

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

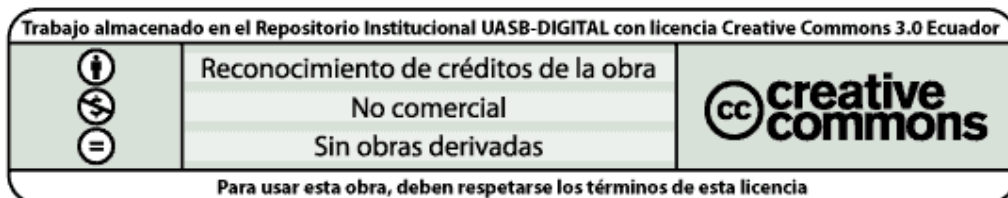
**Área de Gestión**

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Elaboración de un modelo de gestión humana basado en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aplicado en una microempresa del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)**

Cecilia Darnelly Guerrero Gavilánez

**Quito, 2016**



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Cecilia Darnelly Guerrero Gavilánez, autora de la tesis titulada: **Elaboración de un modelo de gestión humana basado en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aplicada en una microempresa del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)**, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Maestría en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por consiguiente la universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha, Quito 16 de mayo del 2016

Firma:

---

Cecilia Guerrero

Universidad Andina Simón Bolívar  
Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

Título de Tesis:

Elaboración de un modelo de gestión humana basado en la Responsabilidad Social  
Empresarial (RSE) aplicado en una microempresa del Distrito Metropolitano de  
Quito (DMQ)

Autora: Cecilia Guerrero

Tutor: Ingeniero Antonio Troya

Quito – 2016

## Resumen de tesis

Esta tesis enfoca en las micropresas, aportando con este estudio académico al esfuerzo del gobierno y otros sectores interesados en el progreso económico de la ciudad; su presencia es vital por formar parte de un ecosistema dinámico y sostenible. A pesar de los esfuerzos y la emisión de algunas ordenanzas por parte del DMQ, se evidencia con expertos en temas de RSE (Tabla 2); que las microempresas están aún muy lejanas a este concepto de RSE.

La orientación teórica y conceptual de este estudio analiza el funcionamiento diario de una microempresa utilizando estrategias basadas en la RSE y dirigidas a los colaboradores y se propone la “Elaboración de un modelo de gestión humana basado en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aplicado en una microempresa del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)”. Esta tesis contiene cuatro capítulos, incluido un capítulo introductorio del plan de tesis: capítulo dos, el marco teórico, donde se analiza conceptos de RSE y su situación en el DMQ; capítulo tres, la metodología, donde se detalla la investigación realizada y sus resultados; y, capítulo cuatro, es la presentación del caso, los datos analizados, y el modelo de gestión con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

La metodología cualitativa se aplicó a través de una inmersión en el Centro Médico de Rehabilitación del Distrito Metropolitano de Quito (CMRDMQ); cuyo modus vivendi comprende lo más fundamental de tener “conciencia”, siendo este un valor porque envuelve llevar una práctica profesional ética y humana en la creación de acciones y toma de decisiones que generen un impacto en sus integrantes, cumplir con los objetivos empresariales y evitar el desequilibrio e inestabilidad entre lo que la empresa ofrece y lo que la persona quiere. Se utilizaron distintos instrumentos investigativos cuyos resultados apoyan a la importancia de la presencia de la RSE interna reflejadas en la cultura organizacional; lo cual es el fundamento para efectivizar los principios y materias de las RSE detalladas en las ISO 26000. Se obtiene resultados positivos como: mejorar su ventaja competitiva, su reputación, su capacidad para atraer y retener trabajadores, clientes y usuarios demostrado en el caso de CMRDMQ.

**Palabras claves:** responsabilidad social empresarial (RSE); gestión humana; microempresas; empresa saludable, ISO 26000, POLCA.

## **Dedicatoria**

Este trabajo le dedico a David Lansdale, Ph.D., quien me involucró en la Fundación Beyond Chacay a desarrollar trabajos relacionados a desarrollo comunitario sostenible y responsable; particularmente con microempresarios responsables donde se establece puentes entre los turistas y los emprendedores basados en la co-creación de valor compartido y la responsabilidad social empresarial.

## Agradecimiento

Estoy profundamente agradecida con la *Divina Inteligencia* por haberme provisto de fuerza, sabiduría y paciencia para culminar este proceso. Además por abrirme diversas posibilidades para mi bienestar profesional y personal. Sin olvidar, mi reconocimiento *a mi familia* por soportar mis ausencias en todo este proceso.

A la *Universidad Simón Bolívar*, por esta apertura que dan a las personas que no tenemos conocimientos administrativos; pero que ya estamos incursionando en el campo empresarial.

Hago un *auto agradecimiento* por cuidar de mi metro cuadrado de forma consciente y por mis creencias en un cambio social por medio de emprendimientos sociales asociados con Responsabilidad Social Empresarial en microempresas; personalmente pienso que los emprendedores sociales actúan como agentes de cambio de la sociedad, aprovechando las oportunidades en las que otras personas fallaron y creando soluciones para cambiar la misma.

Culmino con el agradecimiento a mi tutor, Dr. Antonio Troya, por retomar mi tesis y por la paciencia de dirigir y ayudarme a terminar la misma.

## Índice de contenidos

<b>Capítulo uno</b> .....	<b>13</b>
<b>Plan de tesis</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2. Planteamiento del problema</b> .....	<b>13</b>
a. Descripción del problema .....	15
b. Justificación.....	17
c. Pregunta central.....	19
d. Preguntas de apoyo .....	19
e. Objetivo general .....	20
g. Hipótesis.....	20
<b>1.3. Enfoque teórico</b> .....	<b>20</b>
<b>1.4. Metodología de la investigación</b> .....	<b>21</b>
<b>Capítulo dos</b> .....	<b>23</b>
<b>Marco teórico</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 Historia de la responsabilidad social y sus principales conceptos</b> .....	<b>23</b>
Evolución de la RSE.....	25
<b>2.2. La responsabilidad social empresarial en Latinoamérica</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3. La responsabilidad social empresarial en el Ecuador</b> .....	<b>32</b>
<b>2.4. Consideraciones locales de la RSE en DMQ y su realidad actual</b> .....	<b>35</b>
<b>2.5. Caracterización de la microempresa aplicada al DMQ</b> .....	<b>37</b>
2.5.1. Características estructurales y culturales de las microempresas.....	38
2.5.2. Características económicas.....	38
2.5.3. Características del microempresario.....	39
2.5.4. Características del funcionamiento .....	40
<b>2.6. Importancia productiva de las microempresas</b> .....	<b>40</b>
<b>2.7. Humanización de las empresas</b> .....	<b>42</b>
a. Ética empresarial.....	46
b. Motivación empresarial.....	47
<b>2.8. Gestión humana interna para una microempresa saludable</b> .....	<b>50</b>
a. Objetivos de la gestión humana en una microempresa .....	53
<b>2.9. Modelo de gestión de la RSE basado en las ISO 26000 y POLCA</b> .....	<b>53</b>

2.9.1. Prácticas para integrar la RSE en una microempresa (ISO 26000) .....	55
a. Estrategia: mejorar la calidad de vida del público interno.....	56
b. Estrategia: organización de los grupos de trabajo y alianzas estratégicas .....	57
c. Estrategia: plan de capacitación .....	57
<b>Capítulo tres.....</b>	<b>58</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>58</b>
<b>3.1. Investigación cualitativa: justificación .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2. Método de muestreo no probabilístico “ por conveniencia” .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3. Instrumentos de investigación .....</b>	<b>59</b>
<b>3.4. Grupo de estudio.....</b>	<b>61</b>
<b>3.6. Contextualización de la investigación en las microempresas de servicios en el DMQ.....</b>	<b>62</b>
<b>3.5. Sesgo del investigador .....</b>	<b>63</b>
<b>Capítulo cuatro.....</b>	<b>64</b>
<b>Presentación del caso y modelo de gestión .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1. Introducción: Estudio de gestión interna de una microempresa prestadora de servicios médicos.....</b>	<b>64</b>
4.1.1. Presentación del Centro Médico de Rehabilitación del Distrito Metropolitano de Quito (CMRDMQ) .....	64
a. Misión .....	65
b. Visión.....	65
c. Valores organizacionales .....	65
d. Políticas internas .....	66
4.1.2. <i>CMRDMQ</i> como una microempresa .....	68
4.1.3. La gestión humana y la RSE como modus vivendi en las operaciones del <i>CMRDMQ</i> .....	69
<b>4.2. Recolección y análisis de datos.....</b>	<b>69</b>
4.2.1. Análisis de documentos del <i>CMRDMQ</i> .....	70
4.2.2. Análisis de entrevistas a expertos en RSE .....	72
4.2.3. Análisis del grupo focal de los colaboradores <i>CMRDMQ</i> .....	74
4.2.4. Análisis de encuesta a los colaboradores.....	77
Análisis de resultados de este instrumento:.....	78
• El 100% de los encuestados.....	78
4.2.5. Análisis de encuesta de los accionistas .....	79



Análisis de resultados de este instrumento:.....	80
4.2.6. Análisis de una encuesta al presidente de la empresa. ....	81
Análisis de resultados de este instrumento:.....	83
4.2.7. Análisis de encuestas a clientes .....	84
Análisis de resultados de este instrumento:.....	85
<b>4.3. POLCA e ISO 26000 aplicados al modelo de gestión para microempresas de DMQ.....</b>	<b>87</b>
4.3.1. Planificación en el modelo de gestión de CMRDMQ .....	91
4.3.2. Organización en <i>CMRDMQ</i> .....	91
4.3.3. Liderazgo en <i>CMRDMQ</i> .....	94
4.3.4. Control en <i>CMRDMQ</i> .....	94
4.3.5. Ajuste en <i>CMRDMQ</i> .....	95
<b>4.4. Resumen del análisis de la gestión humana basada en RSE y aplicada en el centro CMRDMQ .....</b>	<b>97</b>
<b>4.5. Recomendaciones del caso en la aplicación del modelo de gestión .....</b>	<b>101</b>
<b>4.6. Relevancia del estudio al entorno de una microempresa de DMQ.....</b>	<b>102</b>
<b>Conclusiones generales de la investigación.....</b>	<b>103</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>108</b>
<b>Lista de referencias .....</b>	<b>110</b>

<b>Anexos.....</b>	<b>117</b>
Anexo 1.....	117
Plantilla del modelo de evaluación de las actividades realizadas (tres muestras evaluativas) .....	117
Anexo 2.....	120
Encuesta al presidente ejecutivo .....	120
Anexo 3.....	122
Modelo de encuesta aplicado a los accionistas y su tabulación.....	122
Anexo 4.....	123
Encuesta aplicada a los colaboradores y su tabulación .....	123
Anexo 5.....	124
Modelo de encuesta a clientes y su tabulación .....	124
Anexo 6.....	125
Encuesta a clientes sobre opinión del profesional .....	125
Anexo 7.....	127
Registro fotográfico de opiniones de clientes .....	127
Anexo 8.....	128
Registros fotográficos de actividades internas, comunitarias y de capacitación .	128
Anexo 9.....	132
Cronograma general de actividades Septiembre 2014 - Febrero 2015 .....	132
Anexo 10 .....	133
Plan de desarrollo de actividades internas .....	133
Anexo 11 .....	134
Descripción de las actividades y nombradas en el cronogramas del anexo 10.....	134
Anexo 12 .....	139
Transcripción de las entrevistas a expertos de RSE.....	139
Anexo 12 .....	141
Principios y materias de la RSE.....	141
Anexo 13 .....	142
Plan de gestión interna desarrollado y basado en RSE aplicado al CMRDMQ.....	142
Anexo 14 .....	145
Lienzo de gestión interna basado en la RSE.....	145

## Índice de ilustraciones

<i>Gráfico 1: Evolución de la RSE</i> .....	25
<i>Gráfico 2: Estándares Internacionales aplicados a la RSE en Latinoamérica</i> .....	31
<i>Gráfico 3: Composición de los emprendedores según el nivel de educación</i> .....	40
<i>Gráfico 4: Importancia productiva de las microempresas</i> .....	42
<i>Gráfico 5: Teoría de Hackman y Oldham</i> .....	49
<i>Gráfico 6: Empresas que consideran a las personas como su activo principal</i> .....	52
<i>Gráfico 7: Sistematización de una estrategia de RSE</i> .....	54
<i>Gráfico 8: Colaboradores de CMRDMQ</i> .....	61
<i>Gráfico 9: Programas del CMRDMQ</i> .....	68
<i>Gráfico 10: Lista de chequeo de documentos de la microempresa</i> .....	71
<i>Gráfico 11: Planificación estratégica de una gestión humana basada en RSE</i> .....	90

## Índice de tablas

<i>Tabla 1: Conceptos de la RSE .....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 2: Cuadro de resumen de expertos en RSE .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 3: Temas de discusión interna (fortalezas y debilidades) .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 4: Análisis y evaluación del modelo de gestión en CMRDMQ .....</i>	<i>58</i>

# Capítulo uno

## Plan de tesis

### 1.1 Antecedentes

La presencia del plan de tesis, marco de trabajo de la presente investigación, forma parte del primer capítulo debido a que el tema presentado originalmente fue aprobado sin medir la magnitud que esta propuesta representaba tanto por la amplitud del tema (RSE en las microempresas) y la capacidad investigativa (todas las microempresas del Distrito Metropolitano de Quito). Es oportuno remarcar que la tutora designada inicialmente Doctora Mariana Lima, determinó la necesidad de reducir el tema para que se efectúe una investigación más accesible; bajo la debida consulta a Secretaría General se procedió a hacer las modificaciones del plan de tesis. Lamentablemente, por cuestiones diversas no pudimos concluir con la docente asignada.

Por iniciativa propia de la autora, se desarrolló la tesis hasta cumplir con los requisitos legales de matriculación extraordinaria y proceder a la solicitud de un nuevo tutor. El Ingeniero Antonio Troya fue asignado como tutor y ha continuado con la propuesta formulada haciendo ajustes mínimos, sin alterar el sentido de la investigación hecha con el objetivo de poder culminar con este reto profesional.

### 1.2. Planteamiento del problema

Esta investigación sobre RSE vinculada con el quehacer del área de gestión humana es significativa en la actualidad porque es un tema estratégico que está en auge y puede ayudar a generar empresas más saludables, atractivas para sus clientes internos y externos, y ser sostenibles en el tiempo. Entonces, se desprende la pregunta: ¿cómo un modelo de gestión basado en la RSE puede lograr un impacto más humanístico en la cultura de una microempresa?

La respuesta a esta interrogante es que quedó atrás la antigua idea de que una empresa debe buscar exclusivamente la rentabilidad financiera máxima y cumplir el compromiso con la sociedad con programas filantrópicos. Un empresario responsable socialmente no solo busca el desarrollo de la empresa, sino también como realizar acciones conscientes donde su escenario lo desenvuelve con el

diferencial entre la rentabilidad máxima y mínima; es decir, una rentabilidad moderada que le lleve a la sostenibilidad considerando sus expectativas y la incorporación de valores éticos y morales, así como compromisos con los grupos de interés (UASB, 2015). Las acciones clave de gestión relacionada a esta idea, se centran en cuatro ámbitos: social, económico, ambiental y humano encontrados en los siete principios de las ISO 26000 (Argandoña e Isea Silva 2011).

Ha sido oportuno plantear esta práctica direccionando hacia el talento humano, donde la RSE es un punto clave para crear una empresa saludable para los colaboradores porque representa no solo una gran oportunidad de cambiar paradigmas tradicionales, ofreciendo a las microempresas<sup>1</sup> y sus colaboradores ir más allá de la parte económica, sino llegar a un desarrollo integral. La RSE a través de la ISO 26000 brinda principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con las formas de actuar consciente, ética y responsablemente con todos los grupos de interés de la empresa, añadiendo valor a la misma y llevándole a la sostenibilidad sin importar el tamaño (Argandoña e Isea Silva 2011, 7).

Los siguientes principios de la ISO 26000 ayudan a normalizar criterios y definiciones de responsabilidad social y evaluar los impactos económicos, sociales, ambientales y humanos de todas las empresas: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto a la legalidad, normativas internacionales de comportamiento, y respeto a los derechos humanos. Así también, una microempresa puede basar su trabajo en siete áreas fundamentales para crear una estrategia de gestión más humanizada: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa en la comunidad, desarrollo de la misma.

Según el proyecto Salto/USAID-Ecuador, solo una cuarta parte de las empresas tienen registro único de contribuyentes (RUC), (25.1%) y en similar proporción tienen licencias municipales (25.2%), y un pequeño porcentaje de empresarios y colaboradores están afiliados al sistema de seguro social (14.7% y 4%,

---

<sup>1</sup> Según la Ordenanza Metropolitana número 0333 lo define como: “aquella organización de producción que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos hasta cien mil dólares.” (ORDM-333, 2010).

respectivamente) (“Microempresas y Microfinanzas en Ecuador”, 2004, 20–16). Actualmente, estas cifras han mejorado en un 105% en el año 2007 al 2014 (IESS 2014, 2). Probablemente, este cambio abrupto puede ser como resultado de la vigencia del Proyecto de Implantación del Sistema Nacional de Gestión de la Prevención (SGP), añadiendo a este la emisión del reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente, regulada por la Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual controla los derechos y deberes que debe cumplir un empresario y colaborador en cuanto a la prevención de riesgos laborales; también nombrados en la Constitución del Ecuador (“Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo” 2015). Dicho de otra manera, el cambio comportamental del empresario es resultado de obligación más que de concientización sobre la necesidad de un mejor comportamiento voluntario hacia el colaborador para tener una gestión más responsable y humana.

#### **a. Descripción del problema**

La RSE es un tema muy extenso que abarca aspectos morales, éticos, legales, ambientales, y envuelve a diversos involucrados. Dentro de esta amplia gama de elementos que contiene la RSE está sobre todo el ambiente interno o conocido como los clientes internos o colaboradores; consecuentemente, el punto central de este estudio es el ser humano, colaborador de una empresa. El hombre es la fuente de toda creación, imaginación, productividad y quien aflora cuando existe motivación, bienestar equitativo y humano, ambiente laboral amigable con estrategias basadas en los principios y áreas de la RSE y con empresarios que deseen mejorar sus procesos y lograr resultados de la mano con soluciones más humanizadas y hacer de las microempresas casos de éxito, supervivencia, preferencia y constancia a lo largo del tiempo.

Los gobiernos centrales, locales y la academia particularmente están conscientes que con la RSE se moviliza la conciencia colectiva para motivar e inspirar a empresarios en temas de sostenibilidad, buscando cómo ser agentes de cambio en el entorno interno, y como resultado en el contexto externo, llegar al cómo ser una sociedad más justa y armoniosa con el planeta, la gente, el lugar y ser parte de un buen desarrollo sostenible. La RSE como prioridad y como cultura empresarial impulsa al colaborador a asumir un comportamiento ético y transparente a fin de

mejorar continuamente su desempeño y al mismo tiempo, proteger a las personas, al medio ambiente y contribuir al desarrollo de su territorio y de la sociedad en general.

Más que una moda, la RSE representa un futuro en los negocios porque adquieren sostenibilidad, razón por la cual la misma ciudadanía busca que los empresarios se concienticen sobre la necesidad de capacitarse y aplicar modelos de gestión basados en la RSE y no en filantropía. Hay mucho trabajo que hacer e investigar, en particular dentro del sector de las microempresas. En esta tesis, el gran reto va a ser mostrar que a pesar del tamaño, una microempresa con una visión clara, una misión bien establecida, y con valores compartidos, pueden ser transformados en su cultura organizacional, y a la vez, brindar un servicio más responsable, comprometido y sostenible entre todos sus actores.

El tema de la aplicación de la RSE en la gestión interna básicamente ha hecho que muchos empresarios tomen conciencia de satisfacer las necesidades de los colaboradores más allá de las económicas sino de la realización personal y profesional. La RSE cuidadosamente implementada puede ser un motivante para empoderar la buena actuación del colaborador que, según diversos autores, producen los beneficios adicionales de actividades como capacitación, motivación, buenas relaciones laborales, ambiente de trabajo equitativo, seguridad industrial e higiene laboral, lo que modernamente lo llaman una *empresa saludable*<sup>2</sup>. Sin lugar a duda, la importancia del factor humano dentro de la cadena productiva de un negocio es un punto clave a considerarse como uno de los mejores activos que tiene una empresa.

Esto implica la necesidad, para el empresario, de sumergirse en esta nueva forma de hacer negocios a través de la aplicación de modelos de gestión basados en la RSE a fin de lograr una mejor competitividad, rentabilidad, y sostenibilidad entre otras ventajas. Este trabajo de investigación implica *conocer la realidad de RSE en las microempresas*; así como también proponer acciones a partir de un *modelo de gestión con buenas prácticas de RSE* en sus diferentes escalas que abarca el trabajo con el sector interno y que estas sean amigables con el medio interno y externo donde se desenvuelven.

---

<sup>2</sup> La organización deber demostrar que ha asumido los estándares de sensibilización y de puesta en marcha de prácticas favorecedoras de salud. Deben haberse realizado intervenciones al menos en dos esferas, una de ellas la que afecta a los hábitos de vida. Guía para el fomento de puestos de trabajo saludables en los servicios de salud.



## **b. Justificación**

Mucha gente de diverso ámbito como público, privado, academia, medios de comunicación está consciente que con la RSE se moviliza la consciencia colectiva para motivar e inspirar a empresarios a una forma de actuación más equilibrada y sostenible entre la parte social, económica y ambiental. El planeta requiere de una cultura empresarial que impulse al emprendedor a asumir un comportamiento ético y transparente a fin de mejorar continuamente su desempeño de protección a las personas, al ambiente, a la sociedad, así como también a favorecer al desarrollo económico de su territorio y al buen vivir del grupo de interés.

La microempresa tiene gran representación en la cadena productiva de la capital ecuatoriana, existen alrededor de 93.406 microempresas distribuidas en diversas administraciones zonales (Instituto de la Ciudad 2011, 2), las cuales según David Vera, Coordinador General del Censo Nacional Económico, enfrentan “el gran paradigma de la estadística económica, el famoso “80/20”, que contempla que las grandes empresas concentran la mayor cantidad de la producción, por ello, la información sobre la economía de un país se mide a través del estado de las grandes empresas” (“Conversatorio La importancia de la MiPyME en la Economía Ecuatoriana” 2015, 3–4), consecuentemente hay poco estudio en referencia al conocimiento de la RSE en las microempresas.

La RSE es más que una moda o una tendencia, esta representa el futuro de los negocios porque adquieren perdurabilidad en el tiempo y mucha más aceptación por los clientes. Razón por la cual la misma ciudadanía busca que los empresarios se concienticen sobre la necesidad de capacitarse y aplicar modelos de gestión basados en las RSE y no en filantropía. De aquí existe la urgencia de socializar, comprender y difundir conceptos, prácticas y beneficios a todo nivel que dentro del mundo de los negocios es imperativo. Su implementación incide en llevar a la práctica a nivel empresarial indistintamente de su tamaño establezcan una coherencia *entre lo que dicen y lo que hacen*, particularmente a su gestión con el público interno, accionistas, consumidores, comunidad, proveedores, administrativos, a fin de potenciar sus mejores capacidades, habilidades y aptitudes y llegar al equilibrio del ganar-ganar.

El practicar la RSE en la gestión administrativa interna en las microempresas busca establecer un equilibrio entre lo laboral y lo privado en todas

sus dimensiones como mental, espiritual, físico, emocional, familiar y social, donde la tarea de un/una empresario/a responsable socialmente y humanamente emprendedor es poner sus esfuerzos en crear una visión común, motivar, generar conciencia, aprendizaje, respetar y convivir armoniosamente, estableciendo una relación personal y social con las partes interesadas; quienes juntos irán por un bienestar común y duradero y de esta forma ser parte de una sociedad con un buen ‘sumak kawsay’<sup>3</sup>. Hay mucho trabajo que hacer e investigar, en particular dentro del sector de las microempresas. En esta tesis, el gran desafío como se mencionó anteriormente va a ser desarrollar el tema en una microempresa y que represente impactos a diferente nivel social, académico y humano:

*A nivel social:* este tema de investigación se orienta a la voluntariedad del compromiso para actuar bien en respuesta al requerimiento de la sociedad de un comportamiento empresarial ético y transparente, siendo el sector interno la pieza importante y más vulnerable a diversas situaciones que pueden afectar su salud emocional, sicosocial, física del mismo. Son diversos los problemas a nivel laboral que afecta a un colaborador, y se relacionan a datos que fueron presentados por dos expositores en una mesa de análisis auspiciado por el Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB): en el año 2012, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2'000.000 de personas fallecen anualmente por accidentes o enfermedades del trabajo, y existen 160 millones de casos nuevos de enfermedades relacionadas con el trabajo: 1/3 dolor de espalda, 16% pérdida de la audición, 10% cáncer de pulmón, y 8% por depresión, resultados atribuidos a los riesgos ocupacionales (Pazmiño y Martínez 2015).

En el caso del Ecuador, las condiciones laborales de los colaboradores y su riesgo es alto (70%), motivo por el cual el gobierno central ha implantado nuevas políticas para salvaguardar la seguridad y salud del trabajador como el Proyecto de Implantación del Sistema Nacional de Gestión de la Prevención (SGP). (IESS 2014, 13–18).

---

<sup>3</sup> El concepto de Sumak Kawsay ha sido introducido en la Constitución Ecuatoriana de 2008, con referencia a la noción del “vivir bien” o “buen vivir” de los pueblos indígenas. Posteriormente fue retomado por el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 (<http://www.alainet.org/es/active/47004>)

*A nivel académico:* esta investigación brinda un modelo que sirve de guía para promover buenas prácticas a nivel interno que se pueden adaptar a una microempresa y puede ser una base para otros estudios académicos. Además enuncia recomendaciones estratégicas simples para microempresarios sin entrenamiento técnico pero tienen preocupación y responsabilidad de cómo hacer negocios más amigables y verdes. Particularmente para aquellas personas que buscan un cambio para promover un nuevo estilo de hacer empresa. Esta tesis contribuye así a la necesidad de encontrar material que provea información para auto educarse y apoyarse en contenidos con enfoque preventivo, correctivo y responsable. De esta forma este trabajo puede ajustarse a los intereses, realidades y particularidades de las personas que lo necesiten en la gestión de una microempresa o de estudios investigativos.

*A nivel humano,* esta temática de tesis abre puertas a muchas formas de “hacer el bien, haciéndolo bien, para estar bien” dentro de la vida empresarial porque al conocer información sobre la RSE se puede gestionar emprendimientos sostenibles que tengan ingresos balanceados y mantengan una relación equilibrada con el resto del grupo de interés, particularmente en el sector interno, donde el ser humano se siente apreciado, valorado y feliz. En consecuencia, este tema incide en una sociedad más vivible, justa y sustentable, evitando un desequilibrio e inestabilidad entre lo que la empresa ofrece y lo que la persona quiere (Gutiérrez 2015, 10–18).

### **c. Pregunta central**

- ¿Qué actividades de RSE debería desarrollar una microempresa ubicada en el DMQ a nivel interno para tener una gestión empresarial más humanizada?

### **d. Preguntas de apoyo**

- ¿Cuál es la realidad actual de las microempresas ubicadas en el DMQ con respecto al conocimiento y aplicación de la RSE.
- ¿Cuál es la situación actual de la RSE en el caso de estudio (Centro Médico de Rehabilitación del Distrito Metropolitano de Quito (CMRDMQ)) con respecto al conocimiento y aplicación de la RSE a nivel interno como eje de una gestión empresarial más humana cuyo resultado puede ser aplicado en otras microempresas?

#### **e. Objetivo general**

- Proponer actividades en un modelo de gestión fundamentado en la RSE para ser desarrolladas a nivel interno por las microempresas a fin de tener una gestión más humanizada sobre la base de una estrategia desarrollada en la microempresa CMRDMQ.

#### **f. Objetivos Específicos**

- Establecer un diagnóstico del estado de conocimiento y aplicación de directrices de RSE en las microempresas de DMQ.
- Diagnosticar el estado de implementación de RSE en la microempresa CMRDMQ.
- Proponer un modelo de gestión de RSE para las microempresas quiteñas, basadas en el modelo de gestión de CMRDMQ, las mismas que tienen sustento en guías universalmente aceptadas para la implementación de RSE.

#### **g. Hipótesis**

La aplicación de la RSE en las microempresas promueve una gestión más humanizada.

### **1.3. Enfoque teórico**

Esta propuesta se enmarcó en todo lo referente al colaborador/a, su entorno así como también prácticas, toma de decisiones diarias dirigidas integralmente hacia el ser humano y la influencia en su rol hacia el resto de las partes interesadas. Para resolver este planteamiento, se han propuesto cuatro capítulos de conocimientos teóricos, uno de ellos enfocado en la investigación práctica relacionada con la realidad de la RSE en el DQM:

El *primer capítulo* muestra una introducción al problema que encierra la investigación es el uso de la RSE aplicada a nivel interno como eje de una gestión humanizada en una microempresa del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). Se despliega el objetivo general y los objetivos específicos; seguidamente se da una justificación del tema debido a la importancia que este tiene en el mundo de los negocios saludables y responsables, específicamente en el área interno del centro. Además se da una breve descripción del cómo están diseñados los capítulos en el presente trabajo.

El *segundo capítulo* enmarca el marco conceptual y toda la literatura primaria relacionada con los principales temas correspondidos a la presente investigación como: los orígenes registrados en la historia (atropellos producidos en contra del medio ambiente y en particular hacia la deshumanización) y conceptualización de las RSE, la situación de la RSE a nivel latinoamericano, nacional y local. Revisa la humanización necesaria para crear una empresa saludable dentro de la responsabilidad social empresarial, la gerencia y la gestión de una microempresa. También se describe a la ética empresarial como tema relevante al *modus vivendi* de una microempresa y de cualquier emprendimiento actual.

El *capítulo tercero* expone teóricamente la metodología investigativa cualitativa y de conveniencia, en cuyo caso se aplicó la inmersión como método de obtención de datos para la descripción de la gestión humana de la microempresa en estudio.

El *cuarto capítulo* se inicia con una breve explicación y análisis de los datos obtenidos de la microempresa como: revisión de documentos internos, el grupo focal y las entrevistas a los grupos de interés, y finalmente detalla el resumen del análisis de la aplicación y presenta las respectivas conclusiones. Se presenta la propuesta desarrollada en un modelo de gestión de una microempresa prestadora de servicios médicos conocida como: Centro Médico de Rehabilitación del Distrito Metropolitano de Quito (CMRDMQ), ubicado en el sector de la Villa Flora. Finalmente, se ofrece las recomendaciones documentadas y un plan de gestión que se puede aplicar a otras microempresas interesadas en la integración de RSE en su cultura organizacional.

#### **1.4. Metodología de la investigación**

La metodología que se apuntó en esta *investigación cualitativa inductiva*, apoyada con una técnica de muestreo por conveniencia. Es cualitativa porque es a través de una inmersión en una microempresa prestadora de servicios médicos. De esta manera, se accede a recolectar datos directos de los informantes involucrados. La discreta actuación del investigador no ha alterado el regular funcionamiento del centro. Se utilizaron técnicas de recolección de datos como: un grupo focal de inicio entre los integrantes internos (administrador, accionistas, colaboradores y clientes), recolección de información por medio de: encuestas, recolección documental de

evidencias fotográficas de las actividades aplicadas en el proceso para verificación de la realización de las actividades y la ejecución de análisis perceptivo.

El muestreo por conveniencia se ha usado en el presente trabajo, no por fácil acceso y uso, sino porque la investigación tiene datos bastante certeros en cuanto al conocimiento de la RSE a nivel de microemprendimiento. Al aplicarse esta metodología se ha querido determinar la realidad actual de las microempresas vistas desde un punto de vista profesional e institucional de representantes de organizaciones que conviven diariamente con el manejo de las RSE. Para la elección de los elementos de la muestra se escogió a líderes expertos en el tema de RSE pertenecientes al sector público, privado y academia para dar su punto de vista de acuerdo con la experiencia al trabajar en el sector.

## Capítulo dos

### Marco teórico

#### 2.1 Historia de la responsabilidad social y sus principales conceptos

El registro del nacimiento de la RSE no tiene una fecha exacta; su inicio y promulgación se da por la dinámica y exigencias de la sociedad hacia una cultura justa, consciente y sostenible que está presente en cada tendencia económica y filosófica. No obstante, muchos textos mencionan a *Howard R. Bowen* (1953), quien reluce el tema de la relación que existe entre la empresa y la sociedad y cómo estas deberían tomar conciencia sobre las consecuencias sociales de sus decisiones (García Vega y Cannessa Illich 2005, 13), y fue publicado en: *Responsabilidad Social para Empresarios, Social Responsibility of the Businessmen*, a mediados del siglo XX. A partir de esta publicación se ha despertado conciencia en los empresarios de aquella época a optar políticas y acciones más sociales para su entorno, convirtiéndose así en el punto referencial de la RSE (Torresano 2012, 9).

Antes de los aportes de Bowen estuvo la presencia de los conflictos armados como la Segunda Guerra Mundial, donde hubo promulgaciones para llegar a poner fin al conflicto y lograr la paz, justicia y equidad, más aun a favor de una teoría de intervención humana, hecho suscrito en la Carta de las Naciones Unidas (United Nations 2010, 4, 5). En otro sentido, la historia grabó los miles de atropellos que las empresas transnacionales realizaron en los países en desarrollo, particularmente en relación con el mal uso de los recursos naturales, humanos como el trabajo infantil, trabajo de mujeres en condiciones indignas e inhumanas y sin beneficios, remuneración injusta, etc. Estos antecedentes han sido la base sólida para la concienciación de líderes políticos, empresarios, religiosos, activistas y ciudadanos en general para hacer de esta tendencia humanista como un nuevo estilo de vida y de convivencia.

Muchas organizaciones a nivel mundial se crearon como organizaciones sin fines de lucro (ONG) a nivel mundial para realizar convenciones, informar, concientizar y trabajar para lograr un cambio social. Así también nació la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la misma que subsiste para abolir la inhumanidad en el trabajo que se registró en las diferentes épocas como la primitiva, esclavista, feudal, industrial y la actual. El artículo 427 de la OIT de 1929,

documentó ciertas guías a favor del bienestar físico, moral e intelectual de las personas, las mismas que han servido como base para la producción, levantamiento y aplicación de nuevas leyes, acuerdos, regulaciones y crear nuevos mecanismos de acción (“Clausulas de los Tratados de Paz” 1929, 17). A este antecedente histórico, se añade la creación del “Tratado de Versalles” donde tomaron puntos no solo a favor del fin a la guerra mundial, sino a favor del ser humano en general con ejes fundamentales y específicos como: ejecutar y promover leyes que protejan los derechos fundamentales en el trabajo, ampliar el sentido de género e imparcialidad para el empleo tanto de hombres y mujeres, dotar de un ingreso decente y justo, abogar por el respeto, protección y diálogo social para todos, puntos que hasta la actualidad son el fundamento para una buena convivencia laboral (Magnan 1973, 50).

