

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Factores que inciden en la implementación de prácticas de
Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas del sector
Servicios: Cinco casos de estudio en Lima Metropolitana**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión
Empresarial presentada por:

SANCHEZ GOMEZ, Estefania Belen

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Social
presentada por:

SOTO PATIÑO, Georgette Maria

Asesoradas por: Mgtr. Hellen de Rocio Lopez Valladares

Lima, marzo del 2021

La tesis

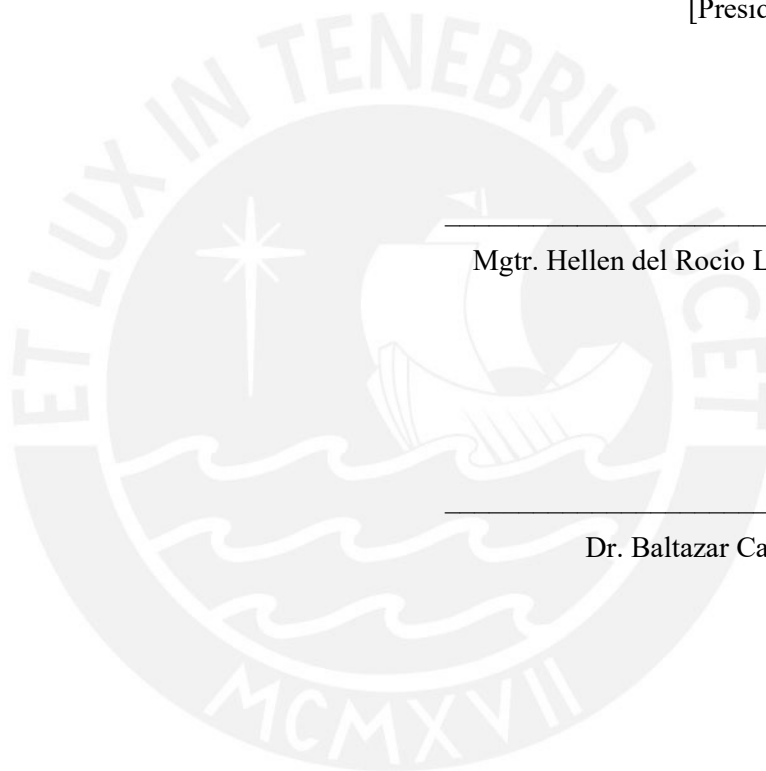
Factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas del sector Servicios: Cinco casos de estudio en Lima Metropolitana

ha sido aprobada por:

Mgtr. Juan Martín Beaumont Frañowsky
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Hellen del Rocio Lopez Valladares
[Asesor Jurado]

Dr. Baltazar Caravedo Molinari
[Tercer Jurado]



Dedico el presente esfuerzo a mi mamá y hermanos, Delia, Katya, Manolo, Josué y Dallana, quienes me apoyaron y fueron mi constante soporte. También, agradezco a mis amigos cercanos, quienes me acompañaron durante todos estos años y me ayudaron a seguir creciendo como persona.

Estefanía Belén Sánchez Gómez

Dedico el presente esfuerzo a mi familia, Soto Patiño, quienes han sido una gran inspiración y motor de mi vida, por su confianza, amor y apoyo condicional en las decisiones que he tomado, estando conmigo en todo momento. A mis sobrinas por alegrarme y acompañarme en todo el proceso. También a mis queridos amigos que me han brindado de su apoyo durante toda esta etapa, por sus consejos, constante ánimo y buenos deseos.

Georgette María Soto Patiño



El equipo quiere agradecer, muy especialmente, a las pequeñas empresas de este estudio, a los especialistas y a todos los que hicieron posible que esta investigación se concluya. También, a nuestros queridos docentes, quienes nos brindaron sus enseñanzas, contribuyendo a nuestro desarrollo personal y profesional. Finalmente, queremos agradecer a Hellen López, nuestra asesora, quien con su dirección, conocimiento y enseñanza permitió el desarrollo de este trabajo.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Preguntas de Investigación.....	5
2.1. Pregunta general:	5
2.2. Preguntas específicas:.....	5
3. Objetivos de Investigación.....	5
3.1. Objetivo general:	5
3.2. Objetivos específicos:.....	5
4. Justificación del Estudio	6
5. Viabilidad.....	7
6. Marco teórico	7
6.1. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	8
6.2. Dimensiones e Indicadores Ethos-Sebrae para micro y pequeñas empresas	9
6.3. La RSE en las Pequeñas y Medianas Empresas.....	13
6.4. Factores que inciden en la implementación de la RSE en PyMEs.....	14
6.5. Pequeñas empresas en el Perú y sus características.....	21
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	28
1. Alcance de la investigación.....	28
2. Diseño Metodológico	28
2.1. Enfoque de la investigación.....	28
2.2. Estrategia general de la investigación.....	29
2.3. Horizonte temporal de la investigación	30
2.4. Unidades de la investigación y selección muestral.....	30
2.5. Matriz de consistencia	33
3. Herramientas de recojo de la información	33
4. Secuencia Metodológica	33
4.1. Estudio de casos.....	34
4.2. Método Delphi	36
CAPÍTULO 3: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN	38
1. Clasificación de las prácticas de RSE según Ethos-Sebrae.....	38
1.1. Dimensión Visión y Estrategia	38
1.2. Dimensión Gobernanza y gestión	38
1.3. Dimensión Social.....	39
1.4. Dimensión Ambiental.....	41
2. Análisis de factores internos y externos.....	43
2.1. Factores internos	43

