducir el impacto en el entorno natural y comunidades cercanas a los centros de producción. Estas acciones, la empresa las asume y las considera como un deber social (PRONACA, 2022). Para poder agrupar las actividades que PRONACA realiza se seleccionaron dos categorías que se muestran a continuación describiendo lo realizado por la empresa.

Actividades de Gestión Ambiental

Pronaca se encarga de mitigar el impacto que tienen sus actividades en el entorno donde se encuentra la comunidad, mediante inversiones que realiza periódicamente para llevar a cabo procesos ambientales que permiten restaurar los daños causados. Actualmente, la empresa busca el desarrollo de proyectos en el área ambiental los cuales van acompañados de investigaciones y acciones de tipo salud ocupacional y seguridad industrial, medidas con las cuales ofrece un mejor ambiente para su capital humano, cabe indicar que la empresa cumple con las leyes y ordenanzas ambientales (Roman Arevalo, 2011).

Actividades de Factor Social

Cuando se trata de la comunidad, Pronaca ha contribuido significativamente con el desarrollo del Ecuador, debido a que es responsable de crear puestos de trabajos. Además, realiza la entrega a las familias de productos de alta calidad. Dentro de las buenas prácticas sociales se incluyen: proyectos de mejoramiento de la calidad de educación, asistencia a los sectores más vulnerables y el desarrollo de la dignidad y la solidaridad a través de programas desarrollados por la fundación San Luis. Dentro de las acciones realizadas por la fundación, tenemos programas de donación de alimentos en alianza con algunas fundaciones de ayuda y servicio social. Este proyecto ha logrado ayudar alrededor de 3.200 personas, brindando apoyo a 25 comedores (Roman Arevalo, 2011).

PRONACA explica que el cumplir con los objetivos de la empresa, de producir alimentos, implica un grado muy alto de compromiso y responsabilidad, dentro de los aspectos que consideran tenemos: (1) cuidado y atención del planeta y; (2) cuidado del agua y la tierra en la que

se trabaja de tal manera que los procesos lleguen a ser sostenibles en el tiempo (Roman Arevalo, 2011).

Tabla 2
Compromisos y logros PRONACA

Compromisos 2015	Logros 2015
Alcanzar el cálculo de huella hídrica para reducirla en al menos 25 centros de operación.	Se calculó la huella de 28 instalaciones de Pronaca entre granjas de cerdos y plantas industriales a nivel nacional.
Certificar al menos cinco centros de operación a nivel nacional, para reducir el impacto ambiental generado.	Se lograron 12 certificaciones punto verde.
Invertir en gestión ambiental	Se invirtieron \$6'920.739 en obras y proyectos que fortalecieron la gestión ambiental de los centros de operación.

Fuente: Adaptado de Memorias de Sostenibilidad de PRONACA (2015).

Otras de las actividades realizadas por PRONACA es la Inversión Ambiental. La empresa busca la mejora de sus tecnologías y optimización de los procesos que maneja actualmente para poder prevenir y contrarrestar los diferentes impactos que producen sus actividades. En el año 2015, para lograr cumplir con los procesos legales y lograr la innovación ambiental mencionada anteriormente se invirtieron \$6'920.739. Esto nos demuestra que un buen manejo del presupuesto y la planificación logra mantener los objetivos y los programas previstos en marcha (PRONACA, 2015).

En esta misma línea, tenemos la Eficiencia Ambiental, que consiste en implementar estándares ambientales en sus procesos y actividades económicas, estos estándares pueden ser locales o internacionales. Estas actividades incluidas en los procesos permiten a la empresa cumplir con las regulaciones medioambientales establecidas con las leyes nacionales y a su vez permite a la empresa aumentar su producción (PRONACA, 2015).

Siguiendo con las buenas prácticas ambientales, encontramos el plan de Reforestación implementado por PRONACA. La empresa tiene un plan de Reforestación, el cual tiene como objetivo aprovechar la tierra improductiva y proteger a las zonas más vulnerables de eventos desafortunados que puedan suceder naturalmente. En cuanto a cifras, PRONACA ha logrado sembrar 633.337 árboles consiguiendo cubrir una

superficie de 1200 hectáreas. La empresa realiza actividades en conjunto con entidades públicas y otras instituciones, lo cual ha permitido la siembra de 1.200 árboles adicionales en el período 2015 (PRONACA, 2015).

Tabla 3

Distribución de las áreas de reforestación

Distribución de las áreas de reforestación			
Provincia – Cantón	Granja	Número de árboles	Ha sembradas
La Mana – Cotopaxi	Bella Jungla	43,667	56 Ha
Valencia - Los Ríos	Loma Linda	342,934	408 Ha
Bucay – Guayas	Pl. Aves Bucay	12,292	15 Ha
Balzar – Guayas	La Josefina	56,1	51 Ha
Marcelino Maridueña – Guayas	San Carlos 3	112,292	145 Ha
El Triunfo – Guayas	Costa 3 / Costa 5 / Laboratorio Et	63,052	82,6 Ha
	Total	633,337 árboles	757,6 Ha

Fuente: Adaptado de Memorias de Sostenibilidad de PRONACA (2015).

A lo largo del caso hemos notado como Pronaca basa sus actividades en las tres dimensiones de la sostenibilidad: el económico, social y ambiental. Podemos notar como la empresa considera el impacto que genera en las comunidades que se encuentran alrededor de sus fábricas y asimismo como coordina actividades para reducir el impacto ocasionado. De igual manera, la empresa sigue normas internacionales con el fin de brindar un servicio y productos de buena calidad, esto lo logra gracias al seguimiento de estándares HACCP (Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control), los cuales son acreditados por la empresa suiza SGS. Hemos sido testigos de los diversos planes que la empresa ha desarrollado en el ámbito ambiental, contribuyendo de manera significativa a su restauración. Además, se destaca su compromiso con las personas al brindar empleo y fomentar la educación. Pronaca considera cuatro atributos: Gestión Ambiental, Certificaciones, Compromiso Comunitario y Educación, que distinguen a la empresa y que otorgan resonancia a sus acciones y actividades en el mercado internacional. Este reconocimiento se traduce en premios y en ser un ejemplo a seguir para otros, lo que ha permitido que su enfoque sea adoptado en diversas ubicaciones (PRONACA, 2015; PRONACA, 2022)

PICA - Plásticos Industriales C.A.: Un caso de desarrollo Ambiental

Introducción

Debido a la globalización, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha tomado protagonismo en la sociedad, cada falencia, error o acto caritativo puede llegar a las manos de los consumidores en segundos, poniendo en la mira a las compañías y su contribución a la sociedad. Por eso, se ha visto importante destacar la RSE no solo como una oportunidad para generar ingresos en la compañía mediante la reputación sino también promover el desarrollo social, económico y la protección ambiental del país (Jaramillo, 2015).

Aunque la RSE ha tomado poder en los últimos tiempos, en Latinoamérica todavía hace falta un mayor protagonismo. El concepto de RSE puede ser muy ambiguo y se lo podría confundir como actos caritativos que ciertas empresas multinacionales deben hacer más no una iniciativa para todas las empresas implicadas en la sostenibilidad de la sociedad (Ramírez & Tovar, 2013).

Caso de estudio: La compañía PICA - Plásticos Industriales C.A.

Se ha recolectado información de forma cualitativa de una empresa ecuatoriana, mediante una entrevista, a quien en el año 2018, fue la encargada del área de responsabilidad social empresarial de la empresa Pica: Ana Cristina Segovia. Los datos obtenidos son de fuentes primarias y secundarias de la compañía Pica - Plásticos Industriales C.A. Pica fue escogida como la empresa idónea para la investigación, por ser una de las empresas pioneras en la elaboración de productos de plástico para el hogar. Al ser una empresa de plásticos su actividad genera una alta contaminación medio ambiental por lo tanto el reto de la RSE es esencial, y Pica lo maneja de la mejor manera (PICA, 2021).

Antecedentes del caso

Plásticos Industriales C.A. es una empresa privada que tiene 55 años en el mercado y es una de las tres grandes compañías de plásticos para el hogar que compiten en el Ecuador, fue fundada por José Antón Díaz el 30 de septiembre de 1961. Su primera línea de artículos, producida por apenas 6 colaboradores, fue una cubeta de hielo. Al entrar al mercado ecuatoriano, Pica descubrió la necesidad de sus clientes en el área también de calzado. Así, saca una línea de botas de 7 vidas, fue la primera

en el país en producir este producto. Más adelante fue elaborando más variedad de productos para comercializar como los zapatos KIT, zapatillas *bora bora* y juguetes para niños (PICA, 2021).

Tabla 4

Cuadro cronológico de PICA

Historia de PICA Plásticos Industriales C.A.	
1961	Inicia sus actividades el 1 de septiembre de 1961, en la ciudad de Guayaquil. Dos máquinas inyectoras y seis obreros, elaboraron el primer producto una "cubeta de hielo".
1965	Se produce el crecimiento más agresivo de la compañía, PICA consolida la primera gran industria de calzado de PVC en el país, con sus botas 7 VIDAS y su marca de calzado KIT.
1975	PICA apuesta por una nueva línea de negocio, dentro de la categoría de juguetes se fabrican los primeros Ciccio Bellos.
1986	PICA se ratifica como líder en el mercado, esta vez con Bora Bora en la categoría sandalias, en donde su modelo insignia es hasta hoy el producto de mayor venta nacional, 'Beach Multi'.
1999	Con una trayectoria de varios años en juguetes, PICA lanza hacia finales de la década una muñeca que ganó la preferencia del consumidor inmediatamente: Travelina, quien es hoy además la muñeca con mayor venta histórica en el país.
2002	Nueva planta de inyección
2012	Nueva planta de calzado y juguetes
Actualidad	Hoy con más de 59 años en el mercado, PICA es la empresa líder en plásticos en el país, cuenta con 4 plantas de producción y genera empleo a más de 1.300 familias ecuatorianas. Sus productos están presentes en todos los hogares del Ecuador y ahora también en miles de hogares de varios países de América Latina y El Caribe, en donde se ha exportado exitosamente la K de Kalidad.

Fuente: PICA (2021).

La visión de Pica de crecer como líder en el mercado nacional e internacional, va de la mano con proteger el medio ambiente, ya que es consciente de la huella ecológica que genera. Por eso, aunque su RSE tiene apenas 7 años, es uno de los primeros de la industria de plásticos en crear conciencia y colaborar con reducir el impacto que el plástico produce en el mundo.

La RSE de Pica - Plásticos Industriales C.A. “Con Pica Recikla”

Pica se destaca por su Programa de Responsabilidad Socioambiental, implementado en 2010 en respuesta a las inquietudes de las comunidades locales sobre la proliferación de desechos plásticos que afectaban negativamente la ciudad. Entre los problemas evidenciados se encontraban playas contaminadas por residuos plásticos, obstrucción de sistemas de alcantarillado y la creciente preocupación global por la disminución de la huella ambiental en el contexto del cambio climático. Consciente de esta realidad, Pica emprendió acciones concretas, como la organización de campañas de recolección de botellas, focalizándose en las áreas más afectadas, específicamente Salinas y la Ruta del *Spondylus*, involucrando a nueve comunidades en total.

La motivación detrás de esta iniciativa proviene de estudios realizados por la compañía, que revelaron que los ecuatorianos arrojan alrededor de 531.461 toneladas de plástico cada año (Ecuavisa, 2022). Este enfoque proactivo en la gestión de residuos no sólo contribuye a la mejora del entorno local, sino que también se alinea con una visión global de sostenibilidad.

Figura 4

Comunas participantes



Fuente: Pica Recikla (2013).

En las comunas, se llevan a cabo tanto actividades internas como externas por parte de la compañía. En el ámbito de las actividades externas, se incluyen interacciones con las familias y los niños de dichas comunidades. Con los miembros familiares, se organizan eventos que abarcan desde ventas de materiales hasta capacitaciones y concursos, como la Ruta de la Fanesca, que fomenta el reciclaje y el turismo entre los residentes. Para los niños, se realizan actividades como manualidades, talleres y concursos.

Desde el año 2010 hasta 2015, se logró reciclar aproximadamente 298,000 kilos de material, lo que permitió que las comunas recibieran un total de \$43,000 USD. En la actualidad, Pica ha establecido una planta de recolección de botellas, en la que estas pueden ser vendidas o reutilizadas para la fabricación de productos de la marca. Los fondos obtenidos se destinan directamente a la fundación “José Esteban Antonio” de Pica (Pica Recikla, 2013).

A través de un censo realizado en las comunas, se pudo evaluar que, gracias a su programa, el 38% de los hogares están involucrados en el reciclaje. Aunque este porcentaje no supera la mitad, el desafío persiste. Por esta razón, Pica consideró necesario implementar una nueva estrategia conocida como “La estrategia de las tres R’s”: reducir, reutilizar y reciclar. Esta estrategia implica la instalación de contenedores de recolección diversificados, que incluyen tachos específicos para papel y cartón, vidrio y metal, material orgánico, reciclables, no reciclables y materiales peligrosos. Estos tachos se colocan estratégicamente en ubicaciones como el Malecón del Salado y el Malecón 2000 (Pica Recikla, 2013).

Conclusión

La responsabilidad social se erige como un compromiso ineludible para las empresas, exigiéndoles evaluar el impacto de sus actividades en los grupos de interés y diseñar estrategias de acción para atenuar o solucionar dichos efectos. Aunque en Ecuador aún persisten empresas carentes de RSE, es crucial fomentar una mayor comprensión de su relevancia. Esta implementación debe trascender la noción de ser exclusiva de las grandes empresas o corporaciones, y más bien ser internalizada como un deber arraigado en la planificación estratégica de cualquier entidad. Esta consideración no sólo enriquece a la sociedad, sino que también arroja beneficios tangibles para los propietarios y accionistas de las empresas.