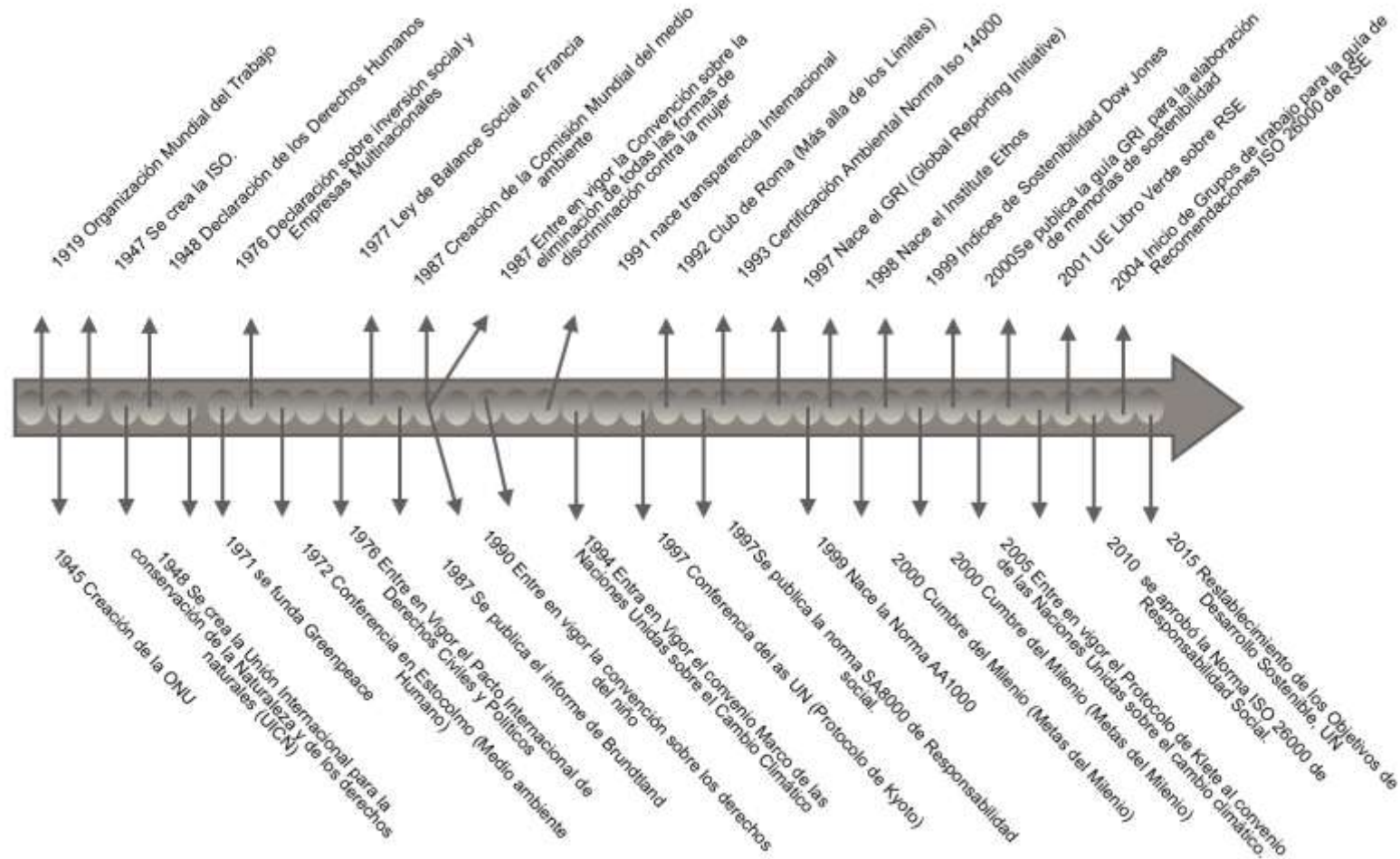
Se muestra gráfica y cronológicamente a los acontecimientos que nacieron para contrarrestar las huellas registradas en la historia a favor de un cambio de ideología <(ver gráfico 1)>, como: La Conferencia de Estocolmo (1972); el Informe de Brundtland con iniciativas sobre desarrollo sustentable (1987) e iniciativas empresariales como la Organización Internacional de Estandarización (ISO) con sus normas que entre las más destacadas están: ISO 9000 (calidad de gestión), ISO 14000 (gestión ambiental), SA 8000 (gestión laboral), la AA 1000 (principios de calidad y normas de funcionamiento) y la ISO 26000 (RSE) que es la más reconocida dentro de la aplicación de las RSE.

También, se atribuye a este registro histórico de la RSE la creación de algunas instituciones como la *Iniciativa de Reporte Global*, conocida también como Global Reporting Initiative (GRI), cuya finalidad es de impulsar memorias en pro de una economía “sostenible”, definida como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones” (Hegoa y Gutiérrez 2006). La creación de la OIT (1919) resultó en iniciativas para promover un trabajo más justo. La declaración de los derechos humanos en 1948 tuvo como propósito direccionar una protección social con un nuevo nivel de vida más humano. La Declaración de Río (1992) resaltó la preocupación ambiental y el compromiso de crear sustentabilidad hacia un desarrollo mundial sustentable, entre otros.



Gráfico 1

### Evolución de la RSE



Fuente: Información obtenida de <http://rse.camaco.es/pages/viewfull.asp?CodArt=84>. Diagrama original de ExpoKnews  
Elaboración propia 2015.

El gráfico expuesto muestra el recorrido desde los inicios de esta carrera evolutiva de la RSE hasta culminar con los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible (Sustainable Development Goals (SDGs)), propuestos para terminar con la pobreza, combatir contra la desigualdad, la injusticia, y el cambio climático.

En los noventa ya no se le considera a la RSE como un fenómeno aislado de la empresa y se refuerza con la presencia del Pacto Global dirigido a las organizaciones. Durante este lanzamiento, Koffy Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, (1997-2006), invitó a las empresas a adoptar de forma voluntaria los diez principios propuestos e influir en las metas del milenio en puntos claves para llegar a la *sostenibilidad* en los derechos laborales, derechos humanos, transparencia empresarial y derechos de género. En este discurso, también se difundió y popularizó el término *sostenibilidad*. (United Nations Global Compact s.f.). Así también están otras organizaciones precursoras de este movimiento de cambio como: el Pacto Mundial de la ONU, World Bank, directrices de la OCDE, GRI, AA1000, ISO 26000, etc., así como líderes y más contribuyentes han emitido algunos conceptos de RSE e introdujeron elementos de comportamiento bajo una misma línea, con una sola perspectiva y un solo mensaje: “No cuente, solo hágalo.”

Los criterios conceptuales emitidos sobre la RSE de acuerdo con la sociología y economía es variada, contiene matices distintos pero al mismo tiempo reúne elementos comunes que encaminan al emprendedor a promover buenas prácticas más conscientes en la producción o ejecución de servicios. Son varias las definiciones y pronunciamientos como se observa en la tabla presentada a continuación <(Ver tabla 1, -Cuadro de conceptos de la RSE-)>, cuyos protagonistas son diferentes, pero orientan a una acción voluntaria a las empresas para dar solución a las preocupaciones sociales, medioambientales y económicas, basadas en valores en la relación con sus interlocutores y grupos de interés.

Tabla 1

**Cuadro de conceptos de la RSE**

Organización	Concepto
La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	“Principios y normas voluntarias para una conducta empresarial compatible con legislaciones aplicables”. (OCDE, 2000).
Global Reporting Initiative	“Desarrollo de informes corporativos de sustentabilidad armonizado, impulsando la información sobre cuestiones sociales y ambientales al mismo nivel que la información financiera”. (GRI, 1997)
Comisión Europea	“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. (Comisión Europea 2001, p.7)
The Global Concept de las Organización de las Naciones Unidas	La “adopción de principios y valores compartidos que den un rostro humano al mercado mundial”. (Foro Económico de Davos, 1999)
El Business for Social Responsibility (BSR)	“La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”. (Canessa, 2005)
World Business Council for Sustainable Development	“El compromiso continuo que deben adoptar las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.” (Caravedo, La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión, 2011)
Definición sobre la RSE de La ISO 26000	“Es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (ISO s.f.).

Fuente: Tabla basada en la diversa bibliografía enunciada en cada cuadro.

Elaboración propia 2015.

El tema de velar por el cambio de cultura empresarial del “materialismo-capitalista”, seguidora y cumplidora de las reglamentos, a una “cultura empresarial humana” es amplio y con pocos estudios hechos en relación con la verdadera administración humana a nivel de microempresas. Al inicio de este estudio, se mencionó que son muchos los microempresarios que aún viven con los conceptos de la vieja escuela empresarial capitalista de que una “empresa se hizo para hacer

dinero” (Milton Friedman, 1970<sup>4</sup>); es decir, existen microempresarios que aún priorizan su progreso económico y su bienestar familiar, salvaguardando sus derechos y deberes al seguir las leyes y exigencias del gobierno; y dejando de lado otros aspectos que pueden ser depredadores del bienestar del colaborador, lejos de convertirlos en clientes fieles internos.

## **2.2. La responsabilidad social empresarial en Latinoamérica**

Charles Handy asevera un comentario romántico pero con una realidad difícil de cumplir a pasos acelerados, pero no imposible: “Lo más emocionante del futuro es que podemos darle forma” (mencionado por Reza 2006, 17). Esta frase encamina a tomar conciencia de los actos y advierte el peligro que representa actuar en función de otros beneficios. Es necesario hacer referencia sobre algunos casos, cuya gerencia o dirección fracasó por una decisión económica ahorrativa y posteriormente llegaron a consecuencias de grandes indemnizaciones inimaginables e incuantificables. Lo más doloroso de estos incidentes son las pérdidas humanas y efectos en contra del ambiente, convirtiéndose en escándalos irreparables por rebasar los ámbitos de las ganancias económicas, a más de traer consigo consecuencias graves en muchos sectores de la población como el derrame de petróleo en las costas del Golfo de México de la compañía British Petroleum (Washington 2015).

Sudamérica también ha sufrido incidentes por transnacionales inconscientes, particularmente Ecuador en el caso Texaco-Chevron que afectó la vegetación, el ecosistema, y la salud de los pobladores locales (Amnistía Internacional Chile “Texaco en Ecuador: El Peor Desastre Petrolero Del Mundo” 2015).

Las primeras manifestaciones de la RSE como una forma de autorregulación, regulación y fomento de la misma en Latinoamérica, se lo atribuye a la Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías de Brasil en 1965 cuya misión fue difundir el concepto de RSE en todo el país (García Vega y Cannessa Illich 2005, 23). En la década de los noventa el tema tiene más protagonismo con la presencia del Instituto Ethos en Latinoamérica (Brasil), una organización sin fines de lucro cuya misión es de sensibilizar y ayudar a las empresas a actuar de forma socialmente responsable por medio de indicadores que han ayudado a las empresas a que

---

<sup>4</sup> The Good Company –Una mirada escéptica a la RSE– The Economist, Enero 22 del 2005.

incorporen a su gestión conceptos y compromisos para un desarrollo sostenible (Guédez 2010, 340–345).

Otra institución de empresarios preocupados está la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa Latinoamericana (UNIAPAC) con sedes en diversos países latinoamericanos que impulsan actividades para crear una cultura de hacer negocios basados en justicia, humanidad y fraternidad en la parte económica, ambiental y social con un comportamiento más humanístico. También está el Pacto Mundial, cuya iniciativa es invitar a las empresas a comprometerse voluntariamente a dar una simetría a las estrategias y operaciones bajo los diez principios universalmente divididos en cuatro áreas: derechos humanos, pautas laborales, medio ambiente y anticorrupción con el fin de apoyar a los objetivos del desarrollo del milenio (“Instituto de Responsabilidad Social Empresarial del Ecuador” s.f.).

De igual manera, en los últimos años también en Ecuador y el resto de países de América Latina se desarrollaron organizaciones filiales de las grandes promotoras de la RSE para realizar un trabajo de estudio e investigación local, así como también para promover actuaciones éticas y consecuentes hacia el bien común, dentro de este grupo están: El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), una red compuesta por empresas públicas, privadas, fundaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil dirigidas hacia el mismo objetivo de alcanzar la sostenibilidad (“Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social Ecuador” s.f.). Adicional a esta organización civil, está el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE), parte de la Fundación Horizontes, cuyo objetivo es impulsar la práctica por medio del diagnóstico, capacitación, aplicación, acompañamiento y registro de memorias de sostenibilidad basados en herramientas universales como las ISO 26000, Guía GRI, etcétera.

Por otro lado se encuentra la Fundación Esquel cuya misión se ajusta al de esta investigación porque se enfoca en la gente y su capacidad de construir una sociedad democrática, responsable y solidaria; consecuentemente, busca el desarrollo del ser humano y cómo mejorar su calidad de vida, en particular de las personas menos favorecidas (“Fundación Esquel” s.f.). También se debe mencionar a la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), la cual trata esta temática por medio del Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa (Observatorio Pyme) y emite constantes publicaciones, conferencias, documentos, investigaciones, etc. respecto al tema de RSE (Observatorio de la Pyme 2015). De esta manera cada año se suman

más iniciativas en cada país latinoamericano, donde los empresarios, líderes del sector público, privado, academia, y civil se reúnen para buscar alternativas, alianzas tal como lo hicieron en 1997 en el Forum Empresa que fue un caso de éxito.

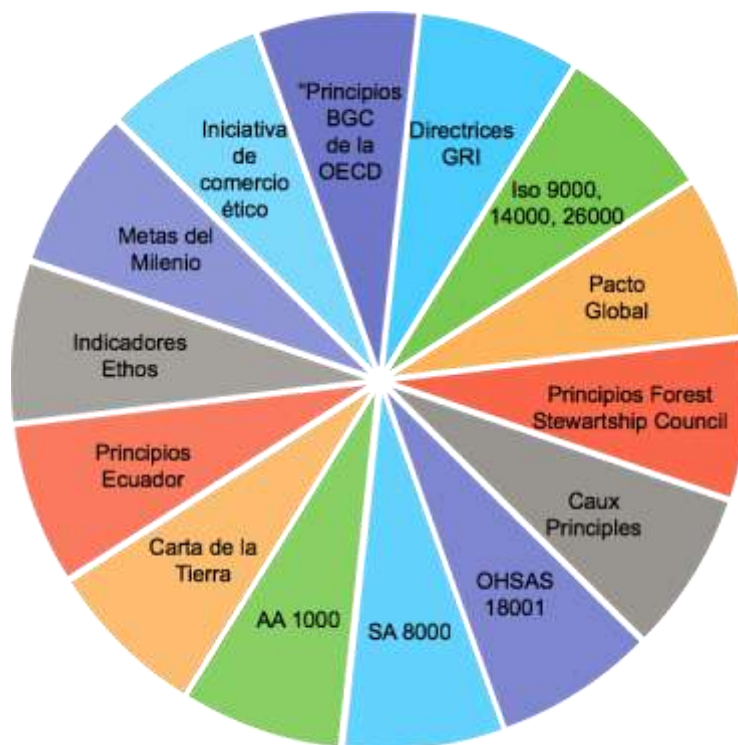
En un análisis diferente, la presencia de la RSE en Latinoamérica inicialmente se lo atribuye al *filantropismo*, entendida como “una acción social externa de la empresa que tiene como beneficiaria principal a la comunidad en sus diversas formas (asociaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales, etc.) (CRANA 2010, 90)”. Así como en los años ochenta emerge la *inversión social*, que se lo conoce como “aquella en la que las decisiones de inversión además de tener en cuenta los criterios tradicionales de inversión (rentabilidad, liquidez y riesgo) tiene en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales de las empresas en las que se invierte el dinero.” (CRANA 2010, 92). Pero tiene una posición asistencialista, dando paso a tomar importancia sobre políticas de gestión medioambiental (Vives, Corral, e Isusi 2005, 19).

Finalmente, se popularizó a la RSE como relaciones públicas y marketing. No obstante, la filantropía se remarcó de forma más prominente debido a que la cultura latina se caracteriza por ser paternalista y religiosa, de dar al que menos tiene por obligación moral. Bajo este concepto, durante y después de la segunda guerra mundial se inician figuras jurídicas como las fundaciones cuyo fin es de estimular donaciones privadas de empresarios y cumplir con objeto de su constitución. En los noventa, se registraron los primeros indicios de la RSE con la formación de fundaciones sociales constituidas (Vives, Peinado-Vara, y Fomin, 2011). Ante este surgimiento, tanto la Red Fórum Empresa como Perú 2021 y CEMEFI surgieron para reorientar la labor de la filantropía hacia las RSE, donde estas tienen que ser más que un sustantivo sino un verbo activo y llegar a la simetría actitudinal empresarial y dejar de lado las relaciones públicas de la RSE para establecer relaciones sociales responsables a todo nivel de las partes interesadas, para finalmente dejar de etiquetarse como una empresa que tiene responsabilidad social y pasar a ser una empresa que es responsable socialmente.

Isabel Licha, en una de las congregaciones de organizaciones relacionadas con la RSE, hace un análisis sobre tendencias a nivel mundial y detalla que existe una variedad de guías de autorregulación y análisis de estándares, guías y normas de la RSE <(ver gráfico 2)>, las mismas que han servido de base para los aportes distintivos a la gestión en Latinoamérica (Licha, s.f., 201).

Gráfico 2

### Estándares internacionales aplicados a la RSE en Latinoamérica



Fuente: Basada en el libro enseñanza de la responsabilidad social empresarial de Isabel Licha, p. 201. Elaboración propia 2015.

Las diversas opciones presentadas en el gráfico anterior muestran una creciente cantidad de guías que han llegado a compendiar muchos contenidos y es la más factible que es la “ISO 26000”, guía orientada en la responsabilidad social y elaborada de acuerdo con las ISO 9000 (gestión de calidad) y las ISO 14000 (gestión ambiental) con inclusión de las partes interesadas de forma flexible para la inercia en las pequeñas, medianas y grandes empresas (García Vega y Cannessa Illich 2005, 74). También en los años ochenta se inicia el apoyo a las comunidades por medio de la inversión social, las mismas que dejan como consecuencia el estudio a nivel medioambiental a favor de un desarrollo sostenible promulgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con la colaboración de Ikei, quienes han sido pioneros en estudios sobre la realidad de las RSE, filantropía e inversión social a nivel latinoamericano, activando el interés en cada país de forma creciente en investigaciones, y organizaciones más comprometidas. Posteriormente, a mediados de la década de los noventa, el tema de RSE en Latinoamérica toma un creciente rol por los efectos positivos de tener buenas prácticas bajo estándares determinados en

los derechos humanos, ambientales y laborales y la gestión empresarial.

La RSE va a pasos apresurados direccionándose hacia el tercer milenio no solo a cuánto ganan sino cómo lo ganan; además, se ha despertado la responsabilidad del aprendizaje para satisfacer de la mejor manera los grandes jueces que son los consumidores tanto internos como externos, quienes son determinantes y exigentes en relación con la forma de crear empresas con trabajo enriquecido y no rutinario, con productos de calidad y no de cantidad (Reza 2006, 19, 20).

### **2.3. La responsabilidad social empresarial en el Ecuador**

En un estudio hecho por Timoteo Pérez, cuyo objetivo fue ampliar el conocimiento de la RSE desde el punto de vista de las MyPEs, data que el Ecuador es uno de los países que mayor implantación de la RSE a nivel microempresarial tiene, tanto a nivel interno como externo, comparado con el resto de países latinoamericanos en estudio como Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, México y Perú (Antonio et al. 2012, 44). Cabe destacar que el trabajo a nivel interno se orienta hacia el cumplimiento de pagos, responsabilidad con los beneficios sociales, reconocimiento de horas justas de trabajo, etcétera.

En la actualidad, Ecuador, como país latinoamericano en desarrollo ha creado buenas iniciativas de RSE hacia las buenas prácticas empresariales como es el uso del sello de *Hace bien*, *Hace mejor* impulsado por el Ministerio de Industrias y Productividad, al que pueden acceder los empresarios que cumplen con las cuatro éticas institucionales como: ética con los colaboradores, ética con la comunidad, ética con el país y ética con el medio ambiente; es decir, si cumplen los requisitos y acciones que esta ley demanda, *Hace bien*, y si tienen buenas prácticas de RSE, *Hace mejor* (Ministerio de Industrias y Productividad 2015), y pueden ser parte de las ventas públicas para proveer productos y servicios al gobierno, siendo ésta una práctica pionera entre algunos países latinoamericanos. Más particularmente la ciudad de Quito cuenta con la ordenanza municipal 333, que regulariza y califica a las empresas responsables (“ORDM-333-Responsabilidad Social en el DQM” 2015); adicionalmente, también está el Reconocimiento General Rumiñahui a las buenas prácticas de RSE en Quito.

El acercamiento a la reflexión y concienciación de algunas instituciones empeñadas a trabajar en el desarrollo del país con nuevos concepto y con una actuación a favor del bien, han logrado cambios radicales en el Ecuador con respecto a hacer negocios más incluyentes, que hacen cada vez ser parte de un país en proceso



de una modernización y más humanizante. Otros grandes pasos es con respeto al género, haciendo de la mujer un eje fundamental y reconocido en la parte económica, social, familiar, humana, educativa y política. En campo microempresarial la mujer ha tomado un lugar muy importante en su rol administrativo y emprendedor, desarrollando sus habilidades multifacéticas con detalle femenino, su perseverancia y constancia, a pesar de sus arduas y pesadas obligaciones familiares, pero al final y en muchos casos convirtiéndose en casos de éxito. A pesar de la falta de apoyo y de vivir bajo maltratos de diversa índole, la mujer sigue con su objetivo para gozar de su empoderamiento e independencia económica (ComVoMujer Ecuador et al. 2013, 10,14).

Otro cambio fundamental y solidario es la inserción laboral de personas con discapacidad haciendo de ellos personas fructíferas desde su habilidad. Además, dentro del código penal ecuatoriano, se dio inicio al respeto de la diversidad sexual y la legalización de la unión de hecho para su formalización; estas medidas traen consigo más apertura a la no discriminación de género. Estos cambios incluyentes traen consigo muchos beneficios a estos grupos de tener gente fuera de su closet y con más aceptación a una realidad actual. Es necesario también resaltar el apoyo al extranjero con apertura a la estancia dentro del país en busca de su bienestar y seguridad.

En el campo de la producción, la Constitución Política del Ecuador conjuntamente con organismos internacionales y nacionales de los derechos humanos, trabajo, salud, ley de compañías y de seguridad han emitido diversos artículos a favor del emprendedor/a, considerando la importancia que tiene en la construcción de un país productivo. Existen diversas leyes a favor del emprendimiento responsable como se los enuncia en varios capítulos de la Constitución Ecuatoriana: el art. 33 (trabajo y seguridad), establece los derechos al trabajo saludable, sus formas y su remuneración; el art. 333 (formas de trabajo y retribución), trata de la relación entre las funciones laborales con las necesidades del “cuidado humano”; el art. 66 (derechos de libertad), numeral 15 y 26, remarca sobre el derecho a emprender actividades económicas pero basadas en principios y valores de responsabilidad social, particularmente así como el “buen trato del ser humano”; adicionalmente está el art. 283 (sistema económico y política económica), el cual claramente resalta que: “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; tiende a una relación dinámica y equilibrada entre

sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir...”(Asamblea Nacional Constituyente 2008, 34-155).

Si bien es cierto que las diversas leyes laborales y tributarias apoyan el empresario que brinde protección al colaborador/a como ser humano, encaminadas hacia el mismo propósito del Buen Vivir. Pero son pocas las leyes que protegen al emprendedor como ser humano que a veces por ocasiones inconscientes cae en alguna situación imprevista y falla a la obligación impuesta. Estas multas impositivas y poco calculadas en muchos de los casos son barreras depredadoras para que muchos microempresarios no se formalicen, fracasen en el mercado y mueran en el intento. Aunque está en las manos de todas las partes interesadas en contribuir al cambio y hacer una reflexión del mundo laboral actual en que el desarrollo de las relaciones personales y la buena comunicación son imperativos y fundamentales para cumplir los objetivos básicos de la sociedad. La ausencia de ellos hacen a las empresas caer en lo más hablado y perturbador de los últimos años que es el inquietante estrés laboral o generalmente señalado como el síndrome del quemado (burnout), que de forma muy particular afecta a los/as colaboradores/as y emprendedores/as; siendo esta la consecuencia de relaciones humanas laborales mal manejadas e insatisfactorias tanto de la persona como la empresa o viceversa, ocasionado por un desequilibrio entre lo que la empresa ofrece y lo que la persona quiere.

Jorge Viteri, estudioso sobre RSE, dice que ocho de cada diez ecuatorianos desconocen qué es la RSE, y muchos de ellos lo asocian con actividades donativas como filantropía (Viteri, s.f.,106). Aun cuando sin este conocimiento sobre la RSE en las microempresas, se puede encontrar muchas prácticas de la RSE porque generalmente son empresas familiares y predomina el sentido familiar, paternalista y religioso pero con vínculos de subordinación y dependencia (Vives, Peinado-Vara, y Fomin-BID, 2011, 33).

A manera de resumen, según la ONG británica Accountability, en su estudio “Estado de la Competitividad Responsable”, ubica al Ecuador en la posición 79, en un ranking de 108 países. Esta ubicación se debe a que en el estudio, los conceptos de RSE en el Ecuador se asocian a factores como filantropía, donaciones de gente adinerada o acciones que la empresa realiza con fines de marketing, mencionado por (Pesantes 2014). Se suma el estudio hecho por Mónica Torresano y el IDE, quien

destaca que las prácticas de mayor interés son derechos humanos, prácticas laborales, responsabilidad del producto y ambiente. Este estudio fue aplicado a 743 empresas ecuatorianas, el cual arrojó las siguientes conclusiones: El 28% de los empresarios considera que conoce del tema de RSE y que el beneficio está más enfocado a los colaboradores. Además el 51% de las empresas encuestadas desarrollan programas de RSE, poniendo como su obstáculo principal los costos: 55% de las empresas hacen trabajo con la comunidad (Torresano 2012, 20–37). Eso aclara que aunque conozcan sobre RSE, esto es insuficiente porque los diferentes actores involucrados manejan los conceptos y prácticas elementales (CERES 2013, 13).

#### **2.4. Consideraciones locales de la RSE en DMQ y su realidad actual**

Existen representaciones de la RSE localmente y están formadas en grupos, fundaciones, asociaciones y cámaras descritos anteriormente como: CERES, IRSE, ConQuito, Fundación Esquel, Fundación AVINA, Cámara de la Pequeña Industria, Red Pacto Global Ecuador, etcétera. Todas están unidas y organizadas de manera que comprometen responsablemente a sus afiliados a aplicar la RSE en cuestiones laborales, medio ambiente, derechos humanos y anticorrupción, bajo los diez principios propuestos por el Pacto Global de las Naciones Unidas (UN) y finalmente alcanzar una rentabilidad financiera balanceada y sostenible. Esto significa que la RSE crea beneficios o ganancias económicas de forma justa con el resto de las partes interesadas. Esta forma de hacer negocios tiende a minimizar la desindividuación y deshumanización<sup>5</sup> y maximizar la producción de bienes y servicios bajo procesos más amigables con su público interno. Para evitar que los individuos sean cosificados como el resto de factores: maquinaria, energía, tecnología. Esto incide en el comentario de Zimbardo (2011) sobre la imagen de “yo”-“eso”, permitiendo la desalineación de la parte humana dentro de una empresa (jefe-productores).

El ambiente de la RSE en el DQM está constituido con pequeñas, medianas y grandes empresas convirtiéndose en los principales expositores, participantes y galardonados en encuentros de RSE, y de alguna manera ha minimizando y han excluido a las microempresas y la importancia que tienen en la evolución económica de la ciudad de Quito, por efecto del 80/20, paradigma mencionado en el capítulo uno, literal b (p.19), donde contemplan a las grandes empresas únicamente dentro del movimiento económico: Repsol YPF Ecuador S.A., Coca Cola Ecuador Bottling

---

<sup>5</sup> Según la RAE, es la acción o efecto de deshumanizar (“Diccionario de La Lengua Española” 2015)

Company, Pronaca, Palmeras del Ecuador S.A., Nestlé Ecuador, Yanbal Ecuador S.A., Holcim, Supermercados La Favorita C.A., Telefónica Movistar, entre otros (El Comercio 2011).

¿Hasta dónde los microempresarios son responsables de los riesgos y avances económicos, políticos, sociales y tecnológicos de la sociedad quiteña? Para contestar este interrogante se efectúa un análisis sobre el microempresario, su responsabilidad e incidencia al igual que las grandes empresas, para determinar qué tan responsables y benefactoras son.

Todas las microempresas forman parte de la cadena productiva de Quito, por tanto impulsan o retrasan la economía local. Existen alrededor de 93.406 microempresas y llegan a concentrar el 30% del ingreso total que producen las microempresas a nivel nacional. Además, estas a nivel local corresponden al 94% del total de establecimientos en el DMQ. De esta manera, logran ingresos mayores a los diez mil millones de dólares anuales (ICMQ, Instituto Cultural del Municipio 2012, 2). De modo que, no solo las grandes empresas se constituyen en el motor de la economía del DMQ, sino también las microempresas porque generan oportunidades y movimiento a la economía quiteña.

La realidad actual de la RSE en las microempresas en el DMQ está basada en la información obtenida de opiniones de varios líderes especialistas en el tema; lamentablemente, no hay estudios ni publicaciones que proporcionen información de primera mano, en especial relacionado con las microempresas, motivo por el cual se ha procedido recopilar información usando entrevistas <(Ver anexo 11, entrevistas diversos especialistas)>. En estas entrevistas, varios representantes de RSE del sector público, privado, académico relucen: que el tema de la RSE en las microempresas es un tema lejano y está muy ligado a grandes empresas nacionales y/o transaccionales. Además asocian con falsos paradigmas sobre la RSE como: es filantropía, tiene valor elevado en la aplicación, es solo para empresas grandes, es trabajo adicional, etc. Estas ideas se han convertido en factores limitantes para el progreso y sostenibilidad de una microempresa en el DMQ; además, enfrentándoles a varios obstáculos para desarrollar una estrategia de gestión de RSE aplicado a sus recursos, procesos, tiempo, información e involucramiento (Pesantes 2014).

Todas las opiniones de los expertos consultados a igual que de algunos textos se inclinan al mismo criterio sobre la realidad de las microempresas en el

DMQ y su falta información, conocimiento, experiencia en la aplicación y poca confianza en los beneficios que puede generar. (Camacho Villegas 2014, p.11). Esto indica que las microempresas están en condiciones nulas de manejo de la RSE o tal vez en casos de más incertidumbre. Tesis como esta incentivan a dar pequeños pasos en diversos asuntos como: participación activa en la comunidad, educación y cultura, creación de empleo saludable, desarrollo de habilidades, desarrollo y acceso a tecnología, generación de riqueza e ingresos justos, ambiente saludable e inversión social (Argandoña e Isea Silva 2011, 23).

## **2.5. Caracterización de la microempresa aplicada al DMQ**

El sector productivo del Ecuador está compuesto mayormente por micros, pequeñas y medianas empresas. Estas mipymes representan el 99% del tejido empresarial, donde además trabaja el 75% de la población económicamente activa (PEA) y además tres de cada cuatro empleos son generados por estas llegando a una producción económica que alcanzan alrededor de US \$ 19.000 millones de dólares<sup>6</sup> (“Revista Líderes” 2014). Desapercibidamente se han convertido en el factor económico y de desarrollo social muy importante en el país. Es por eso que el gobierno ha incrementado nuevas instituciones reguladoras y políticas públicas, así también algunas instituciones financieras han ampliado los canales de acceso al microcrédito abriendo aceleradamente campo a los microfinanciamientos.

El documento de Microfinance Gateway, menciona sobre el crecimiento e importancia de las microempresas a nivel nacional porque constituyen un alto porcentaje del total de empresas en el Ecuador. Dentro de esta organización financiera internacional, el 50% del microcrédito ha sido otorgado a las mujeres; esto demuestra el nuevo potencial que tiene la mujer ecuatoriana y particularmente la quiteña de tener independencia (Microfinance Gateway “Los Costos Invisibles de la Violencia Hacia las Mujeres para las Microempresas” 2015).

El reporte de Ecuador en Cifras detalla que hay un total de 704.556 empresas en total a nivel nacional; de las cuales el 89,6% representa a la microempresa. La mayoría están ubicadas en las grandes ciudades como el DMQ, llegando a un total de 151.671, (21,5%) en Pichincha y en Quito 135.189

---

<sup>6</sup> Este es un dato no preciso en cuanto a la cantidad mencionada ya que existe mucha informalidad dentro de este sector. (Revista Líderes 2014)

(“Directorio de Empresas y Establecimientos 2012-INEC” 2015). A continuación se explica de forma detallada las características de una microempresa considerando ciertos puntos de análisis como: la estructura, cultura, características económicas así como las características del empresario y el funcionamiento de la misma.

### **2.5.1. Características estructurales y culturales de las microempresas**

**a. Inicios y antecedentes de una microempresa:** Inician con pequeñas ventas de una pequeña producción de artículos pequeños o provisión de servicios con baja tecnología, hasta lograr hacer su propio capital. Muchas de ellas son parte de un círculo familiar o de amigos cercanos por afición y sin planificación técnica (Revista Líderes 2015).

**b. Magnitud:** De acuerdo con el concepto, las micro empresas son aquellas que tienen de uno a nueve colaboradores/as y generan menos a los US \$ 100.000,00 anuales (Comunidad Andina CAN 2009).

**c. Actividad:** Mayormente son cuatro áreas comercio, industrial, manufacturera y enseñanza que aportan mayormente en la producción de empleo (ICMQ 2012, 2).

**d. Localización:** La migración llega a diversos lugares, lo que ha hecho que se dispersen por diferentes sectores y muchos de ellos emprenden y llenan nichos que las grandes empresas a veces los dejan desapercibidos. Caso particular las pequeñas tiendas de barrios que son microemprendimientos. (“Características de las Microempresas Ecuatorianas” 2015).

### **2.5.2. Características económicas**

**a. Tamaño:** Son empresas unipersonales-familiares, que con el pasar del tiempo amplían su mayor uso de colaboradores/as. Muchas de ellas pasan a la formalización (Añasco 2011).

**b. Inversión:** El inicio es generalmente con bajo monto de capital, muchos de los casos es capital propio de poca inversión y operan sin estrés tributario o laboral. Estos emprendimientos familiares inician con pocos activos, herramientas y maquinarias de segunda mano (Maldonado 2009).

**c. Ventas:** Generalmente son menores a los US \$ 100.000,00 y tienen ventas bajas por ser un poco estáticas, debido a la poca preparación técnica administrativa de su

emprendedor para conquistar nuevos mercados o nuevos productos. Los resultados operados son muy subjetivos y es por eso que se debe a los conocimientos básicos.