2.2. Factores externos	53
3. Aplicación del método Delphi	60
3.1. Primera fase: Generación de ideas y validación de factores	61
3.2. Segunda fase: Valoración y priorización de factores.....	61
3.3. Hallazgos de los resultados de la metodología	63
4. Análisis de los resultados entre las pequeñas empresas, expertos y teoría	65
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES	75
4.1 Conclusiones	75
4.2 Recomendaciones.....	81
LÍMITES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	83
REFERENCIAS	84
ANEXO A: Comparativo GRI, Ethos-Sebrae y Ethos Perú 2021.....	91
ANEXO B: Matriz de consistencia	92
ANEXO C: Cuadro de operacionalización	95
ANEXO D: Guía de entrevista a CEO	97
ANEXO E: Guía de entrevista a encargado de RSE	102
ANEXO F: Guía de entrevista a colaborador de RRHH.....	107
ANEXO G: Primer cuestionario (Aplicación del método Delphi).....	111
ANEXO H: Segundo cuestionario (Aplicación del método Delphi).....	112
ANEXO I: Tabla de codificación.....	115
ANEXO J: Resumen de actividades de las empresas.....	116
ANEXO K: Red de relaciones entre códigos.....	119
ANEXO L: Mapa de relaciones por empresa – Medcorp	120
ANEXO M: Mapa de relaciones por empresa - PLAY Group.....	121
ANEXO N: Mapa de relaciones por empresa – Caryant.....	122
ANEXO Ñ: Mapa de relaciones por empresa – Createch	123
ANEXO O: Mapa de relaciones por empresa – GSG	124

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Diferencias entre la aplicación de la RSE en PyMEs y grandes empresas	9
Tabla 2: Organizaciones públicas y privadas que fomentan la aplicación de RSE en PyMES...	25
Tabla 3: Pequeñas empresas seleccionadas y entrevistados.....	32
Tabla 4: Perfiles de los especialistas	32
Tabla 5: Expertos para la validación de metodología y factores.....	35
Tabla 6: Expertos para validación hallazgos finales	37
Tabla 7: Relación entre las dimensiones Ethos-Sebrae y los factores.....	42
Tabla 8: Resumen de hallazgos de los factores internos	52
Tabla 9: Resumen de hallazgos de los factores externos	60
Tabla 10: Validación, valoración y priorización de factores internos.....	62
Tabla 11: Validación, valoración y priorización de factores externos	62
Tabla 12: Variación de la priorización de los factores internos entre la primera y segunda encuesta	64
Tabla 13: Variación de la priorización de los factores externos entre la primera y segunda encuesta	65
Tabla 14: Factores que incidirán en la implementación de prácticas de RSE según expertos	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribución del ingreso laboral promedio mensual de la PEA ocupada del sector privado, según tamaño empresarial, 2017 (nuevos soles).....	22
Figura 2: Empresas formales por estrato empresarial, según sector económico, 2017	22
Figura 3: Secuencia metodológica de estudio de caso	34
Figura 4: Secuencia metodológica del método Delphi.....	36



RESUMEN

En el Perú se presentan avances en el desarrollo de la RSE, siendo visible los beneficios que genera para las organizaciones. No obstante, aún existen grandes brechas sobre la aplicación de esta estrategia en las pequeñas empresas, siendo pocas las aproximaciones empíricas que intentan explicar la implementación de la RSE en este tipo de empresas. Por ello, la presente investigación busca conocer cuáles son los factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas del sector servicios de Lima Metropolitana, para lo cual se ha tomado, como base, estudios previos que dan soporte a la selección de determinados factores para analizarlos en los sujetos de estudio.