Iniciativas de Innovación Social Corporativa

Introducción

Una vez culminados los casos de estudio relacionados con la RSE, y para finalizar esta primera parte del libro, se toca un nuevo concepto que es la Innovación Social Corporativa (ISC). Para desarrollar este capítulo, nos hemos basado en el artículo de Grueso-Hinestroza et al., (2021), actualizando ciertos conceptos y definiciones. Para mayor información sobre estos temas, se puede consultar el libro titulado: *“Handbook of Research on Management Techniques and Sustainability Strategies for Handling Disruptive Situations in Corporate Settings”* publicado por IGI Publisher.

La pandemia de Covid-19 ha provocado efectos adversos como la pérdida de más de dos millones de personas, la pérdida de puestos de trabajo y la contracción de la economía, el comercio, la producción y mercados financieros Organización Mundial de la Salud (2021). En América Latina, la crisis ha sido aún más dramática, dado el limitado espacio de la región para incrementar su gasto fiscal, incluyendo un nivel de informalidad que ronda el 53% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

Dado que la pandemia de Covid-19, resultó en un escenario sin precedentes, no hubo experiencias organizativas previas (orientadas académicamente u orientadas a la práctica) que pudieran haber servido como modelo para implementar las respuestas adecuadas (Organización Mundial de la Salud, 2021). Por ello, Gafni (2020) ha dado una fuerte consideración a la ISC como una herramienta para desarrollar actividades empresariales que permitan satisfacer las necesidades sociales y obtener resultados positivos para las empresas.

Aunque ISC como concepto ha sido empleado desde 1999 por autores como Kanter (1999), la literatura académica sobre este tema es limitada; aún más limitados son los modelos que establecen la implementación organizacional de las estrategias de ISC. En este sentido, es necesario lograr una mayor comprensión de cómo integrar estos modelos en la estrategia empresarial (Alonso-Martínez et al., 2019, Tabares, 2020). Por esta razón, este apartado busca identificar definiciones básicas sobre ISC y presentar iniciativas que se están aplicando en otros países y que puedan servir de ejemplo para el entorno ecuatoriano.

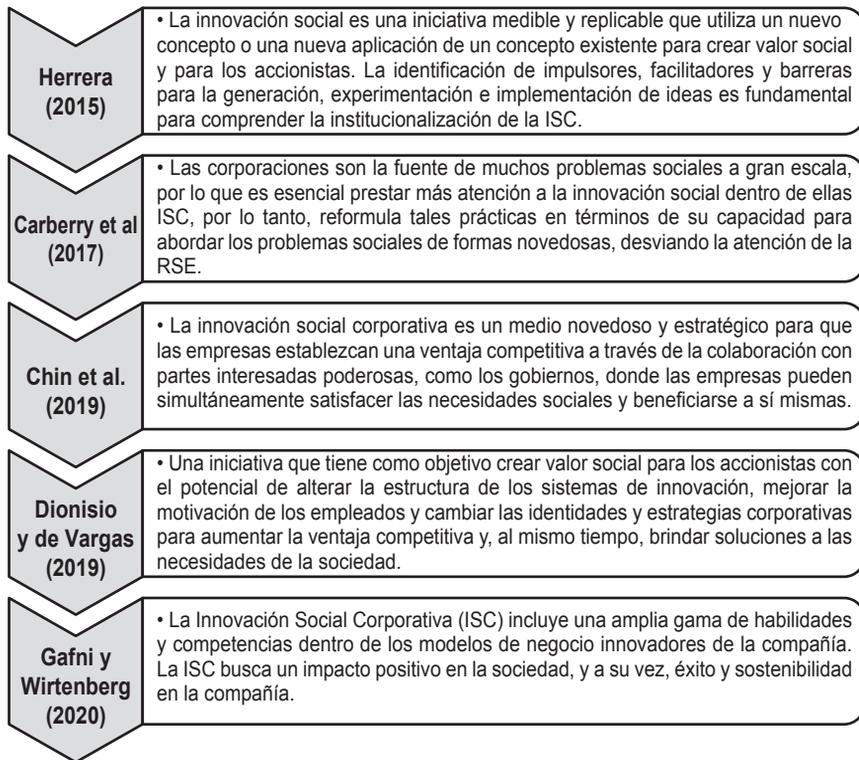
Innovación Social Corporativa

La Innovación Social Corporativa ha ganado mayor popularidad como una herramienta poderosa para que las organizaciones la utilicen en la resolución de problemas sociales mientras generan resultados organizacionales (Pol y Ville, 2009; Tabares, 2020). Sin embargo, como concepto, la ISC es un campo poco estudiado (Caroli et al., 2018; Martínez, 2017; Tabares, 2020), con un conocimiento limitado de cómo se puede incorporar a la estrategia empresarial (Alonso-Martínez et al., 2019, Tabares, 2020). En la figura 5, se presenta una síntesis de este concepto. Para el propósito de este capítulo, coincidimos con Tabares (2020), quien identificó cuatro corrientes en el estudio de ISC:

1. ISC como parte de la estrategia comercial, modelo comercial, desarrollo de soluciones basadas en el mercado e identificación de oportunidades de negocio
2. ISC como respuesta a problemas sociales, necesidades funcionales y desafíos sociales a través de soluciones comerciales.
3. ISC entendida como una actividad innovadora.
4. ISC como resultado de la co-creación entre la organización y diferentes actores de la sociedad.

Figura 5

Definiciones de ISC



Fuente: adaptado de Grueso *et al.* (2021)

En un contexto disruptivo como el generado por la pandemia Covid-19, Gary M. Cohen en la entrevista realizada por Gafni y Wirttemberg (2020), propone, figura 6, un modelo de ISC compuesto por cuatro pilares: (1) Filantropía; (2) Apoyo a las políticas públicas; (3) Programas de Responsabilidad Social Corporativa; y (4) Creación de valor compartido, como se ilustra en la Figura 6.

Figura 6

Pilares de ISC



Fuente: Gafni y Wirttemberg (2020).

Hay varios artículos que apoyan y fomentan el estudio de la ISC. Algunas de las principales motivaciones son: (1) Ayuda a crear y sostener movimientos sociales. Según Carberry et al. (2017), los emprendedores sociales y los movimientos sociales suelen tener una relación co-evolutiva. Cuando los empleados y los consumidores se identifican con los objetivos de la empresa van a apoyar todas las iniciativas de la empresa para que tenga éxito. Mientras que, si ocurre lo contrario, los activistas pueden afectar directamente el desempeño económico y la reputación de una empresa a través de una serie de tácticas, como protestas, boicots y campañas de desprestigio en los medios. (2) Enriquece campos de investigación más estudiados relacionados con la innovación, diseño organizacional, finanzas y responsabilidad empresarial. Estos elementos son importantes para la futura dirección de investigaciones y su aplicación práctica (Chin et al., 2019). (3) Aplica una metodología adecuada y una base para el desarrollo de herramientas de gestión para un entorno social cada vez más dinámico y exigente. Considerando que una estrategia de ISC busca que la empresa cree valor económico y social, todos los encargados de implementar esta estrategia, van a unir esfuerzos por aplicar los instrumentos de gestión que cumplan con esta doble creación

de valor (Caroli et al., 2018); y (4) Ayuda a las organizaciones, empresas, empresarios y los responsables de la formulación de políticas para que encuentren nuevas formas de operar, así como innovadoras soluciones. Aquí los profesionales y académicos pueden desarrollar proyectos originales o novedosos que rompan la frontera entre lo público y lo privado entre sectores e industrias (Chin et al., 2019).

En la Tabla 5, se presentan algunos ejemplos de iniciativas de ISC en todo el mundo. Se puede observar que la cooperación empresa-universidad-gobierno es fundamental para el desarrollo de proyectos multidisciplinares que a su vez creen valor social y económico.

Tabla 5

Iniciativas de Innovación Social Corporativa

Fuentes	Iniciativas
Herrera (2015)	<p>3M asesora a los consumidores en el desarrollo de productos y participa en redes de investigación para desarrollar productos ecológicos. La empresa cree que el mejor enfoque de la innovación implica que las personas trabajen juntas, especialmente en estrecha coordinación con clientes y proveedores.</p> <hr/> <p>Los programas de educación de Intel se enfocan en expandir las oportunidades académicas. Intel sostiene que la alfabetización tecnológica, por sí sola, no es suficiente para abordar la pobreza, pero que la tecnología puede ser un vehículo para la inclusión social a través del aprendizaje, los medios de vida y el empleo.</p> <hr/> <p>Los programas ambientales de Intel incluyen la Iniciativa Intel Open Energy. Además, se incluye la certificación LEED de construcción ecológica, uso y reciclaje de agua y programa de reciclaje de residuos sólidos. El código de conducta para proveedores de Intel cubre las normas laborales y medioambientales. Intel también apoya la campaña mundial contra los minerales conflictivos.</p>
Mirvis et al. (2016)	<p>Loblaw companies, Greenpeace, el World Wildlife Fund-Canada y el Marine Stewardship Council (MSC) tienen como objetivo el abastecimiento sostenible de pescado, un esfuerzo que requiere colaboración e innovación basada en la confianza.</p> <hr/> <p>Bill y Melinda de la fundación Gates proporcionan fondos a SC</p>

Johnson para desarrollar el mercado de insecticidas en varios países emergentes. SC Johnson, en asociación con USAID y el Instituto Borlaug de Texas A&M, trabaja con la agricultura rural para educar a comunidades sobre agricultura sostenible. SC Johnson's plantearon un sistema de distribución basado en motocicletas parasecticidas en áreas con malaria endémica.

WaterHealth International (WHI) desarrolla y ayuda con plantas de tratamiento de aguas financieramente sostenibles que utilizan tecnologías de ósmosis inversa y ultravioleta para proporcionar acceso de agua potable segura y asequible. Desde su fundación en 1995, WHI ha instalado más de 500 WHC en zonas rurales desatendidas en India, Bangladesh, Ghana y Filipinas.

Intel compite con Google y Facebook en la "guerra por el talento". Patrocinar, incubar y asesorar a emprendedores sociales requiere una mayor inversión, pero también enseña a las empresas cómo producir innovaciones sociales, conecta a las empresas con un ecosistema de emprendedores sociales y puede repercutir en el intraemprendimiento social entre los empleados (Davis y White, 2015).

Chin et al. (2019)

Este artículo menciona a las universidades corporativas (CU) como modelo de innovación creativo entre la empresa y el gobierno. Los académicos han sugerido que la construcción de universidades corporativas (UC) puede verse como una manifestación típica de ISC (educación), dado que las UC no sólo ayudan a las empresas a desarrollar un valioso capital humano para sí mismas, sino que también difunden el conocimiento crítico a todos los involucrados, como actores externos. Por ejemplo, las reconocidas universidades de Apple y Huawei han ayudado a sus empresas a construir vínculos sólidos con las comunidades locales en los países anfitriones.

Dionisio y de Vargas (2019)

Las iniciativas de la base de la pirámide (BdP) de Phillips alientan a las cinco divisiones de productos de Philips (electrónica de consumo, electrodomésticos, sistemas médicos, iluminación y semiconductores) a fomentar nuevos modelos comerciales en el sur de Asia. Como resultados externos obtuvieron la creación de valor para el cliente a través de iniciativas que brindaron productos más económicos, sostenibles y con tecnología superior. Como resultado interno, el caso descubrió la viabilidad comercial desde una perspectiva empresarial al mismo tiempo que los impactos en la

reputación se reconocieron en todas las empresas de la base de la pirámide con un compromiso abrumador de los empleados y niveles muy altos de motivación donde la participación en el alivio de la pobreza y el desarrollo sostenible se percibió como muy gratificante con empleados que describen sentimientos como orgullo y honor.

Fuente: Adaptado de Grueso et al., (2021).

Como señala Chin (2019), el desarrollo de acciones de Innovación Social Corporativa puede convertirse en una herramienta valiosa para que las organizaciones, los empleados y los gobiernos encuentren soluciones innovadoras y nuevas formas de operar en entornos dinámicos e inciertos, derribando las fronteras entre lo público y lo privado, especialmente en circunstancias como las creadas por la pandemia de Covid-19.

Referencias Bibliográficas Primera Parte

- Aldeanueva Fernández, I., Arango Tobón, O., Puerta Lopera, I., Amaro da Silva, I., Costa Morosini, M., Cardona Quiceno, C., & Martí Vilar, M. (2015). Experiencias iberoamericanas en responsabilidad social universitaria.
- Álava-Larrea, M.M y Sánchez-Riofrío, A.M. (2016). Cervecería Nacional: Un compromiso con el desarrollo sostenible en Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(17), 11-20.
- Alessio, R. (2003). Responsabilidade social das empresas. *Revista Virtual Textos & Contextos*, 2(2), 1-10.
- Alonso-Martínez, D., González-Álvarez, N. and Nieto, M. (2019). The influence of financial performance on corporate social innovation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 859-871.
- Altamirano-Velásquez, A., Rendón-Salazar, A. y Sánchez-Riofrío, A.M. (2015). Responsabilidad social corporativa: El caso de Mutualista Pichincha. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 23(33), 31- 40.
- Arias, M. T. (2010). *PRONACA: Una empresa que confía y crece en el Ecuador. El Emprendedor*, 67-69.
- Ashley, P. (2002). *Etiaca e responsabilidade social nos negocios*. Saraiva, 294-309.
- Azizul, M., and McPhail, K. (2011). Regulating for corporate human rights abuses: The emergence of corporate reporting on the ILO's human rights standards within the global garment manufacturing and retail industry. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(8), 790-810.
- Bachnik, K., and Szumniak-Samolej, J. (2013). Shared value in practice: TOMS business model. *Chinese Business Review*, 12(9), 639-645.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartter, J. (2012). A New Model of Corporate Social Responsibility. https://gps.ucsd.edu/files/faculty/gourevitch/gourevitch_research_bartter.pdf
- Brusseau, J., Chiagouris, L., and Brusseau, R. (2013). Corporate social responsibility: To yourself be true. *Journal of Global Business and Technology*, 9(1), 53.