### **2.5.3. Características del microempresario**

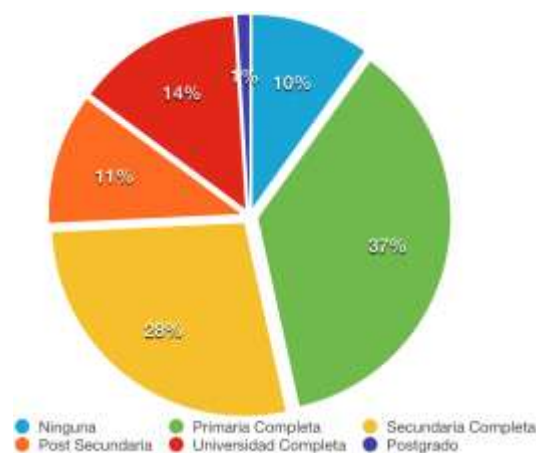
Al iniciar la travesía emprendedora los microempresarios cumplen con roles desde propietarios-gerentes cuyo control, decisión y futuro depende de él únicamente, poniendo en evidencia una administración empírica. No obstante, estos emprendedores desarrollan la capacidad de ser supervivientes, crean confianza en sí mismos, sacrifican muchos beneficios y privilegios, además dominan el miedo al fracaso que les lleva al triunfo, etcétera. (Ramírez 2009). A nivel de comercialización es estática por ser monoempresario, se mantienen con el mismo producto que le funcionó al inicio, los mismos clientes y con poca o casi nula innovación, lo que hace que el dueño espere que llegue el cliente de siempre, pero no busca al nuevo.

**a. Edad y género:** El reporte de la GEM determina que el grupo preciso para emprender es de 25 a 34 años, seguido por el grupo de 35 a 44, representando el 23.5% (“Global Entrepreneurship Monitor - Ecuador” 2013, 25). En referencia al emprendimiento femenino también son parte de la dinámica empresarial, donde muchas mujeres y madres responden activamente a su necesidad de independizarse, tener mayor solvencia y contribuir al hogar por medio de sus microemprendimientos. Si bien es necesario destacar que según el estudio realizado por el programa ComVoMujer, quienes direccionaron un tema preocupante sobre la prevalencia e incidencia de la violencia hacia las señoras ecuatorianas dueñas de microemprendimientos quienes determinaron que en el Ecuador, 50 de cada 100 propietarias de microemprendimientos, quienes han sido víctimas de violencia por parte de familiares y de parejas o ex parejas (“Los Costos Invisibles de la Violencia hacia las Mujeres para las Microempresas” 2015, 4).

**b. Educación:** Una microempresa es constituida en algunas ocasiones por personas de escasas habilidades profesionales certificadas que no pudieron ofertarse en el mercado laboral. En la publicación del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), se destaca el incremento de la educación superior tal como se muestra en el gráfico siguiente <(ver gráfico 3>).

Gráfico 3

### Composición de los emprendedores según el nivel de educación



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 24.

Elaboración propia 2015.

Los resultados de este gráfico muestran porcentajes altos en cuanto al nivel educativo del emprendedor. El desafío a nivel académico es generar capacidades con formación técnica profesional donde el reto sea minimizar el 37% de personas emprendedoras con solo educación primaria y disminuir en su totalidad el 10% que representa a las personas sin ninguna educación. Por otro lado están las microempresas de prestación de servicios donde están los profesionales que practican su carrera profesional de forma independiente como doctores, abogados, arquitectos que le dan más número a la cifra del tercer nivel.

#### 2.5.4. Características del funcionamiento

Dentro del marco de la legalidad, el cumplimiento del formalismo es un requisito indispensable que algunos microempresarios evaden formalizarse, siendo una barrera para los bancos en analizar solicitudes de préstamo porque no tienen record de estados financieros o de historia de crédito, etc. (Fondo Multilateral de Inversiones, 2014, 11). Por otro lado, con el objetivo de extraer mayor beneficio, una microempresa funciona con horarios extendidos incluidos fines de semana y en algunos casos recae sobre el dueño y se realiza una auto explotación y deshumanización.

#### 2.6. Importancia productiva de las microempresas

En el estudio sobre las microempresas realizado por la destituida agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y su proyecto el “Salto” conceptualizan a la microempresa como:



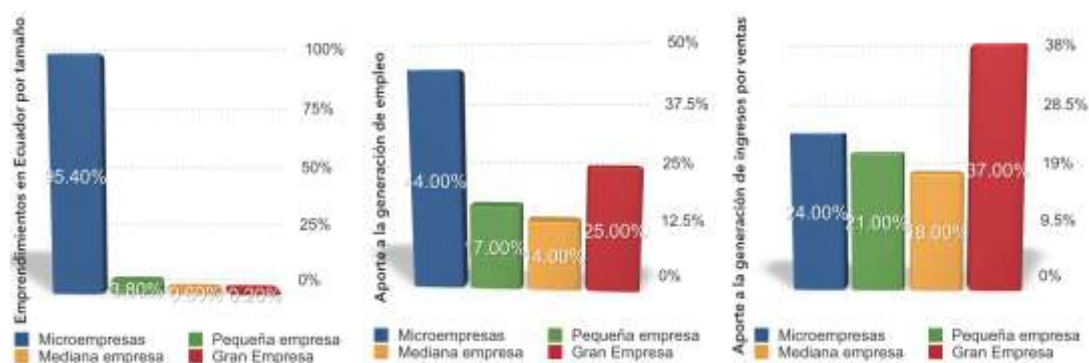
“Una "microempresa" es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar” (USAID 2004).

A través de este concepto, se resalta la importancia de las microempresas porque principalmente destaca la creación de ingresos y empleo, que según la Escuela Politécnica del Litoral dentro del estudio GEM del 2013 uno de cada tres ecuatorianos es emprendedor (GEM 2013, 10). A pesar de ser parte del sector informal y/o subempleo como técnicamente algunas instituciones lo conocen, estas iniciativas van más allá de cumplir con su objetivo de subsistencia, sino también cumplen con un rol importante en el dinamismo económico de la ciudad (Araque 2015).

Es necesario presentar un gráfico, <(ver gráfico 4, -Importancia productiva de las microempresas-)>, para demostrar el peso que tiene las microempresas en el desarrollo del país, ciudad y familias. Se presentan tres gráficos estadísticos, siendo el primero referente al emprendimiento en el Ecuador por tamaño, evidenciando la presencia de las microempresas que superan en volumen y llegan al 95%; consecuentemente el cuadro siguiente es un efecto causal, a más microempresas hay más generación de empleo, así este alcanza el 44% en comparación con el resto de las pymes y grandes empresas. Es preciso insistir que por la caracterización de informalidad y conocimiento técnico, el aporte de generación de ingresos por venta comparada con la gran empresa es menor. Aunque su diferencia no es muy alta, tan solo del 13%.

Gráfico 4

### Importancia productiva de las microempresas



Fuente: Revista Gestión No. 248, Observatorio de la Pyme UASB, p. 66 (INEC 2010).

Elaboración propia 2015

Muchas microempresas nacen desde su propia casa en un garaje o un coche en la calle, venta puerta a puerta, razón por la que están en la condición de “empleo informal”. Se ejemplifica a grandes emprendimientos del DMQ que llegaron a ser franquicias nacionales e internacionales y que son 100% ecuatorianos de ecuatorianos como los Ceviches de la Rumiñahui, los Hotdogs de la Gonzales Suárez, entre otros emprendimientos que surgieron de microempresas. Hay muchas interesantes historias que se suman a éstas y que son ejemplos de persistencia, perseverancia en el camino y responsabilidad de sus actos.

Es necesario exponer el factor de inmigración en el DMQ, por ser la capital, es muy atractiva para atraer a muchas personas inmigrantes internas y externas. Esto ha ocasionado un crecimiento de la urbe a un 20% en la última década según el boletín estadístico mensual del ICQ (Instituto de la Ciudad 2011). Mucha gente viene del área rural escapando de las crisis ambientales como sequías, fuertes lluvias y llevándoles a procesos migratorios de escape. Evidentemente, los inmigrantes son parte del sector informal con sus emprendimientos, uniéndose a la contribución de desarrollo económico local, al mismo tiempo se auto apoyan hacia la superación de la pobreza y sus necesidades; de esta manera contribuyen a la disminución de la distribución y reasignación del bono solidario a quienes más lo necesitan (Falconí, 2010).

#### 2.7. Humanización de las empresas

La realidad de la sociedad va más allá de las crisis económicas y de las diferentes tendencias políticas. El mundo emprendedor encierra tanto un gran

problema como un gran potencial y tiene incidencia en el lado humano, particularmente en la vida de las personas colaboradoras de una empresa. Donde además envuelve la necesidad de tener líderes con capacidades humanas y éticas, con espíritu de cambio social frente a la situación climática y con responsabilidad moral en sus actos. En este capítulo, se trata de hacer conciencia sobre el humanismo y es aquí, donde la psicología social contribuye con información importante basada en el experimento sobre la actitud humana, sus reacciones y consecuencias del psicólogo social norteamericano Philip Zimbardo de la Universidad de Stanford (1971). Este experimento fue conocido como “El Efecto Lucifer”, que sería en asignar roles a los jóvenes voluntarios; unos tomaron el poder de mando y hacían de guardias, mientras que los otros voluntarios hacían de cautivos. En este estudio se demostró cambios a nivel comportamental: unos sentían el poder, mientras que los otros adoptaron una personalidad de sumisión y humillación ocasionada por los guardias. Posteriormente, el experimento fue suspendido por el descontrol emocional y adquisición de personalidades ajenas a la normalidad de cada participante.

Este estudio hace un acercamiento a la transformación de las personas cuando están en un entorno autoritario o de poder; cuyo análisis se dirige al ejercicio de la autoridad que se demuestra en el campo de los negocios y dan un paso de la conciencia humana y a la deshumanización en las actividades diarias. De acuerdo a Zimbardo, el empresario que toma este camino y ha regido a sus colaboradores de una manera cruel, injusta y egoísta puede ocasionar daños psicológicos en los/las colaboradores/as como la intimidación, creación de prejuicios, violencia, discriminación de género, raza, edad, color, estigmas, complejos de inferioridad, etc. Reluciendo el poco respeto por los derechos humanos. Además puntualiza que: “Una de las peores cosas que podemos hacer a otro ser humano es privarle de su humanidad, despojarlo de todo valor mediante el proceso psicológico de la deshumanización...” (Zimbardo 2008, 308).

Otro autor, Cruz Kronfly, con quien se apoya el presente estudio investigativo, evidencia posibles problemas existentes como causa de la degradación de la conciencia y deshumanización a nivel empresarial. Este autor, toma al paradigma inhumano del poder adquirido por la posición y concuerda con Zimbardo, porque muchas veces el dirigente cae en el grito autoritario y trato despectivo. Cruz Kronfly justifica lo inhumano en lo humano como un suceso proveniente psicológicamente de la “diferencia cultural que el otro representa” (2005, 33) y esto crea

la tensión en los dos y llega la minimización del otro; distanciando el ambiente laboral y estableciendo fronteras entre el “yo/nosotros” y el “ellos/esto” (2005, 33). Cruz Kronfly aclara que muchas manifestaciones inhumanas se observan en la estructura organizacional de las empresas, cuyas actitudes afectan directamente al/ colaborador/a y muchas de las veces conviven como si fuese algo normal bajo esa actitud hostil por las consecuencias de perder su fuente de ingresos, etc. (Kronfly 2005). Por otro lado este autor asegura que es posible reducir actitudes hostiles, pero su efectividad se basa en reformarlo permanentemente en un proceso de humanización y mejoramiento permanente del ser humano (Kronfly 2005).

Otro autor relacionado con el tema, Rafael Alvira, manifiesta que la educación también podría ayudar a mitigar la ignorancia y fortalecer los semilleros de líderes de transformación con conciencia humana y no de poder. Por esta razón, la educación es la clave de las empresas para sembrar la necesidad de crecimiento en los/las colaboradores/as y fomentar actividades de desarrollo para valorar la vida humana y los tesoros que encierra a fin de llegar al máximo nivel de la conciencia que es el entendimiento y respeto (Cruz Kronfly 2003).

El poder otorgado a una persona y la obediencia a la autoridad de la otra parte son los dos extremos que han ayudado a esta investigación a apreciar desde el ámbito de la desindividuación como desde la deshumanización y la maldad que son las bases para mirar hasta qué punto son susceptibles las personas para cometer descuidos contra otras. La deshumanización es un concepto esencial para entender a la inhumanidad del hombre con el hombre. Según Zimbardo, “la deshumanización es un proceso básico en el prejuicio, el racismo y la discriminación. Estigmatiza a los demás y les atribuye una identidad carente de valor” (2008, 404).

Es conveniente subrayar que las organizaciones internacionales claman y hacen un llamado urgente sobre la necesidad de hacer posible llegar a un capitalismo con rostro humano. Alvira afirma que la presencia de la humanización es necesaria y requiere la colaboración de diferentes actores para lograr un trabajo integrativo (1999, 3), donde la educación humanista e integral sea la base para formar líderes con una visión holística más allá del mero conocimiento haciendo énfasis en la conciencia para promulgar el cómo convivir sin diferencias. La concientización para humanizar las empresas con el uso de las RSE ha despertado en algunas de ellas excelentes iniciativas enfocadas en el componente humano, haciendo énfasis al talento y potencial de los colaboradores con el reconocimiento del colaborador como

el núcleo o el eje central para el funcionamiento de las empresas.

Es preciso insistir que para humanizar una empresa, se necesita que estén simétricos con la responsabilidad social empresarial y la responsabilidad moral empresarial. En este punto de inflexión es cuando el empresario entiende las necesidades, deseos y problemas del colaborador y puede crear ambientes más amigables donde se genera empatía bajo una cultura de comunicación diferente, más abierta y humana con principios morales y éticos evidenciados en su misión, visión y valores a nivel institucional; elementos claves para generar fidelidad en el ambiente interno y confianza en el ambiente externo de la empresa.

Al establecerse este tipo de cultura, florece otros aspectos que contribuyen enormemente a la gestión humana de la RSE que es la creatividad, la libertad que los/las colaboradores/as exploren sus iniciativas y contribuyan al cambio constante, consecuentemente a ser competitivos y tengan permanencia laboral en el tiempo. Solo entre personas con actitud humana pueden cumplir sus aspiraciones de forma equitativa para vislumbrar un futuro brillante y grande que será la fuente de esperanza cuyo futuro tendrá mejores condiciones que las actuales y será una razón para luchar. Se habla siempre de la cadena de valor de una empresa, pero también se debe hablar de la cadena de valores que entrelazadas se puede llegar a la humanización como: la libertad, imaginación, respeto, moral, la buena comunicación y el buen balance entre el trabajo-familia es el reto de vida empresarial responsable. Esta última conexión entre familia y empresa ha sido objeto de tesis y sustentación del valor que esta tiene en el desenvolvimiento laboral.

El conferencista Roque Román, Presidente de IRSE, manifestó en una conferencia en Conquito sobre RSE, que la familia debe ser incluida dentro de la lista de las partes interesadas, reafirmando este enunciado Patricia Debeljuh, directora del Centro de Conciliación Familia y Empresa (CONFYE), quien señaló que: "... las organizaciones cada vez son más conscientes de ese ámbito de responsabilidad que han de asumir de cara a cuidar la ecología humana, acompañando las demandas familiares de sus empleados para que alcancen una vida armónica..." ("Empresas X la Infancia 'Queremos que la familia sea el nuevo stakeholder de las organizaciones' Patricia Debeljuh" 2015).

Como un último aporte para fomentar la importancia de esta tesis sobre humanismo a nivel empresarial desarrollado por medio de las RSE, se presenta al economista ecuatoriano Bolívar Bolaños, quien hace más de tres décadas ha hecho

investigación sobre el humanismo y ha publicado dos importantes obras como son: la Sociedad Humanista y la Ruta del Humano. Es su profunda creencia en el humanismo lo cataloga como la única vía liberadora de la humanidad a pesar de la evolución cultural y la predominancia del materialismo en los sistemas económicos, en la publicación de la Ruta del Humanista menciona palabras muy sabias: “No se trata de crear más techos exigibles sino de cooperación y entendimiento humano para implantar la seguridad colectiva en la que vivirá el hombre moral, integral, humanista” (Manzo 1980), expertas palabras adaptables a la corresponsabilidad.

#### **a. Ética empresarial**

Hay muchos comentarios sobre las crisis cuyo sentido se lo aplica más a la parte económica, ambiental, etc., pero hay muchos otros tipos de crisis tanto económica, como energética, social, hidráulica. Si bien, hay pocas personas que comentan y asumen a la *crisis de valores* y con particularidad en el ámbito del mundo de los negocios. Inicialmente se mencionó sobre diversos escándalos ocurridos que cuando acontecen estos incidentes es justo cuando la sociedad se da cuenta de la *falta de ética* y hay golpes de pecho. Estos son momentos de reflexión y cuestionamiento sobre la importancia que tiene este tema en la vida diaria. Después de varias crisis, paulatinamente apareció la promoción de *buenas prácticas* y *adopción de las RSE*. En los conceptos de RSE enunciados en el capítulo dos se presenta un interrogante: ¿Las RSE es una obligación legal o ética? Se dice que debe ser *voluntaria*; pero más que esta deber ser *ética*.

Muchos estudios anglosajones, en Latinoamérica representados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), revelan los beneficios de practicar las RSE como parte de la ética, donde *lo justo es lo más conveniente*. También han determinado que la *ética es rentable* y puede proveer varios *beneficios* como los presenta la guía de RSE para Pymes publicado por el BID como: mejora la eficiencia operacional, tiene más atracción, retención y productividad de los colaboradores, minora riesgos, facilita la identificación y aprovechamiento de oportunidades, incentiva la innovación tanto de los directivos como de los colaboradores, expande las posibilidades de financiación, y provee de una licencia social para operar por su buena imagen y reputación. (Banco Interamericano de Desarrollo 2009, 59–61).

Es necesario resaltar que los compradores están cada vez más reflexivos y preocupados por los desafíos sociales y ambientales, lo que les impulsa a consumir productos y servicios específicos y que estén bajo sus criterios de decisión y libertad

de selección, acentuando los nuevos conceptos de la compra sostenible<sup>7</sup> y del consumidor responsable. La experta en el tema de ética, Adela Cortina, menciona que la ética es rentable y justa donde la filantropía ya no es el centro de cualquier actividad económica social sino la conciencia sobre justicia, ética y humanismo para modificar patrones de producción, consumo e inversión y llegar al equilibrio deseado de los tres ejes: económico, social y ambiental. (Cortina and Conill 1998). Además afirma que la ética empresarial o el comportamiento ético empresarial como un principio de la RSE también tiene que enfocarse a la ética de la responsabilidad de las consecuencias y direccionarse hacia una *suma positiva*<sup>8</sup> (todos ganan). Esto evita la suma negativa de que unos ganen más y otros menos, además impulsa el cumplimiento de varios principios de la ISO 26000.

La presión de los mercados, el entorno y poder político hace que el empresario ahora tenga más mentalidad de una economía diferente, *homo- reciprocans*<sup>9</sup>, que incita a reciprocarse equilibradamente, dejando de lado el *homo-economicus*<sup>10</sup>, cuya racionalidad solo intenta maximizar el beneficio de cualquier manera. El ajustarse a las exigencias y demandas de la sociedad quien cada vez está más orientada a la revisión de las etiquetas de cómo han sido producidos, con quién, cómo y dónde. Esta cultura de decisión antes de invertir es cada vez mayor. Las nuevas reformas a las leyes por el gobierno central han sido una buena opción para satisfacer su mejor apuesta por calidad y reorientar la forma de gestión de las empresas y sean estas más responsables, humanistas y conscientes que motivan al grupo de stakeholders, particularmente a su público clave, el consumidor y el cliente interno.

### **b. Motivación empresarial**

Los cambios que tiene la sociedad ha influido mucho en el desarrollo humano y ha incidido no solo en su modo de vida sino también en la forma cómo se relaciona

---

<sup>7</sup> Es el instrumento usado por los compradores institucionales (grandes empresas y administraciones públicas) y por los consumidores individuales (ciudadanos) para incentivar la mejora de las prácticas sociales y ambientales de sus proveedores y subcontratistas. (BID 2009, 47)

<sup>8</sup> Se refiere a una situación en la cual los participantes pueden cooperar y obtener ganancias (+1) con lo cual la suma de las ganancias resultantes es un número positivo (+1+1=2 o más).

<sup>9</sup> Es actuar bajo un concepto de reciprocidad y actuación justa, buscando el propio interés, pero sin perder de vista el interés común y, especialmente, el de los menos favorecidos.

<sup>10</sup> Es la búsqueda de su propio interés, no hay sentido de deber, honor, gratitud, fidelidad o justicia, a menos, buscan sus beneficios económicos.

particularmente en el ámbito laboral. Hay un desafío tanto de las personas que trabajan dentro de las organizaciones así como de sus líderes en crear ambientes más dinámicos, creativos, competitivos y flexibles basada en una relación e interacción de modo que exista una conexión entre individuo y organización que se lo introduce a través de la *motivación*.

El tema de motivación laboral está inmersa en el buen trato humano del colaborador como parte de la RSE interna de la compañía, cuyo resultado puede orientarse al logro de los objetivos de la misma. Muchas veces el incentivo no solo es económico o de posición (cargo) en la empresa, sino puede ser brindado con tan solo un gesto, palabra o señal que puede ser más significativa que el incremento de un sueldo o ascenso laboral. Este es un tema donde el empresario debe descubrir la mejor manera de reforzar al buen desempeño de su colaborador dentro de la relación laboral. La motivación es imprescindible desde una perspectiva de la psicología social humanista porque la conducta se motiva y es parte del proceso psicológico de energizar, facilitar la actividad y llegar a la autorrealización (Maslow 2005, 28–35).

Hay muchas teorías dentro de la motivación laboral, se tomará brevemente la posición de Maslow (1954) cuya orientación es muy familiar y conocida dentro de la gerencia de los recursos humanos porque dio apertura a crear reforzadores positivos hacia el *crecimiento personal*, así como la *autorrealización* siendo este el último de las jerarquías a conseguir. Por otro lado está la teoría X-Y de McGregor (1960) de comportamiento gerencial, quien presentó dos formas de ver a los seres humanos: los unos llamados “X”, con una actitud negativa, bajo las premisas de que les disgusta trabajar, evitando responsabilidades; por ello deben *ser forzados y vigilados* y los otros llamados “Y”, con actitud positiva opuesta al anterior, donde el trabajo es como cualquier otra actividad, se auto-dirigen por su propio deber lo que les impulsa a ser creativos.

También es posible destacar a Herzberg (1959), basados en dos factores: el factor satisfacción quienes son influenciados por *factores intrínsecos*<sup>11</sup> y el otro factor es la insatisfacción dependiente de los *factores extrínsecos*<sup>12</sup> que influye en la

---

<sup>11</sup> Se refiere a los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización es decir el desempeño en lo, qué hace y cómo lo hace.

<sup>12</sup> Se Refiera al salario, los beneficios de seguridad, tipo de dirección o supervisión, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas de la empresa, reglamentos internos, etc.



motivación de los colaboradores. Finalmente, se presenta el caso de investigación a Hackman y Oldham, quienes como se ilustra en la imagen siguiente <(ver gráfico 5)> se basa en cinco características del trabajo básico como son: la variedad de habilidades, de identidad de tareas, el significado de la misma, autonomía y retroalimentación, (círculo amarillo del gráfico), lo que llega como resultado a tres estados psicológicos críticos, (círculo tomate del gráfico), que son: la significatividad de la experiencia, la responsabilidad de la experiencia para obtener resultados, y el conocimiento de los resultados. Cuando se ha llegado a estos estados mentales se puede tener resultados en el campo laboral, (círculo celeste del gráfico), como la satisfacción laboral y motivación laboral, más empoderamiento, efectividad y eficacia, etc. tal como describe la imagen siguiente:

Gráfico 5

### Teoría de Hackman y Oldham



Fuente: Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones, Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo, p 321  
Elaboración propia 2015

Un factor central en esta teoría es la *motivación* que conlleva a un cambio de actitudes y comportamientos de un colaborador y puedan encontrar más significado al trabajo y su verdadero fin. Por otro lado, despierta la responsabilidad que nace de la libertad en su ejercicio laboral donde el colaborador puede hacer

cambios mientras realiza su trabajo sin dejar de lado su ganar económico ni el propósito de su colaboración. El camino hacia los resultados les proporciona el conocimiento de la persona en el éxito que ha sido fruto de su trabajo y que a su vez le permite también aprender de los errores, enmendarlos y continuar.

El encontrar el significado que representa el puesto de trabajo hace que se vuelva más significativo a nivel personal, porque está dando su contingente para la solución de un problema. Por otro lado la identidad con las tareas les permite sentirse orgulloso del resultado obtenido con su colaboración. Finalmente, el dar un significado de las tareas, les permite saber que dieron una contribución desde su conocimiento a la sociedad que termina como un motivante máximo por ser un agente de cambio y parte de una solución.

A nivel de resultados, el desarrollar el sentido de *auto-responsabilidad*, es la libertad que un colaborador busca, es parte de ser autónomo e independiente, sin presiones de un jefe pero si con lineamientos muy claros sobre los códigos de conducta de la empresa y la ética de la persona y la misma correlación con la cultura organizacional. Esto le permite al colaborador programar su trabajo y determinar sus procedimientos para el alcance de sus objetivos. Encaminados finalmente al conocimiento de los resultados, a través de la *retroalimentación*. Esto implica una autoconciencia de los colaboradores sobre su eficacia y esfuerzo en el desempeño de la actividad asignada, mucha de esta retroalimentación proviene de otras personas como los clientes con evidencias de satisfacción.

## **2.8. Gestión humana interna para una microempresa saludable**

En las últimas décadas hay el nuevo reto del humanismo y tal vez este sea el nuevo paradigma del futuro de cómo gerenciar una empresa. Aquí se desviste nuevamente el tema de la psicología social y su influencia en el dinamismo del emprendimiento y gerencia; y, se retoma a uno de los autores del capítulo anterior Zimbardo, cuyo experimento habla de la transformación de las personas cuando están en un entorno autoritario. Cuya contexto recae sobre muchos empresarios que son invadidos por la semilla que insospechadamente se desarrolla a nivel psicológico de tomar acciones y decisiones inconcebibles hacia las otras partes interesadas y en particular hacia los/las colaboradores/as; con actitudes imponentes y abre paso a la deshumanización tal como fue el resultado del experimento de Stanford.

En la publicación del World Economic Forum (WEF), el Ecuador se situó en el rango centésimo primero (101/122) en un estudio sobre el manejo de la salud de los/las colaboradores/as y más puntualizado al estrés. Adicionalmente, Klaus Schwab, presidente ejecutivo, puntualiza que “la clave para cualquier ciudad y organización está en el talento, capacidades, y habilidades de su gente” (“The Human Capital Report” 2013, v) [“The Key for the Future of Any Country and Any Institution Lies in the Talent, Skills and Capabilities of Its People”]. La realidad ecuatoriana demuestra un bajo interés por concientizar sobre el peligro que representa el convivir con el síndrome de estrés laboral. Existen pocas campañas preventivas en relación con enfermedades no transmisibles<sup>13</sup>, acarreado consigo el tener un alto porcentaje de longevidad pero poco saludable (World Economic Forum 2013, 174–177), cuyos temas compete al bienestar del colaborador/a y las formas de gestión más humana al ofrecer un entorno laboral más saludable. Así también tanto la OMS y la OIT revelaron datos muy alarmantes mencionados anteriormente de accidentes del trabajo o por enfermedades del mismo. Situaciones impresionantes que demandan de un modelo de gestión humana requiere del reconocimiento de la importancia del talento humano para crear la ventaja competitiva sostenible en la cadena productiva de un negocio, ciertos autores mencionan al talento humano como el centro de la teoría del conocimiento e innovación (Bilbeny y Pes 2012, 28). Es así como se reafirma en el concepto de gestión humana:

“La gestión humana es el conjunto de actividades que brindan apoyo y soporte estratégico a la dirección a través del desarrollo sistemático de macro procesos orientados a atraer, obtener, preservar, formar, proteger, motivar, retribuir y desarrollar a los miembros de la organización. La gestión humana se materializa en el conjunto de políticas, planes, programas y prácticas por medio de las cuales se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr así los objetivos organizacionales (grupales e individuales) de manera efectiva”.(Melo Velasco, Sánchez de Roldán, y García Solarte 2011).

La importancia del colaborador a nivel empresarial es la base para cualquier desenvolvimiento empresarial donde la dinamización social y las teorías de las relaciones humanas, psicológicas y sociales han contribuido a mejorar el bienestar de los/las colaboradores/as e incluso con temas nuevos e importantes como la *ergonomía*, *sicotecnia*, *salud ocupacional*, etc., porque el trabajador no solo busca

---

<sup>13</sup> Se refiere las enfermedades cardiovasculares, cáncer; respiratorias crónicas (por ejemplo, la neumopatía obstructiva crónica o el asma) y la diabetes.

posesión o salario económico, sino también un *salario emocional* y su *autorrealización*.

La necesidad de crear una *ventaja competitiva sostenible de supervivencia, rentabilidad y crecimiento* sobre los demás competidores del mercado se basa en la aplicación de políticas de desarrollo como de formación, actividades de motivación, de evaluación constante de forma constructiva para operar bajo una cultura organizacional de igualdad. Al brindar este tipo de ambiente el colaborador siente que su presencia es vista y retribuye con una mejora en la productividad de la empresa a igual que la imagen y cuota del mercado de la misma. Esta dirección basada en una estrategia empresarial humanista se lo ilustra seguidamente <( ver gráfico 6, -Empresas que consideran a las personas como su activo principal->).

Gráfico 6

**Empresas que consideran a las personas como su activo principal**



Fuente: McGrawHill, Círculo de ventajas competitivas de la dirección de personas.

Elaboración propia 2015.

La presencia de la RSE en las microempresas puede ser una opción para vencer la diferente forma de producción capitalista y pasar a ser empresas que actúen como agentes de cambio con un factor moralizador donde la buena intención y acción de la persona que actúa de líder es fundamental y es al mismo tiempo una vía liberadora de muchos inconvenientes existentes a nivel económico, ambiental y social.

### **a. Objetivos de la gestión humana en una microempresa**

- Crear procesos y conciencia sobre la importancia del recurso humano, su bienestar y crecimiento; respeto y retribución sinérgica entre las partes involucradas.
- Establecer un balance entre la relación trabajo-familia-vida social para que mejore la calidad de vida del colaborador.
- Garantizar la sostenibilidad laboral para hacer que el colaborador se identifique y represente a la empresa.
- Favorecer al clima laboral con talleres de motivación relacionados a la socialización de la cultura organizacional para lograr mayor identificación.
- Desarrollar habilidades técnicas por medio de la capacitación especializada.
- Buscar alternativas para mejorar la calidad de vida por medio de convenios con otras organizaciones para proveer un plan de acompañamiento personal, familiar, social, por ejemplo empresas prestadoras de servicios médicos, psicológicos, recreacionales, legales para que puedan acceder los colaboradores en caso de necesitarlos.

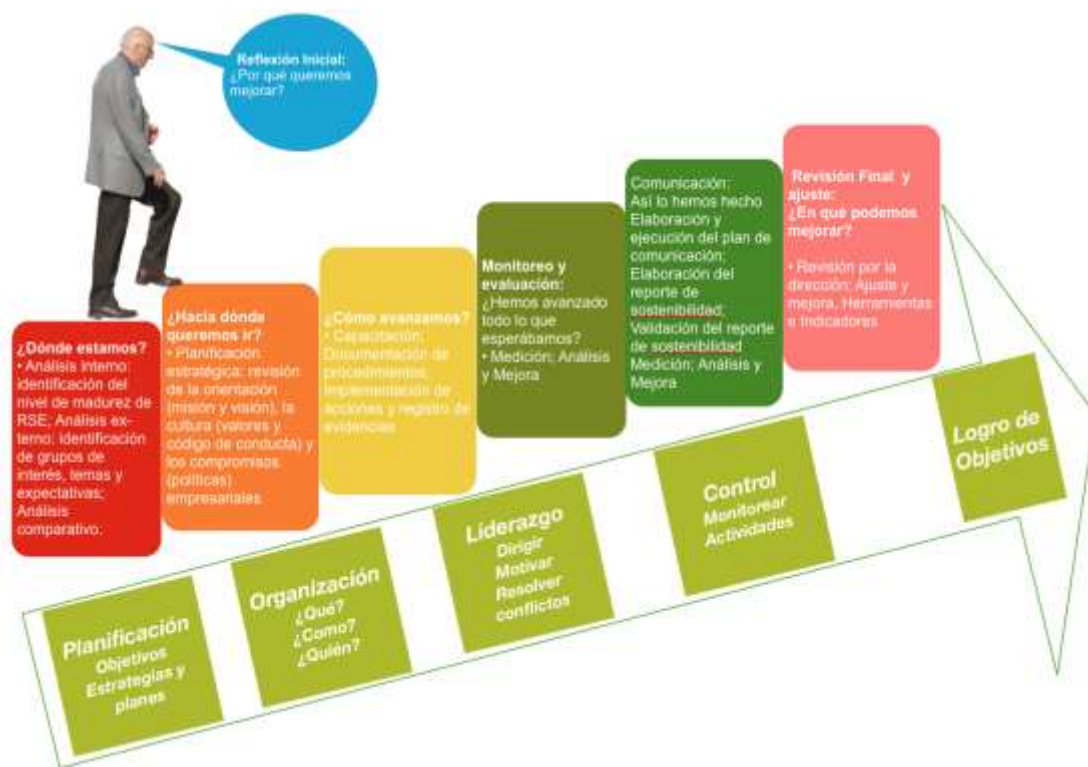
Comunicar públicamente para un reconocimiento social basado en un trabajo real de la RSE en los emprendimientos. (Peláez L. y García M. 2014)

### **2.9. Modelo de gestión de la RSE basado en las ISO 26000 y POLCA**

El modelo de gestión administrativo en microempresas se basa en la propuesta de las ISO 26000 y bajo un proceso incluye: Planificación, Organización, Liderazgo, Control y Ajuste (POLCA). El mismo que ha sido promulgado desde hace muchos años atrás por diversos autores quienes lo varían con diferentes nombres a cada una de las etapas; de entre ellos se puede nombrar a: Henry Fayol (previsión, organización, comando, coordinación y control); Koontz & O'Donnell (planeación, organización, integración, dirección y control); entre otros como: G. R. Terry, Agustín Reyes Ponce y Burt K. Scanlan. Al POLCA se lo plantea de forma gráfica donde las preguntas son la guía para ser reflexionadas y puestas en práctica la RSE <( ver gráfico 7, -Sistematización de una estrategia de RSE-)>.

Gráfico 7

### Sistematización de una estrategia de RSE



Fuente: Propia a partir de la información obtenida de la guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas..

Elaboración propia 2015.

Este gráfico expone de forma detallada un análisis estructural y su condición actual de cómo está la microempresa y sus actores claves: ¿Por qué se quiere mejorar?, ¿Dónde se encuentran como empresa tanto interna como externamente?, ¿Hacia qué dirección se quiere dirigir? Estos pasos indispensables están tomados en cuenta para la integración de RSE en el modelo de gestión de la microempresa.

Las preguntas expuestas anteriormente son indispensables para sacar un análisis de los aspectos de relevancia en un diagnóstico situacional y plan de acción. A partir de este contenido del análisis y objetivos del modelo de gestión se formulan diversas políticas de RSE dentro del emprendimiento; es decir que es necesario desarrollar un modelo de gestión más humana con base en la RSE con información previa.

### **2.9.1. Prácticas para integrar la RSE en una microempresa (ISO 26000)**

Esta iniciativa de la ISO fue propuesta y desarrollada desde el 2003 para que sirva de complemento al trabajo relacionado con el Pacto Global de las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, cuya guía sea un lineamiento para operar de manera responsable y pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones. Esta comisión fue integrada por seis grupos de diferentes partes interesadas, 450 expertos, 201 observadores de 99 países miembros de la ISO y 42 organizaciones vinculadas para llegar a la presentación final del documento en el año 2010. La ISO 26000 propone cuatro áreas de importancia para la integración de la RSE en una microempresa:

- La primera sugiere que el alto mando debe tomar conciencia y comprensión de los temas relacionados con RSE para que sea efectiva la integración.
- Es esencial que haya un esfuerzo sistemático por medio de personas comprometidas para crear una cultura de RSE.
- Formula el aprendizaje continuo como base para el fortalecimiento de conciencia y creación de competencias.
- La realización de evaluaciones y ajustes constantes a los procesos aplicados fomentando factores como libertad y motivación (ISO 2010, 1-8).

Según Robbins y otros autores, la planificación estratégica se debe basar en definir *el terreno del gerente, su ambiente y la cultura organizacional*, además de conocer sus intereses, valores y cómo quiere manejar el cambio hacia las RSE. Inmediatamente que se tiene información inicial se procede a la *planificación* que es un análisis interno y que incluye la revisión de objetivos estratégicos, la misión, visión, cultura de valores, código de ética y políticas empresariales a fin de establecer ciertos planes a corto y largo plazo, que concuerda con el rumbo de la organización hacia la RSE que proponen las ISO 26000. La siguiente etapa es *organizar*, es decir, qué se va a cambiar, cómo y con quién, esto incluye un diseño y análisis de la estructura organizacional, que de acuerdo con las ISO 26000 es adoptar tipo de comunicación enfocada a los recursos humanos. *Liderazgo*, o gobernanza según las ISO 26000, va a la parte fundamental de esta investigación que es conocer y entender el comportamiento individual de los colaboradores, conocer los grupos, y

los equipos, etc. Se apoya en la motivación y liderazgo para llegar al control y finalmente pasar a la *evaluación y ajuste* para generar un aprendizaje continuo (Robbins et al. 2011).

A partir del diagnóstico realizado dentro de la microempresa, tomando en cuenta muchos aspectos de mayor relevancia, unos necesitan ser revisados y trabajados con carácter prioritario, se les dará la prioridad de acuerdo con los intereses y necesidades de las partes interesadas; particularmente de los colaboradores y accionistas directores o dueños, buscando un beneficio sinérgico. Esta sinergia equitativa se puede enfocar en coordinación con los objetivos del modelo de gestión y por motivo de aplicar una gestión interna que enfoca en tres estrategias internas direccionadas hacia el colaborador como: a) mayor enfoque en la calidad de vida; b) organización de grupos de trabajo y alianzas estratégicas y c) un plan de capacitación integral como se describe a continuación detallando actividades en cada estrategia:

**a. Estrategia: mejorar la calidad de vida del público interno**

- Estrategia para una mejor remuneración basada en las cifras del ministerio de trabajo.
- Programas de salud mental y ocupacional, para evitar problemas de estrés laboral.
- Programas de diversión, deporte, día en familia. Talleres de ludoterapia, relajación y yoga, trabajo en equipo, etc.
- Integración de un programa de alimentación con refrigerios saludables, etc.
- Buena higiene en el lugar de trabajo.
- Alianzas estratégicas con otras instituciones como supermercados, centros de salud, centros de diversión, etc., que puedan ayudar a los colaboradores y a sus familiares.

Planes de capacitación sobre temas para sensibilizar sobre RSE, su importancia de práctica diaria tanto a nivel profesional como personal. (Camejo, A.y Cejas, M. 2009, 127-142).



**b. Estrategia: organización de los grupos de trabajo y alianzas estratégicas**

- Localizar al o la líder y gestionar y direccionar su capacidad para el direccionamiento de proyectos su seguimiento y ejecución; control del cumplimiento de los objetivos planteados y búsqueda de puntos de equilibrio para lograr beneficios de mutua conveniencia. (Desarrollo de la Responsabilidad Social s.f.)

**c. Estrategia: plan de capacitación**

- Capacitar tanto en materia relacionada con el giro del negocio con el compromiso de mejorar la creatividad, eficacia y competitividad del colaborador.
- Socializar el plan de acción y poder garantizar la humanización y responsabilidad social con el colaborador, ésta debe tener un equipo responsable y conocedor del campo de las RSE con referencia a la ISO 26000.

## Capítulo tres

### Metodología

#### 3.1. Investigación cualitativa: justificación

Para el desarrollo de esta tesis se aplicó una *investigación cualitativa* a través de una inmersión total en la microempresa de estudio, donde se fue interpretando y captando activamente, bajo un análisis inductivo que permitió que el tema a ser estudiado emerja del estudio de los datos recolectados en el diario operar del centro CMRDQM, sin alterar el regular funcionamiento operacional del mismo. Esta investigación cualitativa tiene una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los humanos y sus instituciones donde postulan un punto de vista basado en sus propias perspectivas que finalmente ayudan a converger varias realidades tanto de los participantes como del investigador en un tiempo de interacción cotidiana.

La investigadora fue fundadora de la microempresa CMRDQM, lo que facilitó no solo el acceso a datos clave para realizar la investigación, sino que también permitió implementar grupos focales, encuestas, y entrevistas sin interrumpir el funcionamiento regular del mencionado centro. Es necesario aclarar que por motivo de la recopilación de evidencias, se registraron todas las actividades hechas. Uno de los retos de ser observadora participante es la identificación de posibles sesgos, los cuales se tratan al final de este capítulo.

La investigación empezó con la recolección y organización de datos, para luego iniciar con la narrativa teórica de explicación y verificación de los mismos que inductivamente ocurren en la fase del análisis explicatorio para llegar a la plausibilidad de las conclusiones. Este análisis cualitativo nació del siguiente problema: *el uso de la RSE aplicada a nivel interno como eje de una gestión humanizada en una microempresa*, convirtiéndose en un fenómeno central que generó un proceso que contuvo una secuencia de actividades, acciones e interacciones con un desarrollo natural de los sucesos. No hubo manipulación ni estimulación con respecto a la realidad, y se convirtió en un trabajo explicativo cuyo contenido esta basado en instrumentos y técnicas de recolección de datos que fueron piezas claves para la descodificación de la información obtenida. La manera inductiva de esta orientación tuvo como guía el establecimiento de los objetivos y

preguntas de la investigación, visualizando aspectos relacionados con el tema propuesto cuyas interrogantes se plantearon así:

- ¿Cuál es la realidad actual de las microempresas ubicadas en el DMQ con respecto al conocimiento y aplicación de la RSE?
- ¿Cuál es la situación actual de la RSE en el caso de estudio (Centro Médico de Rehabilitación del Distrito Metropolitano de Quito (CMRDMQ)) con respecto al conocimiento y aplicación de la RSE a nivel interno como eje de una gestión empresarial más humana cuyo resultado puede ser aplicado en otras microempresas?

La justificación, viabilidad y la literatura de soporte se ha desarrollado en los capítulos anteriores. La muestra se la hizo a los/las profesionales tanto del área administrativa como médica. La unidad de análisis fue el CMRDMQ, cuyos datos fueron recolectados mediante observación directa e inmersión en el ambiente motivo por el cual se convierte en una investigación cualitativa.

Al escoger este ambiente de investigación se tomó como parte la gestión de la investigadora en el área microempresarial formal cuyos motivos se alinean a la fácil accesibilidad de datos y sobre todo la parte financiera así como la conveniencia en demostrar y explicar una gestión ejecutada. Un auxilio técnico muy importante ha sido el cronograma de actividades que sirvió como bitácora de campo. Se registraron todas las fotografías y audios, los cuales en el siguiente capítulo se detallan.

### **3.2. Método de muestreo no probabilístico “ por conveniencia”**

Se hizo una muestra de expertos del tema de RSE quienes expusieron los criterios que guiaron la construcción e implementación de la investigación. Este proceso exploratorio fue aplicado para la generación de criterios sobre las experiencias vividas en temas de RSE (Nogales 2004, 156).

### **3.3. Instrumentos de investigación**

El proceso de inmersión en el campo y de contacto directo entre los informantes proveedores y la investigadora fue el punto clave para llegar a una buena planificación y registro de lo observado del entorno y el ambiente en el que se desarrollan las personas u objeto de estudio. Este proceso fue de forma creativa, dinámica y amistosa poder verificar la información de estudio.

Basada en las preguntas de investigación se despertó una dinámica de

recolectar información de los hechos e interpretarla. En algunos casos, se pudo corroborar la observación de las personas en sus espacios naturales y se enlistó los instrumentos donde tanto la muestra como la recolección y el análisis fueron fases simultáneas y fueron utilizadas durante las actividades de ejercicio de inmersión en el campo o sitio de investigación.

Por lo expresado en los párrafos anteriores, esta investigación cualitativa utilizó técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, encuestas y entrevistas abiertas a integrantes claves, revisión de documentos, discusiones en grupos, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida en la empresa, e interacción e introspección con grupos o comunidades que se detallarán a continuación, aplicados al caso. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, s.f., 8–10).

- Revisión de documentos del CMRDQM
- Entrevista a expertos en RSE
- Grupo focal
- Encuesta a los colaboradores
- Encuesta de los accionistas
- Encuesta al presidente de la empresa
- Encuestas a clientes

El proceso de registro de actividades y su evaluación se hizo verbalmente después de cada actividad donde se calificó al profesional a cargo de la misma, el beneficio que esta actividad representó a nivel personal o profesional, así como las sugerencias para el siguiente, tal como se muestra en la imagen siguiente, <(Ver anexo 1, -Formato de evaluación de actividades-) >.

Al ser este proceso de indagación más flexible, el grupo focal evaluó las necesidades, opiniones, carencias, motivaciones, perspectivas y puntos de vista como sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos de un grupo determinado de personas. En esta investigación se planteó una inquietud de cómo los profesionales ven al CMRDQM y cómo interpretan el valor del manejo del mismo. Al no seleccionar una temática general, se elaboró un FODA para reconstruir la realidad, tal como la observan los actores desde su perspectiva porque la información buscada se mueve entre las respuestas de las personas y el desarrollo de

la teoría. Este fue un acercamiento holístico e integrativo.

Al inicio de la aplicación de instrumentos investigativos se realizó al presidente para conocer un poco más sobre su comprensión y aplicación de los aspectos que componen los temas de RSE. <(Ver anexo 2, -Encuesta aplicada al presidente-propietario->. Otro instrumento aplicado fue la encuesta destinada a los accionistas de CMRDMQ para conocer el grado de involucramiento, <(Ver anexo 3, -Encuesta aplicada a los accionistas->.

Además, se encuestó a los colaboradores <(Ver anexo 4, -Encuesta a los colaboradores-> de las áreas de: terapia del lenguaje, sicología clínica, sicopedagogía, sicología infantil, terapia ocupacional para determinar la impresión personal del centro CMRDMQ y la relación con la RSE. Finalmente, se adjunta una encuesta aplicada a los clientes <(Ver anexo 5, -Encuesta a los clientes-> y unos registros fotográficos de los comentarios recibidos de los padres de familia y pacientes del centro <(Ver anexo 7, -Registro fotográficos de opiniones->.

### 3.4. Grupo de estudio

El CMRDMQ es un emprendimiento estacional y cuenta con un promedio de siete u ocho profesionales con prestación de servicios médicos y dos de planta que es gerencia y asistencia a gerencial bajo dependencia <( ver gráfico 8, - Colaboradores de CMRDMQ->. Dentro de este grupo están diez personas pertenecientes a las carreras de: Sicología clínica (dos, hombre/mujer), Fonoaudiología (dos, hombre/mujer), Sicología infantil (dos, hombre/mujer), Sicopedagogía (una), Terapeuta ocupacional-físico (uno). Además, está en la parte administrativa una gerente y una asistente de gerencia.

Gráfico 8

### Colaboradores de CMRDMQ

**Número de Colaboradores de CMRDMQ en temporada alta.**  
marzo, abril, mayo, junio, julio, octubre, noviembre

Personal con prestación de servicios	# de Pers
Personal Administrativo (contabilidad-gerencia y asistencia) PLANTA	3
Terapia del Lenguaje	2
Psicología Infantil	2
Psicología Clínica	2
Terapia Ocupacional	1
Terapia Física	1
Psicopedagogía	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

COLABORADORES DE CMRDMQ



**Número de Colaboradores de CMRDMQ en temporada baja.**

Personal con prestación de servicios	# de Pers
Personal Administrativo (contabilidad-gerencia y asistencia) PLANTA	3
Terapia del Lenguaje	1
Psicología Infantil	1
Psicología Clínica	1
Terapia Ocupacional	1
Terapia Física	0
Psicopedagogía	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

COLABORADORES DE CMRDMQ



Fuente: Centro Terapéutico CMRDMQ 2014.  
Elaboración propia 2015.

### **3.6. Contextualización de la investigación en las microempresas de servicios en el DMQ**

De acuerdo diversas fuentes de información económica, el DMQ tiene una ventaja en diversos factores productivos, macroeconómicos y competitivos que otras ciudades del Ecuador; pero no en temas de competitividad urbana comparado a otras ciudades de América del sur como Bogotá, Medellín, Lima, Santiago y Buenos Aires. No obstante, las microempresas de la ciudad han tenido porcentajes de crecimiento económico sostenido, mejoramiento de ingresos; muchos de ellos son microempresas de servicios profesionales y consultoría, servicios de construcción, comercio, ventas sin olvidar a las microempresas productivas. Sin embargo este estudio se enfoca en servicios<sup>14</sup> porque son las que contribuyen altamente a la composición del valor agregado bruto cantonal de las cuales se encuentran: actividades profesionales e inmobiliarias (25%), manufactura (17%), transporte - información y comunicaciones (12%). Adicionalmente, el sector servicios provee mayor empleo, llegando al 98% de la población ocupada en servicios (48,40%). (Diagnóstico Económico, s.f.).

Por otro lado, la incidencia de las empresas de servicios en este estudio es porque cada vez su presencia es más fuerte en el desarrollo económico del país por su baja inversión, tal es el caso de la empresa en estudio, cuyo capital de operación y de riesgo fue mínimo y ahora esta empresa depende mucho de la habilidad de las profesionales para la satisfacción del cliente (resultados), generación de ingresos, crecimiento, innovación, etc. El capital humano es la máquina generadora de la sostenibilidad económica y productiva de la empresa que ayuda al cumplimiento de los objetivos, hacer parte del cuerpo representativo y estructural de la misma. Razón por la cual, esta tesis se basa en microemprendimientos de servicios y la importancia de crear espacios más saludables no solo a nivel físico, sino emocional, social, cultural y económico para sus integrantes. Al ser una empresa formada por individuos, esta adquiere características especiales que dependiendo de su ejecución se convierten en el seno de la autorrealización de los integrantes cuya influencia se

---

<sup>14</sup> Dentro de servicios se ha incluido: Artes, entretenimiento y recreación, Actividades de alojamiento y servicios de comida, transporte y almacenamiento, enseñanza, actividades profesionales, científicas y técnicas, actividades en hogares privados con servicio doméstico, actividades y servicios administrativos y de apoyo, actividades, servicios sociales y de salud, información y comunicación , otras actividades de servicios, actividades financieras y de seguros, y actividades inmobiliarias. (Diagnóstico Económico, s.f.).

hace evidente al cliente externo. La motivación, la cultura organizacional, las actividades direccionadas al talento humano, la inclusión del cuerpo de colaboradores en la toma de decisiones, se demostrará en el caso de estudio.

### **3.5. Sesgo del investigador**

En un estudio o investigación cualitativa es fundamental presentar al sesgo como parte fundamental de este trabajo y dar mayor confiabilidad en los resultados. La presencia del sesgo de la investigadora ha sido controlado durante el procedimiento, a pesar de que se realizaron algunas actividades en colaboración con ella como observadora-participante. El reto de identificar y controlar estos sesgos fue fundamental para asegurar que los resultados, las conclusiones y recomendaciones sean verídicos y verificables.

Las muestras se han tomado de todas las partes interesadas (pacientes, directivos y colaboradores) por lo que no hubo sesgo de omisión. En cuanto al proceso de medición se han tomado los registros proveídos por los informantes, sin que haya influencia del investigador en el proceso. El proceso fue hecho dentro de las actividades normales del centro. Se han tomado instrumentos que fueron de uso para el CMRDMQ en relación con las decisiones estratégicas y gestión. Las respuestas brindadas son el resultado de opinión personal de los encuestados de forma consciente y en base a lo vivido.

## **Capítulo cuatro**

### **Presentación del caso y modelo de gestión**

#### **4.1. Introducción: Estudio de gestión interna de una microempresa prestadora de servicios médicos**

Este capítulo presenta la información que fue recolectada y analizada a fin de determinar su enfoque y relación con la RSE y las ISO 26000 en la gestión interna de la microempresa. Se hizo un primer acercamiento con los accionistas de CMRDQM, para proceder a usar información y presentarla como un estudio de caso, cuya información se orienta a la organización y descripción general de su gestión que impulsa a ver al CMRDQM como un contexto de acción investigativa. Con esta información se procedió a recolectar datos dentro del área de gestión y las prácticas de RSE orientados hacia los colaboradores y cómo la relación de estas prácticas hacen procesos de gestión más humana.

##### **4.1.1. Presentación del Centro Médico de Rehabilitación del Distrito Metropolitano de Quito (CMRDQM)**

CMRDQM es una microempresa constituida legalmente como compañía limitada desde el 2009 (Escritura notariada, 2009). Es una empresa familiar compuesta por tres socios. Los aportes han sido acordados entre capital propio; equipos y muebles; y, conocimiento y experiencia en el rumbo del negocio. Los tres tienen tercer nivel de estudios académicos, pero ninguno estuvo preparado en administración de empresas a su inicio. Fue el primer emprendimiento de los tres socios. La encargada de la gerencia de CMRDQM, tiene estudios superiores diversos, pero su experiencia en la RSE se debió a un trabajo anterior con el Parlamento de Religiones en los Estados Unidos, quienes trabajaron conjuntamente con los objetivos del milenio de las Naciones Unidas y es así que al iniciar este emprendimiento siempre tuvieron este enfoque, a pesar que en el 2009 no era muy conocido este tema.

Dentro de las características para que una empresa este dentro de la ISO 26000 debe haber, a más de la decisión, el compromiso voluntario del empresario. CMRDQM cuenta su historia que desde sus primeras actuaciones y compromisos estuvieron basados en materia de RSE. Así estos accionistas lo plasmaron en su misión, visión, valores, principios y sus códigos de conducta, cumpliendo también



con los intereses y expectativas de sus partes interesadas y de la sociedad:

**a. Misión**

Concentrar todos nuestros esfuerzos, desarrollando un método multiprofesional e interdisciplinario con jóvenes profesionales que sustentan la eficacia terapéutica de nuestro programa. *Nos involucramos con la comunidad, apoyando diferentes proyectos de vida que nos permite ofrecer un servicio dentro de un marco humano, calidad y agilidad en sus servicios, orientados en las necesidades reales de la comunidad para de esta manera contribuir en el progreso, bienestar y estilo de vida de la misma a fin de llegar a nuestro “Hacia”=“meta”, lo cual es un reto y una fuente de esperanza para todos quienes hacemos la empresa y en particular para CMRDMQ donde practicamos día a día nuestro compromiso Social de Responsabilidad Empresarial (CECIT-Plan Estratégico, 2012).*

**b. Visión**

CMRDMQ es un grupo de *jóvenes visionarios, emprendedores con un enfoque responsable, humanista e innovador, quienes están logrando la satisfacción plena del cliente en sus expectativas, a través de nuestros servicios totalmente personalizados, respetando y cuidando la integridad física y emocional del cliente. Promovemos a la vez el desarrollo económico del país con fuentes de empleo, manteniendo la rentabilidad de la empresa, niveles de crecimiento y responsabilidad social en especial a la gente que lo necesita y de esta manera tomar posición en uno de los mejores centros de rehabilitación a nivel local con miras a expansión nacional (CECIT-Plan Estratégico, 2012).*

En su misión y visión claramente lo enfocan al trabajo comunitario con calidad, así como el compromiso de mantener diariamente la RSE en su gestión operativa, pero más que todo despliegan su orientación a actuar en diferente nivel para la sostenibilidad social y económica del país.

**c. Valores organizacionales**

*Responsabilidad.-* Expuesto en las acciones de la empresa en sus obligaciones legales, tributarias y acciones del personal en su trabajo diario para satisfacer las necesidades de los pacientes.

*Honestidad.-* Manifestado al realizar análisis técnicos médicos acertados y tratamientos pertinentes con precios justos.

*Respeto.*- Brindar un trato justo al personal, entre compañeros y a los clientes con actitud de escucha, comprensión, orientación, corrección frente a los colaboradores y hacia los clientes.

*Calidez.*- Demostrar relaciones interpersonales de cordialidad en un espacio de trabajo limpio, cómodo, aseado para el desempeño de labores.

*Participación.*- Motivar al personal con la generación de ideas sobre el mejoramiento continuo de la organización (ser innovador y creativo para superarse).

*Excelencia.*- Expresada en la búsqueda de la calidad en los servicios, espacios para recoger la creatividad, iniciativa y entusiasmo del personal.

*Innovación.*- En tratamientos y técnicas innovadores pensadas en el paciente y en el grupo no de forma individual (Prieto Herrera 2011, 53), (CECIT-Plan Estratégico, 2012).

#### **d. Políticas internas**

*Política de gestión humana:* Establecer un compromiso recíproco entre el CMRDMQ y el personal a fin de crear un ambiente favorable al desarrollo: personal, laboral y social, sobre la base de construir una identidad con la misión, visión, y objetivos de la empresa.

*Política social:* Promover el comportamiento responsable y consciente de la empresa con la sociedad y ambiente, brindando un servicio confiable, justo y seguro al público objetivo.

*Política ambiental:* Contribuir a minimizar los impactos negativos contra el medio ambiente haciendo uso las tres erres ecológicas (reusar, reciclar y reducir) reflejados en compromisos diarios de ahorro de energía, agua, carro compartido, reducción de impresiones, etc.

*Política de comunicación:* Asegurar que la comunicación diaria fluya en un ambiente flexible y participativo entre los clientes internos (accionistas, administrador y colaboradores). De esta manera todos deberán disponer de información acerca de sus deberes y obligaciones, es decir qué deben hacer y por qué, así como sus condiciones y derechos de trabajo, para evitar incertidumbres.

*Política de administración y personal:* Brindar un entorno seguro y agradable, donde el trabajo en equipo multidisciplinario, compañerismo y respeto es la base de cualquier aspecto laboral.

*Política atención al cliente:* Al ser un centro que recoge datos personales, manejar en forma ética la información obtenida de los pacientes siendo discretos en la

comunicación que se mantenga, sin dejar de satisfacer sus necesidades y superar expectativas de los mismos (Plan Estratégico, 2012).

CMRDQM tiene diversos programas implementados en la prestación de servicios y están dirigidos a las personas con necesidades permanentes y temporales de diversos grupos, dentro de ellos grupos minoritarios y en riesgo como personas con discapacidad, adultos mayores, niños en riesgo. CMRDQM tiene una variedad de programas a favor de la salud mental, física y emocional como:

- Consultorio de rehabilitación geriátrico (programa de 60+ y poquito)
- Consultorio de psicología clínica (presencial y en línea)
- Terapia del lenguaje (estimulación oro-facial)
- Mis habilidades también producen (inserción laboral de las personas con discapacidad)
- Escuela para padres, estimulación temprana
- Rehabilitación Infantil: Psicología infantil, tareas dirigidas, terapia ocupacional, neurorehabilitación infantil (neurodesarrollo)
- Escuela para maestros (con enfoque a salud mental y necesidades educativas especiales NEE)
- Programa de cuidado infantil terapéutico matutino (programa social para la comunidad con niños con discapacidad severa y de escasos recursos económicos) <(ver gráfico 9)>

La diversificación de los servicios requiere que el grupo de colaboradores sean multidisciplinarios para satisfacer las necesidades y el alto compromiso de satisfacción con los pacientes y sus resultados. El compromiso de parte de sus colaboradores se gobiernan por un pilar estratégico para potencializar al centro, el cual posee objetivos claros que apuntan a la parte humana con una actitud de servicio con valor humano y desarrollo de talentos.

Gráfico 9

### Programas del CMRDMQ



Fuente: Centro Terapéutico CMRDMQ 2014.  
Elaboración propia 2015.

Las actividades realizadas en el centro, en varias maneras, demanda de una gestión responsable con ajuste a las ISO 26000 para convivir bajo una gestión de RSE. Claramente el centro se relaciona con ella por las características y el contexto en el que actúa así como: el registro de sus actuaciones en materia de RSE, el tipo de relación con los colaboradores, propietarios y el resto de interesados, la gestión utilizada e impregnada en la misión, visión, valores, principios y códigos de conducta mencionados anteriormente; añadiendo a esto, los intereses y expectativas de sus partes interesadas y de la sociedad. Demostrando una cadena de valor que se integra al tema estudiado sin importar su tamaño de empresa que en el siguiente punto se la describe.

#### 4.1.2. *CMRDMQ* como una microempresa

La caracterización expuesta teóricamente en el capítulo dos determina que el *CMRDMQ* es un buen ejemplo de la microempresa en el DMQ por el número de colaboradores, mantiene un flujo de ingresos de US \$ 90.000,00 anuales, el volumen de pedido es diario y de moderada variedad, enfocado a las necesidades personalizadas del paciente. La comunicación es directa con los colaboradores y clientes. No tienen financiamiento y aún tienen inaccesibilidad al crédito en el

sistema financiero por ser una microempresa y finalmente sus utilidades son reinvertidas.

En consecuencia hay diversas condiciones que la califican a CMRDMQ como microempresa cuyos rasgos más característicos (tipo de organización, tamaño, ingresos, propósito, administración, etc.) no impiden a que opere dentro del marco legal y consciente de la RSE y el contexto económico, social, medioambiental y sobre todo humanista como se lo expone en el siguiente tema.

#### **4.1.3. La gestión humana y la RSE como modus vivendi en las operaciones del CMRDMQ**

La teoría administrativa pasa a una verdadera revolución y hacia el cambio de gestión orientada hacia las personas que trabajan en las empresas sin importar el tamaño de las mismas. La utilización del enfoque humanista basado en la RSE hace que el CMRDMQ desarrolle una mayor proyección a futuro, donde sus colaboradores son un recurso valioso, en quien invierten y desarrollan programas de capacitación, motivación, salud física y emocional, etc. La presencia de los colaboradores en el buen desenvolvimiento del centro hace que este retribuya equitativamente proveyéndoles un clima buen laboral que ha hecho también que se fidelicen con la compañía dando su máximo desempeño porque sin ellos no habría emprendimiento ni acción.

Por esta razón, la gestión humana interna de la microempresa CMRDMQ basada en RSE se guía hacia lograr un balance de cooperación y entendimiento mutuo tanto del colaborador como del administrador. El ambiente económico, personal y profesional que el CMRDMQ provee es ganar-ganar, donde lo justo es lo conveniente para todos y cuyo punto de relación entre los colaboradores es la motivación empresarial; lo cual brinda un ambiente de convivencia laboral que está inmersa en el buen trato humano y es parte de la RS interna de la compañía. En el siguiente punto de este estudio se despliega los instrumentos aplicados para su respectivo análisis y presentar su afinidad con las buenas prácticas relacionadas con la ISO 26000.

#### **4.2. Recolección y análisis de datos**

Para el marco teórico de esta tesis se usaron fuentes primarias en temas relacionados como: la RSE, ética empresarial, motivación, las ISO 26000, documentos relacionados con RSE y la gestión humana para formar una empresa

saludable. Este capítulo inicia con un análisis documental de proveniente de la microempresa CMRDQM como un ejemplo de una organización modelo. En seguida, se presenta un análisis de varios instrumentos que se utilizaron para contestar la pregunta que guía esta tesis. En particular, estos documentos incluyen:

- Revisión de documentos del CMRDQM
- Entrevista a expertos del tema de RSE
- Grupo focal (Temas de discusión interna (Fortalezas y debilidades))
- Encuesta a los colaboradores
- Encuestas a los accionistas
- Encuesta al presidente de la empresa
- Encuestas a pacientes

#### **4.2.1. Análisis de documentos del CMRDQM**

La compañía trabaja orientada bajo las ISO 26000 de forma voluntario por convicción propia y sin interés de formar parte de instituciones privadas impulsadoras de las RSE como CERES, Impacto Global, Ekos, etc. Sus principios, valores y creencias están incorporados dentro de las prácticas de gestión con conductas socialmente responsables en las actividades relacionadas con las compras, ventas y la gestión de recursos humanos, principalmente, bajo una tendencia de trabajo libre y sin vigilancia y con empoderamiento profesional en el campo de trabajo. De inicio, se usó un registro de chequeo para continuar con el proceso de esta investigación y pasar a la planificación <(ver gráfico 10)>. Este instrumento permitió observar de cerca la documentación existente en términos de RSE y lo que se necesita, incrementar, trabajar o reforzar y excluir.

Gráfico 10

**Lista de chequeo de documentos de la microempresa**

Planificación Estratégica y RSE	Implementado Inicialmente	En proceso de implementación	Por implementarse	No se ha considerado la implementación	No se implementará	No procede	Observación
Formulación de misión	✓						Contó desde el inicio 2009
Formulación de visión	✓						Contó desde el inicio 2009
Formulación de valores Empresariales y del área	✓						Cecit implantó enero del 2013
Lista de factores de éxito		✓					
Formulación del FODA		✓					
Formulación de objetivos y niveles de prioridad	✓						
Formulación de estrategias		✓					
Formulación de políticas	✓						
Formulación de indicadores de gestión				✓			
Formulación de la planificación operativa						✓	

Fuente: Basado en el contenido del libro de CERES, El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), p.14  
 Elaboración propia a partir de la situación del centro CMRDMQ 2015.

El cuadro anterior se presenta la lista de chequeo previo al proceso de la planificación, donde se hace la recopilación de la documentación interna del CMRDMQ como: historia, misión, visión, valores, código de ética y políticas internas empresariales. Toda esta información ha sido tomada del plan estratégico y del plan operativo anual del 2011 al 2014. A continuación se detalla textualmente información de la historia, la cual es valiosa para este proceso.

**Reseña histórica del Centro Médico de Rehabilitación del Distrito Metropolitano de Quito (CMRDMQ)**

CMRDMQ Cía. Ltda. fue creada en septiembre del 2009. Es una microempresa integrada por familiares unidos en tres ámbitos: educativo, médico y editorial. Por lo cual se crearon tres iniciativas que inicialmente funcionaron como: el proyecto de inmersión, encaminado a promover a otras culturas el idioma español. La otra iniciativa fue de editar, publicar material educativo y dar asesoría en la parte técnica-pedagógica para instituciones educativas; y la tercera iniciativa fue la parte médica con función social. No obstante, al pasar el tiempo, la compañía solo invirtió en un solo proyecto que es el CMRDMQ, que atiende todo lo relacionado con la

rehabilitación de personas con necesidades especiales temporales y permanentes” (CECIT-Plan Estratégico, 2012).

La misión, visión y valores fueron presentados anteriormente (ver el numeral 4.1.1.), pero adicionalmente es necesario mencionar sus objetivos estratégicos:

- Obrar de manera propia, con identidad e individualidad para concentrar sus esfuerzos y servir a la comunidad dentro de cada una de las iniciativas propuestas y es así como nuestra misión, visión es lo que nos da un ímpetu competitivo y precisamente esto impulsa a que nuestra empresa se expanda, crezca y se consolide, involucrándose en nuevos y mayores proyectos a nivel interno e interinstitucional llevando en alto nuestro concepto de bienestar social (CMRDMQ-Plan Estratégico, 2012).
- Implementar un centro terapéutico pionero en ofrecer un servicio enfocado directamente a la salud mental, psicológica, física y ocupacional como un concepto global con técnicas y terapias alternativas que permitan al ser humano sentirse en paz tanto física y emocionalmente con el ambiente que lo rodea (CMRDMQ -Plan Estratégico, 2012).
- Obtener utilidad a través del servicio prestado a fin de que los socios puedan acceder a un beneficio económico por el aporte del capital invertido sin olvidar que queremos ser una organización ligada con el compromiso social que no busque solamente su propio beneficio sino el bienestar de todos quienes conforman el grupo de involucrados; generando fuentes de trabajo, creando proyectos sociales a la comunidad, motivando y capacitando al personal para asegurar el mejoramiento continuo de la empresa (CMRDMQ -Plan Estratégico, 2012)..
- Recuperar la inversión en un tiempo no mayor a cinco años para de esta manera con la utilidad generada reinvertir en nuevas sucursales con ideas innovadoras a nivel nacional” (CMRDMQ -Plan Estratégico, 2012).