- Burke, L., and Logsdon, J. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Cajiga Calderón, J. F. (2009). El concepto de responsabilidad social empresarial. Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi).
- Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana. (2008). Recuperado el 17 de febrero de 2017, de <http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>
- Carberry, E. J., Bharati, P., Levy, D. L., and Chaudhury, A. (2019). Social Movements as Catalysts for Corporate Social Innovation: Environmental Activism and the Adoption of Green Information Systems. *Business & Society*, 58(5), 1083–1127. <https://doi.org/10.1177/0007650317701674>
- Caroli, M.G., Fracassi, E., Maiolini, R. and Carnini Pulino, S. (2018). Exploring social innovation components and attributes: a taxonomy proposal. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(2), 94-109.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Castelo, B., and Rodrigues, L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- CEMEFI. (2018). Informe anual Cemefi. Ciudad de México. <https://www.cemefi.org/informes/informe2018/index.html>
- Chin, T., Yang, Y., Zhang, P., Yu, X., and Cao, L. (2019). Co-creation of Social Innovation: Corporate Universities as Innovative Strategies for Chinese Firms to Engage with Society. *Sustainability*, 11(5), 1438. <https://doi.org/10.3390/su11051438>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). Latin America and the Caribbean facing the Covid-19 pandemic. Economic and social effects. Retrieved July, 2020. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/6/S2000264_es.pdf
- Cubillos Calderón, C., Montealegre González, J., & Delgado Cortés, A. (2016). Responsabilidad social empresarial y stakeholders en organizaciones de tamaños y actividades diferentes. *ECONÓMICAS CUC*, 37(2).
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>

- Del Castillo, C., y Parragué, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago: Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información.
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica textos y casos* (Vol. 5). New York: Mac Graw Hill.
- Deutsche Welle. (05 de Marzo 2021). *DW Noticias*. Obtenido de <https://www.dw.com/es/onu-22-millones-de-nuevos-pobres-en-am%C3%A9rica-latina/av-56777567#:~:text=Debido%20a%20la%20pandemia%2C%20en,a%2078%20millones%20de%20personas>
- Dionisio, M., and de Vargas, E. R. (2019). Corporate social innovation: A systematic literature review. *International Business Review*, 101641. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101641>
- Donaldson, T., and Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. (1984). The new meaning of Corporate Social Responsibility.
- Ecuavisa (2022). En Ecuador se arroja más de medio millón de toneladas de plástico cada año. Obtenido de: <https://www.ecuavisa.com/noticias/medio-ambiente/en-ecuador-se-arroja-mas-de-medio-millon-de-toneladas-de-plastico-cada-ano-BA1640892#:~:text=Los%20ecuatorianos%20arrojan%20531.461%20toneladas%20de%20pl%C3%A1stico%20cada%20a%C3%B1o.>
- Espinosa, M., Chávez, F., & Maceda, A. (2013). Las MIPYMES comerciales y el ejercicio de la responsabilidad social empresarial. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10, 1-14.
- Fernandez, M. (2010). Responsabilidad social universitaria: del discurso simbólico a los desafíos reales. *Responsabilidad social universitaria*, 3-24.
- Freeman, R. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. *Journal of Management*, 15(2), 110-117.
- Gafni, N. (2020). COVID-19: How companies can support society. Retrieved from: Fuente: World Economic Forum <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/coronavirus-and-corporate-social-innovation/>
- Gafni, N., and Wirtenberg, J. (2020). Executive Insights: Leading the Way in Corporate Social Innovation-An Interview with Gary M. Cohen, Executive Vice President of Global Health & President of the BD Foundation. *Rutgers Business Review*, 5(2), 248-258.

- German Agency for Technical Cooperation (2004). Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial.
- Gil, L. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 71-90.
- Giva (2015). Case Studies in CSR: TOMS Helping Those in Need “One for One”. Obtenido de <https://www.givainc.com/blog/index.cfm/2015/8/12/Case-Studies-in-CSR-TOMS-Helping-Those-in-Need-One-for-One>
- Green, T., and Peloza, J. (2011). How does corporate social responsibility create value for consumers? *Journal of Consumer Marketing*, 28 (1), 48-56.
- Grueso-Hinestroza, M., Sanchez-Riofrío, Lopez, M., Antón, M. (2022). What We Know About Workplace Responses During the Covid-19 Pandemic: Human Resources Processes and Their Outcomes. In R. Hynes, C. Aquino, J. Hauer (Eds) from the book *Multidisciplinary Approach to Diversity and Inclusion in the COVID-19-Era Workplace*. IGI Global Publisher.
- Grueso-Hinestroza, M., Sanchez-Riofrío, A.M., Espinosa-Mendez, J. (2021). Corporate Social Innovation during the COVID-19 Pandemic: Some Practices from Colombian Companies. En R. Perez-Uribe, D. Ocampo-Guzman, N. Moreno-Monsalve, y W. Fajardo-Moreno (Eds) del libro *Handbook of Research on Management Techniques and Sustainability Strategies for Handling Disruptive Situations in Corporate Settings* (pp. 207-226). Editorial IGI Global.
- Hallowell, R., and Heskett, J. (1997). *Southwest Airlines: 1993* (a). Harvard Business School.
- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68 (7), 1468-1474. doi:10.1016/j.jbusres.2015.01.036
- Hurtado, F. (2013). Responsabilidad social empresarial: Entre la ética discursiva y la racionalidad técnica. *Revista EAN*, (62), 125-140.
- Husted, B. (2003). Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? *Long Range Planning*, 36(5), 481-498.
- Husted, B. W., and Allen, D. B. (2001). Toward a model of corporate social strategy formulation. In *Proceedings of the social issues in management division at Academy of Management Conference* (pp. 1-35).

- Jaramillo, I. C. (2015). Reflexiones acerca de la responsabilidad social empresarial desde su dimensión laboral. *Revista ESPIGA*, 9-21.
- Jáuregui, R. (2016). La responsabilidad social de las empresas en la globalización económica y productiva del siglo XXI. *Tiempo de Paz*, 5 - 12. Obtenido de JÁUREGUI ATONDO, R. (2016). . *Tiempo De Paz*, (122), 5-14.
- Johnson (1971). *Business in contemporary society*. Belmont.
- Kanter, R. (1999). From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77 (3), 122-132.
- Kesavan, R., Bernacchi, M., and Mascarenhas, O. (2013). Word of mouse: CSR communication and the social media. *International Management Review*, 58.
- León, I., & Cifuentes, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 15(2), 127-142.
- Lupton, N.C., Sánchez-Riofrío A.M. & Kerpel, A. (2018) Pacari Chocolate: Preserving Biodiversity, Living without Regret, *Emerald Emerging Market Case Studies*, 8(1): 1-34. DOI: 10.1108/EEMCS-06-2017-0127.
- Lupton, N.C., Sánchez-Riofrío, A.M., and Palma, C. (2020). *Pacari Chocolate Ecuador: B(enefits) Certification*. Editorial Ivey Publishing – Canadá.
- Márquez, A., and Fombrun, C. (2005). Measuring corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, 7 (4), 304-308.
- Marquina, P. (2015). Impact of Corporate Social Responsibility on purchasing behavior and willingness to pay by Bogotá consumers. ICESI.
- Mc Williams, A., and Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., and Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, 69(11), 5014-5021. Doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.073
- Morán, C. y Sanchez-Riofrío, A.M. (2018). El Perfil Emprendedor Universitario: El caso de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo en Ecuador (con Morán-Montalvo, C.). *Revista Ciencia Administrativa*, 1: enero-junio.

- Nakano, Y. (2007). Perceptions towards clothes with recycled content and environmental awareness: the development of end markets. *Ecotextiles: The way forward for sustainable development in textiles*, 3-14.
- Niinimäki, K. (2010). Eco-clothing, consumer identity and ideology. *Sustainable development*, 150-162.
- Núñez, A. (2014). RSE: Una estrategia Ganar - Ganar. Guayaquil, Ecuador: Anastasio Gallego.
- Organización Mundial de la Salud (2021). Weekly Operational Update on COVID-19. Obtenido de https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/weekly-updates/wou_2021_19jan_cleared.pdf?sfvrsn=7bea6a98_3&download=true
- Panayiotou N.A., Aravossis K.G., and Moschou P. (2009) Greece: A Comparative Study of CSR Reports. In: Idowu S.O., Filho W.L. (eds) *Global Practices of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-68815-0_7
- Park, A., and Marquis, C. (2014). Inside the Buy-One Give-One Model. *Stanford Social Innovation Review*.
- Pérez, L., y Garzón, M. (2014). Código de ética empresarial para las Pymes: marco de referencia para la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE).
- Pica Recikla. (2013). Playas participantes en el programa “Con Pica Recikla”. [Publicación de Facebook]. Obtenido de <https://es-es.facebook.com/pica.recikla/photos/a.144096369122235/144096375788901/?type=3&theater>
- PICA (2021). *Nosotros*. Obtenido de Plásticos Industriales C.A.: www.pica.com.ec/nosotros
- Pol, E. and Ville, S. (2009). Social innovation: buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885.
- PNUD (2023). Rumbo al 2030. Enlace: https://www.undp.org/es/rumbo-al-2030-acelerar-el-progreso-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible?gclid=Cj0KCQjwz8emBhDrARIsANNJjS6HqgkFrwng6oRFM6t0SNuRWLZecs_JLc_0cas7NcsAoNnIGaf2m8laAsc-EALw_wcB
- Prakash, A., Jha, S., Prasad, K., & Singh, A. (2017). Productivity, quality and business performance: an empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 78-91.

- PRONACA (2015). Memorias de Sostenibilidad del ser Pronaca 2015. Memorias de Sostenibilidad del ser Pronaca 2015.
- PRONACA (2018). *Nuestra Empresa*. Obtenido de <https://www.pronaca.com/nuestra-empresa/#contenido>
- PRONACA (2022). Pronaca es premiado como empresa socialmente responsable por CERES. Obtenido de <https://www.pronaca.com/pronaca-es-premiado-como-empresa-socialmente-responsable-por-ceres/>
- Ramírez, E., y Tovar, N. (2013). Conciencia y cultura ambiental empresarial, un indicador de medida de la responsabilidad social empresarial. Caso río Fucha, Bogotá, d.c. Estrategias, 68-80.
- Raufflet, E., Lozano, J., y Barrera, E. (2012). Responsabilidad Social Empresarial. México.
- Rodríguez-Vásquez, J.G. y Sánchez-Riofrío, A.M. (2015). Análisis comparativo del NAMA y SAREB. *Análisis Financiero*, 129: 82-95.
- Rodríguez-Vásquez, J.G. y Sánchez-Riofrío, A.M. (2017). TIC y pobreza en América Latina. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales* 57 (1), 141-160.
- Roman Arevalo, E. P. (2011). Factores que inciden en el éxito de la empresa responsable socialmente. Guayaquil: Universidad Ecotec.
- Russo, M., and Fouts, P. (1997). A resource-based perspective on corporate environment performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Rutgers Institute for Corporate Social Innovation (2020). Corporate Social Innovation: The Future of Work and COVID-19. Rutgers Business School-Newark and New Brunswick. A Retrieved From: <https://www.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/ricsi/report-an-unprecedented-opportunity-for-csi-covid-19-and-fow.pdf>
- Sanchez-Riofrío, A.M.; Guerras-Martín, L.A.; Forcadell, F.J. (2016). Reestructuración de la cartera de negocios: Revisión de la literatura. *Podium*, 30 (2), 71-83.
- Sanchez-Riofrío, A.M.; Lupton, N.C., Rodríguez-Vasquez, J.G. (2021). Does market digitalization always benefit firms? The Latin American case. *Management Decision*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2021-0117>.
- Sanchez-Riofrío, A.M. y Palma-Reyes, C.P. (2018). Crowdfunding: Una revisión de la literatura. *ECOCIENCIA*, 5 (3): 1-13.

- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California management review*, 17(3), 58-64.
- Southwest Airlines. (2008). Southwest Cares Report. United States: Southwest Airlines.
- Tabares, S. (2020). Insights From Corporate Social Innovation: A Research Agenda. *Social Enterprise Journal*, 16 (3), 317-338.
- Thomson Donoso, R. (2013). *Modelo de empresa que aplica herramientas innovadoras de marketing para impulsar la ventaja competitiva mediante la responsabilidad social corporativa en las empresas privadas del Ecuador*. Quito: Bachelor's thesis.
- Tiffany, B. (2014). LUV Seat: Repurpose with purpose . Southwest Airlines One Report.
- Tschohl, J. (2014). Achieving excellence through customer service. United States.
- Viteri, J. (2010). Responsabilidad Social. *Enfoque UTE*, 1(1), 90-100. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=572260832008>
- Wharton (2015). The One-for-one Business Model: Avoiding Unintended Consequences. Obtenido de <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/one-one-business-model-social-impact-avoiding-unintended-consequences/>
- Williamson, N., Stampe-Knippel, A., & Weber, T. (2014). Corporate Social Responsibility: National public policies in the European Union – Compendium 2014. *Luxembourg: Publications Office of the European Union*.
- Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited (Vol. 14). *Academy of management review*.
- Yin, J., and Jamali, D. (2015). Strategic Corporate Social Responsibility of Multinational Companies Subsidiaries in Emerging Markets: Evidence from China. *Long Range Planning*, 1-18.
- Zambrano, D.; Rodríguez-Vásquez, J.G. y Sánchez-Riofrío, A.M. (2018). Factores que motivan la creación de spin-offs universitarias en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. *RES NON VERBA*, 8 (2): 159-175.

Segunda parte: La Implementación de Estrategias

La satisfacción laboral y la productividad del trabajo: El caso de Unilever

Introducción

En años recientes, las compañías se han fijado sobre todo en la productividad, buscando estrategias y medidas para mejorarse al 100%. Se busca una producción con calidad, eficiencia y eficacia, con el fin de poder obtener los mejores resultados económicos, alcanzando un crecimiento y un desarrollo notable en varios ámbitos. En la primera parte del libro, se describe sobre la RSE y se presentan diferentes casos de empresas que aplican estrategias de responsabilidad social.

En este segundo apartado, se exponen dos casos de estudio que tienen como enfoque el recurso más valioso para la organización: “su talento humano”. Este enfoque, a su vez, contribuye al cumplimiento de estrategias de responsabilidad social dirigidas a su cliente interno y, a largo plazo, coadyuvará al cumplimiento de otras dimensiones de la RSE.

Según Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo (2006), los jefes de algunas empresas han olvidado un factor importante: el talento humano, que es su principal fuente de desarrollo, sin embargo, lo dejan en segundo plano. Los empleadores olvidan que el éxito de una empresa depende, no sólo de sus estrategias de dirección o de producción, sino también de otros aspectos directamente relacionados con los trabajadores.

Estas empresas descuidan diversos aspectos de sus empleados, olvidando que las actitudes y las circunstancias de los trabajadores determinan su desempeño en el desarrollo de las tareas. A causa de ello, a partir de una revisión de la literatura, el presente apartado selecciona los factores que determinan la satisfacción del trabajo y su relación con la productividad laboral, poniendo como ejemplo el caso de Unilever.

En los últimos años, la satisfacción laboral de los empleados ha sido objeto de estudio por muchos investigadores, debido a la relación que tiene con la productividad. Por tal motivo, es necesario estudiar los factores determinantes en la definición del nivel de satisfacción y la productividad de los trabajadores (Gathungu y Wachira, 2013).

Aspectos conceptuales

Satisfacción laboral

Durante los últimos años, la satisfacción laboral ha sido estudiada por muchas disciplinas relacionadas al trabajo, tales como: la psicología, recursos humanos, administración, responsabilidad social y economía. También, se ha convertido en una prioridad de casos porque desempeña un papel importante en el comportamiento organizativo por los resultados del trabajo humano y la relación implícita entre el rendimiento del empleo y la satisfacción de los empleados (Gómez et al., 2014).

Un estudio en la gestión de recursos humanos afirma que haber motivado y satisfecho a los empleados aumenta favorablemente alcanzar los factores de éxito empresarial. Al tener a los colaboradores descontentos, se mostraba un bajo nivel de competitividad en la zona administrativa y productiva (López, 2005). Por otro lado, la disciplina de responsabilidad social empresarial considera a los colaboradores dentro de los principales grupos de interés de la empresa. Esta disciplina afirma que alcanzar una mayor satisfacción de los empleados llevará a una alta rentabilidad (Null et al., 2011). En la economía, la satisfacción laboral es un elemento importante para obtener una mayor utilidad (Manzoor, 2012).

La Tabla 6 muestra diferentes definiciones desde la perspectiva de distintos autores administrativos en el periodo entre 2012 a 2016.

Tabla 6

Definiciones de Satisfacción laboral

Autores	Definición
Govea et al. (2012: 8)	“Es la cantidad de efecto general positivo o sentimientos que tienen los individuos para con sus puestos de trabajo”.
Piñón (2012: 12)	“Es la cantidad de placer o satisfacción asociada a un puesto de trabajo”.
Sanz (2012: 81)	“Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con la que los empleados ven su trabajo”.
Díaz y Morales (2013: 61)	“Es la actitud y sentimientos que tienen el empleado con respecto a su trabajo, con la producción que el trabajador realiza”.

Gathungu y Wachira (2013: 32)

“Es la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo”.

Ssegawa (2014: 14)

“Se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él”.

Navarro et al. (2016: 198)

“Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo”.

Fuente: adaptado de varias fuentes

Es necesario analizar el concepto propuesto por uno de los pioneros en la teoría de la satisfacción y motivación laboral. Locke (1969) definió la satisfacción en el trabajo como: el nivel de comodidad que siente el colaborador respecto a su trabajo. Según esta definición, existe una relación entre el bienestar y la satisfacción personal.

Al comparar las definiciones planteadas, se puede observar que las palabras comunes son: sentimiento, positivo, percepción al trabajo. Se puede decir que, los conceptos no han variado con el pasar de los años y que todos los autores presentados piensan que la satisfacción laboral es un sentimiento o una emoción positiva que tiene el empleado respecto a su trabajo.

En este trabajo, la satisfacción laboral puede definirse como el grado de sentimientos o actitudes positivas que las personas tienen hacia sus empleos. Cuando una persona dice que tiene gran satisfacción en el trabajo, esto significa que le gusta su trabajo y se siente a gusto con él (López, 2005).

Productividad laboral

La mayoría de empresas utilizan diferentes estrategias para mejorar la eficiencia y la productividad, por ejemplo: cambiar la estructura de gestión y modificar los incentivos financieros para los colaboradores. Estas estrategias son muy comunes debido a que se centran en los empleados. Los programas de calidad son utilizados a menudo para reducir los desechos y aumentar la producción, todo a un costo total menor. Las empresas utilizan varios procedimientos con el fin de asegurar y obtener las mejores tasas de productividad, como la fijación de objetivos,

la planificación y la organización empresarial (Amadeo y Camargo, 2013).

La economía del trabajo está más preocupada con el estudio de la fuerza de trabajo como uno de los elementos principales en el proceso de producción. La productividad es la medición de la eficiencia, y se calcula mediante la cantidad de bienes producidos por la cantidad de recursos, mano de obra y el capital que se requiere para producirlos. Algunos de los recursos son más difíciles de cuantificar que otros. Por ejemplo, el trabajo puede ser fácilmente cuantificable contando el número de trabajadores y horas utilizadas en un proyecto. Pero ese cálculo solo representa el trabajo realizado, mientras que, por otro lado, calcular el esfuerzo puesto por los trabajadores es difícil de cuantificar (Gathungu y Wachira, 2013).

Es fundamental que las empresas conozcan cuales son los factores que pueden afectar negativamente la productividad del trabajo. Un ejemplo claro de estos factores, puede ser el no utilizar nuevas tecnologías para aumentar la producción o la falta de formación en los trabajadores, por lo que, esto se convertirá en una barrera para que la empresa y los mismos empleados sean más productivos (Galindo y Viridiana, 2015).

Tabla 7

Definiciones de Productividad laboral

Autores	Definición
Piñón (2012: 19)	“La productividad laboral es la medida del funcionamiento del sistema de operación o el manejo y procedimientos de la organización”.
Cequea (2012: 123).	“La productividad laboral es una medida económica de la producción por unidad de insumo. Las entradas incluyen la mano de obra y el capital”.
Amadeo y Camargo (2013: 38)	“La productividad laboral es el indicador de la eficiencia, competitividad y aptitud de la organización”.
Muhammad y Wajidi, (2013: 5)	“Es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios”.
Gathungu y Wachira (2013: 33).	“Medida de la eficiencia de una persona, máquina, fábrica, sistema”.

Govea et al. (2014: 8)

“Es igual al valor dividido por el tiempo”.

Galindo y Viridiana (2015:70)

“Es una medida de que tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico”.

Fuente: adaptado de varias fuentes.

Como podemos observar en la Tabla 7, las definiciones de productividad laboral las palabras que tienen en común son: mano de obra, economía y eficiencia. Sabiendo esto, se plantea que productividad laboral es una medida del rendimiento y funcionamiento de la mano de obra y el capital, la cual busca que sea eficiente, por lo que es utilizado tanto en los negocios y en la economía en conjunto.

Relación entre satisfacción laboral y productividad

La productividad del negocio depende de la satisfacción laboral de los empleados. Esto se debe a que, si un empleado es feliz, se siente seguro con su trabajo y confía en la empresa para la que labora, dando como resultado: trabajar con más empeño. Cuando una empresa trata a sus empleados con respeto, los capacita, y les hace saber que son apreciados y valorados, van a obtener una alta productividad, menor rotación, aumento de la satisfacción en el trabajo y mejor desempeño (Judge et al., 2001).

Según un estudio realizado por la revista *Harvard Business Review* de 2002-2007, un aumento de la satisfacción en el trabajo está directamente relacionada con un aumento del 6,6 por ciento de la productividad por hora. Esto puede parecer una afirmación obvia, pero fue uno de los primeros estudios para identificar realmente una relación cuantificable entre estas dos ideas (Nohria et al., 2008).

Otro estudio realizado por economistas de la Universidad de Warwick, encontró que la felicidad conduce a un aumento del 12 por ciento de la productividad. También, que los trabajadores insatisfechos son 10 por ciento menos productivos que los empleados de contenido (Hernández & Serravalle, 2014).

Según Amadeo y Camargo (2013), la relación entre la productividad y la satisfacción laboral es muy estrecha. Además, ambas dependen entre sí. De modo que, comprender los factores que determinan un nivel alto de satisfacción laboral, generará una mayor productividad. Por otro lado, Amadeo y Camargo (2013) recomiendan una comunicación abierta para encontrar los aspectos que afectan a los empleados, con el fin de mejorar

estos aspectos, de modo que el trabajador pueda tener un entorno de trabajo donde se sienta satisfecho y donde pueda realizar su trabajo de una manera más productiva y consciente.

El impacto positivo de la satisfacción laboral en la productividad no está definitivamente establecido. A largo plazo, la satisfacción laboral conduce a un aumento de la productividad. La mayor implicación por parte de la investigación es que las dos variables, la satisfacción laboral y el desempeño, son relativamente dependientes entre sí (Amadeo y Camargo, 2013). La actitud si influye en la parte productiva, este es el caso de los vendedores, personas encargadas de la atención al cliente, supervisores, administradores, entre otros, en donde su actitud y satisfacción son piezas claves para el desarrollo de sus trabajos (Amadeo y Camargo, 2013).

Pero parece haber al menos dos posibles razones donde estas variables no son dependientes. En primer lugar, en muchos empleos, las variaciones en la satisfacción no pueden dar variación en la productividad, como es en el caso de los corredores de bolsa; su actitud en el trabajo no es importante, porque el precio de las acciones depende de los cambios en el mercado bursátil. En segundo lugar, incluso cuando aparecen correlaciones positivas, la satisfacción laboral y la productividad pueden tener caminos ocasionalmente separados: un conjunto de factores (por ejemplo, inversión en tecnología) determina la productividad, otro conjunto de factores (por ejemplo, la equidad en recompensas) produce satisfacción en el trabajo (Govea et al., 2014).

Sin embargo, hay algunas condiciones bajo las cuales la alta productividad conduce más alta satisfacción en el trabajo. Una condición es que los empleados perciben que las recompensas intrínsecas y extrínsecas dependen de su productividad. La segunda condición es que las recompensas extrínsecas (el sueldo, por ejemplo) se distribuyan equitativamente. La distribución no equitativa hacia los empleados afecta las estrechas correlaciones entre el trabajo duro y las recompensas (Muhammad y Wajidi, 2013).

Factores que determinan la satisfacción laboral

Según la tabla 8, para ciertos autores, los factores se deben analizar y estudiar con el fin de poder explotarlos en su totalidad. Muchas veces los directivos de las empresas no se preocupan por desarrollar estos factores, lo que ocasiona conflictos a los empleados, disminuyendo su nivel de satisfacción. Entre los factores más importantes tenemos: las condiciones de trabajo, el equipo de trabajo, seguridad laboral, oportunidades de progreso, salario, liderazgo en la dirección, y varias expectativas propias del empleado.

Tabla 8

Factores que determinan la satisfacción laboral según autores

Autores	Govea et al. (2012).	Piñón (2012).	Sanz (2012).	Gathungu y Wachira (2013).	Ssegawa (2014).
Factores					
Condiciones de trabajo (Salud laboral).	x	x	x	x	x
Apoyo de Compañeros.		x		x	
Contenido del puesto.			x		
Seguridad en el empleo.	x			x	x
Oportunidades de progreso.		x	x	x	
Salario (recompensas equitativas).		x	x	x	
Nivel de responsabilidad en el trabajo.	x				x
Rasgos personales (expectativas del trabajo).				x	x
Relación con los supervisores (liderazgo en dirección).	x			x	x
El respeto de los compañeros de trabajo.			x		
Reconocimiento frente a los demás.		x			x

Fuente: elaborado por el autor a partir de varias fuentes

Condiciones de trabajo

Las buenas condiciones de trabajo son deseables por los empleados, ya que conducen a la comodidad física. La gente desea un ambiente de trabajo limpio y saludable. La temperatura, humedad, ventilación, iluminación, ruido, horas de trabajo, limpieza del lugar de trabajo y las herramientas adecuadas son las características que influyen en la satisfacción laboral. Las malas condiciones de trabajo son una fuente de insatisfacción en el trabajo, simplemente porque conducen a la incomodidad y el peligro físico (Ssegawa, 2014).