#### **4.2.2. Análisis de entrevistas a expertos en RSE**

Dentro del método de muestreo no probabilístico, se ha usado el muestro por conveniencia para conocer la realidad actual de las microempresas en el DMQ; tomando en cuenta el punto de vista de expertos de diferentes instituciones tanto



públicas, privadas, academia, civil. Su experiencia y conocimiento fue un aporte clave para este estudio. La formulación de este instrumento fue planteado con una sola interrogante: ¿Cuál es la realidad actual de las microempresas ubicadas en el DMQ con respecto al conocimiento y aplicación de la RSE de acuerdo con su experiencia? Este criterio se ha aplicado en función de apoyo a una de las preguntas de esta investigación. A continuación se presenta una tabla resumida de opiniones de expertos:

Tabla 2

**Cuadro de resumen de opiniones de expertos en RSE**

<p>Angelina Gómez CERES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La RSE en las microempresas no tiene un trabajo que digamos está enmarcado en un modelo de gestión.</li> <li>• Desarrollan multi-funciones y creen que la RSE es tener más trabajo.</li> <li>• Las microempresas tienen más problema en la parte ambiental por falta de capital de inversión para invertir en tecnologías más limpias.</li> </ul>
<p>Daniela Ugazzi Secretaría de RSE de la Alcaldía del DMQ (Conquito)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento de RSE es mínimo, lo relacionan con el tema ambiental. Entonces en ese sentido el desconocimiento es profundo y amplio en temas técnicos.</li> <li>• Carecen de procesos y luchan por subsistir, por lo que cumplir con el mandato de la ley es difícil y mucho más complicado ir más allá de la ley.</li> <li>• Conquito da seguimiento, acompañamiento a cumplir con la regulación y poder crear procesos que se basan en la RSE basado en las ISO 26000.</li> </ul>
<p>Andrea Mendoza EKOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La RSE en las microempresas es un tema lejano. La SER es muy ligado a grandes empresas nacionales y/o transaccionales de reconocimiento por buenas prácticas.</li> <li>• Salir de los paradigmas de la RS: a) sensibilizar a actuar responsablemente con los grupos de interés. b) sensibilizar a los empresarios sobre el concepto de RS y la sostenibilidad, desligar estos conceptos de la filantropía, de presupuestos elevados y de que solo es para grandes empresas.</li> </ul>
<p>Representante de Seproyco Cía. Ltda. Consultora de Apoyo a las mejoras competitivas de las PYME</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de estadísticas por ser negocios familiares que no están registrados</li> <li>• Dificultades al interior de la microempresa por tener trabajos no remunerados entre familiares.</li> <li>• La baja calidad de los servicios y productos por la dificultad financiera y por falta de conocimientos y capacidades.</li> <li>• El resultado de la actividad no contempla sistemas de reclamos o manejo de quejas que también es un tema de RSE.</li> <li>• Proveeduría barata porque recurre a insumos bajos de calidad y deficientes, sin estándares de adecuados de normas de calidad lo que no les permite crecer, tienen dificultad de vender su producto y no pueden seguir adelante.</li> <li>• No hay conciencia sobre el ambiente, sobre todo con desechos, no se re-usa, no se recicla y no se cuida.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de contaminación por el bajo financiamiento particularmente en tecnología que hace que se consuma más energía.</li> <li>• Carentes de políticas públicas y sin apoyo porque no se identifica quienes son y porque no están constituidas legalmente.</li> </ul>
David Lansdale Co-Fundador de, Beyond Chacay Foundation y Profesor de Emprendimiento y Administración de la Universidad San Francisco de Quito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los emprendimientos en Ecuador, es por necesidad y no por oportunidad.</li> <li>• Falta de apoyo y colaboración de varios sectores para crear el ecosistema dinámico que genera oportunidades para emprendedores motivados.</li> <li>• La colaboración es una característica fundamental de la RSC porque busca el ganar-ganar que siempre produce los mejores resultados para los involucrados, sean trabajadores, clientes, dueños o gerentes.</li> </ul>
Renata Moreno, Concejala y Presidenta del Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metafóricamente la ciudad de Quito está compuesta de ladrillos que son las PYME y el engranaje es la preocupación del DMQ para tomarles en cuenta para construir un Quito sostenible.</li> </ul>

Fuente: tabla basada en las opiniones vertidas de los expertos entrevistados.  
Elaboración propia 2015.

Todas estas opiniones de expertos a igual que algunos textos se inclinan al mismo criterio sobre la realidad de las microempresas en el DMQ. A manera de conclusión se puede emitir el siguiente criterio: a las microempresas les falta información, conocimiento y experiencia en la aplicación de las RSE en su diario vivir empresarial. Hay diversos falsos paradigmas que impiden a su acceso como: falta de recursos para su asignación y aplicación y poca confianza en los beneficios que puede generar, la RSE es solo para grandes empresas, la implementación de la RSE es muy costoso, etc. (Camacho Villegas 2014, 11). Esto indica que las microempresas están en condiciones nulas de manejo de la RSE o tal vez en casos de más incertidumbre.

#### 4.2.3. Análisis del grupo focal de los colaboradores CMRDMQ

Se envió una invitación a los colaboradores a formar parte de este grupo focal tanto terapeutas como personal administrativo. El día 19 de septiembre del 2014, con la asistencia nueve colaboradores (dos psicólogos clínicos, tres psicólogos infantiles, dos terapeutas del lenguaje, un terapeuta ocupacional, la asistente administrativa y una accionista) se realizó un inventario puntual de temas a discutir,

considerando diversos puntos incluidos como: discusión sobre el clima laboral en CMRDMQ, autoevaluación y otros temas relacionados con varias temáticas que se relacionan a la RSE:

- Estructura organizacional y participación aspectos administrativos.
- Responsabilidad profesional en el trabajo.
- Beneficios (estabilidad laboral y proyectos de incremento de pacientes).
- Relaciones laborales (autoevaluación del equipo de trabajo).
- Normas y reglas internas ambientales (papel, electricidad y agua).
- Desarrollo profesional y personal (capacitación en trabajo en equipo, motivación, liderazgo; y, desarrollo de habilidades técnicas de rehabilitación).
- Cuidado de la salud (manejo de situaciones emocionales y cuidados en el trabajo).
- Identificación hacia la compañía (relación compañía-colaborador).
- Evaluación de servicios internos.
- Trabajo social comunitario.

En este acercamiento se obtuvieron muchas conclusiones, reflexiones y propuestas. Se inició con las peticiones de los colaboradores y sobre todo se realizó un autodiagnóstico que permitió establecer nuevas iniciativas basadas en los ideales y necesidades de los colaboradores del centro; que al final repercute y contribuye para el mejoramiento de procesos, resultados y sustentabilidad tanto de la empresa como de los colaboradores. Esta actividad también hizo eliminar actividades que no tuvieron resultado o fueron opresoras para el desarrollo libre de actividades de los colaboradores; además se definió las debilidades y fortalezas internas <(ver tabla 3)>. Las áreas que el CMRDMQ toma para desarrollarlas están orientadas hacia las necesidades del sector interno de la empresa y se aplican procesos que no requiere de una preparación académica importante, tan solo buena conciencia social y humana en cuanto a los colaboradores.

Tabla 3

**Temas de discusión interna (fortalezas y debilidades)**

<b>Fortalezas</b>	<b>Variables</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Descripción</b>		<b>Descripción</b>
<b>Gestión del Clima Organizacional</b>		
	Estructura Organizacional	
Todos tienen bien definidos sus roles y responsabilidades	Responsabilidad en el Trabajo.	
Recompensa 50%, con un buen pago en relación con otros centro del sur.	Estabilidad Laboral	La estabilidad laboral es estacional y el ingreso del colaborador depende del número de pacientes. Sin embargo, se compensa en el pago.
Buenas relaciones profesionales entre colegas, accionistas, directivos y administrativos. No hay nivel jerárquico.	Calidez en las Relaciones Laborales.	
Hay un código de ética, claro, definido y socializado.	Normas y Reglas Internas.	Los integrantes tienen el conocimiento apropiado del código de ética, pero lo que no son acatadas en su totalidad por los terapeutas nuevos; porque como no son de planta; por ejemplo: el buen uso del uniforme, puntualidad, tipo de tratamiento y diagnóstico que influye en la reputación y prestigio del centro.
Buen manejo de emociones personales en relación con colegas; que influyen en el trabajo coordinado en casos de rehabilitación integral.	Manejo de situaciones emocionales en el trabajo	
La libertad en horarios y pago hace que se identifiquen.	Identificación hacia la Cía.	
Excelente con buenos resultados, a corto tiempo en rehabilitación de problemas temporales.	Evaluación de Servicios Internos.	Poco apoyo de padres con niños con necesidades educativas especiales.
<b>Seguridad</b>		
La empresa provee de espacios de trabajo seguros, limpios y cómodos.	No existe una dirección técnica ni administrativa.	Más que seguridad física, en el centro se corre el riesgo de seguridad intelectual y legal con respecto a los informes de diagnóstico. Por lo que es necesario dar un diagnóstico presuntivo, con este tipo de prevención se protege al patrimonio humano del centro y el aprobación del documento por un director médico.
<b>Remuneraciones</b>		
Existe una remuneración variable que se entrega de acuerdo con el número de personas atendidas con un porcentaje del 50% y en valoraciones al 70% y 80%		Se necesita incrementar una estrategia para obtener una remuneración fija con afiliación al IESS.
<b>Horario de trabajo</b>		

El horario es flexible y el profesional pone el horario y número de horas que desea colaborar, hay muchos de ellos que tienen dos trabajos y solo laboran las tardes donde hay más flujo de pacientes.		Dificultad para organizar reuniones y horarios extraordinarios como sábados.
<b>Capacitación y Desarrollo</b>		
La política de la empresa en este sentido es muy activa, y se les ha apoyado con el 50% de cualquier taller con la condición que compartan lo aprendido y del 100% después de los seis meses.		No hay apertura para una auto-capacitación o capacitación en fines de semana. No obstante, el centro ajusta horarios cuando la necesidad es urgente como por ejemplo en el último trimestre del 2014 se integraron varios niños con problemas neurológicos cuya área de mayor necesidad fue neurorehabilitación y neurociología.
<b>Diversidad y no-discriminación</b>		
La empresa siempre ha enfatizado el valor humano, profesional al contratar a sus colaboradores, y ha dado apertura a muchos profesionales de diferente etnia, origen, religión y origen, en el caso de profesionales de España, Cuba y Colombia.		
<b>Programas de Salud</b>		
La empresa no requiere de algún programa de salud ocupacional; no obstante, se ha propuesto el uso de las áreas: física y psicológica a disposición del colaborador.		Inexistencia del seguro social.

Fuente: CMRDMQ  
Elaboración propia 2015.

Después de recoger la información requerida se puso en marcha un plan de acción para discusión y aplicación; sin dejar de lado, las fortalezas existentes para dar mayor enfoque a las debilidades. Gerencia designó los recursos claves para la organización de actividades y proyectos planteados con el involucramiento de los colaboradores. Los resultados obtenidos generaron mucho del contenido que se presenta enseguida en la encuesta a los colaboradores.

#### 4.2.4. Análisis de encuesta a los colaboradores

Dentro de los instrumentos analizados a nivel interno del CMRDMQ, se diseñó una encuesta aplicada a ocho profesionales de diferentes áreas para recolectar información directa y conocer su papel en la microempresa, filiación con la misma, conocimiento de RSE a nivel profesional; para lo cual se plantearon diversas

preguntas aplicadas durante el quehacer de sus actividades. Esta información aportó a determinar la situación actual en la microempresa CMRDMQ, su relación y conocimiento de los colaboradores.

**Análisis de resultados de este instrumento:** el tema de RSE en el centro no es documentada formalmente ni tampoco buscan una certificación de reconocimiento, pero los propietarios siguen los principios y materias de las ISO 26000 de forma libre y voluntaria. En la encuesta aplicada a los ocho colaboradores se destaca la siguiente información <(ver anexo 4, entrevista aplicada a los colaboradores y su tabulación)>:

- El 100% de colaboradores afirman que ellos están conscientes que esta microempresa tiene en alto el concepto de RSE (pregunta uno) y su responsabilidad en la práctica es alta (pregunta tres).
- El 88% de los encuestados afirman que la RSE representa un beneficio para ellos (pregunta dos). En forma detallada (pregunta siete) se obtuvo lo siguiente: cuatro, (4/8), creen que hay más venta y beneficios económicos por el uso de las RSE; dos; (2/8), expresan que hay incremento de clientes; (1/8), indica que le favorece a ser mejor empleado; y, (1/8) no expresa nada.
- Los colaboradores afirman que la RSE les conlleva a lograr un desarrollo profesional (1/8), personal (4/8), tres beneficios juntos (3/8); (pregunta cuatro).
- El 100% de los encuestados miran como rentable a la RSE para todos (pregunta cinco).
- En su mayoría reflejan conocimientos que están relacionados con la RSE a nivel empresarial, destacando el contenido basado en valores como profesionalismo, calidad humana y respeto al ambiente (pregunta seis).
- El grado de involucramiento en actividades de la empresa en relación con el trabajo comunitario es alto, (88%) (pregunta ocho). Ellos expresaron su buena voluntad de hacerlo, sin esperar nada a cambio. Esto determina la disponibilidad por trabajar de forma responsable y humana; reflejando al mismo tiempo, el alto compromiso de trabajar en programas sociales. El trabajo comunitario es una fortaleza del CMRDMQ que ha venido haciendo desde su inicio de laborales comerciales al organizar programas sociales con

apoyo del profesional para realizar campañas de salud mental y dar consultas, charlas y valoraciones gratuitas.

- Los colaboradores demuestran su identificación con la empresa por el tipo de relación personal y profesional entre todos los miembros y el nivel administrativo horizontal (pregunta nueve). Además destacan que: el ambiente de trabajo es muy abierto porque los dueños del centro dan apertura a todos los profesionales sin discriminación a la raza, procedencia, color, religión, etc. Otro punto que consideran es la forma de actuar respecto a la solidaridad con la gente que menos tiene. Adicionalmente, destacan los horarios de trabajo con mucha apertura y flexibilidad, situación que les permite dedicar tiempo a su familia, estudios, segundo trabajo u otras actividades (pregunta doce).
- El 88% de los colaboradores mantienen una permanencia en el centro con un promedio de 22.12 meses (pregunta diez). Su predisposición es alta para continuar siendo parte del mismo bajo razones como: horarios, ubicación, personal y por afinidad (pregunta once).

Si bien es cierto el análisis de este cuadro lleva ser muy positivo en cuanto a la noción sobre conceptos de RSE, excepto una opinión que particularmente de nuevos profesionales que actúan bajo libertad pero sin responsabilidad.

#### **4.2.5. Análisis de encuesta de los accionistas**

El tema de investigación se acogió a la primera acción de RSE, que dice que esta debe estar dirigida hacia el público interno. La gestión humana ha sido vital en el quehacer de la microempresa CMRDMQ, particularmente orientado hacia los colaboradores. Es necesario enfatizar que ninguno de los accionistas tienen preparación técnica, dos de ellos están en la parte educativa, editorial y médica. Sin embargo, en el camino han ido modificando y adquiriendo herramientas técnicas administrativas como: gestión del talento humano, ventas, contabilidad, dirección de empresas, etc., como parte de su auto-capacitación y certificaciones. Los accionistas del centro tienen muy clara la idea sobre el impacto positivo que posee el crear una empresa saludable.

En este instrumento fue aplicado a los accionistas: Terapeuta del lenguaje Elena Gavilánez y Licenciado Flavio Muñoz a quienes se les planteó diversas

preguntas relacionadas con la RSE, su gestión y resultados de la misma:

- ¿Por qué es importante que una empresa sea socialmente responsable?
- ¿Cree usted que las prácticas de responsabilidad social son un gasto o una inversión?
- ¿Qué tan responsable socialmente es CMRDQM en la comunidad del sur?
- ¿Qué cree usted que a través de responsabilidad social empresarial CMRDQM puede lograr?
- ¿Considera usted que la responsabilidad social empresarial puede ser rentable?
- ¿Cree usted que el talento humano en CMRDQM tiene la disposición y conocimiento de trabajar bajo nuevas formas de gestión aplicando las RSE?
- ¿Qué beneficios tanto económicos como sociales gana CMRDQM si aplica RSE en su gestión?
- ¿Cómo líder de CMRDQM, estaría dispuesto a adoptar la responsabilidad social empresarial formalmente y cuáles serían sus prioridades?
- ¿Cómo ve usted a CMRDQM en el tema de responsabilidad social empresarial en los próximos cinco años? <(ver anexo 3 -Modelo de encuesta aplicado a los accionistas y su tabulación-)>.

**Análisis de resultados de este instrumento:** ellos revelaron la información relacionada con el conocimiento, aplicación y manejo de la RSE a nivel interno como una estrategia de gestión que les permitió humanizar el ambiente. Esta información fue valiosa para finalmente documentar los resultados en cuanto a este tipo de estrategia y la respectiva sustentación de esta investigación. El cuestionario fue abierto y aplicado a los dos accionistas dentro de lo cual se logró recopilar información como:

1. *La importancia de la RSE;* ambos encuestados se inclinan al mismo resultado y responden que la RSE les ayuda a ver y actuar de forma diferente, más humanos con mejor apreciación al trabajo, más conexión y hay más posibilidades de crecimiento.
2. *La RSE es un gasto o inversión:* las dos opiniones apuestan a que es una inversión.
3. *¿Cuán responsable es CMRDQM?* Los dos informantes coinciden que sí, el centro es responsable en la forma cómo hacen profesionalmente en lo que se especializan y



cómo involucran sus acciones profesionales comerciales con un toque personal y humano.

4. *En relación con los beneficios de la práctica de la RSE en CMRDMQ*: han listado dos palabras claves de la responsabilidad social como estabilidad y reconocimiento (popularidad).

5. *Hay rentabilidad con RSE*; las dos personas han respondido que hay más popularidad consecuentemente mayor número de pacientes e ingresos.

6. *Disposición de colaboración del talento humano para trabajar bajo políticas de RSE*; los dos coinciden que la disposición depende de la longevidad de los colaboradores en el centro. Lo que hace que los colaboradores nuevos, cierren estos espacios por falta de conocimiento de las prácticas del centro.

7. *Beneficios sociales y económicos que gana CMRDMQ con la práctica de RSE*; la respuesta apuntan a más reconocimiento, más pacientes y más dinero.

8. *Adopción de la RSE formalmente*; los dos accionistas comentan que CMRDMQ ya lo tienen y no hay alguna entidad para demostrarlo o registrarlo, pero lo hacen por iniciativa propia.

9. *CMRDMQ en los próximos cinco años*; *CMRDMQ* es mucho más reconocido a nivel metropolitano.

A manera de conclusión, la existencia y afinidad a las ISO 26000 queda confirmada con la opinión de los dos accionistas encuestados, quienes de forma unánime, defienden su posición y su práctica de gestión, no solo como norma jurídica de cumplimiento obligatorio, o de marketing social sino por su visión personal y compromiso con las partes interesadas para alcanzar grandes objetivos en la organización. Para corroborar con esta opinión, se hizo un seguimiento al presidente ejecutivo del centro y se detalla en la siguiente sección.

#### **4.2.6. Análisis de una encuesta al presidente de la empresa.**

Las experiencias de diversos casos atendidos en el centro como: gente con estrés laboral, depresión, niños y jóvenes con problemas emocionales, académicos debido a la ausencia de sus padres ha despertado cierto interés del centro para hacer una investigación sobre los efectos que deja el mal balance de un colaborador/a

padre/madre de familia con la empresa. Este interés hace referencia a tiempos de calidad y cantidad en familia. Estos antecedentes han motivado al centro de rehabilitación a crear un ambiente saludable para reducir el impacto negativo en cuestión laboral y a nivel familiar de sus colaboradores. Con el objetivo de ratificar la información para esta investigación, se llevó a cabo una encuesta adicional a la persona de la administración con temas relacionados directamente a la RSE en gestión de recursos humanos. Este es un instrumento de veinte preguntas con opción múltiple y que fue aplicado al Sr. Lcdo. Flavio Muñoz, quien consta en la empresa como presidente ejecutivo con nombramiento legal, detallada de la siguiente forma:

- ¿En qué grupo de interés planea su empresa mejorar el desempeño en RSE durante los próximos años?
- ¿Cómo ha integrado la RSE en su negocio?
- ¿Cuáles son los obstáculos para incorporar la RSE a nivel formal?
- ¿En qué forma ejecuta en su negocio su acción social?
- Considera a la RSE como un asunto vital para la sustentabilidad y rentabilidad de cualquier negocio?
- ¿Cuáles de los factores siguientes influyen en el desarrollo de la reputación de una MYPE?
- ¿Cómo considera una forma de vigilancia o evidencia del manejo de las RSE?
- ¿Evalúa el impacto ambiental de sus productos o servicios?
- ¿Cuál de las siguientes opciones ha desarrollado para minimizar el consumo?
- Opinión en relación con la gestión interna
- ¿Cómo selecciona a sus candidatos?
- ¿Cómo realizan los contratos?
- ¿Cómo gestiona los permisos de salida?
- ¿Cómo gestiona las vacaciones?
- ¿Qué tipos de programas ofrece para apoyar el equilibrio vida personal/trabajo?
- ¿Cómo recibe quejas y reclamos de los colaboradores?
- ¿Qué incentivos da a sus empleados?
- ¿Cómo previene accidentes laborales?

- ¿Qué actividades propone para los colaboradores para que se sientan más atraídos a las empresa?
- ¿A cuántos talleres de formación envía a sus empleados al año?
- ¿Cómo compensa al colaborador? <(ver anexo 2 -Modelo de encuesta aplicada al propietario (presidente) y su tabulación-)>.

**Análisis de resultados de este instrumento:** el presidente reveló sus perspectivas, conocimientos y experiencias con la RSE como una estrategia de gestión amigable, detallado en el siguiente análisis. El grupo de accionistas de CMRD MQ, se encaminaron a implantar este sistema basado en valores e ideología personales y lo reflejan en la misión y visión. Dentro de la administración ejecutada, la RSE fue un pilar importante desde el inicio de sus actividades comerciales (2009), considerado como un asunto vital e importante para la creación de valor para todas las partes interesadas.

En cuanto a la organización de los colaboradores desde su etapa inicial de contratación se basan en una selección por capacidades, quien recibe un contrato interno, donde especifican las responsabilidades y beneficios y llegan a acuerdos mutuos con respecto a horarios, vacaciones que se ajustan a las necesidades del colaborador y su equilibrio entre su vida personal, familiar y profesional con las necesidades de la empresa.

En lo que se refiere al manejo de conflictos se lo conducen a través de una conversación directa. Cuando hay situaciones positivas hay reconocimiento a través de premios pequeños y motivación constante. Generalmente, la comunicación interna del centro está el diálogo y correos electrónicos con referencia a comunicados para la realización de actividades, invitaciones a actos, cursos e información tecnológica, investigativa y de enriquecimiento profesional, etc. Finalmente, en cuanto al cuidado del impacto ambiental está organizado por señaléticas para recordar y controlar el uso de agua, papel y energía.

Dentro del campo de la motivación, la empresa organiza constantemente paseos de integración que envuelven actividad física, deporte de aventura, turismo comunitario, además brinda talleres de motivación, comidas de integración como el café, cursos de entrenamiento y profesionalización con temas funcionales y

aplicables a la necesidad del centro, detallado en el anexo correspondiente <(ver anexo 8 -Registros fotográficos de las actividades internas, comunitarias y de capacitación-)>. Finalmente, se agregó a la encuesta la parte salarial, para lo cual manifestaron que lo ejecutan bajo el concepto de gana-gana o acoplándose a lo solicitado bajo la ecuación más menos si el profesional tiene una preparación muy óptima.

La RSE con afinidad a las ISO 26000 aplicada en esta microempresa ha constituido una herramienta para crear valor cualitativo como paso para llegar al valor financiero. Este dúo de gestión ha jugado un punto clave para determinar el rumbo y futuro de esta microempresa al llevar cinco años de vida institucional en operación. Adicionalmente, el grupo propietario, no quiere despertar el compromiso de incorporar las RSE de una manera formal porque esto implica gastos de pagos de suscripción tanto al Pacto Global, si fuera el caso; así como a CERES si escogen esta otro opción que finalmente resultan como una forma de marketing social. Esta operación es más afiliada a las ISO 26000 de forma libre y voluntaria. En el siguiente punto final de recopilación de datos se presenta a un grupo muy importante de los stakeholders que son los clientes o pacientes, con quienes la empresa ha desarrollado diversos programas y actividades tanto sociales así como campañas médicas, que se expone en el anexo señalado a continuación <(ver anexo 8)>.

#### **4.2.7. Análisis de encuestas a clientes**

Considerando que para el CMRDMQ el sector humano en cualquiera de los roles es muy importante. El centro aplicó una encuesta a veintisiete pacientes del mismo, con el objetivo de conocer su opinión con referencia al cambio de local del establecimiento, así como también obtener una retroalimentación en cuanto a los servicios prestados en la institución y el profesionalismo de su equipo. Parte de esta información fue tomada para uso de esta investigación. En este estudio se enfocó en algunas situaciones como:

- ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversos centros como el nuestro?
- ¿Qué tan importante es la calidad a la hora de elegir entre diversos centros como el nuestro?

- Si tiene que escoger entre calidad y costo. ¿Cuál escogería?
- ¿Qué tan importante es la duración del servicio a la hora de elegir entre diversos centros como el nuestro?
- Considerando que no hay profesionales del área de rehabilitación del lenguaje en el Ecuador, cuya realidad en muchos centros de Quito donde proveen terapia del lenguaje por sicólogos infantiles u otros profesionales. ¿Cuál sería el costo justo que estaría dispuesto a pagar por el servicio con profesionales del área. Encierre en un círculo su opción? Refiérase al modelo <(ver anexo 5 -Modelo de encuesta a clientes y su tabulación-)>.

**Análisis de resultados de este instrumento:** esta encuesta ayudó a conocer la posición del paciente entre calidad y precio a la hora de escoger un servicio, siendo esta una razón por escoger los servicios del centro:

- El 56% de los veintisiete encuestados consideran ligeramente importante el costo (pregunta uno).
- El 85% de los encuestados demuestran que la calidad es la que determina el costo y la preferencia para escoger un tratamiento médico. Es necesario enfatizar, en este punto, que muchos de los pacientes son niños y los padres no escatiman el precio cuando se trata de la salud de su hijo-a (pregunta dos y tres).
- En la siguiente pregunta se enfoca al *tiempo de atención y duración*: el CMRDMQ brinda tratamientos individualizados de una hora de trabajo para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes. El 56% de los encuestados consideran que el tiempo es importante (pregunta cuatro).
- Finalmente en esta parte de la encuesta se presenta precios que estarían dispuestos a pagar por el servicio de rehabilitación. El 75% está dispuesto a pagar el promedio de US \$ 20.00, cuyo costo es el que actualmente cobran por cada consulta de tratamiento (pregunta cinco). En la mañana se reduce el costo de US \$ 8.00 para un programa de ayuda comunitaria; dirigido a niños con discapacidad severa y de escasos recursos. El ingreso económico obtenido de este programa se direcciona en su totalidad a los pagos de servicios del profesional.

**Análisis de los resultados de este instrumento:** la relación que tiene la empresa con sus clientes y los proveedores es producto de una gestión amigable que provee una dosis de empatía para todas las partes interesadas. El poder de negociación es un concepto que el centro tiene muy claro y es por eso que la gestión bajo parámetros de responsabilidad es la clave principal dentro de la estrategia empresarial donde impera la relación ganar-ganar; la misma que será más duradera y sin duda más fructífera. La confianza es la parte esencial de la misma, la cual ha sido cosechada a través del tipo de servicio profesional y buen trato, volviéndose al mismo tiempo el punto central de los servicios recibidos. Adicionalmente, la cooperación de los padres con los terapeutas ayudan a conseguir los mejores resultados y aumentar la satisfacción de ambos lados. Finalmente, este tipo de relación ayuda a fidelizar a los clientes para lo cual es imprescindible que estén satisfechos como resultado del trato personal, facilidades de horarios e inclusive de las facilidades de pago.

Haciendo uso de este instrumento interno de CMRDMQ, se rescató otras preguntas que corroboran a este trabajo investigativo y está direccionado a la calificación del profesional en el desempeño de su área. La recolección de opiniones, quejas y sugerencias de los clientes es clave para que esta microempresa trabaje bajo el sistema de ajuste constante (retroalimentación) que constituye un hecho fundamental de RSE; lo cual abre paso a otro proceso de comunicación entre los involucrados sobre los efectos y acciones a tomar. Los resultados de este instrumento en cuando a la actuación profesional reflejaron entre excelente y muy buena en todas de rehabilitación.

Dentro de la pregunta para evaluar la capacidad de los profesionales con respecto a su desempeño tanto a nivel profesional como personal, nos reflejó que la atención profesional se demuestra en la calidad de atención, forma de comunicación, efectividad en el diagnóstico y tratamiento, incluyendo además el nivel de conocimiento del profesional y su puntualidad, etc. Llevando al centro a tener unas puntuaciones alentadoras por trabajo realizado. Esto ha hecho que el centro desarrolle mucho su reputación y que su incremento de ventas sea a través de boca-óído (recomendación). Las observaciones que los clientes registraron al final del documento, han sido considerados como un incentivo y una excelente forma de

reconocimiento de un trabajo colaborativo <(ver anexo 6 -Opinión de clientes sobre el profesional->, a continuación se presenta una transcripción de las opiniones generadas por clientes:

- “Excelente espíritu social”.
- “Es un centro integral muy completo, dan un servicio de calidad, estupendo y muy responsable”.
- “Me parece una buena institución con excelentes profesionales y muy humanos en ayuda de los niños con inconvenientes Felicitaciones”.
- “La atención en excelente en cuanto a terapia y el trato muy humano con todas las personas. Gracias por todo y que sigan adelante. Felicitaciones ”.

Demostrando así que el CMRDMQ tiene una alta aceptación de la comunidad por el cómo son y cómo han venido haciendo su trabajo durante los cinco años de experiencia en el mercado. De la recolección de las opiniones brindadas existen registros de estos comentarios, resaltando dos palabras sobre todo: humanos y responsables <(ver anexo 6 -Opinión de clientes sobre el profesional->. Los comentarios recibidos de los clientes de la microempresa CMRDMQ ofrecen una perspectiva muy clara sobre la RSE y los principios de las ISO 26000, al demostrar satisfacción con el servicio brindado a nivel profesional y personal. Estos resultados a la vez cuadran con el compromiso demostrado en el grupo focal y las encuestas realizadas a los colaboradores. Este alineamiento confirma que esta microempresa está realizando su misión y visión tanto internamente como hacia sus clientes externos.

Los resultados logrados durante esta investigación, en cada uno de los instrumentos aplicados, produjeron la elaboración de un modelo piloto basado el uso del instrumento del POLCA e ISO 26000, descrito a continuación.

#### **4.3. POLCA e ISO 26000 aplicados al modelo de gestión para microempresas de DMQ**

En esta sección de la tesis se detalla un proceso de planificación, organización, liderazgo, control y ajuste (POLCA), basado en los resultados de los datos conseguidos, presentados y analizados anteriormente, se desarrolla un modelo de gestión que refuerza la vinculación entre los colaboradores dentro de esta

microempresa bajo los principios de la ISO 26000 y la consolidación de los fundamentos de la RSE, como se presenta adjuntado al documento <(ver anexo 12, - Principios y materias de la ISO 26000-)> y el gráfico sobre sistematización de una estrategia de RSE presentada anteriormente <(ver gráfico 7)>. La Dinámica del modelo propuesto cumple con los requisitos y pasos básicos que cualquier microempresa puede seguir. En el anexo trece, se presenta un lienzo-guía, el cual contiene resumidamente un plan de gestión desde la etapa inicial de una microempresa como son: la misión, visión, valores, etc. hasta el punto final de la comunicación de las actividades realizadas durante la gestión. Esta guía puede funcionar como una plantilla o norte para que otras microempresas en el DQM, que tengan afinidad con la RSE, la puedan aplicar. Este modelo de gestión de RSE propuesto cumple con el requisito básico que pide las ISO 26000, cuidando el acercamiento a los principios y materias relacionadas con la RSE y basado en la metodología de planificar, organizar, liderar, controlar y ajustar (POLCA).

El microempresario, al comprender que la RSE es una responsabilidad social y voluntaria, basaría su trabajo en las buenas prácticas ejecutadas y comunicadas constantemente entre las partes interesadas. De esta forma se generaría mayor credibilidad por un monitoreo constante, seguimiento y mejora continua de las acciones y prácticas propuestas. Antes de iniciar cualquier proceso es conveniente la siguiente reflexión inicial: ¿Por qué queremos mejorar?, ¿Cuál es mi aporte como microempresario a la sociedad? ¿Tal cual estoy, tengo la posibilidad de dejar un legado a mi familia, colaboradores y sociedad? Este es un análisis interno de la persona y de la microempresa para hacer una identificación del nivel de madurez, conocimiento y compromiso que representa la RSE, así como las expectativas del grupo de interés, particularmente de los colaboradores. A continuación se detalla el proceso donde se plasma teórica y concisamente todo el trabajo a ser aplicado al modelo de gestión de la microempresa CMRDMQ para:

**Paso 1: Planificar:** ¿Dónde estamos? Es el primer paso del POLCA, que seguidamente de definir el terreno del gerente y su interés de adoptar la RSE, es necesario la formulación de:

- La misión responde a las preguntas: ¿Qué hacemos y dónde estamos?, ¿A que nos dedicamos y para quién (público objetivo)?, ¿Cuál es nuestro ámbito



geográfico de acción?, ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva que marca la diferencia?, ¿Cómo nos diferenciamos del resto del mercado?

- La visión se enfoca a lo que se quiere conseguir en el futuro y responde a: ¿Qué quiero lograr próximamente?, ¿A dónde quiero estar en el futuro?, ¿Para quién y cómo lo haré?
- Los valores representan mayoritariamente la cultura que la microempresa quiere desarrollar. Muchos de estos son signos característicos del microempresario dan forma y personalidad de la empresa.
- Las políticas institucionales son los reglamentos de actuación para una buena convivencia en el espacio laboral.

De esta forma la microempresa muestra su cultura y principios filosóficos y éticos a todos los involucrados y de manera especial a los clientes internos que es el grupo de interés en el cual se enfoca esta tesis y a quienes acoge esta compañía CMRDMQ.

**Paso 2. Organización:** ¿Hacia dónde queremos ir? Es la revisión del paso anterior para definir iniciativas (qué), buscar a líderes (quién) y estrategias (cómo) y poner en funcionamiento la estructura organizacional, teniendo como fundamento la ética empresarial, respeto a la dignidad de la persona humana, Sumak Kawsay<sup>15</sup>, sistema ganar-ganar, sostenibilidad y valores fundamentales de la empresa.

**Paso 3: Liderazgo:** ¿Cómo avanzamos? Permite mirar de cerca la actuación del líder en cuanto a los procedimientos, acciones y registros implantados bajo una nueva filosofía humanista que responda a la RSE, en donde se procura motivar y extraer lo mejor de cada uno de los colaboradores para hacer realidad lo que de otra forma solo serían sueños. Además de evidenciar la forma cómo el líder se comunica, motiva y resuelve conflictos en el transcurso del desarrollo de las estrategias; éste también debe desarrollar actividades como: conversatorios, cumplimiento de normas, capacitación para la mejora de las habilidades, capacidades o destrezas y finalmente establecer un balance entre la familia y el trabajo.

**Paso 4: Control:** ¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos? Es el monitoreo constante para la medición, análisis y mejora.

---

<sup>15</sup> Significa Buen Vivir, esta concepción nació de intelectuales indígenas cuyo fundamento está basado en las relaciones armónicas entre las personas, la naturaleza y animales.

**Paso 5: Ajuste:** ¿En qué podemos ser mejores en lo que hacemos? Es un punto clave para poder ver qué correctivos se pueden hacer a las iniciativas propuestas. También se puede diagnosticar el beneficio económico, social, medioambiental y humano. Este es un punto clave para la presentación de un reporte de sostenibilidad, si lo requiere.

Adicionalmente es importante la comunicación permanente, y de manera especial al final de cada proceso: ¿Qué le parece, así lo hemos hecho? Es un punto clave de la RSE en la ejecución de actividades o proyectos porque permite conocer y socializar los resultados de los mismos.

En el siguiente punto, se presenta y se describe el desarrollo del POLCA en la microempresa de estudio (Centro Médico de Rehabilitación del Distrito Metropolitano del Quito). En este desarrollo se puntualiza cada uno de los pasos teóricos descritos anteriormente que fueron aplicados en la práctica comercial diaria de esta empresa. Para una mejor visión de la aplicabilidad del proceso se hace una introducción de forma práctica, gráfica y resumida de todo el proceso realizado durante este periodo <(gráfico 11, -Planificación estratégica de una gestión humana basada en la RSE-)>; de esta manera se genera una visión globalizada de la gestión:

Gráfico 11

**Planificación estratégica de una gestión humana basada en RSE**



Fuente: Diversos autores adecuados a la aplicación del plan de gestión realizado en CMRDMQ  
Elaboración propia 2015.

### **4.3.1. Planificación en el modelo de gestión de CMRDMQ**

La planificación bajo este tipo modelo de gestión se basa en organizar el contenido básico de la microempresa con el enfoque de los empresarios, dentro de esto está: la misión, visión, valores éticos, morales y de conciencia humana; de igual manera las políticas internas para “hacer el bien, haciéndolo bien para estar bien”; cultura organizacional mantenida y promulgada desde el inicio de sus actividades comerciales. No obstante, la planificación se basó en la lista de necesidades obtenidas del FODA, que sirvieron para hacer el plan de actividades las mismas que fueron:

- Estabilidad laboral: creación de nuevos proyectos.
- Relaciones laborales: equilibrar la relación entre compañeros.
- Reglamento interno y código de ética: socialización.
- Salud física y emocional: esta microempresa no es un gran causante para contraer alguna enfermedad física pero si cansancio mental que puede ocasionarse en la ejecución de las actividades profesionales.
- Servicios internos: ajustes al trabajo integral dentro de la rehabilitación.
- Remuneración: al ser el centro una entidad nueva y pequeña, aún no está en capacidad de proveer puestos de trabajo con horario completo y con beneficios de ley, sino por contrato profesional.
- Capacitación y auto-capacitación como parte de la formación profesional.

Después de identificar las necesidades, se llegó a un consenso y se propuso un plan de acción para su futura discusión y aplicación; sin dejar de lado a las fortalezas existentes. En el siguiente paso se detalla las actividades propuestas:

### **4.3.2. Organización en CMRDMQ**

A partir del diagnóstico realizado en el interior de esta microempresa, se emprenden programas de mayor relevancia y prioridad hacia los colaboradores y accionistas, buscando un beneficio sinérgico y un ganar-ganar. Esta correlación equitativa se puede enfocar en la coordinación con los objetivos del modelo de gestión basados en las tres estrategias mencionadas en el capítulo dos, numeral 2.9.1 (Prácticas para integrar la RSE en una microempresa (ISO 26000)), literal a, b y c:

### **a. Mejorar la calidad de vida del público interno (colaboradores y accionistas)**

La base de esta tesis es el factor humano y su trato más humanizante bajo políticas de la RSE en la parte laboral, cuyo propósito es el de retener y atraer a los colaboradores como el principal actor de la microempresa. Se propone estrategias activas como alternativas de acuerdo al giro del negocio, las mismas que fueron aplicadas en el centro; ver el anexo respectivo <( anexo 9, -Plan de desarrollo de actividades internas->), el mismo que detalla las actividades, el tiempo de duración y las fechas, principales personas que intervinieron en el proyecto, los costos generados y las evidencias registradas, a continuación se detalla varias actividades para desarrollarse a nivel interno y que se las ejecutaron en el centro:

- Estrategia para una mejor remuneración basada en nuevos programas.
- Programas de salud mental para evitar problemas de estrés laboral.
- Programas de motivación aplicados en talleres, salidas, encuentros, comidas, deporte como: talleres de ludoterapia, relajación y viajes, etc.
- Alimentación saludable: integración de un programa de alimentación con refrigerios saludables, etc.
- Buena higiene en el lugar de trabajo, mayor orden y limpieza diaria.
- Alianzas estratégicas con otras instituciones como supermercados, centros de salud, centros de diversión, etc. que puedan ayudar a los empleados y a sus familiares.
- Planes de capacitación sobre temas para sensibilizar sobre RSE, su importancia de práctica diaria tanto a nivel profesional como personal.
- Capacitación profesional en temas de importancia y de práctica diaria como: neurorehabilitación, nuevas pruebas psicológicas, etc. Así también talleres de desarrollo personal y motivacional como: ludoterapia <sup>16</sup> , risoterapia <sup>17</sup> , clownterapia <sup>18</sup> , programación neurolingüística (PNL), etc. Ver algunos registros de evidencias <( anexo 8, -Registros fotográficos de las actividades internas, comunitarias y de capacitación->).

---

<sup>16</sup> Terapia del juego.

<sup>17</sup> Terapia de la risa.

<sup>18</sup> Dinámicas combinadas de teatro, risa y expresión corporal

## **b. Organizar los equipos de trabajo, liderazgo y colaboración**

El gestionar y direccionar un proyecto o actividad por más mínima que esta sea, requiere de un buen manejo de liderazgo con capacidad de adaptación e identificación con el grupo y adicionalmente que tenga la capacidad de trabajar con el grupo multidisciplinario. El centro designó a profesionales como candidatos para los puestos de director técnico y médico, quienes fueron escogidos por votación y mutuo acuerdo. Los dos profesionales más los directivos del centro se apoyaron en la ejecución del plan de gestión estratégica y seguimiento de las actividades propuestas. Por otro lado en sus manos estuvo el control del cumplimiento de los objetivos planteados y buscar puntos de equilibrio para lograr beneficios de mutua conveniencia (ganar-ganar).

El nombramiento de los directivos fue de mucho apoyo para la ejecución de este proyecto y por el bien común de todos. La función principal es tomar control a nivel técnico, ético y médico, si el caso lo amerita. Se resume parte de los puntos y funciones a desarrollar en conjunto:

1. Control, promoción y ejecución de las actividades propuestas en el grupo focal.
2. Elaboración de un plan de capacitación y conferencias para los compañeros.
3. Coordinar reuniones de equipo.
4. Supervisión técnica, ética y médica de los casos en tratamiento.
5. Programa de salud mental y física (ejercicios guiados por el compañero terapeuta físico para evitar el sedentarismo).
6. Coordinación de la logística de las capacitaciones.

## **c. Capacitación técnica y emocional**

La planificación está planteada de acuerdo con las necesidades del grupo interno tanto a nivel administrativo, técnico, profesional y personal; cuyo propósito es motivar a los colaboradores para reforzar valores corporativos y potenciar los servicios que el centro presta. Se puso en marcha actividades para mejorar la calidad de vida, mayor identificación con el centro y sostenibilidad del mismo. Además, se han tomado medidas necesarias para ejecutar los procesos definidos y solución a los problemas identificados en la planificación. Para este proyecto la empresa hizo una inversión de US \$ 2.335,00; recursos asignados por gerencia para cumplir con tareas

de capacitación al personal y la delegación de tareas a los directores que permitan lograr una mayor eficacia en la aplicación del plan. Las actividades se detallan en el cronograma <(ver Anexo 9, -Plan de desarrollo de actividades internas-)>.

Después de haber identificado, se dio inicio a las diversas iniciativas durante septiembre del 2014 a febrero del 2015 de las cuales resaltaron varias actividades a nivel del ambiente laboral, de mejora y capacitación profesional.

#### **4.3.3. Liderazgo en *CMRDMQ***

Para poder garantizar la humanización y responsabilidad social con el colaborador es necesario tener un equipo y una cabeza responsable que lidere el desarrollo de RSE y cada uno de sus principios con referencia a los colaboradores. Básicamente, el éxito es que acá en este centro no hay un jefe con autoridad y poder sino hay un líder que dirige a un grupo para llegar a una meta común. Al ser una microempresa, la cual está liderada por los propietarios quienes poseen un carisma y se encuentra balanceada entre un hombre y dos mujeres ponen en marcha cada procedimiento anteriormente mencionado como planes de capacitación, alianzas estratégicas, planes de actividades para la relación familia-empresa, etc.

#### **4.3.4. Control en *CMRDMQ***

El control es mínimo puesto que los colaboradores tienen bien claro sus habilidades y cómo aplicarlas en el campo de trabajo. No obstante, hay supervisión en la emisión de informes médicos para evitar errores tipográficos y semánticos, así como también la buena determinación del resultado final. En algunos casos cuando existe desconocimiento o falta de experiencia se ayudan con capacitación externa para garantizar el desarrollo personal y profesional y llegar al nivel deseado. Proveyendo así el servicio solicitado con la calidad de siempre. Esto se ve reflejado en los resultados tanto de las encuestas hechas a los colaboradores así como los mensajes registrados por los clientes en referencia a su satisfacción con el servicio. Además la confianza ha hecho que exista un autocontrol en sus actos, teniendo como base un beneficio mutuo de ganar-ganar; lo cual ha hecho que exista un ambiente de lealtad de los colaboradores y ha recaído al nombre del centro incrementando el valor de la marca en el mercado.

La evaluación constante hace que este proceso investigativo expuesto demuestre el resultado de la gestión, la misma que está reflejado en el empoderamiento, apego y consolidación del colaborador hacia la empresa. Esta

satisfacción del colaborador hacia el proceso de gestión hace que el microempresario siga invirtiendo por los buenos resultados expresados en, agradecimientos y reconocimientos de los clientes por el buen trabajo y más que todo, la retribución sinérgica entre las partes (clientes internos y externos).

#### **4.3.5. Ajuste en CMRDMQ**

El incorporar el uso de la RSE en la gestión de esta microempresa encamina a algunos resultados enmarcados y relacionados con el sector interno en cada actividad aplicada. Las experiencias han impulsado a hacer ajustes e intervención inmediata para su mejora y reflexión. Un instrumento aplicado fue la comunicación directa con el personal. A continuación se presenta una tabla, la cual detalla la evaluación sobre algunas variables e indicadores alcanzados <(ver tabla 5, -Análisis y evaluación del modelo de gestión-)>. En este tiempo de inmersión investigativa se evaluaron las siguientes variables: inversión, colaboradores, comunicación interna, administración (gestión del clima organizacional), pacientes, marketing y ventas, medio ambiente y responsabilidad legal.

En esta evaluación cualquier colaborador puede realizar sugerencias o expresar inconformidades ante cualquier instancia. Esta misma apertura fue dada a los clientes, dándoles la opción del buzón de sugerencias y tarjetas de gerencia distribuidas en todo el centro con mensajes como: “Nos importa su opinión”. Los cuales les han ayudado a estar con constantes correctivos y retroalimentación continua como se ilustró gráficamente el proceso <( ver gráfico 11, -Planificación estratégica de una gestión humana basada en RSE-)>.

Tabla 4

**Análisis y evaluación del modelo de gestión en CMRDMQ**

VARIABLES/INDICADORES	Eliminó	Redujo	Incrementó	Creó
<b>INVERSION</b>				
Material didáctico			✓	
Refrigerio más consistente			✓	
Uniformes colaboradores			✓	
<b>COLABORADORES</b>				
Programa de capacitación y desarrollo habilidades técnicas de rehabilitación.			✓	✓
Trabajo social.		✓		
Identificación hacia la compañía			✓	
Calidez en las relaciones laborales - equipo de trabajo			✓	
Recompensa al Trabajo, estabilidad laboral y proyectos de incremento de pacientes				✓
Incrementación de botiquín de primeros auxilios				✓
<b>COMUNICACION INTERNA</b>				
Manejo de situaciones emocionales y de relación en el trabajo				✓
Adaptación y uso de normas y reglas internas, código de ética.				✓
Evaluación de Servicios Internos al final del periodo laboral.				✓
<b>ADMINISTRACION - Gestión del Clima Organizacional</b>				
Incorporación de un Director Técnico y Médico				✓
Actividades para posibilitar y construir buenas relaciones laborales y compañerismo- Salidas				✓
Oportunidades de trabajo sin considerar raza, religión, edad civil, tendencia sexual, nacionalidad.		✓		
Crear programa de beneficios.				✓
<b>PACIENTES</b>				
Programa de Revisión de precios para familias de bajos recursos económicos.				✓
Días abiertos a la comunidad				✓
Programa Campañas para información y prevención.				✓
Registros de control de Calidad en nuestros servicios.				✓
Atención personalizada				✓
Autocumplimiento del menor tiempo de espera				✓
<b>MARKETING Y VENTAS</b>				
Uso de redes sociales y publicidad virtual evitando la impresión de papel.				✓
Campañas de Voz - Oído, basado en el buen trabajo y nombre del centro.				✓
<b>MEDIO AMBIENTE</b>				
Reducción del uso de hojas impresas para informes, convenios con escuelas para envío de informes electrónicos.				✓
				✓
<b>RESPONSABILIDAD LEGAL</b>				
Pago de las exigencias que tiene el gobierno en sus entidades ministeriales de Salud, Trabajo, SRI y Superintendencia de Compañías.				✓

Fuente: CMRDMQ  
Elaboración propia 2015.



Las actividades de una microempresa fluyen de forma libre y espontánea, si son impulsadas por un emprendedor con equilibrio tanto en conciencia social, ambiental y económica. Generalmente estos microempresarios quieren hacer el cambio y más que todo tienen bien fundamentado la frase de gana/gana, sostenibilidad y responsabilidad. Los aspectos a mejorar en el futuro del CMRDMQ, dependerán de sus nuevos propietarios y la nueva administración del mismo. Adicionalmente, se enfatizó mucho a los nuevos dueños sobre la importancia al apoyo de la parte humana y particularmente a los colaboradores como recurso principal para el desarrollo de la actividad comercial del centro; además porque ellos tienen influencia en el proceso, estabilidad, crecimiento y sostenibilidad del centro.

#### **4.4. Resumen del análisis de la gestión humana basada en RSE y aplicada en el centro CMRDMQ**

Al hablar de ética se habla de carácter y las microempresas representan el carácter de los emprendedores. Por esto que con esta tesis se buscó plasmar a un microemprendimiento como modelo y registrar bases para que cualquier microemprendedor observe que es posible hacer negocios desde otra perspectiva diferente con el uso de la RSE en la gestión administrativa. Este modelo de gestión es más que una herramienta para no solo “hacer” sino es un modelo a proseguir con una metodología práctica enfocado en el “ser”. Esta actuación socialmente responsable establece congruencia entre los principios de la persona (emprendedor) y la microempresa, cuya aplicación de gestión bajo valores éticos y morales son observados y percibidos por los clientes internos y externos. Así, el talento humano es el intangible que apoya al desarrollo económico y de permanencia de la microempresa en el mercado. Para comprender esta relación entre las prácticas de RSE y las actividades internas se sustentó teóricamente desde los conceptos, origen y evolución de las RSE, gestión humana, motivación, humanismo, ética empresarial para evidenciar el enorme potencial en hacer de una microempresa un negocio rentable y sustentable.

Los hallazgos preliminares de este estudio sugieren que los dueños tienen un alto nivel de conocimiento y visión en relación con la RSE aplicado al interior del centro. Ellos están conscientes que el talento humano es el punto dinámico de esta microempresa y su ventaja competitiva. La participación proactiva de los colaboradores en el quehacer diario ha sido la base para que el dueño pueda

administrar esta microempresa con visión cooperativista, humana, sostenible y responsable dando como resultado un ambiente saludable para todos y convirtiéndose en su valor agregado. La comunicación abierta y directa con todos los involucrados ha sido de mucha ayuda para la toma de decisiones de cualquier asunto estratégico administrativo y este comportamiento ha hecho incrementar el valor intangible de la misma basado en confianza y credibilidad.

Por otro lado, los colaboradores están también familiarizados y comprometidos con el código de ética y conducta; lo cual ha ayudado a construir una cultura organizacional clara y concisa para una buena convivencia en el interior de la organización. En cuanto a la relación del balance empresa-familia, hay mucha apertura hacia los colaboradores para que ellos dediquen su tiempo a situaciones familiares, personales o profesionales a través de la selección de horarios a su conveniencia; aprovechando particularmente la productividad y afluencia de pacientes durante las horas diurnas en el centro. El centro cuenta con horarios flexibles bajo esquemas de apoyo mutuo para llegar al ganar-ganar, cuyos beneficios son para todas las partes interesadas y el excedente la empresa lo invierte en algún proyecto o activos que sean de beneficio y uso de todos.

Este sistema de enfoque a nivel interno y su preocupación por el desarrollo personal, profesional y económico del talento humano se ha establecido como un punto motivacional para encantar a los colaboradores hacia la microempresa. Cada actividad como una capacitación por ejemplo ha incentivado a que los colaboradores se empoderen con lo qué hacen, cómo lo hacen y con quién lo hacen; haciendo con sus compañeros un equipo de trabajo, motivados y listos para cualquier resolución de conflictos, etc. Además la presencia de colaboradores inmigrantes de otras provincias y países como Cuba, Colombia y España también fue un puerta abierta a su auto-capacitación.

El centro es un lugar laboral saludable porque tiene claro la salud mental y física del colaborador, siendo este un influyente muy importante en la salud de la empresa. Los colaboradores de este centro no están expuestos a sufrir accidentes de trabajo por usar máquinas o químicos; pero al ser un trabajo más intelectual puede afectar a la salud emocional y causar patologías por el estrés laboral. Para contrarrestar este posible problema, el centro incentivó a practicar ejercicios físicos, buena alimentación y consultas psicológicas. El centro es una empresa integrada jóvenes sin responsabilidades familiares, razón por la cual, el centro organizó

actividades al aire libre.

Este modelo de gestión basado en RSE aplicado desde la parte interna impulsa el fortalecimiento de una nueva tendencia empresarial más humanista que cree en el verdadero Sumak Kawsay no solo a nivel de crecimiento económico sino a nivel del bienestar social, integral y holístico. Esta contribución al desarrollo microempresarial es una forma de alcanzar tipos de gestión más amigable con la sociedad, medio ambiente y bajo un equilibrio financiero justo; donde no solo se basen en el *hacer* sino en el *ser* considerando sobre todo al ser humano como el eje de llevar a efecto cualquier cambio social y deje una huella.

El lema de “hacer bien, haciendo el bien para estar bien” recluye diversos valores como: “hacer bien” dar calidad en los productos o brindar un buen servicio (honestidad); “hacer el bien” (solidaridad, colaboración) y “estar bien” (satisfacción, justicia, equidad) es la automotivación y la satisfacción de haber hecho el trabajo o alcanzado una meta para el cliente con retribuciones emocionales y financieras, que elevan el autoestima aún más. Esta tesis es más que un aporte, es una reflexión al cambio; es una fuente de inspiración, que ojalá este documento llegue a muchas manos para ver que: ¡sí, se puede! Y demostrar que la RSE no solo es para medianas y grandes empresas es inclusive a nivel personal.

La experiencia vivida en la gestión aplicada por esta microempresa ha sido positiva por el resultado de percibir cómo los colaboradores son vistos como factores de importancia para el desarrollo de la actividad comercial. Lo que hace posible que se aplique no solo a nivel de microempresas de servicios sino también de producción. Las diversas variables expuestas tienen indicadores fáciles de seguir como:

#### Gobernanza de la microempresa

- Impulso de estrategias basadas en la RSE y orientadas a la inversión en el capital humano, donde se registran todas las actividades para el desarrollo personal y profesional de los mismos; así como diversas otras iniciativas que han desarrollado con los colaboradores.
- La administración es horizontal, con una cultura organizacional muy clara y definida en relación con la RSE.

#### Derechos humanos

- Promueve actividades para evitar riesgos de estrés laboral.

- Da igual oportunidades laborales a profesionales de España, Colombia y Cuba.
- Promueve espacios de trabajo en condiciones favorables, saludables y justas

#### Prácticas laborales

- Hace inversión en: capacitación, material didáctico, refrigerio y uniformes.
- La comunicación interna es directa, abierta y constante como punto de evaluación, ajuste, seguimiento y retroalimentación, lo que permite a todos los integrantes ser más proactivos, participativos, reflexivos y autocríticos.

#### Asuntos de consumidores

- La comunicación externa y de marketing promueve información objetiva a través de las redes sociales, las cuales también han ayudado a promulgar el trabajo social con la comunidad.
- El manejo de clientes (pacientes) ha sido muy efectiva y afectiva de tal forma que se ha alcanzado la satisfacción de los clientes y los resultados esperados en los casos tratados contribuyendo así a la marca.

#### Medio ambiente

- Promueve buenas prácticas de conservación del medio ambiente donde se impulsa la entrega de reportes, resultados e informes electrónicos para evitar el excesivo uso de papel; así como también, hay la señalización responsable del uso del agua y energía.

#### Participación activa y desarrollo de la comunidad

- Disposición del grupo para la continuidad de actividades sociales y comunitarias a favor de las personas de bajos recursos económicos.

#### Prácticas justas de operación

- En cuanto a las responsabilidades legales, laborales, de funcionamiento y tributarias el centro está al día.

En definitiva, queda demostrado que la identificación del microempresario con la RSE es muy positiva, con conciencia social y actúa en función de igualdad y credibilidad, así como el colaborador más identificado con su segundo hogar donde

desarrolla sus capacidades intelectuales bajo un buen ambiente de trabajo saludable, un administrador. Aquí nace una consecuencia: *a buen trato buen trabajo*. Lo que dejan buenas conclusiones del caso:

- CMRDMQ tiene la habilidad para retener a los colaboradores
- Mayor eficiencia en el trabajo de rehabilitación
- Reconocimiento humano, profesional y económico a iniciativas propuestas propias del colaborador
- Compromiso con la organización al defender el nombre
- Mejor calidad de trabajo
- Mayor aporte cognitivo, aporte con ideas para mejorar en grupo y buscar competitividad y diferenciación para el proyecto
- Alto grado de compromiso y permanencia, evitando la rotación constante de colaboradores y entrenamiento constante

#### **4.5. Recomendaciones del caso en la aplicación del modelo de gestión**

Las recomendaciones sobre el modelo de gestión aplicado a la microempresa son:

Comunicar formalmente la cultura de la RSE enfocada en su gestión interna, social y trabajo comunitario de esta microempresa para que puedan ser parte de eventos y promociones de la RSE a nivel local como: Responsabilidad Social Empresarial Reconocimiento General Rumiñahui, dado que, es una forma de comunicar temas especiales y puede ser un ejemplo de microempresas responsables.

Formalizar el plan estratégico y la continuidad de la operación estratégica bajo las ISO 26000 a nivel microempresarial para colaborar con grandes retos referentes a la sostenibilidad, deshumanización y cosificación al ser humano; siendo este el recurso productivo único que puede dar su mayor y mejor esfuerzo (110%) como respuesta a la identificación a las nuevas iniciativas creadas conjuntamente a favor del bienestar de todos.

Estar alerta sobre los cambios, exigencias y nuevas formas de hacer negocio mucho más en tiempo de crisis de valores, ambiental y económico; donde la colaboración intersectorial entre los medios de comunicación, academia, gobierno, civil y privado bajo un solo llamado de: llegar al bien común y a la anhelada sostenibilidad.

#### **4.6. Relevancia del estudio al entorno de una microempresa de DMQ**

La riqueza de este tema requiere de mayor promoción y de estudios para que a futuro haya más literatura y se pueda hacer un estudio a todas las microempresas a nivel local; visto que la representatividad que tienen estas en la cadena productiva del DMQ es digna de ser reconocida y premiada por su desarrollo voluntario de actividades responsables y sostenibles a nivel social, económico y ambiental; donde el microempresario cumple más allá de lo requerido bajo mandatos legales, sino se inclina hacia un desarrollo sostenible holístico aflorando el factor gana-gana y suma positiva.

## Conclusiones generales de la investigación

En este trabajo investigativo se ha alcanzado a las siguientes conclusiones basadas en las actividades desarrolladas en la microempresa y a los objetivos propuestos en esta investigación:

1. La aplicación de la RSE en las microempresas sean estas de servicios o de producción promueven una gestión más humanizada, consciente y responsable socialmente; en forma particular, cuando los colaboradores experimentan un ambiente saludable como parte de una cultura organizacional. Tal como fue en el caso de estudio quienes realizaron y realizan actividades que crean impacto en el comportamiento de sus clientes, demostrados así en la satisfacción de todo el grupo de stakeholders. A continuación se detallan una lista de actividades concretas y que pueden ser aplicadas en cualquier ámbito microempresarial <( ver anexo 11, - Descripción de las actividades y nombradas en el cronogramas del anexo 10)
  - *Gobernanza de la microempresa:*
    - Dejar a un lado los títulos y usar nombres o nombres familiares que les guste.
    - No juzgar, criticar, ni interpretar sino confrontar y dialogar bajo el marco de valores y cultura organizacional.
    - Compartir experiencias a un nivel de amigos, tanto de dolor y de alegría, eso desencadena a un comportamiento afectivo y de confianza.
    - Ser generoso con palabras de cortesía como: por favor, gracias y más que todo con halagos bien merecidos, los mismos pesan más si son dichos públicamente.
  - *Derechos humanos:*
    - Organización de actividades grupales de coaching emocional: talleres integrativos, de liderazgo, recreativos.
    - Proveer de un espacio adecuado de trabajo en condiciones limpias, seguras y cómodas.
    - Brindar oportunidades laborales sin distinción de raza, religión, cultura, origen, etc.

- *Prácticas laborales:*
  - Proveer de talleres de capacitación profesional para actualización o tecnificación.
  - Hace inversión en insumos adecuados para el desenvolvimiento de las actividades. como: material didáctico, refrigerio, equipos especiales y uniformes.
  - Recordatorio de fechas especiales a los colaboradores como: cumpleaños, graduaciones, y otras ocasiones dignas de celebración; para recordarles que la microempresa es la otra familia.
  - Reconocimiento laboral por iniciativas propias del colaborador, logros alcanzados, presentaciones o representaciones, etc.
  - Comidas especiales sorpresa, para compartir espacios y tiempo; estos no son necesariamente en un día festivo. Esta actividad ayuda a demostrar el valor que tienen los colaboradores en la empresa.
  - Promoción constante de las potencialidades de los colaboradores en conversaciones regulares con ellos y enfatizar cómo estas ayudan al mejoramiento de la empresa.
  - Compartir comidas o momentos sociales y culturales del país como una fanesca, colada morada, cena navideña.
  - Propiciar descansos integrativos (café de la tarde).
  - Proveer de una lista básica de alimentos y bebidas de consumo diario como: botellones de agua, pan, mermelada, queso, frutas, etc.
  - Apoyar a las ideas e iniciativas de los colaboradores para impulsar el *intra-emprendimiento*.
- *Asuntos de consumidores:*
  - Proveer información objetiva a través de las redes sociales como parte de la comunicación externa y de marketing.
  - Buscar las mejores formas de satisfacer la necesidad del cliente externo (co-creación del valor compartido) bajo un manejo de clientes efectiva y afectiva.



- *Medio ambiente:*
  - Poner señaléticas en diversos puntos de la empresas para su uso eficiente de recursos como: baños (agua), impresoras (papel), oficinas (energía), cafetería (desperdicios-reciclaje)
- *Participación activa y desarrollo de la comunidad:*
  - Hacer algún tipo de trabajo solidario a favor de un grupo, idea, comunidad, razón, etc.
- *Prácticas justas de operación.*
  - Tener las cuentas claras y transparentes en cuestiones legales, laborales, de funcionamiento y tributarias.
  - Establecer la cultura del gana-gana entre todo el grupo de interesados.

Estas actividades sugeridas fueron la pieza clave para que los clientes internos sean los primeros en comprar el valor de la empresa por el comportamiento de la organización como responsable y amigable.

2. El estado de conocimiento y aplicación de directrices de RSE en las microempresas de DMQ es aún incipiente. Existe la política sobre el cambio de matriz productiva con visión nacional e internacional; pero no hay una visión local ni educación que lo respalde para desarrollar esta competitividad particularmente en el sector microempresarial. Las microempresas de servicios y de producción se han venido desarrollando desordenadamente y su forma de hacer negocios no alcanza al gran potencial que encierra las RSE tanto a nivel, humano, social y ambiental. Las microempresas de producción, más aún, tienen pocas o nulas estrategias de competitividad sectorial. Es largo camino a seguir para regularizar su producción de cantidad a calidad. Por otro lado, las microempresas de servicios, que son las que mayor proyección tienen, poseen procesos de gestión de RSE principalmente direccionada al colaborador; pero este enfoque es más porque son empresas familiares o porque son microempresas de prestación de servicios profesionales, quienes están mucho más claros y conscientes de la RSE, por el nivel de educación y las oportunidades que ésta representa en términos de sobrevivencia en el mercado, tal es el caso de estudio presentado.
3. El sector de servicios, particularmente, representa un gran potencial para se inserte la RSE y opere en forma inteligente, responsable, sostenible, lo que

una ciudad metropolitana necesita para su desarrollo económico. La implementación de RSE en la microempresa CMRDMQ, refleja un diagnóstico inspirador porque es más que una opción empresarial; es una actitud y comportamiento empresarial de hacer bien las cosas y no de aparentar. Esta microempresa ha ejecutado sus actividades con el uso de la RSE en el capital humano que son simples y ejecutables pero que crearon impacto en el comportamiento de sus clientes internos. Esto contribuyó positivamente a la identificación del colaborador con su espacio laboral. Este diagnóstico respondió a la premisa: “al buen trato, buen trabajo”; y se cumple el: “haz el bien, haciéndolo bien para estar bien”, que concluye como una consecuencia de un trabajo basado en brindar un ambiente saludable y amigable para todos.

4. El modelo propuesto no es sino establecer una cultura organizacional entendible, accesible, sin inversiones mayores. Muchas de las veces una actitud hace la diferencia, o actividades que no es necesario hacer grandes inversiones, pero sí es necesario tener la mentalidad de cambio y consciencia holística (social, humana, ambiental). Tampoco con este modelo de gestión se espera que los microempresarios generen un reporte de sostenibilidad, sino que este trabajo sea un ejemplo de humanización a los negocios y de respuesta a muchas crisis que tenemos en el presente no solo económicas sino de valores. La cultura organizacional de la microempresa CMRDMQ registrada en la misión, visión, valores y políticas son el fundamento para efectivizar los principios y materias de las RSE (ISO 26000); y, al mismo tiempo es la base para usarlo como metodología, hacer diagnóstico, diseñar un plan de acción usando el recurso POLCA y su implementación, revisión para una mejora continua.
5. El papel de la microempresa de servicios o de producción va más allá del autoempleo y cumplimiento de necesidades personales. El emprender una microempresa es el inicio de un *acto de crecimiento humano y de desarrollo social*. Dentro del campo de los negocios hay muchos riesgos de morir en el intento o de hacer la diferencia, lo cual depende del tipo de gestión ejecutada. La gestión humanista basada en RSE y orientada a las microempresas inspira a abrir un espacios de estudio como es el caso de este trabajo; sin embargo, esta el otro sector que esta investigación no hizo un acercamiento y es la

microempresa de producción; la misma que requiere ser investigada porque se basa fundamentalmente en el número de accidentes de trabajo reportados; siendo Pichincha y Guayas las provincias con más casos registrados. Así también, una microempresa de producción tiene más exposición a diversos factores que afectan al colaborador por el uso de máquinas, falta equipos específicos de trabajo, habilidades técnicas específicas, manejo de desechos tóxicos (la parte ergonómica y física del colaborador). Todo esto hace que una microempresa productiva y de servicios tengan una responsabilidad de manejar un sistema que va mucho más que una gestión humana, sino social, tecnológica, de seguridad y salud. Por lo tanto, se deja sentada la invitación a hacer nuevas propuestas investigativas para la formación de microempresas saludables y responsables, sobre todo con el capital humano.

Finalmente, para acotar con la experiencia positiva vivida en la investigación aplicada en la parte interna de la empresa, es necesario resaltar el enfoque a los colaboradores, quienes han sido considerados como factores de imprescindible importancia para el desarrollo de la actividad comercial. En definitiva, queda demostrado en la hipótesis planteada: *los colaboradores dentro de una microempresa, cuando experimentan un ambiente saludable como parte de la cultura de RSE, adquieren comportamientos positivos hacia la empresa y sus clientes*. Es así que la identificación del colaborador de este centro es más positiva porque tienen un buen ambiente saludable y amigable y como se mencionó precedentemente: “al buen trato, buen trabajo”, cuyo efecto ha repercutido en la aceptación del Centro como un buen espacio para trabajar. Respetado y considerado como un Centro de confianza para ser atendido en el área de rehabilitación médica del sur del DMQ.

## Recomendaciones

Esta ideología de sostenibilidad debe revolucionar para generar valor, tener buenas prácticas y su perdurabilidad en el tiempo. A continuación se detallan las recomendaciones del presente trabajo investigativo:

- Se recomienda al empresario una lista de actividades que fueron ejecutadas en el CMRDMQ con el fin de promulgar la preocupación y responsabilidad hacia su talento humano proporcionándoles transparencia, credibilidad, dignidad, respeto y un ambiente saludable:
- Se recomienda que los contenidos de esta naturaleza sean incorporados en el pensum académico de las universidades como: gestión humana, desarrollo sostenible, cambio social, responsabilidad social empresarial, etc., para que los estudiantes que están en el camino de emprender innoven con temas como estos.
- Son pocos los estudios hechos con respecto a este tema y direccionado a las microempresas; se recomienda continuar con esta investigación de forma más amplia y profunda donde se busque realidades basadas en microempresas de servicios y de producción dentro del marco de gestión y uso de las ISO 26000 o su relación con las RSE.
- Se considera que al ser la RSE un tema que está en auge a nivel mundial se recomienda que el sector académico universitario difunda estos temas en el grupo de microempresarios como pre-prácticas empresariales a través de: charlas, talleres, conferencias, consultoría. Así como la socialización en otros medios información masiva sobre el buen uso de este comportamiento y sus beneficios; tal como lo viene haciendo el proyecto de “Observatorio de la pequeña y mediana empresa –PYME”.
- Últimamente, se recomienda poner en práctica el modelo de gestión planteado como ventaja competitiva para así darle mayor valor agregado al talento humano que forma parte de la microempresa; además, esto hace de la empresa una entidad sensibilizada y comprometida con el entorno social y natural que la rodea; donde el microempresario vaya sintiendo la necesidad de que estas acciones vayan conjuntamente con la satisfacción de las partes interesadas.

Para cerrar este trabajo investigativo dejamos como constancia la importancia de la educación para generar conocimiento y desarrollo, particularmente en temas sociales, ambientales y de responsabilidad (RSE) a fin de crear un impacto

potencial y salvaguardar al deterioro de nuestra gente, recursos naturales, animales, aire, agua, etc., lo que nos lleva al verdadero Sumak Kawsay. Esta tesis ha sido un tema de corresponsabilidad (microempresario - colaborador) con enfoque a la RSE, desarrollado a nivel personal que se reflejó en la microempresa estudiada, donde se reveló la filosofía y su actuar diario, lo cual fue vivido y presentado en este trabajo investigativo.