Equipo de trabajo

La naturaleza del equipo de trabajo tendrá efecto sobre la satisfacción en el trabajo si se da lugar los siguientes tres aspectos. La primera, un agradable grupo cooperativo que ofrece oportunidades a los miembros del grupo a interactuar unos con otros. Esto sirve como una fuente de apoyo, comodidad, asesoramiento y asistencia a los miembros individuales del grupo. Por el contrario, si es difícil mantener una buena relación con los compañeros, el grupo de trabajo tendrá un impacto negativo sobre la satisfacción en el trabajo. Lo segundo, es que el grupo de trabajo tenga actitudes y valores similares. En ese grupo, habrá menos fricción en el día a día. La tercera, los grupos más pequeños proporcionan una mayor oportunidad para la construcción de la confianza mutua y la comprensión en comparación con grupos más grandes. Por lo tanto, el tamaño del grupo y la calidad de las relaciones interpersonales dentro del grupo juegan un papel significativo en la satisfacción del trabajador (Piñón, 2012).

Oportunidad de progreso

Las posibilidades de promoción afectan considerablemente la satisfacción en el trabajo debido a las siguientes razones. En primer lugar, la promoción indica el valor de los empleados de la organización. Esto es particularmente cierto en el caso de puestos de trabajo de alto nivel. En segundo lugar, la promoción al empleado es como un logro importante en su carrera y cuando se lo logra cumplir, el trabajador llega a sentirse muy satisfecho de sus acciones. En tercer lugar, la promoción implica muchos cambios positivos, por ejemplo, el sueldo más alto, mayor libertad, asignaciones de trabajo más desafiantes, aumento de responsabilidades, poniéndolos en un estado de competitividad y ganas de seguir mejorando (Ssegawa, 2014).

El salario

Los sueldos y salarios juegan un papel importante para influir en la satisfacción laboral. Esto es básicamente debido a que es necesario saber que el dinero es un factor importante en el cumplimiento de las necesidades de todo individuo. No solo porque satisface las primeras necesidades del modelo de satisfacción de Maslow, sino que también los empleados perciben el sueldo como un reflejo de la preocupación y de la importancia de los empleadores hacia ellos. Cabe recalcar que, el sueldo se considera un símbolo de los logros alcanzados desde la perspectiva que una paga más alta refleja un mayor grado de contribución a las operaciones de la organización (Piñón, 2012).

A pesar de que los beneficios no monetarios también son importantes, no son tan influyentes. Una razón de ello es que la mayoría de los empleados

ni siquiera saben lo mucho que están recibiendo en beneficios. Por otra parte, algunos tienden a menospreciar los beneficios no económicos, ya que no se dan cuenta de su valor monetario. Los empleados, por lo general, quieren un sistema de pago, que es sencillo, justo y de acuerdo con sus expectativas (Ssegawa, 2014).

Liderazgo por parte de la dirección

La supervisión es una fuente importante de moderada satisfacción en el trabajo. Los superiores que permiten que sus subordinados participen en las decisiones que afectan a sus propios puestos de trabajo, ayudan en la creación de un entorno muy propicio para la satisfacción laboral. Por lo tanto, los supervisores que establecen una relación personal de apoyo con los subordinados y tienen interés personal en ellos, contribuyen a la satisfacción de los empleados (Piñón, 2012).

Factores personales

Los atributos personales de los individuos también juegan un papel muy importante en cuanto a la satisfacción laboral. Los pesimistas y las personas con actitudes negativas se quejan de todo, incluyendo el trabajo. Estas personas siempre encontrarán algo malo a cada cosa en la que se desempeñen, ya sea su puesto de trabajo, su sueldo, la empresa, entre otros factores, por lo que, quejarse es lo primordial en esas personas (Piñón, 2012).

Con el paso del tiempo y la edad, la gente suele volverse más madura y realista y menos idealista, por lo que están dispuestos a aceptar los recursos y las recompensas disponibles y resignarse a la situación actual. Con el transcurso del tiempo, la gente se mueve en situaciones más difíciles y responsables, por lo que las personas que no avanzan en lo absoluto o se quedan estancadas, con el tiempo son más propensas a sentirse insatisfechas en su trabajo o con su parte personal (Piñón, 2012).

Algunos de los rasgos de la personalidad que están directamente relacionados con la satisfacción laboral son: seguridad en sí mismo, alta autoestima, madurez, capacidad de decisión, sentido de la autonomía, desafío y responsabilidad. En este caso, la satisfacción es propia de cada persona y es parte de su personalidad. Además, estas personas satisfechas de sí mismas y de su trabajo, suelen proporcionar un entorno de trabajo saludable. Por lo que es recomendable que la empresa se asegure que el empleado es feliz, no solo en su trabajo sino también consigo mismo y en su vida personal. (Ssegawa, 2014).

Caso práctico: Unilever

Unilever fue fundada en 1930 como resultado de una fusión entre *Lever*

Brothers (Reino Unido) y *Uni-margarine* (Países Bajos) que existían en el siglo XIX. Unilever (UniLever) es uno de los proveedores más grandes de productos de consumo masivo en el mundo. Teniendo sus oficinas corporativas en Londres y Rotterdam, operando a nivel mundial con filiales en alrededor de 100 países. La compañía posee más de 400 marcas; sin embargo, las operaciones de la compañía se centran principalmente en 14 grandes marcas que generan ingresos colectivos de más de mil millones de dólares (Unilever's Global Company, 2017).

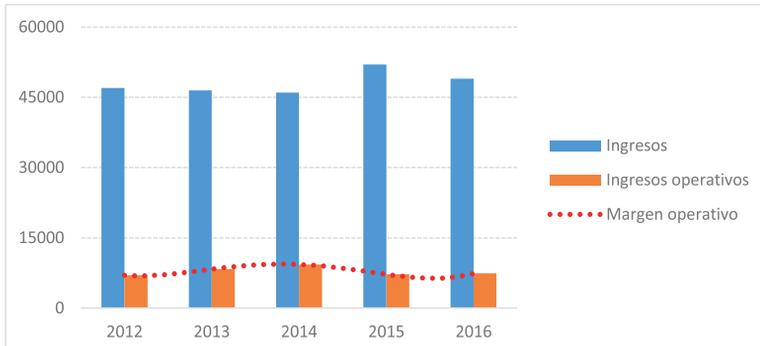
La empresa gasta el 2,5% de sus ventas en investigación y desarrollo y el 1,5% en responsabilidad social empresarial. Unilever emplea directamente a 250.000 personas en todo el mundo e indirectamente a más personas como fabricantes, productores, proveedores, distribuidores de servicio, entre otros. Con un alcance tan amplio de operaciones en todo el mundo, una organización así puede enfrentar varios problemas relacionados con su fuerza de trabajo (Unilever Annual Report, 2013).

Sin embargo, Unilever ha demostrado con sus estrategias eficaces de gestión de recursos humanos que es uno de los empleadores más atractivos del mercado. La empresa reconoce que su eficiencia depende de la eficacia de sus trabajadores. Por lo tanto, Unilever atribuye gran importancia a la satisfacción de sus empleados (Unilever's Global Company, 2017).

Unilever se encuentra en el *Global 2000 Leading Companies* para 2016 en Forbes. La lista *Forbes Global 2000* es un ranking anual de las 2.000 principales empresas en el mundo por la revista Forbes. Unilever en el 2016 dentro de este ranking se encuentra en el puesto #77 con la mención de mejor empleador (Forbes, 2016).

El rendimiento financiero de Unilever ha sido impresionante en los últimos años, y el crecimiento continuo de la compañía muestra su capacidad de seguir siendo resistentes a raíz de la creciente competencia y el cambio de ambientes. En el 2016, Unilever reportó unos ingresos totales de 52 mil millones de euros, con una utilidad operativa de 7 mil millones de euros. La utilidad neta fue de un impresionante 5 mil millones de euros. Las figuras 7 y 8 muestran la tendencia de la rentabilidad de Unilever del 2012 al 2016 (Google finance, 2016).

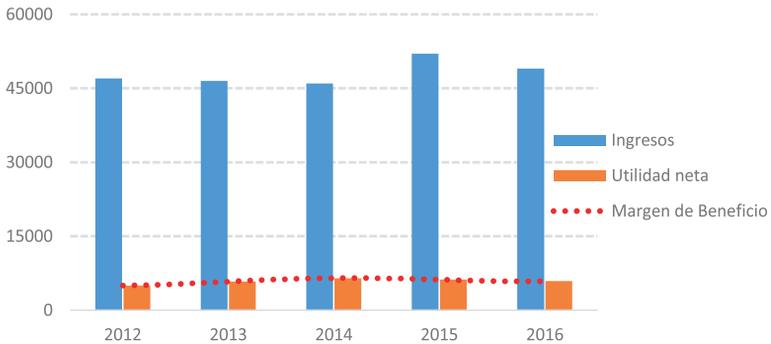
Figura 7. Ingresos totales y operativos UNILEVER (2012-2016)



Fuente: elaborado por Google Finance.

Figura 8

Ingresos totales y utilidad neta UNILEVER (2012-2016)



Fuente: elaborado por Google Finance.

Los gráficos muestran que los ingresos de la empresa aumentaron continuamente hasta el año 2015, y disminuyó ligeramente por el año 2016. Sin embargo, fue aún mayor en comparación con el año 2012. En cuanto a la rentabilidad, se puede observar que la utilidad neta aumentó en 2015 en comparación con años anteriores (Google finance, 2016).

Unilever es una de las empresas que ha establecido ejemplos de gestión eficiente de los recursos humanos. La empresa se centra en gran medida en los derechos humanos y se asegura de que aquello se cumpla a través de su proceso de aseguramiento positivo. Con el fin de conocer la perspectiva de sus empleados, Unilever llevó a cabo autoevaluaciones de los empleados, auditorías externas y capacitaciones. La dirección

estratégica de Unilever determinó que la felicidad entre los empleados influye directamente en el éxito y el crecimiento de su negocio (Unilever's Global Company, 2017).

Unilever ha iniciado numerosas campañas a nivel internacional que fortalecen su estrategia de gestión de recursos humanos y mejoran la satisfacción de los empleados. En 2013, Unilever celebró una semana global de "Ganar con Integridad", que consistió en encuestas y entrevistas sobre derechos humanos, y alentó a los proveedores de Unilever a operar bajo el estándar establecido por la compañía. En el 2014, esta campaña continuó con la iniciativa de "hablar en voz alta", que también ayudó a la empresa a conocer las preocupaciones de los empleados de todo el mundo (Unilever's Global Company, 2017).

En 2013, Unilever también lanzó un "Centro de Impacto Social" en su portal de empleados que ayudó a la empresa a introducir a sus empleados en actividades sociales. Esto tuvo un impacto positivo en la sociedad y vinculó el negocio con su responsabilidad social corporativa. El centro incluyó información sobre los derechos humanos con el fin de ayudar a los empleados a conocer sus derechos en el lugar de trabajo. Además de las campañas internacionales de recursos humanos, las filiales locales de Unilever también llevan a cabo actividades que merecen destacarse. Por ejemplo, en el 2013, Unilever Kleve (ciudad alemana), instaló un dispositivo que mide la motivación de los empleados y la satisfacción en el trabajo sobre una base diaria llamada Celplex. Celplex ayuda a Unilever a medir el impacto del clima laboral en la productividad. En su página web, Unilever Ecuador, menciona que el estado de ánimo si está relacionado con la productividad, las ventas y la eficiencia de los colaboradores. Los empleados en Ecuador, tenían que introducir su estado de ánimo en el dispositivo, todos los días antes de salir, y esta información ayudó a la administración a identificar si los empleados estaban satisfechos o insatisfechos (Unilever's Global Company, 2017).

Una antigua coordinadora de cuentas de la empresa menciona que en Unilever Ecuador se realizan charlas motivacionales a todos los empleados una vez al año. Las charlas varían dependiendo de su área de trabajo. Se introducen temas como "Construyendo confianza", "Empleados contentos, empresas saludables y productivas", "Diferencias y objetivo común", entre otros. A su vez menciona que la estrategia más grande que Unilever Ecuador les puede dar a sus colaboradores es el sentimiento de pertenencia y seguridad laboral. El proceso de selección de su personal es riguroso y se vuelve uno de los procesos más importantes dentro de la compañía. Unilever no solo escoge al personal con mayor conocimiento o actitudes, sino también a aquellos que tienen buenos valores. Gracias a

esto el ambiente laboral entre compañeros es el más propicio, fomentando la socialización y el compañerismo (Unilever's Global Company, 2017).

En esta era de entornos de negocios altamente competitivos, la fuerza de trabajo se ha vuelto cada vez más fluida y se ha convertido en un desafío para las organizaciones retener a sus valiosos empleados. En este escenario, una de las maneras más eficaces para reducir la rotación de empleados es asegurar que el nivel de satisfacción de los empleados aumente. Esto da como resultado, una satisfacción mayor en el trabajo y un compromiso organizacional, lo que evita que los empleados se cambien de trabajo.