## Lista de referencias

- Aministía Internacional Chile. 2015. "*Texaco en Ecuador: El Peor Desastre Petrolero del Mundo.*" Derechos Humanos y Empresas. <https://rsechile.wordpress.com/texaco-en-ecuador-el-peor-desastre-petrolero-del-mundo/>.
- Añasco, Víctor. 2011. "*Análisis Situacional de las Tiendas de Barrio del Suroeste de Quito: Un Estudio de Caso del ámbito de Distribución de la Empresa Pronaca y la Distribuidora Argel.*" FLACSO. Sede Ecuador.
- Argandoña, Antonio, y Ricardo Isea Silva. 2011. "*ISO 26000, Una guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones.*" IESE Business School - Universidad de Navarra.  
[http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa\\_vol11\\_final\\_tcm5-72287.pdf](http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf).
- Asamblea Nacional, 2008. "*Constitución de La República Del Ecuador 2008*".  
[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_const.pdf).
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2009. *Guía de Aprendizaje sobre la Implementación de Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas: Cluster de proyectos Promover la competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial.* Washington, D.C. USA: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bilbeny, Norbert, y Ángel Pes. 2012. *Emprender con responsabilidad.* Madrid España: LID Editorial.
- Bucheli, Jordán, y Juan Carlos Román Ferrand. 2004. *La situación, tendencias y posibilidades de las microfinanzas.* Editorial Abya Yala.
- Camacho Villegas, Natalia Elizabeth. 2014. "*Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las Pymes, Estudio en el Distrito Metropolitano de Quito.*" Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Camejo, Armando J., and Magda Cejas. "*Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI.*" *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* 21, no. 1 (2009): 127-142.
- CAN (Comunidad Andina). 2009. "*Resolución de la Comunidad Andina CAN, Número 1260,*

*Emitida el 21 de Agosto del 2009”.*

[intranet.comunidadandina.org/Documentos/resoluciones/RESO1260.doc](http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/resoluciones/RESO1260.doc).

CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social). 2015.

<http://www.redceres.org/>.

Corral, Antonio, Isusi Iñigo, Peinado-Vara Estrella, y Pérez Timoteo. 2012. *“La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica.”* Banco Interamericano de Desarrollo - IKEI.

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1580927>.

Cortina, Adela, y Jesús Conill. 1998. *Democracia Participativa y Sociedad Civil: Una Ética Empresarial*. Bogotá. Siglo del Hombre Editores.

CRANA. 2010. *Guía para la Realización de Diagnósticos RSE en PYMEs de Navarra*.

CRANA. NA-463/2010. España.

DERES, (Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria). s.f. *“Manual de Primeros Pasos.”* DERES. <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Manual-Primeros-Pasos.pdf>.

*“Empresas Quiteñas Fueron Reconocidas”*. 2011. El Comercio. (Quito). 31 de julio del 2011.

Empresas X La Infancia, organización. 2015. *‘Queremos que la familia sea el nuevo stakeholder de las organizaciones’ Patricia Debeljuh”*.

<http://www.empresasxlainfancia.org/%E2%80%9Cqueremos-que-la-familia-sea-el-nuevo-stakeholder-de-las-organizaciones%E2%80%9D-patricia-debeljuh/>.

FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones). 2014. *“El Missing middle y los Bancos”*. 7ma Encuesta Regional. FOMIN.

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39208493>.

ESQUEL, Fundación. 2015. <http://esquel.org/services/>.

García Vega, Emilio, and Guliana Cannessa Illich. 2005. *El ABC de la Responsabilidad Social en el Perú y en el Mundo*. Primera edición. Perú: Perú 2021.

[http://ceups.educacion.unmsm.edu.pe/proyeccion\\_archivos/ABC\\_de\\_RSE\\_en\\_Peru\\_y\\_mundo.pdf](http://ceups.educacion.unmsm.edu.pe/proyeccion_archivos/ABC_de_RSE_en_Peru_y_mundo.pdf).

- Guédez, Victor. 2010. “Responsabilidad Social Empresarial: Visiones Complementarias hacia un Modelaje Social”. Comité Ejecutivo de Venamcham.  
<http://www.venamcham.org/demo/alianza/visiones.pdf>.
- Gutiérrez Torres. 2015. “*Principios de la Felicidad Organizacional: El bienser, una revolucionaria metodología para reinventar la felicidad*”. Ediciones Granica. México.
- Hegoa, y Jorge Gutiérrez. 2006. “*Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*”. Oxford, Reino Unido. <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/69>.
- Hernandez Sampieri, Roberto, Carlos Fernandez Collado, y Maria del Pilar Baptista Lucio. n.d. “*Metodología de La Investigación*”. Quinta Edición. Mexico D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- ICMQ, Instituto Cultural del Municipio. 2012. “*Boletín Estadístico Mensual ICQ*”. Consulta: 2 de diciembre.  
<http://www.institutodelaciudad.com.ec/attachments/article/37/reducido.pdf>.
- , 2012. “*Boletín Estadístico Mensual ICQ*”. 01. Boletín mensual. Quito.  
<http://www.institutodelaciudad.com.ec/attachments/article/36/boletin1.pdf>.
- IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social). 2014. “*Informe de Rendición de Cuentas, 2014*”. Quito. Ecuador.
- IESE Business School, Universidad de Navarra. 2015. “*Cuadernos de la Cátedra ‘la Caixa’ de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*”. 2015.  
[http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa\\_vol11\\_final\\_tcm5-72287.pdf](http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf).
- ILO (International Labor Organization). 2015. “*Clausulas de los Tratados de Paz*”.  
[http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1920/20B09\\_18\\_span.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1920/20B09_18_span.pdf).
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). 2015. “*Directorio de Empresas y Establecimientos 2012 - INEC*”. Consulta: 13 de abril.  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20fina13.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20fina13.pdf).
- Kronfly, Fernando Cruz, y Universidad del Valle Facultad de Ciencias de la Administración. 2005. “*Nuevo Pensamiento Administrativo*”. Cali. Colombia.



- Licha, Isabel. 2012. *Enseñanza de la Responsabilidad Social Empresarial Retos de las Universidades en Latinoamérica*. Vol. 1. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Corporación Alemana al Desarrollo-GIZ. 2013. “*Los Costos Invisibles de La Violencia Hacia Las Mujeres Para Las Microempresas*”. Consulta: 8 de enero.  
<https://www.giz.de/en/downloads/giz-2013-estudio-costos-microempresas.pdf>
- Magnan, Héctor Humeres. 1973. *Apuntes de derecho del trabajo y de la seguridad social*. Editorial Jurídica de Chile.
- Maldonado, Alexandra. 2009. “*Análisis del desarrollo de Microempresas, bajo el Sistema de Micro-franquicias, periodo 2006 -2008, en el Ecuador.*” Quito: Escuela Politécnica del Ejército. Consulta: 4 de enero.  
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1504/1/T-ESPE-026632.pdf>.
- Manzo, Bolívar Bolaños. 1980. *La ruta del humanismo*. Ecuador.
- Maslow, Abraham, Stephens D. y Heil G. 2005. “*El Management Según Maslow: Una Visión Humanista para la Empresa de Hoy*”. Editores: Barcelona : Paidós Ibérica, España.
- Melo Velasco, Jenny Marcela, Karem Sánchez de Roldán, y Mónica García Solarte. 2011. “*Responsabilidad Social Empresarial desde la Gestión Humana: Guía de Primeros Pasos*”. Vol. 0. Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Ministerio de Industrias y Productividad. 2015. “*Empresas Ciudadanas, Hace Bien Hace Mejor*”. Consulta: 2 de enero.  
<http://aplicaciones.mipro.gob.ec/creecuador/index.php?module=Pagesetter&func=vi ewpub&tid=4&pid=1>.
- Ministerio del Trabajo. 2014. “*Reglamento de seguridad y Saludo de los Trabajadores y Mejoramiento del medio ambiente de trabajo*”. Quito. Consulta: 13 de diciembre.  
<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>.
- MDMQ (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito). 2014. “*ORDM-333 Ordenanza Municipal de Responsabilidad Social Empresarial*”. Quito. Consulta: 22 de

diciembre.

[http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%203%2091OS%20ANTERIORES/ORDM-333%20-%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EN%20EL%20DMQ.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%203%2091OS%20ANTERIORES/ORDM-333%20-%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EN%20EL%20DMQ.pdf).

Nogales, Angel Fernández. 2004. *Investigación y Técnicas de Mercado*. ESIC Editorial.

Pesantes, Virgilio. 2014. “La Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador y el Mundo. Un Breve Análisis de su Situación Actual y su Principal Enemigo: El Desconocimiento.” Revista FENopina, Número 59. *Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas*. Guayaquil. Consulta: 12 de diciembre.  
[http://www.fcsh.espol.edu.ec/desconocimiento\\_VirgilioP](http://www.fcsh.espol.edu.ec/desconocimiento_VirgilioP).

Prieto Herrera, Jorge Eliécer. 2011. *Gestión estratégica organizacional*. Cuarta Edición. II. Bogotá: ECOE Ediciones.

RAE (Real Academia Española). 2015. “*Diccionario de la Lengua Española*”. Consulta: 2 de diciembre. <http://lema.rae.es/drae/?val=gestionar>.

Ramirez, Juan Carlos. 2009. “*Pymes más competitivas*”. Colombia.

Reza, Jesús. 2006. “*Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones / New training needs assessment and learning in organizations*”. Panorama Editorial.

Revista Gestión, Araque Wilson. 2015. “*Caracterización de la Pyme Ecuatoriana*”. Edición 248. Quito. Ecuador

Revista Líderes. 2015. “*El Sector de las Mipymes está en Pleno Crecimiento*”. Lecturas 4403. Quito. Consulta: 2 de diciembre. <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>.

Robbins, Stephen, Rolf Bergman, Ian Stagg, y Mary Coulter. 2011. “*Management*.” Pearson Higher Education AU.

Torresano, Mónica. 2012. “*Estudio de Responsabilidad Social de Empresas Del Ecuador*”. IDE Business School. Ecuador.

UASB (Universidad Andina Simón Bolívar), Observatorio de la Pyme, Araque Wilson. 2015.

Tema: “*Caracterización de la Pyme Ecuatoriana*”. Quito.

-----, 2015. Tema: “Características de las Microempresas Ecuatorianas”. Quito. Consulta: 30 de marzo.

[http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/CARACTERISTICAS\\_DE%20LAS%20MICROEMPRESAS%20ECUATORIANAS.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/CARACTERISTICAS_DE%20LAS%20MICROEMPRESAS%20ECUATORIANAS.pdf).

-----, 2015. Tema: “Micromempresas y microfinanzas en Ecuador resultados del estudio en línea de base de 2004”, s.f.

-----, 2015. Pazmiño, Armín, and Danilo Martínez. 2015. Tema: *Mesa de Análisis “Empresa Saludable”*. Consulta: 21 de febrero. <http://www.goeat.com/listen/fffae2f/mesa-analisis-empresa-saludable-uasb>.

-----, 2015. “*Conversatorio: La Importancia de la Mipyme en la Economía Ecuatoriana*”. Consulta: 20 de diciembre.

[http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina\\_trujillo%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina_trujillo%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf).

UN (United Nations). 2010. “*ABC de las Naciones Unidas 2007*”. United Nations Publications.

-----, 2015. “UN Pacto Mundial.” *United Nations Global Compact*. Consulta: 18 de marzo. <https://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/>.

Universidad de Navarra. Servicio de Publicaciones. 1999. “*Revista Empresa y Humanismo.*” Consulta: 12 de diciembre.

<http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/revista/>.

USAID (United States Agency International Development, Ecuador). 2005. *Micrompresas y Finanzas en Ecuador*. Proyecto SALTO /USAID-Ecuador. Consulta: 10 de abril.

<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/MICROEMPRESAS%20Y%20MICROFINANZAS%20EN%20EL%20ECUADOR.pdf>.

Viteri, Jorge. s.f. “*Responsabilidad Social - Extracto*”. Universidad Tecnológica Equinoccial. Consulta: 2 de enero. [http://www.ute.edu.ec/fci/viteri\\_jorge.pdf](http://www.ute.edu.ec/fci/viteri_jorge.pdf). Quito. Ecuador

Vives, Antonio, Antonio Corral, e Inigo Isusi. 2005. “*Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*”. Banco Interamericano de Desarrollo - IKEI.

Consulta: 12 de diciembre.

<http://www.cumpetere.com/Documents/RSE%20en%20PyMEs.pdf>. Washington.  
Estados Unidos.

Vives, Antonio, Estrella Peinado-Vara, y Multilateral Investment Fund (Inter-American Development Bank). 2011. “*RSE Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina. Manual de Gestión*”. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) - Banco Interamericano de Desarrollo. Consulta: 2 de marzo.

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698>. Washington.  
Estados Unidos.

Washington, Associated Press in. 2015. “Investigation into 2010 BP Oil Spill Finds Failures, Poor Testing and Ongoing Risks”. *The Guardian*. Consulta: 20 de diciembre.

<http://www.theguardian.com/environment/2014/jun/05/bp-deepwater-horizon-spill-report-failures-risks>.

Zimbardo, Philip. *El Efecto Lucifer el porqué de la maldad*. 1a edición, 2011. Editado por Paidós. Traducido por Génesis Sanchez Berberán. Barcelona: Paidós, Espasa Libros, S.L.U., 2008.

## Anexos

### Anexo 1

#### Plantilla del modelo de evaluación de las actividades realizadas (tres muestras evaluativas)

Evaluación de la actividad – Salida Molinuco								
Ha participado en esta actividad organizada por <u>CMRDMO</u> , le pedimos nos permita conocer sus comentarios e impresiones y le invitamos a dejar por escrito su observación. Valoramos sus comentarios y retroalimentación.								
Nombre del Participante o firma	La actividad le ayudó a su crecimiento personal o profesional		Explique en tres palabras ¿por qué?	Cuál es su criterio sobre el tema, hora, lugar, contenido y expositor.		Comentarios de la actividad.	Escriba 3 conceptos que haya aprendido	Sugerencias para la próxima capacitación.
	Pers.	Prof.		Bueno	Malo			
Wendy	x		Divertido - Integrativo	x		Hacerlo más <u>frecuent.</u>	Compañerismo	-----
Danny	x		<u>Retante</u> - Divertido	x		Excelente iniciativa	Apoyo	Ninguna
Verónica	x		Relajación - Divertido	x		Perfecto	Integración	Reorganizar con acampada
Willy	x		Ejercicio Físico	x		Muy bueno	amistad	Hacerlo tres veces al año
Luisito	x		Relajación	x		Otro, otro!!!	Compañerismo	Ninguna
Sandra	x		Integrativo- <u>Relaj</u> - Divertido	x		Hermoso	Compañerismo	Ninguna

**Evaluación de la actividad – clownterapia y ludoterapia**

Ha participado en esta actividad organizada por [CMRDMQ](#), le pedimos nos permita conocer sus comentarios e impresiones y le invitamos a dejar por escrito su observación. Valoramos sus comentarios y retroalimentación.

Nombre del Participante o firma	La actividad le ayudó a su crecimiento personal o profesional		Explique en tres palabras ¿por qué?	Cuál es su criterio sobre el tema, hora, lugar, contenido y expositor.		Comentarios de la actividad.	Escriba 3 conceptos que haya aprendido	Sugerencias para la próxima capacitación.
	Pers.	Prof.		Bueno	Malo			
Wendy	x	x	Divertido – técnicas de relajación	x		Hacer el siguiente nivel.	Dinamismo	Certificación
Danny	x	x	Dinámico y útil	x		Buscar la certificación como clown.	Diversión	Ninguna
Verónica	x	x	Útil para el trabajo y para uso personal	x		Certificación	Dinámico y útil	El otro nivel
Willy	x	x	Relajación - Divertido	x		Excelente curso, instructor.	Un días más de vida	Hacerlo tres veces al año
Luisito	x	x	Relajación y mucha risa	x		Gracias, súper divertido	Compañerismo	Ninguna
Anderson	x	x	Integrativo - Divertido	x		Sacar más de estos cursos para hacerlo nosotros	Compañerismo	Ninguna
Juan Francisco	x	x	Nuevas ideas	x		excelente	Mucha risa	El otro nivel
<u>Ellie</u>	x	x	Una actividad fuera de lo común	x		Recomendable	Gracias	El otro nivel

**Evaluación de la actividad – Taller de Neurorehabilitación**

Ha participado en esta actividad organizada por CMRDMQ, le pedimos nos permita conocer sus comentarios e impresiones y le invitamos a dejar por escrito su observación. Valoramos sus comentarios y retroalimentación.

Nombre del Participante o firma	La actividad le ayudó a su crecimiento personal o profesional		Explique en tres palabras ¿por qué?	Cuál es su criterio sobre el tema, hora, lugar, contenido y expositor.		Comentarios de la actividad.	Escriba 3 conceptos que haya aprendido	Sugerencias para la próxima capacitación.
	Pers.	Prof.		Bueno	Malo			
Danny	x	x			x	Mucho contenido teórico	Trabajo holístico	Capacitación en <u>tests</u>
Verónica	x	x		x		Poco dinámico	Nuevas formas de tratamiento y evaluación	Curso completo, no taller.
Willy	x	x		x		Pesado	----	Otro profesional
Luisito	x	x			x		----	Ninguna
Anderson	x	x			x	No me es muy útil	----	Ninguna

## Anexo 2

### Encuesta al presidente ejecutivo

Encuesta al Presidente Ejecutivo		
PREGUNTAS / RESPUESTAS		Accionista uno - Flavio Muñoz - (Presidente)
1	¿En qué grupo de interés planea su empresa mejorar el desempeño en RSE durante los próximos años?	A. Accionistas B. Estado C. Proveedores D. Clientes E. Ambiente F. Empleados G. Comunidad
2	¿Cómo ha integrado la RSE en su negocio?	A. Por valores personales y conciencia humana. B. Existe políticas del gobierno C. Se han definido metas acorde a las exigencias actuales. D. Está considerada en la misión y visión E. Es uno de los objetivos estratégicos F. Se incluye en el código de ética G. No está integrado
3	¿Cuáles son los obstáculos para incorporar la RSE de manera formal?	A. Falta de conocimientos en el tema B. Falta de recursos económicos C. Falta de compromiso de los implicados D. Falta de profesionales especializados E. Falta de tiempo
4	¿En qué forma ejecuta en su negocio su acción social?	A. Productos, Equipos y Maquinarias en buen estado B. Donaciones Monetarias a grupos C. Desarrollo de Proyectos Sociales Propios
5	Considera a la RSE como un asunto vital para la sustentabilidad y rentabilidad de cualquier negocio?	A. si B. no
6	¿Cuáles de los factores siguientes influyen en el desarrollo de la reputación de una MYPE?	A. Actividades de voluntario de los colaboradores B. Involucramiento en política pública C. Buen desempeño ambiental D. Filantropía E. Apoyo a/Inversión en proyectos sociales o comunitarios F. Creación de valor para todas las partes interesadas del negocio G. Provisión de un ambiente de trabajo sano y seguro H. Actuaciones de responsabilidad para todos los implicados en el negocio de la organización I. Aprobación externa/ reconocimiento de calidad
7	¿Cómo considera una forma de vigilancia o evidencia del manejo de las RSE?	A. Gestionar la sostenibilidad con informes al gobierno B. Comunicar la gestión sostenible a nivel DMQ C. Difundir la gestión en medios de comunicación
8	¿Evalúa el impacto ambiental de sus productos o servicios?	A. si B. no
9	¿Cuál de las siguientes opciones ha desarrollado para minimizar el consumo?	A. Agua B. Papel C. Energía
10	<b>Opinión en relación a la gestión interna</b> ¿Cómo selecciona a sus candidatos?	A. Por apariencia física B. Por el costo mas bajo en salario que pide C. Por su capacidad
11	¿Cómo realiza contratos?	A. Verbal B. Por un contrato interno C. Bajo el Ministerio de Relaciones Laborales D. Contrato Temporal
12	¿Cómo gestiona los permisos de salida?	A. Por pedido de los colaboradores a cambio de otras horas de trabajo B. Por pedido de los colaboradores con reducción de su salario
13	¿Cómo gestiona las vacaciones?	A. Cuando ellos quieran B. Después del año de trabajo



14	¿Qué tipos de programas ofrece para apoyar el equilibrio vida personal/trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Vestimenta flexible</li> <li>B. Horario flexible</li> <li>C. Jornada tiempo parcial</li> <li>D. Trabajo en casa</li> <li>E. Reducción d horas extra</li> <li>F. Reducción de viajes</li> </ul>
15	¿Cómo recibe quejas y reclamos de los colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Por un escrito</li> <li>B. Por un comentario</li> <li>C. Por una conversación directa</li> </ul>
16	¿Que incentivos da a sus empleados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Horas libres</li> <li>B. Premios al mejor empleado</li> <li>C. Vacaciones adicionales</li> <li>D. Gestos y palabras de aliento</li> <li>E. Cursos de entrenamiento</li> </ul>
17	¿Como previene accidentes laborales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Señalización</li> <li>B. Curso de prevención de desastres y accidentes</li> <li>C. Comunicación verbal</li> <li>D. Comunicación escrita</li> </ul>
18	¿Que actividades propone para los colaboradores para que se sientan mas atraídos a las empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Paseos de integración</li> <li>B. Talleres de motivación</li> <li>C. Comidas para integración</li> <li>D. Cursos de entrenamiento</li> </ul>
19	¿A cuántos talleres de formación envía a sus empleados al año?	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Uno</li> <li>B. Dos</li> <li>C. Tres</li> <li>D. Ninguno</li> </ul>
20	¿Cómo compensa al colaborador?	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. En base al salario mínimo vital</li> <li>B. En base al Mercado</li> <li>C. En base a su presupuesto</li> <li>D. En base a lo solicitado</li> </ul>

Fuente: Tabla basada en la diversa bibliografía enunciada en cada cuadro.

Elaboración propia 2015.

### Anexo 3

#### Modelo de encuesta aplicado a los accionistas y su tabulación

Encuesta Accionistas			
PREGUNTAS / RESPUESTAS		Accionista uno - Flavio Muñoz - (Presidente)	Accionista dos (Elena Gavilánez)
1	¿Por qué es importante que una empresa sea socialmente responsable?	Porque nos hace ser una empresa más humana y la gente que viene a este centro es gente que requiere atención más humana.	La gente aprecia mejor el trabajo y hay más conexión. A parte, esto abre muchas puertas.
2	¿Cree usted que las prácticas de responsabilidad social son un gasto o una inversión?	Inversión	Inversión, es más caro cuando algo sale mal, porque se convierte en un gasto
3	¿Qué tan responsable socialmente es CMRDQM en la comunidad del sur?	CMRDQM ha aportado a la comunidad del sur en buenos servicios, trabajo y ayuda social.	A la gente le gusta lo que somos, cómo somos y lo que hacemos y cómo lo hacemos.
4	¿Qué cree usted que a través de responsabilidad social empresarial CMRDQM puede lograr?	Más estabilidad y reconocimiento.	Más popularidad.
5	¿Considera usted que la responsabilidad social empresarial puede ser rentable?	Sí, es rentable para CMRDQM.	Si, al ser más popular hay más pacientes.
6	¿Cree usted que el talento humano en CMRDQM tiene la disposición y conocimiento de trabajar bajo nuevas formas de gestión aplicando las RSE?	Algunos. Lamentablemente hay chicos que por ser jóvenes no miden las consecuencias de sus hechos.	Las personas que han laborado por más de un año, si; pero los nuevos no.
7	¿Qué beneficios tanto económicos como sociales gana CMRDQM si aplica RSE en su gestión?	Más reconocimiento y más pacientes.	Más fama y más dinero.
8	¿Cómo líder de CMRDQM, estaría dispuesto a adoptar la responsabilidad social empresarial formalmente y cuáles serían sus prioridades?	Ya lo tenemos, aunque no haya una entidad para demostrarlo. Lo hacemos bien para sentirnos bien.	Ya tenemos. Colaborar con un trabajo bueno y buen trato a los pacientes.
9	¿Cómo ve usted a CMRDQM en el tema de responsabilidad social empresarial en los próximos cinco años?	Un centro médico mucho más reconocido.	CMRDQM, altamente reconocido por la gestión.

Fuente: Tabla basada en la temática de estudio

Elaboración propia 2015

## Anexo 4

### Encuesta aplicada a los colaboradores y su tabulación

Encuesta colaboradores			
PREGUNTAS / RESPUESTAS			
1	¿Cree que CMRDQM está siendo socialmente responsable?	8	100%
2	¿Las prácticas de responsabilidad social son un beneficio para usted, por qué?	7	88%
3	¿Qué tan responsable socialmente es su compañía?	7	88%
4	¿La Responsabilidad social empresarial de su compañía puede lograr un mayor desarrollo a nivel personal, profesional y mental? Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal 4</li> <li>• Profesional 1</li> <li>• Prof. Pers. Mental 3</li> </ul>	
5	¿Considera usted que la responsabilidad social empresarial puede ser rentable para todos?	8	100%
6	¿Sabe usted que conocimientos requiere para ser parte de una gestión de RSE desde su posición?	8 (si) <ul style="list-style-type: none"> <li>• profesionalismo</li> <li>• calidad humana</li> <li>• respeto al ambiente</li> </ul>	100%
7	¿Qué beneficios gana usted con este tipo de gestión?	4/8 mayor venta y económicos 2/8 más clientes 1/8 mejores empleados 1/8 no expresa nada	
8	¿Cómo colaborador, estaría dispuesto a involucrarse con su empresa en diverso tipo de actividades, aunque no haya remuneración?	8	100%
9	¿Se identifica con su empresa? Por qué?	7	88%
10	De aquí a tres años, ¿se mira permanecer siendo parte de la empresa?.	7	88%
11	¿Cuánto tiempo es parte de CMRDQM?	22.125	Meses
12	¿Por qué está en CMRDQM?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• horarios</li> <li>• honorarios</li> <li>• ubicación</li> </ul>	

## Anexo 5

### Modelo de encuesta a clientes y su tabulación

Entrevista Clientes		Total			
PREGUNTAS / RESPUESTAS					
1	¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversos centros como el nuestro?				
	Muy importante	7	26%		
	Un poco importante	5	19%		
	Ligeramente importante	15	56%		
	Nada importante	27	0%	100%	
2	¿Qué tan importante es la calidad a la hora de elegir entre diversos centros como el nuestro?				
	Muy importante	23	85%		
	Un poco importante	4	15%		
	Ligeramente importante	0	0%		
	Nada importante	0	0%	100%	
3	Si tiene que escoger entre calidad y costo. Cual escogería				
	Calidad	22	81%		
	Costo	5	19%	100%	
4	¿Qué tan importante es la duración del servicio a la hora de elegir entre diversos centros como el nuestro?				
	Muy importante	15	56%		
	Un poco importante	12	44%		
	Ligeramente importante	0	0%		
	Nada importante	0	0%	100%	
5	¿Considerando que no hay profesionales del área del lenguaje en el Ecuador y que en Quito muchos centros donde dan terapia del lenguaje es dado por psicólogos infantiles. Cuál sería el costo justo que estaría dispuesto a pagar por el servicio con profesionales del área. Encierre en un círculo su opción.				
	Por 60 minutos \$25; \$22; \$20; \$18; su valor \$.....	<b>20.2</b>	75%		
	Por 45 minutos \$20, \$18, \$16, su valor \$.....	<b>16.6</b>	62%		

Fuente: Tabla basada en la temática de estudio

Elaboración propia 2015.

## Anexo 6

### Encuesta a clientes sobre opinión del profesional

Entrevista Clientes		Total		
PREGUNTAS / RESPUESTAS				
6	Califique la calidad general de nuestros servicios. (TERAPIA DEL LENGUAJE)			
	Excelente	21	78%	
	Muy buena	6	22%	
	Buena	0	0%	
	Regular	0	0%	100%
	Pobre	0		
7	Califique la calidad general de nuestros servicios. (SICOLOGÍA INFANTIL)			
	Excelente	9	33%	
	Muy buena	18	67%	
	Buena	0	0%	
	Regular	0	0%	100%
	Pobre	0		
8	Califique la calidad general de nuestros servicios. (T. OCUPACIONAL)			
	Excelente	27	100%	
	Muy buena		0%	
	Buena		0%	
	Regular		0%	100%
	Pobre			
9	Califique la calidad general de nuestros servicios. (SICOLOGÍA CLÍNICA)			
	Excelente	15	56%	
	Muy buena	12	44%	
	Buena		0%	
	Regular		0%	100%
	Pobre			
10	¿Qué tan claras fue la comunicación del profesional con usted?			
	Extremadamente claras	27	100%	
	Muy claras	0	0%	
	Un poco claras	0	0%	
	Ligeramente claras	0	0%	100%
	Nada claras	0		
11	¿Qué tan informado está sobre el diagnóstico de su niño?			
	Muy informado	19	70%	

	Un poco informado	5		19%	
	Ligeramente informado	3		11%	
	Nada informado	0		0%	100%
12	¿Con qué nivel de eficacia cumplimos la rehabilitación?				
	Muy eficaces	20		74%	
	Ligeramente eficaces	7		26%	100%
	Nada eficaces				
13	¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?				
	Muy probable	27		100%	
	Un poco probable	0		0%	100%
	Ligeramente probable	0			
	Nada probable	0			
14	¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?				
	Nuestro sitio web	11		41%	
	Motor de búsqueda – google	1		4%	
	Referencias	8		30%	
	Uno de nuestros empleados	3		11%	
	Noticias en los medios	4		15%	100%

Fuente: Tabla basada en la temática de estudio

Elaboración propia 2015.

## Anexo 7

### Registro fotográfico de opiniones de clientes

#### Opinión 1

(gracias) Excelente servicio.

#### Opinión 2

Excelente servicio. (gracias) Es un centro integral muy completo, con un servicio de calidad, estético y muy responsable.

#### Opinión 3

Me parece una muy buena institución con excelentes profesionales y muy humanos en ayuda de los niños con discapacidades.

#### Opinión 4

Excelente servicio. (gracias) La atención es excelente en cuanto a terapias y el trato muy humano con todas las personas. Gracias por todo y que sigan adelante. Felicitaciones.