Organizaciones como Unilever han implementado formas innovadoras para asegurar una alta satisfacción de sus empleados, y el ejemplo de Unilever Klev es uno de esos métodos innovadores. El núcleo de todas las estrategias de Unilever, fue el uso de la tecnología de *software* que facilitó la comunicación dentro de la empresa. El seguimiento de la satisfacción de los empleados y la garantía de la comunicación son impulsados por un *software* que ayuda a la administración a diseñar estrategias de recursos humanos, sin importar el tamaño de la empresa.

Discusión de resultados y conclusiones

Los factores que determinan la satisfacción laboral pueden variar dependiendo las características individuales de cada empleado. Así, en las empresas algunos trabajadores pueden sentirse bien en un departamento o área en específico, en cambio otros empleados pueden tener conflictos. Para ello, como lo menciona la literatura revisada, es necesario que los empresarios puedan identificar los factores generales y determinantes en la satisfacción laboral.

La literatura señala que cada ser humano tiene el potencial para alcanzar metas. La pregunta es cómo las organizaciones estimulan la creatividad en sus empleados y fomentan el deseo de tener éxito y alcanzar la autorrealización a través de su trabajo. Según la tabla 8, los factores más influyentes en la satisfacción laboral son: las condiciones de trabajo, el equipo de trabajo, seguridad laboral, oportunidades de progreso, salario y liderazgo en la dirección.

Por esta razón, Unilever busca desarrollarse y alcanzar el éxito, implementando estrategias que ayuden a que el empleado se sienta bien con su trabajo. Aquellas estrategias buscan aumentar el nivel de motivación del empleado, con el fin de aumentar su producción. Unilever ha implementado nuevas tecnologías para conocer el grado de satisfacción de sus colaboradores. Por lo que conoce los factores necesarios para mejorar constantemente la satisfacción de sus empleados.

Para terminar, basándonos en la literatura consultada, se puede afirmar que la satisfacción de los empleados afecta positivamente a las empresas. A mayor grado de satisfacción de los colaboradores se contribuye con mayor eficiencia en sus tareas asignadas para lograr los objetivos de la organización. Por lo cual, se debería mejorar los resultados y generar un incremento en el valor económico de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Ali, R., and Ahmed, M. S. (2009). The-impact-of-reward-and-recognition-programs-on-employee's-motivation-and-satisfaction:-an-empirical-study. *International review of business research papers*, 9 (2), 257–276.
- Amadeo, E. J., y Camargo, J. M. (2013). Flexibilidad laboral, productividad y ajuste, *Boletín socioeconómico*, 89 (1), 31-49.
- Arif, A and Chohan A. (2012). How job satisfaction is influencing the organizational citizenship behaviour (OCB): A-study-on-employees-working-in-banking-sector-of-Pakistan. *Interdisciplinary-journal-of-contemporary-research-in-business*, 97 (1), 5-34.
- Bedodo Espinoza, V., y Giglio Gallardo, C. (2006). *Satisfacción y compensaciones: una investigación de orientación teórica*, (tesis de grado). Universidad de Chile. Santiago, Chile
- Cequea, M. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 121-127.
- Díaz, M., y Morales, S. (2013). Satisfacción laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 59-77.
- Galindo, M. y Viridiana R. (2015). "Productividad" en Serie de Estudios Económico. *México ¿cómo vamos?* 1 (2), 70–76.
- Gathungu, J. and Wachira H. W. (2013). Job Satisfaction Factors that Influence the Performance of Secondary School Principals in their Administrative Functions in Mombasa District, Kenya. *International Journal of Education and Research*, 1 (2), 32-33.
- Gómez, L. A., Orduña, M. P. T., y de la Cruz, G. L. (2014). La capacitación y la motivación laboral como factor de importancia para el logro de objetivos organizacionales. *Global Conference On Business & Finance Proceedings*. 9(2), 1564-1569.
- Google finance. (01 de Abril de 2016). *Google finance*. Obtenido de Google finance: <https://www.google.com/finance?q=NYSE%3AUL&ei=RQzmWNj6E8SWeYDgFA>.
- Govea, M. G., Vázquez, N. I. P., y Rangel, C. F. (2014). La satisfacción y los sistemas de recompensas y su impacto en la

- producción. *Contribuciones a la Economía*, 7(1), 7-8
- Hernández, R. A., y Serravalle, C. D. (2014). *Felicidad en el trabajo* (Doctoral dissertation, Universidad Argentina de la Empresa).
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., and Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 25–36. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees satisfaction on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), 3-5.
- Muhammad R. and Wajidi. F. (2013). Factors influencing job satisfaction in public health sector of Pakistan. *Global Journal of Management and Business research*, 13(8), 61-65
- Navarro, J., Ceja, L., y Arrieta, C. (2016). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles de Psicólogo*, 9 (12), 196-206.
- Nohria, N., Groysberg, B., and Lee, L. E. (2008). Employee motivation. *Harvard Business Review*, 86(8), 78-84.
- Null, C., Marvel, M., Rodríguez, M. y Núñez Bottini, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
- Piñón, R. (2012). Estrategia para elevar la satisfacción laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *InfoCiencia*, 19(4), 12-29.
- Sanchez-Riofrío, A.M. y Arévalo-Silva, M.C (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: Análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001–2015. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 3 (3), 59-70.
- Sanchez-Riofrío, A.M. y González-Disintonio, J.A. (2019). El sucesor en empresas familiares agrícolas, factores que influyen en su elección. *Lúmina*, 19: 28-47.
- Sanz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. (tesis de maestría), Universidad de Valladolid. España.
- Ssegawa, G. (2014). *Factors Influencing Employee Job Satisfaction and*

its Impact on Employee Performance: A Case of Unilever Kenya (Tesis de grado). United States International University Africa. Africa

Unilever Annual Report (2013). Making Sustainable living common place;
Unilever Registered office. United Kingdom.

Unilever's Global Company. (19 de marzo de 2017). Awards and recognition. Obtenido de <https://www.unilever.com/sustainable-living/the-sustainable-living-plan/our-strategy/awards-and-recognition/>

Empresa ABC¹: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

Introducción

Para una organización contar con un sistema de gestión de talento humano es de gran importancia, sean grandes o pequeñas empresas. La base de su crecimiento es el capital humano y la selección responsable del mismo. Para aumentar las capacidades empresariales, es imperativo que las empresas contraten trabajadores de acuerdo a las necesidades y las metas de la organización (Ordiz y Avellana, 2012).

La iniciativa para el desarrollo de esta investigación surge de la necesidad dentro de la empresa ABC, en donde se encontró que la empresa no contaba con un sistema de gestión de talento humano. Lo cual ha ocasionado que no exista un conocimiento amplio sobre las competencias, los conocimientos y actitudes que debe tener un postulante a un cargo específico. El proceso de selección de la empresa es por ende totalmente empírico lo que ha incidido en una disminución del rendimiento de sus trabajadores afectando de esta forma a la productividad de la empresa.

La importancia de ABC dentro del sector empresarial ecuatoriano radica en que es una de las pocas empresas que se dedica a la comercialización de productos no tradicionales como son las plantas medicinales. ABC exporta al continente europeo alrededor de 100 toneladas anuales de diferentes semillas provenientes de plantas medicinales, con un total de ventas de 1,4 millones de dólares anualmente. Por esta razón ha recibido diferentes reconocimientos internacionales por su aporte a la industria farmacéutica en Europa. Por otro lado, la importancia de ABC dentro del cantón Pedro Carbo es vital, debido a que es una significativa fuente de empleo para los habitantes de esta zona. En la actualidad, ABC contrata alrededor de 70 personas del sector para los procesos llevados a cabo dentro de las haciendas de enero a agosto de cada año. En épocas de cosecha, empezando desde el mes de septiembre, dicho número de personas contratadas asciende a 80 (El Universo, 2002).

El objetivo de esta investigación es diseñar un sistema de gestión de talento humano adaptado a la empresa ABC, mediante el uso de una metodología de análisis de casos de empresas reconocidas, que sirva

¹Por pedido de la empresa, se ha modificado el nombre de la misma respetando su privacidad. Sin embargo, si algún revisor o lector necesita esta información, puede solicitarla de manera particular a ceninv@uees.edu.ec

para incrementar la productividad y satisfacción laboral de sus empleados. Dicho objetivo se logrará revisando la literatura académica y escogiendo enfoques teóricos para así crear de manera ordenada un conjunto de reglas o normas que permitan la obtención de resultados a corto y mediano plazo y su aplicación en las diferentes áreas administrativas de la empresa ABC. La importancia del presente trabajo realizado, para la empresa ABC, es servir como pauta para otras PYMES ecuatorianas que deseen mejorar su sistema de gestión de talento humano con el fin de lograr un crecimiento empresarial.

Para ello, se realizó una investigación no experimental, basada en una metodología cualitativa. La información recopilada se obtuvo de fuentes secundarias, como artículos científicos y la revisión teórica de casos en donde se han aplicado sistemas de gestión de talento humano en diferentes empresas. Por último, se realizó una comparación entre las diferentes teorías revisadas y los casos de estudio para posteriormente diseñar el sistema de gestión de talento humano para la empresa ABC.

Aspectos conceptuales

Definir sistemas de gestión de talento humano

Según Chiavenato (2008) y Correa (2007), un sistema de gestión de talento humano abarca diferentes prácticas y políticas directamente relacionadas con el manejo del capital humano de una organización. Dicho sistema constituye aspectos como los procesos de contratación, la retención de talento humano, capacitación de los trabajadores, motivación y sistemas de remuneración, entre otros.

La gestión de talento humano es hoy en día una evolución de la antigua administración de recursos humanos. Los miembros de una organización dejan de considerarse instrumentos, pues ahora abarcan un aspecto de mayor importancia que es el capital intelectual de la organización, lo cual los convierte en un punto clave para su funcionamiento.

Dentro de los factores que diferencian la gestión de talento humano de la antigua administración de recursos humanos, se encuentra la flexibilidad y la integración del sistema de gestión de talento humano con la gerencia estratégica. Lo que caracteriza a este sistema es la participación del talento humano mediante estrategias como programas de crecimiento profesional, creación de una cultura organizacional, sistemas de remuneraciones e incentivos, ambiente laboral y otros (Dolan y Reich, 2010).

Gestión de talento humano por competencias

La gestión por competencias es un sistema que vincula las características personales de un aspirante a una vacante con los

resultados esperados en el desempeño del puesto. Definiendo el término “competencia” como un grupo de habilidades, conocimientos, técnicas, aptitudes; que otorgan a un individuo las destrezas necesarias para desempeñarse en un área o puesto determinado (Gumucio, 2010). Entre los beneficios adquiridos mediante una gestión por competencias están: el aumento de la motivación y la participación de los trabajadores, mejoras en el ambiente laboral, el logro de metas y objetivos, formación de equipos de trabajo y otros (Dominguez et al., 2004).

En la tabla 9, se observa la clasificación de las competencias que deben ser evaluadas dentro del modelo de gestión de talento humano (Cegarra-Navarro y Martínez, 2013). La tabla 9 nos muestra que existen 3 tipos de competencias dentro de los parámetros de evaluación del perfil de un candidato. Dichas competencias son evaluadas dentro de los procesos de reclutamiento impartidos por las empresas. La importancia que se le dé a cada una de ellas radica en las necesidades de la empresa.

Tabla 9

Competencias a evaluar en el modelo de talento humano

Competencias genéricas	Pueden ajustarse a diferentes actividades o líneas de trabajo, suelen ser aspectos vinculados con la personalidad o características del individuo, como: liderazgo, resolución de conflictos, creatividad.
Competencias básicas	Se refiere a conocimientos adquiridos en los estudios, como idiomas, habilidad numérica, escritura.
Competencias específicas	Conocimientos adquiridos mediante la especialización y experiencia laboral.

Fuente: Cegarra-Navarro y Martínez (2013).

Compuestos de un modelo de gestión del talento humano

Un modelo de gestión de talento humano debe estar compuesto por diferentes procesos y actividades relevantes para la optimización del manejo del personal e incrementar el compromiso con la organización. En la tabla 10, se observa los componentes más comunes de un sistema de gestión de talento humano (Marino, 2005). Estos componentes son necesarios dentro de este tipo de sistema y se consideran, hoy en día, como los puntos clave de enfoque dentro del área de talento humano.

Tabla 10

Compuestos de un sistema de gestión de talento humano

Selección y diseño de puestos	Delimitación de las tareas de un puesto y selección de perfiles adecuados para el cargo.
Formación de personal	Establecer las necesidades de formación del personal contratado mediante; evaluaciones de desempeño, encuestas, sesiones estructurales.
Plan de carreras	Formación de un plan de carreras mediante la creación de mapas de trayectorias o un plan de sucesión. Determinar las competencias necesarias alcanzadas para la obtención de un cargo superior.
Retribución	Fijar salarios o premios en base a la responsabilidad del puesto, el mercado laboral o requisitos para el puesto. Así como también remuneraciones extras en base a méritos.
Evaluaciones de desempeño	Realizar análisis de adecuación al puesto mediante evaluaciones progresivas. Evaluación 360 con el fin de conocer la percepción del evaluado de jefes, compañeros y externos.
Desarrollo de potencial	Analizar el potencial, mediante evaluaciones de desempeño, intereses personales y adecuación al puesto.

Fuente: Marino (2005).

Las características principales de un modelo de excelencia

Para que un modelo de gestión de talento humano tenga éxito, debe aportar soluciones a las necesidades básicas de una empresa para manejar su red de colaboradores. Por esta razón, es esencial que por medio del sistema de gestión de talento humano se obtenga un vínculo entre los objetivos de la empresa y las actividades de sus colaboradores (Ordiz y Avellana, 2012).