## Anexo 8

### Registros fotográficos de actividades internas, comunitarias y de capacitación

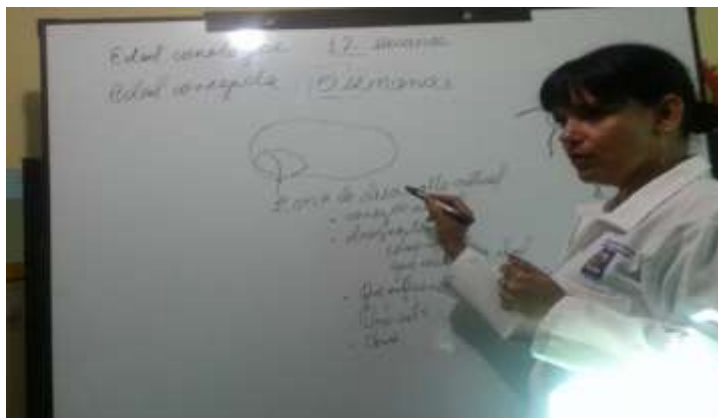
Taller Clown Terapia



Taller ludoterapia



Taller de neurorehabilitación (Actualización y Capacitación)





Charla gratuita sobre necesidades educativas especiales



Charla para parejas



Taller sobre burnout



## Inserción de los profesionales con la comunidad



Juegos populares (Carnaval)



Celebración de la Navidad



Salida al Refugio “El Molinuco”



Presencia a medios de comunicación



# Anexo 9

## Cronograma general de actividades Septiembre 2014 - Febrero 2015

CONTROL Y SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES DE GESTION DE RSE A NIVEL INTERNO																																				
FECHA INICIO DEL PROYECTO:		AGOSTO 2014					COORDINADOR DEL PROYECTO:		CECILIA GUERRERO																											
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:		APLICACIÓN DE UN PLAN PILOTO DE GESTION DE RSE A NIVEL INTERNO																																		
Fase o Plan	N°	ACTIVIDADES	MES / SEMANA												ESTADO						PERSONAS QUE INTERVIENEN EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Costos	OBSERVACIONES - EVIDENCIAS													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18				19	20	21	22	23	24	Realizado	En Proceso	Pendiente				
<b>Celebración de la Primera Reunión</b>																																				
Investigación Interna	1	Identificación de Problemas de forma individual.																												0	0	0	Colaboradores	50		
	2	Estabilidad Laboral																													0	0	0	Colaboradores		
	3	Manejo de Pacientes, aulas y material didáctico. Reflexión.																													0	0	0	Colaboradores		
	4	Mejora del Equipo de Trabajo																													0	0	0	Colaboradores		
	5	Reuniones Constantes – Comunicación																													0	0	0	Colaboradores		
	6	Uniforme																													0	0	0	Colaboradores		
	7	La parte social																													0	0	0	Colaboradores		
	8	La Salud del profesional																													0	0	0	Colaboradores		
	9	Capacitaciones																													0	0	0	Colaboradores		
	10	Necesidad de una dirección técnica Médica.																													0	0	0	Colaboradores		
	11	Elaboración de cronograma de seguimiento y realización de actividades.																													0	0	0	Gerencia		
	12	Resumen y documentación de lo abordado																													0	0	0	Gerencia		
	13	Firma de acuerdo, habrá una carta compromiso o de cualquier otro documento.																													0	0	0	Gerencia		Documento de
<b>Ejecución del Plan</b>																																				
Aplicación	1	Constitución del Comité de Apoyo Técnico y Médico																												0	0	0	Colaboradores			
	2	Elaboración de guías técnicas para su función.																												0	0	0	Gerencia			
	3	Firma de la carta de compromiso y acuerdo de remuneración adicional.																												0	0	0	Colaboradores			
	4	Ejecución de una Guardería Terapéutica MMUSA para niños con discapacidad de 3-5 años.																												0	0	0	Colaboradores	80	publicidad impresa	
	5	Terapias y consultas por Skype para incentivar al trabajo en casa o tiempos libres.																												0	0	0	Colaboradores			
	6	Adquisición de una Central Telefónica para comunicación directa con el paciente																												0	0	0	Colaboradores			
	7	Elaboración de Tarjetas personales																												0	0	0	Colaboradores			
	8	Conferencia para generar ingresos extras																												0	0	0	Colaboradores			
	9	Reuniones de casos con Remisión interna para conocer el progreso y replanificación de pacientes con trastornos de rehabilitación externa.																												0	0	0	Colaboradores			
	10	Coordinación de trabajo en cuarto a remisión. Comunicación con los padres.																												0	0	0	Colaboradores			
	11	Supervisión Técnica - Médicos Mensual																												0	0	0	Colaboradores	1050		
	12	Reflexión sobre la importancia del uso del uniforme de forma completa y dar lugar envigen al centro. Control del uso del mismo																												0	0	0	Colaboradores			
	13	Programa de Ejercicios guiados por el compañero terapeuta físico.																												0	0	0	Colaboradores	20		
	14	Caminata al Refugio - Sangolquí- (Caminatas, excursiones, salidas de trabajo social a nivel interprovincial). Se acordó en hacer cada trimestre una actividad social para fortalecer el compañerismo, unión e identificación con el centro.																												0	0	0	Colaboradores	150	fotografías	
15	Apertura a consultas de Psicología. Manejo de emociones y autocontrol en temas que no involucre mucho la parte privada por cuestión de privacidad –otas gratuitas con psicología																												0	0	0	Colaboradores		Nota sesión		
16	Break de café compartido. Tiempo de mobbing positivo.																												0	0	0	Colaboradores	100	Facturas		
17	PROYECTO CLORIN. Charla de motivación para mejorar el auto-estima, valores y compañerismo.																												0	0	0	Colaboradores	120	fotografías		
18	Charla de actualización, mejoramiento profesional en neurorehabilitación dirigida a áreas involucradas. Terapia ocupacional, fonoaudiología, psicología infantil																												0	0	0	Colaboradores	700	facturas y fotografías		
19	Auto capacitación – seguir cursos y compartir los cursos que ha tomado																												0	0	0	Colaboradores				
20	Incentivación a tomar una maestría																												0	0	0	Colaboradores				
21	Apoyo con cursos que hay para profesionales. (Curso Actualización en valoraciones psicoeducativas)																												0	0	0	Colaboradores	150	facturas		
<b>Evaluación</b>																																				
1	Aplicación de una encuesta rápida de valoración de la actividad																												0	0	0					
<b>Documentación</b>																																				
1	Registro escrito de conclusiones																												0	0	0					
<b>TOTAL</b>		<b>total</b>																										<b>Costo TOTAL</b>			<b>2405</b>					

PERSONA QUE APRUEBA EL PROYECTO: Gerencia  
 RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN Y ENTREGA DE ACTIVIDADES: Cecilia Guerrero, Colaboradores  
 FECHA DE CIERRE: 20 de Diciembre del 2014

Anexo 10

Plan de desarrollo de actividades internas

Fase o Plan	N°	ACTIVIDADES	MES / SEMANA																												PERSONAS QUE INTERVINIERON EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Costos Generales de Inversión	OBSERVACION - HIPERVINCULOS O EVIDENCIAS																							
			PERIODO		AGOSTO							SEPTIEMBRE							OCTUBRE							NOVIEMBRE								DICIEMBRE							ENERO							FEBRERO								
			Ini.	Fin.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	18	#	#	21	22	#	#				#	#	#	#	#	#																	
Aplicación	4	Ejecución del programa de Guardería Terapéutica Matutina para niños con discapacidad de 3-5 años. (Indentivo al INTRAEMPREDIMIENTO)																																		Colaboradores	120	Gasto publicidad, no consta costo de operación																		
	5	Terapias y consultas por Skype para incentivar el trabajo en casa o tiempos libres.																																	Colaboradores																					
	6	Adquisición de una Central Telefónica para comunicación directa con el paciente																																		Colaboradores																				
	7	Elaboración de Tarjetas personales.																																		Colaboradores																				
	9	Elaboración de un Plan de Conferencias para generar ingresos extras																																		Colaboradores																				
	11	Reuniones de casos con Remisión Interna para conocer el progreso y replanificación de pacientes con trastornos de rehabilitación extensa.																																		Colaboradores																				
	12	Coordinación de trabajo en cuanto a remisión. Comunicación con los padres																																		Colaboradores																				
	13	Supervisión Técnica - Médica Mensual																																		Colaboradores	1050	Facturas																		
	14	Reflexión sobre la importancia del uso del uniforme de forma completa y dar mejor imagen al centro. Control del uso del mismo																																		Colaboradores																				
	16	Programa de Ejercicios guiados por el compañero terapeuta físico.																																		Colaboradores	20																			
	17	Caminata al Refugio - Sangoqui- (Caminatas, excursiones, salidas de trabajo social a nivel interprovincial). Se acordó en hacer cada trimestre una actividad social para fortalecer el compañerismo, unión e identificación con el centro.																																		Colaboradores	150	Fotografías																		
	18	Apertura a consultas de Psicología a nivel interno. Manejo de emociones y autocontrol en temas que no involucre mucho la parte privada por cuestión de privacidad.-citas gratuitas con psicología.																																		Colaboradores																				
	19	Breaks de café compartido. Tiempo de mobbing positivo.																																		Colaboradores	100	Facturas																		
	21	PROYECTO CLOWN. Charla de motivación para mejorar el auto-estima, valores y compañerismo.																																		Colaboradores	120	Fotografías																		
	21	Charla de actualización, mejoramiento profesional en neurorehabilitación dirigida a la áreas involucradas: Terapia ocupacional, fonosudología, psicología infantil.																																		Colaboradores	700	Factura y fotografías																		
	22	Auto capacitación - seguir cursos y compartir los cursos que ha tomado																																			Colaboradores																			
	23	Insentivación a tomar una maestría.																																			Colaboradores																			
	24	Apoyo con cursos que hay para profesionales. (Curso Actualización en valoraciones Psicopedagógicas).																																			Colaboradores	150	Facturas																	

Fuente: CMRDMQ

Elaboración propia 2015.

## **Anexo 11**

### **Descripción de las actividades y nombradas en el cronogramas del anexo 10.**

A continuación se detalla una serie de actividades desarrolladas y orientadas al sector interno de la microempresa:

#### **Guardería terapéutica (Intra-emprendimiento)**



**Duración:** 3 meses

**Resultados:** óptimos

**Costo:** US \$ 120,00 de impresión de publicidad únicamente sin tomar en cuenta los costos operativos porque es el uso de tiempo y espacio muerto donado. Esta actividad es considerada como inversión para impulsar el Intra-emprendimiento.

**Responsables:** Cuatro áreas de trabajo (T.lenguaje, terapia física, ocupacional y psicología infantil)

**Objetivo:** Usar horas vagas, dar más estabilidad laboral y mejor trabajo integral para la discapacidad infantil de escasos recursos económicos y motivar al colaborador en emprendimientos dentro del centro (intra-emprendimiento).

CMRDMQ, dio a los colaboradores las mañanas con un ingreso del 100% a su favor para el desarrollo de actividades médicas para proyectos con la comunidad y para desarrollar sus propias iniciativas. Esta actividad se desarrolló, como proyecto piloto, llegando a un costo de US \$ 7,00 dólares por sesión, donde el niño recibió cuatro áreas durante toda la mañana.

#### **Terapias consulta psicológica vía skype, capacitación.**

**Duración:** 1 semana

**Resultados:** nulos

**Costo:** cero

**Responsables.-** sicólogos clínicos

**Objetivo:** dar más estabilidad laboral desde casa e incentivar a la gente a cuidar su salud mental. Una nueva iniciativa que no tuvo acogida por la desconfianza al uso de sistemas tecnológicos.

**Actividades libres de relajación e integración**



**Visita al Molinuco, Sangolquí**

**Duración:** 1 domingo

**Resultados:** excelentes

**Costo:** US \$ 150.00 (Transporte, entradas y comida)

**Responsables:** todo el grupo técnico

**Objetivo:** dar mayor apertura al conocimiento de su colega desde otra perspectiva, aportar a una mejor oxigenación laboral.

**Resultados:** esta actividad, creo un ambiente muy afectivo entre todos. Reconocieron con un agradecimiento e incentivo a volver a realizarse estas actividades por lo que se comprometió a replicarse en una segunda oportunidad <( ver anexo 1, -Muestra evaluativa de la actividad).

**Consultas de los colaboradores en el área de psicología.**

**Duración:** 4 meses

**Resultados:** nulos

**Costo monetario:** costo de consulta del sicólogo asumido por el centro.

**Responsables y Beneficiarios:** todos

**Objetivo:** dar apoyo emocional a través de consultas de psicología a nivel interno por situaciones de manejo de emociones y autocontrol en temas que no involucre mucho la parte personal por cuestión de privacidad. En este proyecto, nadie lo usó, por razones diversas.

### **Breaks de Café compartido y comidas sociales**



**Duración:** constantemente

**Resultados:** excelentes

**Costo monetario:** US \$ 100,00 (un promedio de 50 dólares mensuales)

**Responsables:** todos

**Objetivo:** apoyar la alimentación de cinco comidas diarias y al diálogo interno informal (Tiempo de mobbing positivo). Siempre se lo hizo, pero se añadió la compra de frutas y vegetales, agua, té, café y pan.

### **Proyecto clown y ludoterapia y ludoterapia**



**Duración:** cuatro horas



**Resultados:** excelentes

**Costo:** US \$ 120,00

**Responsables:** todos

Clown terapia es un taller teatral que nos permite recuperar la espontaneidad, libertad de juego, despertar consciencia y al niño interior.

**Objetivo:** brindar a los colaboradores una técnica que le permita desarrollar su capacidad lúdica y de imaginación. Pero sobre todo, su capacidad de sacar el clown interior, la parte humana, valores, su niño interior y pueda comunicarse con el exterior de forma motivante y alegre. También fue un tiempo de hacer reflexión sobre la carrera y fin de sus actividades y por supuesto actividades de ludoterapia

**Capacitación y actualización profesional en el área de neurorehabilitación**



**Duración:** tres viernes de cinco horas con exposición y casa abierta a la comunidad

**Resultados:** No alcanzados a lo propuesto

**Costo:** US \$ 700,00

**Responsables:** Todos

**Objetivo:** Apoyar al mejoramiento profesional en neurorehabilitación dirigida a la áreas involucradas: Terapia ocupacional, fonoaudiología, sicología infantil, en este proyecto para su mejor aplicación se evaluó con estudios de caso

**Apoyo a capacitación de profesionales en valoraciones**



**Duración:** 1 día

**Resultados:** excelentes

**Costo:** US \$ 150,00

**Responsables:** sicología infantil.

**Objetivo:** Apoyar al mejoramiento profesional en valoraciones.

#### **Actividades con la Comunidad**

Dentro de las actividades para la comunidad se ha organizado programas para despertar consciencia en la sociedad a más de ser informativo y preventivos. Fue un espacio de entrenamiento para profesionales en el campo de presentaciones y disertaciones con un público de diferente orden, campo y necesidad, algunas conferencias se dieron a padres otras a profesores, otros a psicólogos, etc (ver fotografías en el anexo 8).

- Charla gratuita sobre necesidades educativas especiales
- Charla para parejas
- Taller sobre burnout en maestros
- Involucramiento con la comunidad en actividades tradicionales como:
- concursos de cuarenta (40), juego de ollas encantadas, piñatas, carnaval, etc.
- Inserción de los profesionales con la comunidad
- Juegos Populares
- Celebración de la Navidad con la comunidad <( ver anexo 8, - Registro fotográfico de actividades internas, comunitarias y de capacitación).

## Anexo 12

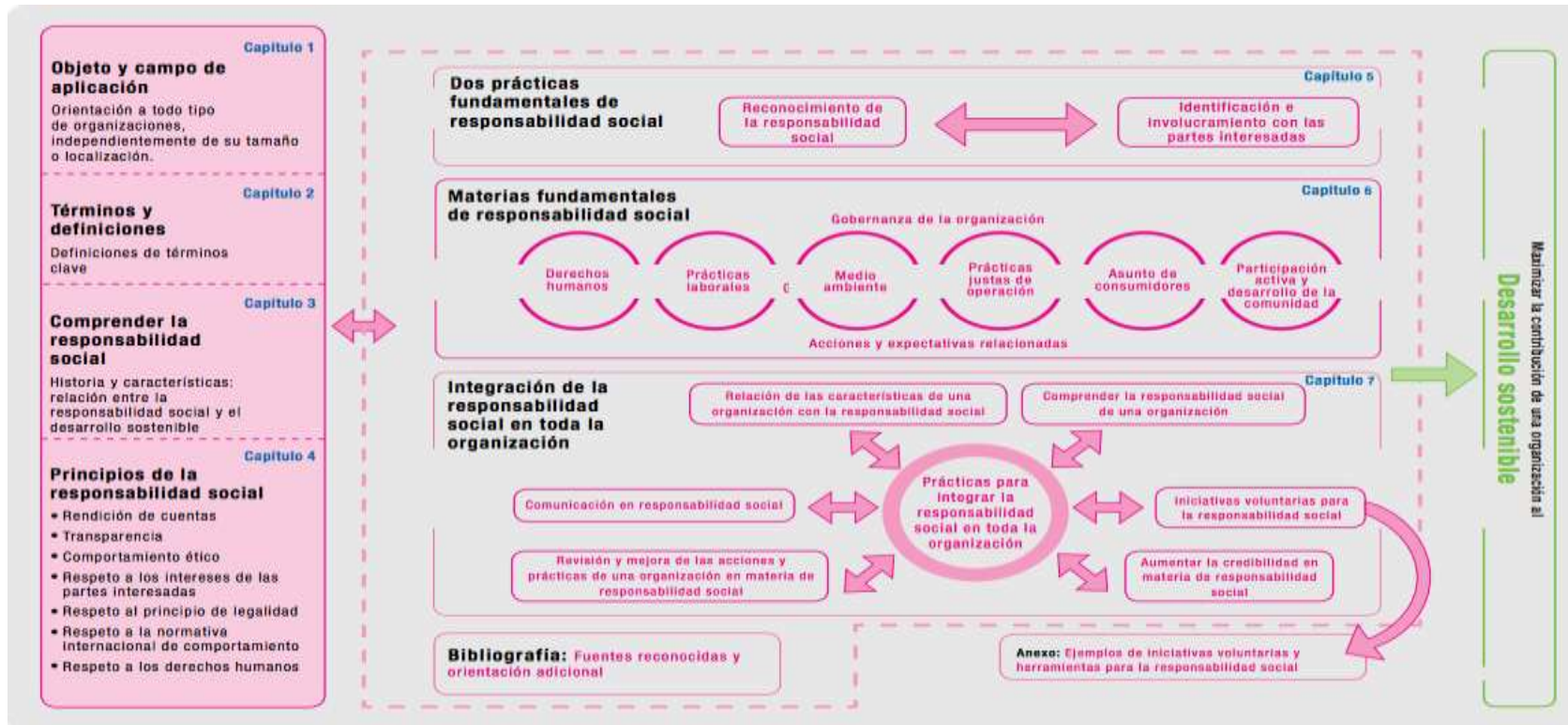
### Transcripción de las entrevistas a expertos de RSE

¿Cuál es la realidad actual de las microempresas ubicadas en el DMQ con respecto al conocimiento y aplicación de la RSE?	
<p>Angelina Gómez CERES</p>	<p>La RSE en las microempresas, creo que estamos más que en pañales, no hay realmente un trabajo que digamos está enmarcado en un modelo de gestión. Creo que en algunas micro, la parte vinculada con los colaboradores hasta cierto punto se esta relativamente bien. No hay un modelo de gestión, eso se debe a que es tan reducida la cantidad de personas que trabajan en una microempresa y son tantas las funciones que cumple cada uno que creen que es cargarse de más trabajo, cuando en realidad no visualizan a un modelo de organizar el trabajo y optimizar el tiempo. Los siete ámbitos de la RSE son muy difíciles que se implementen en una micro, pero dependiendo del tipo del sector, hay que priorizar. El tema ambiental personalmente es el más crítico sobre todo para ciertos sectores, no hay capital de inversión para invertir en tecnologías mas limpias.</p> <p>Yo creo que es educándoles. Los gerentes tienen que empezar a ver que si no entran dentro de la honda de los negocios sostenibles no va a tener cabida en el corto o mediano plazo. Todavía en Ecuador tenemos una generación de que no son conscientes de lo que consume. La tendencia a nivel mundial es que cada vez nos vayamos preocupando más de lo que esta haciendo la empresa. Estas pequeñitas también tiene que preocuparse a estos temas y es mejor que los hagan ahora. Estas empresas, microempresas, que adicionalmente en algunos casos son proveedoras que empresas grandes van a llegar a un momento que les van a exigir estándares de sostenibilidad para pertenecer a la cadena de valor.</p>
<p>Daniela Ugazzi Secretaría de RSE de la Alcaldía del DMQ (Conquito)</p>	<p>Con respecto a las micro, hemos podido hacer una especie de diagnóstico de que es lo que ellos conocen sobre RSE, realmente el conocimiento es mínimo. Las microempresas, netamente micro, estamos hablando de personas que tiene un emprendimiento o un negocio para poder vivir, pues, ellos no conocen el tema de RSE como tal con los siete pilares y mas bien lo relacionan con el tema ambiental. Entonces en ese sentido el desconocimiento es profundo y amplio en temas técnicos.</p> <p>La otra parte cómo lo aplican, en ese sentido de igual manera, las microempresas en el DMQ, faltan muchos procesos para aplicar la RSE, pues tienen su función principal dentro del ecosistema es poder subsistir teniendo una mínima utilidad, pues ya con poder cumplir con lo que la ley o el mandato de la ley es complicado. Entonces, cuando estamos hablando de RSE que es el reto que tu cumples la ley a ir mas allá de la ley, pues estamos muy lejos de eso. Pues esa es la realidad, lastimosamente. Es por eso que nosotros tenemos diferentes estrategias de acuerdo a los diferentes grupos empresariales. En esta caso con las microempresas es un seguimiento y acompañamiento de poder generar procesos que puedan cumplir con la regulación. En ese sentido les incentivamos, les guiamos para que ellos puedan cumplir con la regulación y poder crear procesos que se basan en la RSC pensando en lo que hablamos en la ISO 26000, que es lo más básico.</p> <p>Pero en ese sentido, también podemos ver que como se trata de microempresas que tienen mucha flexibilidad en temas de horarios, en temas de procesos justamente porque estos procesos no existen. Tenemos una cierta responsabilidad social con la gente interna, en la que el colaborador se siente comprometido de una forma en que tiene que trabajar para su empresa porque generalmente son muchas empresas familiares y también porque no responden a la gobernanza dentro de una organización y realmente para las microempresas en algo muy complejo. Cuando hablamos de pymes que son pequeñas y medianas empresas, ya es otra cosa, pero en este sentido las microempresas es lo que te acabo de comentar.</p>
<p>Andrea Mendoza EKOS</p>	<p>Email: "A mi modo de ver, tras llevar a cargo del área de RS de Ekos la realidad actual de las microempresas en Quito no es buena en relación a conocimiento y aplicación de principios de Responsabilidad Social. Es un tema que lo sienten lejano, muy ligado a grandes empresas nacionales y/o transaccionales, que además asocian con rubros de presupuestos altos y estrategias costosas. No se si sabes pero yo estoy a cargo de la parte técnica del reconocimiento general Rumiñahui con el Gad Pichincha en las ediciones 2014 y 2015, a día de hoy el premio de RS más importante del país, por más esfuerzos que hemos hecho no se ha logrado que microempresas participen en estas dos ediciones y postulen sus buenas prácticas. Si analizáramos a este ser en términos generales de RS su estado sería de aplicación básica de los principios o quizás nulo en la mayor parte de los casos.</p> <p>El tema de la RS tanto en las microempresas o fundaciones o en grandes empresas parte de dos paradigmas a mi modo de ver. El 1ero el sentido común de responsabilidad con mis grupos de interés (stakeholders), es decir, entender, dimensionar y actuar pensando en como afecto e interactúo con mis labores diarias a colaboradores, accionistas, proveedores, gobierno, comunidad, clientes y medio ambiente. El 2do punto importante radica en sensibilizar a los empresarios sobre el concepto de RS y la Sostenibilidad, desligar estos conceptos de la filantropía, de presupuestos elevados y de que solo es para grandes empresas. La RS es para todos ya sea desde el individuo hasta la colectividad sin dejar de lado a los empresarios sin importar ni el tamaño u origen de sus negocios"</p>

<p>Representante de Seproyco Cia.Ltda. Consultora de Apoyo a Mejoras competitiva de PyMes</p>	<p>Con relación a las microempresas es bastante interesante lo que se identifica en Ecuador. La mayor parte de negocios familiares son microempresas, desgraciadamente por no hay estadísticas y estudios suficientes al respecto sin embargo a través del INEC se hacen las estadísticas lo que son negocios familiares o microempresarios y se pueden identificar algunas características, la primera es que tienen un empleo familiar y visto desde el punto de vista de la RSE tiene algunas falencia, mucho de ese trabajo que se realiza dentro de la familia o al interior que no se paga, entonces ese trabajo no remunerado, el principal problema diría yo.</p> <p>Pero hay también algunos otros problemas relacionas con la calidad de los servicios y productos en vista de la dificultad financiera que tiene muchos casos y en otros del conocimiento y capacidades. Si bien, hay microempresas que trabajan fabulosamente bien por que se han formado y se han capacitado, yo diría que aun buena parte de las microempresas nacen por necesidad como una forma de sobrevivencia y por lo tanto no necesariamente quienes están ejecutando las actividades productivas y de servicios dentro de la microempresa son personas que conocen bien el ámbito.</p> <p>Entonces ahí, viene otro problema que el resultado de la actividad puede ser del trabajo y productos o servicios de calidad media o baja, no contempla sistemas de reclamos, obviamente se vende y de se olvida del producto. no hay un tema que este relaciona a un hay sistemas de reclamos o manejo de quejas que también es un tema de RSE. Por otro lado también esta la proveeduría, osea de los grupos de interés, el afán es buscar proveedores mas baratos, porque no hay un financiamiento adecuado.</p> <p>Muchas no existe una relación de plazo medio, largo estable sino son compras puntuales al que mas barato que les esta ofreciendo, porque eso va a redundar en tener una mayor rentabilidad. Es un concepto que ya ha sido superado. Es un circulo viciado, el tener poco financiamiento, recurrir a insumos baratos de calidad deficiente y el producir sin estándares de calidad adecuados, porque no les permite crecer, tienen dificultad de vender su producto y no pueden seguir adelante. Hay muchas microempresas que se dieron cuenta de eso y rompieron este circulo viciado y han iniciado un trabajo para tener proveedores por calidad establecer relaciones de largo plazo en donde también pueden recibir descuentos y por lo tanto beneficiarse de esos descuentos, beneficiarse de la capacitación que les pueden dar los proveedores y trabajar en el proceso productivo y en el proceso de brindar los servicios con mayor calidad porque eso redunda en que vaya creciendo su clientela y van ampliando su actividad y obviamente crecen. Yo diría que tal vez estos son los temas mas importantes y el último que cabe resaltar es el nivel de contaminación que se produce. No hay conciencia que se cuida el ambiente, sobre todo con desechos, que simplemente se los tira a la basura o se los deja en algún espacio y no se re-usa no se recicla y no se cuida de dejar en aquellos lugares donde se minimice la contaminación.</p> <p>Y claro, relacionado al bajo financiamiento tenemos problemas de tecnología que hace que se consume más energía. Entonces en ese sentido también hay un problema ambiental. Pero yo rescataría esos aspectos, para los cuales es necesario trabajar con</p> <p>políticas mas establecidas para PYME. Lo cual no hay en general políticas publicas para microempresas, hay para PYME pero no para microempresas. Entonces eso genera un problema no se apoya porque no se identifica quienes son. Son negocios muy pequeños, las Pymes en cambio ya son identificables porque son identificadas generalmente están constituidas legalmente y entonces facilita el proceso de atender con una política adecuada. Pero si es importante la necesidad que se difunda, de que todos, dentro de la microempresa, media o gran empresas, somos corresponsables y por lo tanto tenemos que manejarnos con los criterios y con el enfoque basado en RSE.</p>
<p>David Lansdale, Ph.D. Co-Founder and President, Beyond Chacay Foundation Professor of Entrepreneurship and Administration, USFQ</p>	<p>Email: "Como sabes, soy muy hinchado de emprendimiento como herramienta para generar valor económico. En Ecuador, lastimosamente, mucho del emprendimiento es basado en necesidad, cuando el gran reto es generar mas basado en oportunidad. Yo apoyo el concepto de la colaboración de los sectores (privado, publico, cívico, los medios y la academia) para crear el ecosistema dinámico que genera oportunidades de oportunidad para emprendedores motivados en ser agentes de cambio.</p> <p>La colaboración en si es una característica fundamental de la Responsabilidad Social Corporativa: es la búsqueda del ganar-ganar que siempre produce los mejores resultados para los involucrados, sean trabajadores, clientes, dueños o gerentes. Tiene aplicaciones en áreas como conservación, derechos humanos, etc.. De mi perspectiva, como profesor universitario y, a la vez, como alguien que trabaja para fomentar esta colaboración, Quito se encuentra, para usar una metáfora, como un jardín fértil, donde emprendimientos de oportunidad se podrían realizar con un compromiso social fuerte y, a la vez, sostenible.</p> <p>Hay organizaciones como CERES y universidades como la Andina que buscan movilizar esta colaboración: el potencial es muy prometedor! Y Ecuador, como país, por el golpe fuerte económico de la caída del precio de petróleo, se encuentra en posición de invertir en industrias como ecoturismo que, por su compromiso (people, planet, profit, place), realizan mucho de los criterios identificados por RSC y ISO 26000".</p>
<p>Renata Moreno, Concejala del DMQ y Presidenta del Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social Empresarial</p>	<p>Para nosotros como ciudad es tan importante la RS ejecutada y articulada desde las pequeñas y medianas empresas que nosotros les hemos damos hoy nuestro mayor apoyo justamente a estos sectores. La ciudad de va construyendo desde los ladrillos y esos ladrillos son justamente las PyMes. Ahí necesitamos que logremos ese engranaje de RSE hacia un Quito sostenible.</p>

## Anexo 12

### Principios y materias de la RSE



Fuente: Descubriendo ISO 26000. Página 7.

Elaboración: Descubriendo ISO 26000. Fuentes reconocidas y orientación vocacional.

## Anexo 13

### Plan de gestión interna desarrollado y basado en RSE aplicado al CMRDMQ

<p>La misión y visión basada en valores éticos morales y conciencia humana y políticas internas para “Hacer el bien, haciéndolo bien para estar bien”:</p> <p><b>a. Misión:</b> Somos un centro de rehabilitación multiprofesional e interdisciplinario con jóvenes profesionales que sustentan la eficacia terapéutica con humanismo, calidad, eficacia, flexibilidad y con una constante vocación de servicio a la comunidad. Fortalecemos día a día nuestra estructura financiera con trabajo en equipo, superando a la competencia con programas innovadores, sociales donde incentivamos también la sostenibilidad y nos responsabilizamos por el buen uso de los recursos del entorno; todos bajo una gestión integral humana y ética, creando un ambiente de trabajo saludable donde el colaborador es nuestro principal stakeholder con quienes la relación interpersonal es justa y transparente; mensajes que reflejan a nuestros pacientes, comunicad y medio ambientes. (Reformado del Plan Estratégico, 2012).</p> <p><b>b. Visión:</b> CMRDMQ es un grupo de jóvenes visionarios, emprendedores con un enfoque responsable, humanista e innovador, quienes están logrando la satisfacción plena del cliente en sus expectativas, a través de nuestros servicios totalmente personalizados, respetando y cuidando la integridad física y emocional del profesional y cliente. Promovemos un compromiso con la gestión sostenible que promueva el desarrollo de sus miembros (stakeholders), la sociedad, y medio ambiente de esta manera tomar posición en uno de los mejores centros de rehabilitación a nivel local con miras a expansión nacional (Reformado del Plan Estratégico, 2012).</p>								P L A N I F I C A C I O N
<b>Objetivos</b> basados en ética empresarial, humanismo aplicando los principios y materias de la RSE a nivel interno	Derechos humanos	Respeto a los intereses de las partes interesadas			Desarrollo sostenible	Transparencia y rendición de cuentas y legalidad	Comportamiento ético	
	Ejemplo: Crear procesos y conciencia sobre la importancia del recurso humano, su bienestar, crecimiento; respeto y retribución sinérgica entre las	Ejemplo: Establecer un balance entre la relación trabajo-familia-vida social para que mejore la calidad de vida del	Ejemplo: fomentar la distribución justa y equitativa entre los colaboradores	Ejemplo: desarrollar habilidades técnicas por medio de la capacitación especializada	Ejemplo: incentivar a reducir, reciclar y reusar en la ejecución de las labores diarias	Ejemplo de gobernanza de la organización: comunicar públicamente para un reconocimiento	Ejemplo: Fomentar la cultura organizacional de la empresa basada en valores	

	partes involucradas. (respeto a la dignidad de la persona humana: Individuación y humanización)	colaborador (Sumak kawsay, bienestar social)	y garantizar la sostenibilidad laboral para hacer que el colaborador se identifique y represente a la empresa (sistema ganar-ganar)	e incentivar a la participación y colaboración pro-activa (pro-actividad)		social basado en un trabajo real de la RSE en los emprendimientos	fundamentales como: transparencia, humildad, respeto, buena comunicación, libertad, justicia, reconocimiento para hacer del ambiente de trabajo un lugar saludable.	
<b>Estrategia</b>	Plan de acción basado en conciencia, humanismo, compromiso y responsabilidad hacia el colaborador:							
	Ejemplo: mejorar la calidad de vida del público interno (colaborador y director)		Ejemplo: organizar los equipos de trabajo, liderazgo y alianzas estratégicas inter-institucionales.		Ejemplo: capacitación técnica y emocional			
<b>Metodología</b> POLCA para las estrategias (planificación operativa)	Conocimiento y Compromiso de RSE con referencia al sector interno.	Diagnóstico de la realidad actual.	Marco normativo de la empresa como políticas, valores, misión, visión.	Planeación de la actividades	Organización: Cómo, qué y quién	Liderazgo y Control en cada actividad (guía, motivación, resolución de conflictos)	Evaluación, Ajuste y Reconocimiento (Monitoreo de actividades)	<b>O R G A N I Z A C I O N</b>
<b>Herramientas</b>	<b>Ejemplo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de capacitación: cursos, talleres, conferencias, diálogos</li> <li>• Guías de información y archivos de apoyo</li> <li>• Comunicación informativa y reportes</li> <li>• Reuniones de trabajo y sociales</li> <li>• Salidas, excursiones, viajes, vacaciones, etc.</li> </ul>						<b>Ejemplo</b> Conocer los resultados obtenidos, modificarlos o cambiarlos	
<b>Actividades-Proyectos</b>	<b>ACTIVIDADES GENERALES:</b>	<b>Apoyar al clima laboral</b>	<b>Sistema de comunicación interna</b>	<b>Plan integral e inclusivo</b>	<b>Diversificación de actividades</b>	<b>Descubrir nuevos líderes y talentos</b>		<b>L I D</b>

	<b>EJEMPLOS DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>		<b>EJEMPLOS DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>		<b>EJEMPLOS DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>		<b>E R A Z G O</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación sobre temas para sensibilizar sobre RSE y su a nivel social, económico y ambiental.</li> <li>• Programas de salud mental para evitar problemas de estrés laboral.</li> <li>• Actividades de motivación aplicados en talleres, salidas, encuentros, comidas, deporte, ludoterapia, relajación y viajes, clownterapia, etc.</li> <li>• Alimentación saludable: integración de un programa de alimentación con refrigerios saludables, etc.</li> <li>• Buena higiene en el lugar de trabajo, mayor orden y limpieza diaria.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas con otras instituciones como supermercados, centros de salud, centros de diversión, etc. que puedan ayudar a los empleados y a sus familiares.</li> <li>• Capacitación profesional técnica en temas de actualización profesional</li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actividades para la comunidad.</li> <li>2. Supervisión técnica, ética y médica de los casos en tratamiento</li> </ol>			
<b>Evaluación</b>		Comunicación abierta	Cumplimiento de leyes y objetivos propuestos en le plan de acción	Inmersión en actividades diarias y observar actitudes	Constatar las habilidades técnicas en la práctica y sus resultados	Vigilar el balance entre familia y trabajo. Satisfacción en el trabajo	Control, promoción y ejecución de las actividades propuestas en el grupo	<b>C O N T R O L</b>
<b>Compaginación</b>	Orientación y alcance a futuro: Análisis de las actividades (casos de éxito y fracaso) para su respectiva conservación, mejora o eliminación del plan de acción. Reformulación de un FODA, para la elaboración de un nuevo plan de acción.							<b>A J U S T E</b>

Fuente: basada en la diversa bibliografía enunciada en cada cuadro.

Elaboración propia 2015.



## Anexo 14

### Lienzo de gestión interna basado en la RSE

<p><b>¿Dónde estamos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis interno: identificación del nivel de madurez de RSE.</li> <li>• Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas;</li> </ul> <p><b>Visión:</b> ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?, ¿Cómo seremos en el futuro?, ¿Qué haremos en el futuro?, ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?</p> <p><b>Misión:</b> Es el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa. La Misión describe el: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Para quién trabajamos?</p>		<b>P L A N I F I C A C I O N O R G A</b>
<p><b>Objetivos</b> (basados en ética empresarial, humanismo aplicando los principios y materias de la RSE a nivel interno)</p>	<p><b>¿Hacia dónde queremos ir?</b> Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión y visión de la empresa. Esto define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización: financieros, ambientales o sociales. Hacer una revisión de la orientación (misión y visión), la cultura (valores y código de conducta) y los compromisos (políticas) empresariales.</p>	
<p><b>Estrategia</b></p>	<p>¿Cómo conseguir los objetivos establecidos en la misión y visión de la empresa?</p>	
<p><b>Metodología</b> POLCA para las estrategias (planificación operativa)</p>	<p>Desarrollar una estructura organizativa para conseguir el cumplimiento de la estrategia:</p> <p><b>Planeación</b> de la actividades</p> <p><b>Organización:</b> ¿Cómo lo harás?, ¿Cuándo lo harás?</p> <p><b>Liderazgo:</b> ¿quién lo hará?</p> <p><b>Control:</b> guía, motivación, resolución de conflictos</p> <p><b>Ajuste:</b> monitoreo de actividades ¿Cómo lo has hecho?, ¿Continuas, reformas, paras o cambias?</p>	
<p><b>Herramientas</b></p>	<p>¿Qué necesitas para hacerlo?</p>	

	<p>¿Cómo asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad?</p>	<p>N I Z  A C I O N</p>
<p><b>Actividades-Proyectos</b></p>	<p><b>¿Cómo avanzamos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación; documentación de procedimientos; implementación de acciones y registro de evidencias</li> <li>• Proponer actividades, programas, proyectos para efectividad y controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.</li> </ul>	<p>L I  D E  R A Z  G O C</p>
<p><b>Evaluación</b></p>	<p><b>¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición y análisis Controlar la eficacia del desenvolvimiento de las actividades.</li> </ul>	<p>O N T  R</p>

		O L
<b>Ajuste</b>	<p><b>¿En qué podemos mejorar?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las actividades para un ajuste y mejora, mirar las herramientas e indicadores para el resultado de la evaluación, basado en eso ajustar las actividades (mejorar, eliminar, cambiar, sustituir, replicar, etc.). Finalmente comunicar a nivel interno y externo lo alcanzado.</li> </ul> <p>¡Así lo hemos hecho!: Elaboración y ejecución del plan de comunicación y un reporte de sostenibilidad si aplica.</p>	A J U S T E