Las características más importantes, de acuerdo a la literatura revisada, son las siguientes:

Primero, se ha identificado a la cultura organizativa según los autores Benitez (2005), Durive (2007) y Garay (2009). En la actualidad un modelo de gestión de talento humano debe tener una cultura organizativa marcada, de forma que sea más fácil para los trabajadores adaptarse a ella. La cultura organizacional permite difundir valores compartidos y ejerce una visión sobre los colaboradores para mantenerse unidos en la consecución de las metas organizacionales. La creación de una cultura forma parte de una estrategia de diferenciación que adoptan las empresas, la cual

puede ser utilizada como ventaja competitiva frente a otras empresas y es una herramienta base para atraer y retener el capital humano. Según un informe presentado por Deloitte (2016), más de la mitad de organizaciones participantes de su investigación consideran que, cambiar su cultura debido a los retos del mercado, es un factor necesario para atraer al mejor talento humano.

Segundo, se ha encontrado que el diseño organizacional es muy importante, según las investigaciones de Moreno y Liz (2009), Fernánd (2012) e Indagarra (2012). La forma en que se diseña una estructura organizacional es la base para manejar al talento humano. La estructura gerencial permite la coordinación entre diferentes áreas, adaptar procesos y contribuir a la especialización de los colaboradores en un área específica. Un objetivo del diseño organizacional es crear áreas laborales orientadas al trabajo en equipo. Esto permite flexibilidad, pero a su vez da cierto nivel de poder a las áreas de la organización. Un objetivo particular de hoy en día es eliminar los puestos jerárquicos y consolidar a un equipo como uno solo, sin divisiones y de esta forma fomentar las relaciones personales (Deloitte University press, 2016).

Por último, se considera importante el aprendizaje según Alcover y Gil (2002) y Mejia et al (2006). Dentro de esta parte, se encuentra el desarrollo profesional de los colaboradores. El aprendizaje o formación del personal sirve como herramienta base para lograr una competitividad sostenible en una organización, la creación de procesos formativos enfocados en el mejoramiento de la productividad son la clave del éxito de un modelo de gestión. Esta herramienta no sólo se enfoca en formar al personal, sino establecer un aprendizaje colaborativo o grupal que no deje a ninguna pieza de la organización fuera de este modelo. Según Deloitte (2016), en la actualidad los trabajadores buscan lugares de trabajo donde puedan desarrollarse, es por esto que las empresas consideran el aprendizaje como una fuente para atraer y retener al talento humano. Un modelo de aprendizaje propuesto por la empresa Deloitte cuenta con un proceso de aprendizaje inmediato, intermedio y transicional.

Aplicaciones de sistemas de gestión de talento humano

Kimberly Clark

Desde el 2007 en adelante, Kimberly Clark se encuentra manejando un sistema de gestión basado en competencias personales mediante el programa *Global Performance Management*. El objetivo de este programa asociado a la gestión por competencias es contribuir al diálogo entre las jefaturas responsables y los miembros del equipo, lo cual permite comprometer a toda la organización con los objetivos de la empresa. La

meta de este sistema pionero es valorar o premiar a sus trabajadores en aspectos como la capacidad de toma de decisiones, comportamientos de liderazgo y su aporte hacia la consecución de los objetivos del negocio (Standford Graduate School of business, 2009).

Para el desarrollo de este sistema, la empresa estableció un grupo de competencias que se identificaron como relevantes para el negocio. Estas competencias son la base para valorar a los empleados de la empresa y para realizar una política de gestión de talento humano que incluya aspectos como planes de desarrollo profesional y gestión del rendimiento (Erazo, 2008). A partir del desarrollo del sistema de gestión de talento humano por competencias, empieza la etapa de adaptación en donde se identificó las necesidades a cubrir y las actividades que se deben desarrollar en cada área de trabajo. Por último, existe una fase de revisión y de ajuste como complemento al programa donde se realizó una revisión de aspectos como el rendimiento, áreas de mejora, fortalezas y debilidades, para a partir de esto, realizar planes de desarrollo profesional (Aparicio, 2006).

Nestlé

En Nestlé, la gestión de talento humano se encuentra enfocada en contratar profesionales con diferentes aptitudes. Por esta razón, la selección del personal se realiza en base a competencias personales y profesionales. La gestión de talento humano está enfocada en comprometerse con el liderazgo funcional y la orientación a resultados. La estructura de la gestión de talento se encuentra dividida en tres áreas: el área de *Expertise*, el cual implementa estrategias de RR.HH. Las estrategias a nivel de negocios específicos que las aplican los *Business Partners* y actividades transaccionales o *Employee Services* (Executive Board, Nestlé S.A., 2012).

El proceso de selección comienza con la descripción de funciones y objetivos que abarca el puesto a cubrir, estas funciones las elaboran directamente los responsables del área. A partir de ese momento se realiza un primer filtro en base a criterios objetivos. La empresa encargada de la selección realiza una primera entrevista en base al currículum del candidato y en sus valores personales. A continuación, se toman pruebas como *Predictive Index* (PI) y un test psicotécnico, los cuales evalúan si el perfil va de acuerdo a las necesidades del cargo. Por último, los finalistas del proceso mantienen una entrevista con los responsables del departamento al que deberá incorporarse. En esta se evalúan las actitudes, seguido de una prueba práctica relacionada con la vacante a cubrir (Nestlé España, 2010).

Por otra parte, la multinacional se encuentra comprometida con el desarrollo de las competencias personales de sus trabajadores. Por esta razón, ha formado un plan cuyo objetivo es encontrar medios que permitan el desarrollo de las competencias y actitudes profesionales para cumplir con los desafíos que conlleva cada puesto de trabajo. Un objetivo de este proceso es asegurar la satisfacción laboral de cada empleado y de comprometerse a la formación y desarrollo de sus aptitudes. Para evaluar a sus trabajadores, Nestlé emplea un programa llamado *Progress Development Guide* (PDG) donde los trabajadores identifican anualmente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Los aspectos evaluativos corresponden a 4 áreas: las competencias seleccionadas por la compañía, dos o tres fortalezas y puntos a mejorar profesionalmente y las necesidades de formación propias (Nestlé España, 2010).

Bimbo

La empresa mexicana Bimbo fundada en 1945, tiene un sistema de gestión de talento humano basado en: sistemas de trabajo, gestión de talento y calidad de vida. Mediante este sistema de gestión de talento humano, la empresa promueve el trabajo en equipo, la participación funcional y el desarrollo integral del personal. El sistema de gestión de talento incluye un sistema de liderazgo y un sistema de planeación enfocado en mejorar la calidad de vida (Sendra, 2007). Las evaluaciones de desempeño se determinan en tres fases: (1) desempeño y forma de trabajar, (2) seguimiento de los principios organizacionales, y (3) las cualidades de jefatura. Por otra parte, Bimbo tiene un sistema de talento humano integrado llamado META4, cuyo objetivo es dar solución a diferentes aspectos en la gestión de talento humano. El proceso de implementación del META4 empezó en el 2000 y en la actualidad sirve como un sistema que permite el control del reclutamiento, selección, capacitación, evaluaciones de desempeño y desarrollo de carrera, así como también pago de nóminas y procesos legales (Grupo Bimbo, 2014).

Tabla 11

Estrategias de gestión de talento humano

Empresa	Atraer		Retener		Desarrollar	
	Bonos y viajes	Remuneraciones variables	Cultura organizacional	Plan de carrera	Capacitaciones	Educación a distancia
Kimberly Clark	x	x	x	x	x	x
Nestlé	x	x	x	x	x	x
Bimbo		x	x	x	x	x

Fuente: elaborado por el autor

Análisis del caso

ABC, una empresa familiar

ABC es una empresa familiar constituida en 1991 por Ramón Navarro Espinoza, la cual se dedica a la exportación de frutas y plantas medicinales a Estados Unidos y el continente europeo. En la actualidad, la empresa se encuentra en la segunda generación al mando y su actual objetivo es crecer en el mercado internacional. ABC maneja una gama de productos de exportación variada, entre frutas y vegetales, los productos más exportados son diferentes variedades de mango, plátano y plantas medicinales. La empresa se encuentra certificada bajo *GLOBAL GAP* y *OKO GARANTIE*, lo cual garantiza productos de exportación de alta calidad (Fundación Mango Ecuador, 2009).

ABC es reconocido en el sector agrícola por su larga trayectoria en el sector de exportaciones y por ser una de las principales exportadoras de mango del país. Por otro lado, la empresa ha recibido reconocimientos de la Unión Europea por la exportación de plantas medicinales de alta calidad, como el trofeo *Euromarket* en Bruselas el 26 de abril del 2002. La empresa ecuatoriana fue la única en recibir uno de estos premios, el cual reconoce la calidad del producto exportado, su origen ecológico y la utilidad de sus productos para la industria europea (El Universo, 2002).

En la actualidad, la empresa cuenta con instalaciones administrativas en la ciudad de Guayaquil y las haciendas productivas se encuentran en el cantón Pedro Carbo. Dentro de su equipo de trabajo, cuenta con alrededor de 15 empleados fijos distribuidos en las áreas administrativas y operacionales de la empresa. Además, la empresa contrata alrededor de 80 trabajadores durante sus procesos de cosecha. La empresa cuenta

dentro de la parte administrativa con 3 áreas, área de gerencia general, área de cumplimiento y área de exportaciones. En el caso de la parte productiva, no se encuentra jerarquizado el rol de los empleados dentro de las haciendas. La actual representante de la empresa es Diana Navarro Vincent que cuenta con más de 20 años de experiencia en el área de ventas, así como también el área de producción agrícola (ABC, 2016).

Problemática actual

En la actualidad, la empresa ABC desarrolla un proceso empírico de selección de personal, oponiéndose a las prácticas modernas de gestión de talento humano. El proceso de selección de talento humano de la empresa se basa en aspectos como recomendaciones y experiencia. Por este motivo, aspectos como las competencias, aptitudes y habilidades requeridas no son consideradas en dichos procesos de selección. En consecuencia, al momento de trabajar con las personas contratadas se producen problemas relacionados al desempeño laboral y la adaptación al puesto, porque en ciertas ocasiones su perfil profesional no va de acuerdo a las habilidades requeridas.

Por otra parte, en una observación preliminar de las actividades que se desarrollan, se encontró que la mayoría de su personal está ubicado en puestos de trabajo que no corresponden a su perfil profesional. Como consecuencia, se ha desarrollado una desmotivación laboral, lo cual disminuye los valores de rendimiento, desempeño y, en consecuencia, la organización se enfrenta a una rotación continua de personal.

Por último, ABC no tiene un proceso evaluativo del desempeño, porque no se ha delimitado las funciones del puesto de cada colaborador. Con respecto a las actividades de cada trabajador, estas son sólo establecidas informalmente mediante un diálogo entre el trabajador y la gerencia lo cual hace difícil la ejecución correcta de las tareas. En este sentido, la ausencia de un proceso de selección del personal que contenga una descripción de cargos y perfiles profesionales, es parte de la problemática de la empresa. Actualmente, la empresa considera necesario diseñar un sistema de gestión de talento humano pues la carencia de éste, ha afectado el cumplimiento de las funciones de cada puesto de trabajo y por ende ha afectado a las metas organizacionales.

Diseño o propuesta del modelo de Gestión para ABC

ABC siendo una empresa familiar ha decidido implementar un sistema de gestión de talento humano que le ayude a la asignación de cargos y selección del personal. En la actualidad, ABC se encuentra en proceso de crecimiento, por lo cual tendrá que incorporar nuevas áreas y cargos. También, es requerida en estos momentos una evaluación y un proceso

de reforma de las áreas de trabajo y cargos a ocupar. A pesar de ser una empresa familiar, es necesario implementar un sistema de gestión que pueda servir como pauta para un crecimiento a futuro.

Al evaluar los antecedentes y el proceso actual de la gerencia para seleccionar a sus trabajadores, se pudo conocer que se necesita un sistema que permita evaluar las destrezas y capacidades de los postulantes. La capacidad de trabajar bajo presión y los conocimientos son partes que deben poder ser evaluadas bajo este sistema. El sistema de gestión aplicable para esta empresa debe contener una división de áreas y actividades de cada puesto para evitar que se incumplan las metas.

En el caso de Kimberly Clark, se observa que, además de aplicar un sistema de gestión basado en competencias, tiene como objetivo delimitar las funciones de cada cargo de acuerdo a las metas de la empresa. Nestlé, aplica también un proceso de selección en base a competencias, pero a su vez, pone énfasis en realizar evaluaciones con el fin de mejorar dichas competencias. El liderazgo funcional y la orientación a resultados son base de la gestión de talento humano de Nestlé, lo cual ha incrementado el nivel de rigurosidad en el proceso de selección y de ascensos. Por último, Bimbo es una empresa enfocada más a la gestión de talento humano por medio del liderazgo y la satisfacción laboral. Cada uno de los procesos de recursos humanos los realiza por medio de un programa tecnológico que adoptaron desde el 2007.

Según lo antes descrito, la empresa ABC encaja en el perfil del modelo de gestión de Kimberly Clark, pues su principal objetivo es alinear las actividades con las metas de la organización. En la actualidad, los empleados no están en conocimiento de las metas de la empresa y, por ende, sus actividades tampoco están alineadas a la consecución de las mismas. Por esta razón, un modelo de gestión de talento humano basado en competencias sería de gran ayuda en este caso con el fin de crear un vínculo entre las actividades de cada cargo y los objetivos de la empresa. Debido a que la empresa es pequeña y las vacantes para ascensos son escasas, el modelo de Nestlé de políticas de ascensos no entraría en su gestión por competencias. De lo contrario, un programa de gestión como el de Bimbo incurriría en muchos gastos de implementación para una empresa pequeña.

Enfocándonos en el modelo específico de la gestión de talento humano para ABC, en el área de selección y diseño de puestos, basándonos en la literatura y en los ejemplos revisados es necesario crear una estructura organizacional que permita establecer jerarquía en los puestos de cada área y crear una división por departamentos con una estructura simple. Además, se debe diseñar un manual con los diferentes cargos y funciones

que la empresa necesite.

Es importante realizar un diseño del perfil del candidato para cada área basado en competencias generales y específicas. En este apartado, es necesario efectuar un esquema del proceso de selección y pre-selección del candidato, incluyendo requisitos generales, entrevistas requeridas para el cargo, evaluaciones de conocimientos y test psicológicos. Como un valor agregado al proceso de selección, es importante realizar una guía para la conducción de entrevistas de selección.

En el componente de formación de personal será necesario realizar un esquema de inducciones previas a ocupar el puesto de trabajo. En el caso del trabajo operativo, debe incluir inducciones dentro del puesto de trabajo, inducción de salud, seguridad y bienestar de los trabajadores e inducciones de protección de alimentos. Es importante realizar capacitaciones dentro y fuera de la organización, como capacitaciones en el puesto de trabajo y capacitaciones externas por medio de entidades dedicadas al desarrollo de personal. Por último, efectuar capacitaciones promocionales con el fin de otorgar al trabajador un ascenso o aumento de salario de acuerdo a las nuevas capacidades adquiridas.

En la fase de plan de carreras, debido a que ABC se encuentra en proceso de crecimiento, se debe realizar un mapa de evaluación de la trayectoria del personal en la organización. A partir de esto, se procederá a diseñar evaluaciones del potencial del personal y se elaborará el plan de sucesiones de la empresa respecto a las evaluaciones previas realizadas.

Dentro de las retribuciones para la empresa ABC, se fijarán salarios en base a una compensación fija y variable. El salario base que se encuentra dado de acuerdo a los parámetros establecidos por las instituciones regulatorias y las compensaciones variables, como horas extras, gratificaciones, premios, bonos, etc. Un punto clave respecto a la remuneración sería vincular el desempeño con el salario. Es decir, mientras mayores sean las calificaciones obtenidas, abran compensaciones más importantes.

Con respecto a la evaluación de desempeño, se debe implementar una evaluación por cumplimiento de metas y objetivos, con el fin de incentivar a los empleados a comprometerse con las metas de la organización. También, esquematizar evaluaciones con una escala de calificación para evaluar parámetros como el cumplimiento de horarios, funciones del cargo, faltas y comportamientos.

En el caso de ABC en el desarrollo del potencial, se debe desarrollar evaluaciones por alto rendimiento, donde se pueda mantener un desempeño sostenido en base a metas medibles y desarrollar un mapa

del progreso del personal obtenido durante la trayectoria laboral. Además, será necesario implementar un proceso de entrenamiento del personal para asumir mayores responsabilidades, así como también el desarrollo profesional de estos.

Tabla 12

Sistema de gestión de talento humano aplicado a ABC

Selección y diseño de puestos	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar una estructura organizacional con rangos jerárquicos.• Manual con los diferentes cargos y funciones.• Diseño del perfil del candidato basado en competencias.• Esquema del proceso de selección y pre-selección del candidato.• Guía para la conducción de entrevistas de selección.
Formación de personal	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un esquema de inducciones previas a ocupar el cargo tanto para empleados administrativos como operativos y para trabajadores fijos y ocasionales.• Capacitaciones en el puesto de trabajo y capacitaciones externas por entidades expertas en el desarrollo del personal.• Efectuar capacitaciones promocionales.
Plan de carreras	<ul style="list-style-type: none">• Mapa de evaluación de la trayectoria del personal.• Diseño de un plan de evaluaciones del potencial del personal.• Elaboración de un plan de sucesiones.
Retribución	<ul style="list-style-type: none">• Fijar salarios fijos en base a las regulaciones del mercado.• Diseñar un esquema de compensaciones variables, bonos, incentivos y premios.• Vincular el desempeño con la remuneración obtenida.
Evaluaciones de desempeño	<ul style="list-style-type: none">• Implementar una evaluación por cumplimiento de metas y objetivos.• Evaluaciones con escala de calificación para evaluar diferentes aspectos.
Desarrollo de potencial	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar evaluaciones para alto rendimiento.• Elaborar un mapa del progreso en el desarrollo personal.• Entrenamiento de personal

Fuente: elaborado por el autor.

Conclusiones y recomendaciones

El objetivo de este trabajo fue diseñar un sistema de gestión de talento humano adaptado a la empresa ABC, para lograr un aumento en la satisfacción laboral de sus empleados y por ende impactar de forma

positiva en la productividad de la empresa. El sistema de gestión de talento humano se elaboró a partir de la revisión de diferentes teorías y ejemplos de empresas. Dentro del sistema, se incluyó también ciertos elementos de la gestión por competencias, pues dentro de la empresa ABC era necesario entablar una relación entre las tareas y el desempeño de los trabajadores para lograr el cumplimiento de las metas de la organización.

Para estudios posteriores sería interesante investigar sobre sistemas de gestión de talento humano aplicados en PYMES ecuatorianas o revisar sistemas de gestión de talento humano en empresas del sector agrícola.

Como todo trabajo de investigación, este estudio también tiene sus limitaciones. Primero, sólo se ha considerado un número limitado de artículos científicos al realizar la investigación. Segundo, no se incluyó información de empresas nacionales. Por último, los artículos escogidos pertenecen a países de habla hispana, lo cual redujo el marco investigativo. Para futuras líneas de investigación, sería importante analizar artículos científicos referentes a diseños de gestión de talento humano en empresas de diferentes sectores, así como también obtener información de empresas que se han adaptado a este tipo de modelos en otros continentes. El principal aporte de este trabajo es servir como pauta para otras PYMES que deseen implementar un sistema de gestión de talento humano y que mediante esta investigación puedan revisar la teoría aplicada en ABC.

Referencias Bibliográficas

- ABC. (8 de junio de 2016). ABC. Recuperado el 13 de agosto de 2017, de <http://www.renesa.com/>
- Alcover, C. M., y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 259-301.
- Aparicio, A. (noviembre de 2006). Kimberly-clark región andina: creando una cultura ganadora. *Capital Humano*, 1(204), 128-135.
- Benitez, K. T. (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. *Visión Gerencial*, 2(0), 91-98.
- Cegarra-Navarro, J. G., y Martínez, C. E. (2013). El desarrollo de competencias transversales mediante proyectos de emprendimiento en el marco de una asignatura de dirección de operaciones. *Working Papers on Operations Management*, 3(2), 9-13.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de talento humano* (3 ed.). Mexico: Mcgrawhill.
- Correa, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(60), 147-164.
- Deloitte University press. (2016). *Tendencias Globales en el capital humano 2016*. Deloitte Development LLC.
- Dolan, S., y Reich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo xxi. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10(2), 35-52.
- Dominguez, J. M., Pelayo Díaz, Y., & Vargas Sánchez, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 10(1), 56-71.
- Durive, L. C. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, 1(5), 87-95.
- El Universo. (16 de junio de 2002). Almizcillo cotizado para la elaboración de perfume. Recuperado el 13 de agosto de 2017, de <http://www>.

eluniverso.com/2002/06/16/0001/9/00FF90C72D3C433CBD391D5993C380D8.html

- Erazo, G. (2008). Giovanna Erazo analiza en ADN organizacional de una de las mejores empresas para trabajar. *Cultura corporativa*, 1(3), 58-59.
- Executive Board, Nestlé S.A. (2012). *La Política de Recursos*. Nestlé. Suiza: Nestec Ltd.
- Fernánd, R. M. (2012). Teorías Implícitas, *Diseño Organizacional*. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 38(1), 121-130.
- Forcadell, F.J.; Sánchez-Riofrío, A.M.; Guerras-Martín, L.A.; Romero-Jordán, D. (2020). Is the restructuring-performance relationship moderated by the economic cycle and the institutional environment for corporate governance? *Journal of Business Research*, 110, 397-407.
- Fundación Mango Ecuador. (02 de 05 de 2009). Mango Ecuador Foundation. Recuperado el 08 de 08 de 2017, de <http://www.mangoecuador.org/plantas-exportadores.php?ID=RENESA>
- Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Grupo Bimbo. (2014). *Informe anual integrado 2014*. Milenio3 / Genera.
- Gumucio, R. L. (2010). La selección del personal basado en competencias y su relación con la eficacia de la organización. *Perspectivas*, 1(26), 129-152.
- Indagarra, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28(123), 43-64.
- Marino, M. V. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33.
- Mejía, A., Jaramillo, M., y Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista científica Guillermo de Ockham*, 4(1), 43-81.
- Moreno, C. F., y Liz, A. d. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.

- Nestlé España. (Junio de 2010). Selección, Formación y Desarrollo, herramientas de Creación de Valor Compartido. *Perspectivas*, 2(3), 3-30.
- Ordiz, F., y Avellana, C. (2012). Gestión Estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 59-78.
- Sanchez-Riofrio, A.M.; Guerras-Martín, L.A.; Forcadell, F.J. (2017). Who's who in business portfolio restructuring research: The intellectual structure. *Revista Española de Documentación Científica*, 40 (1): 1-19.
- Sanchez-Riofrio, A.M., Lupton, N.C., Camino-Mogro, S. and Acosta-Ávila, Á. (2021), "Gender-based characteristics of micro, small and medium-sized enterprises in an emerging country: Is this a man's world?", *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 15 N°3, pp. 652-673. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2021-0273>
- Sendra, R. S. (enero de 2007). Ganadoras Premio Nacional de Calidad 2007: BIMBO México. *Instituto de fomento a la calidad total*, 31(2), 3-96.
- Standford Graduate School of business. (2009). Kimberly-clark región andina: creando una cultura ganadora. Junta Directiva de la Universidad Leland Stanford Junior.

Conclusiones finales

Este trabajo ha permitido analizar el estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador. Se ha podido constatar que existe un creciente interés por parte de las compañías en incorporar principios de sostenibilidad en sus operaciones. No obstante, los casos revisados evidencian la existencia de brechas que limitan una mayor adopción de la RSE, particularmente en pequeñas y medianas empresas.

Entre los principales desafíos identificados se encuentra el mejoramiento del marco regulatorio, brindando mayor claridad y coherencia normativa. Asimismo, se requiere impulsar la difusión de las buenas prácticas existentes para promover el aprendizaje entre pares. Las universidades y centros de investigación tienen también un rol importante en la generación de conocimiento sobre el tema.

Finalmente, las empresas suelen enfrentar dificultades metodológicas para la medición e integración de los impactos sociales y ambientales en su contabilidad. Superar estas brechas permitirá consolidar la RSE como una herramienta de creación de valor a largo plazo, beneficiando tanto a las compañías como a la sociedad en su conjunto.

El rol de los clientes en Ecuador también es importante para que los consumidores puedan exigir a las empresas el cumplimiento de mejores prácticas de responsabilidad social. Sin embargo, esto podría significar un aumento en los precios de los productos para que las empresas puedan satisfacer las demandas de todos sus grupos de interés en la sociedad de manera sostenible.

Además de fomentar una mayor concientización de estos temas en la sociedad, se podrían proponer políticas públicas que incentiven la adopción de prácticas de RSE por parte de las empresas. Por ejemplo, disminuyendo los impuestos que pagan las compañías que invierten en proyectos inclusivos que beneficien a grupos vulnerables o zonas menos favorecidas. Esto permitiría redireccionar esos recursos hacia iniciativas de mayor impacto social, generando al mismo tiempo resultados económicos comparables o superiores para las empresas. Para futuras investigaciones, sería importante incluir más casos de estudio en Ecuador.

En la región latinoamericana, nos enfrentamos a diversos problemas ambientales y sociales, siendo la pobreza uno de los desafíos más apremiantes. En Ecuador, más de un tercio de la población vive en condiciones de pobreza, un problema que abarca más que la falta de recursos económicos. Se extiende a la carencia de acceso a educación, salud, participación comunitaria y se entrelaza con la corrupción y otras circunstancias fundamentales para el bienestar humano.

En vista de este contexto, resulta crucial que las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) sean implementadas con el fin de generar impactos positivos y sostenibles que beneficien, al menos en cierta medida, a la sociedad en su conjunto. La RSE implica un enfoque de "ganar-ganar" que se materializa a través de la implementación de negocios inclusivos y la formación de alianzas estratégicas. Estas acciones buscan crear oportunidades que mejoren el nivel de vida de las comunidades, al mismo tiempo que generan ingresos de manera sostenible.

El libro examina cómo las empresas en Ecuador están asumiendo un rol activo en la promoción del bienestar social y ambiental, más allá de sus objetivos económicos. Analizamos los diversos enfoques y estrategias que las empresas están implementando para integrar la RSE en sus operaciones y cómo esto contribuye a la construcción de una sociedad más equitativa y responsable.



 [uees_ec](#)

 [universidadespíritusanto](#)

 www.uees.edu.ec

 Km. 2,5 La Puntilla,
Samborondón

ceninv@uees.edu.ec

Teléfono: (593-4) 500 0950 Ext: 1319 - 1317