La aproximación de la investigación a este fenómeno organizacional se realiza mediante el estudio de caso de cinco pequeñas empresas del sector servicios de Lima Metropolitana, a partir de las cuales se clasifican sus actividades bajo las dimensiones Ethos-Sebrae, para luego analizar los factores que han incidido en su implementación de prácticas de RSE. Posterior a ello, se ha complementado los resultados con la información obtenida por expertos de RSE en el Perú a través de la metodología Delphi.

De esta manera, se identifica siete factores que han tenido mayor incidencia en los casos de estudio, haciéndose una comparación entre los elementos encontrados en la teoría y en el trabajo de campo. Asimismo, con el fin de sistematizar la información recolectada, se hizo uso del software ATLAS.ti para la codificación y análisis. Finalmente, como resultado del análisis se presentan las conclusiones, recomendaciones y limitaciones del estudio.

Palabras claves: Responsabilidad Social Empresarial, pequeñas empresas y empresas socialmente responsables

INTRODUCCIÓN

La inclusión de la responsabilidad social en las empresas ha generado una mayor consciencia sobre los impactos de estas, no solo a nivel económico, sino también a niveles sociales y ambientales. No obstante, cuando una pequeña empresa decide incluir RSE en su organización, debe considerar una serie de factores que pueden incidir, de manera positiva o negativa, en su implementación. En este sentido, considerando el sector, ubicación y características propias, algunos de estos factores pueden ser más relevantes que otros para la aplicación de RSE.

De esta manera, el presente estudio analiza cinco casos de pequeñas empresas del sector servicios de Lima Metropolitana, que actualmente se encuentran realizando prácticas de RSE, con el fin de identificar cuáles son los factores que han incidido para su implementación. Así, para el desarrollo de la investigación, se ha planteado la siguiente estructura:

En el primer capítulo, además de presentar el planteamiento del problema, objetivos y preguntas del estudio, se incluye la teoría sobre responsabilidad social empresarial y los once factores que inciden para su implementación en pequeñas empresas, los cuales fueron determinados a partir de la revisión de libros, investigaciones y estudios previos en Latinoamérica. Asimismo, se analiza el contexto de este tipo de empresas en Perú, para lo cual se ha considerado tanto las características, como desafíos y oportunidades para su crecimiento a nivel nacional.

En el segundo capítulo, se detalla la metodología de la investigación, la cual incluye los tipos de alcance exploratorio y descriptivo, además de un enfoque cualitativo. En adición, se explica las dos técnicas de recolección de información utilizadas en la investigación: estudio de casos múltiples, enfocados en pequeñas empresas del sector servicios de Lima metropolitana, y método Delphi, aplicado a expertos de RSE de los sectores privados, público y social.

Posteriormente, en el tercer capítulo, se presentan los hallazgos del estudio, para lo cual se ha estructurado de la siguiente manera: descripción de las prácticas de RSE identificadas en los cinco casos de estudio y clasificación de estas en las cuatro dimensiones propuestas por el Instituto Ethos & Sebrae. Luego, el análisis de los once factores internos y externos en los cinco sujetos de estudio, así como la determinación del nivel de incidencia para la implementación de prácticas de RSE de cada uno de ellos. Seguidamente, se presentan los resultados de la aplicación de las dos encuestas del método Delphi, el cual ha sido realizado a expertos de RSE. Finalmente, se realiza el análisis de toda la información, caracterizando solo siete factores que han incidido en la implementación de prácticas de RSE en los cinco casos de estudio y que a su vez han sido destacados en la literatura y especialistas de RSE.

En el cuarto capítulo, se presentan las conclusiones de la investigación y una lista de recomendaciones orientadas a tres sujetos: pequeñas empresas peruanas del sector servicios que desean implementar o mejorar sus prácticas de RSE, instituciones públicas y organizaciones privadas y del tercer sector. Finalmente, el quinto capítulo desarrolla las futuras líneas de investigaciones en base a los hallazgos del estudio.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se presenta el problema de investigación, los objetivos y las preguntas de investigación, la justificación del estudio y la viabilidad metodológica. Asimismo, se presenta el enfoque teórico y contextual para abordarlo.

1. Planteamiento del problema

A través del tiempo, las organizaciones vienen cambiando constantemente, con el fin de adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias de los mercados; de esta manera, han venido desarrollando estrategias que les permiten obtener un factor distintivo frente a sus competidores, lo cual puede generar una ventaja competitiva. Asimismo, a nivel mundial, además de la obtención de beneficios privados para las empresas, se ha generalizado el interés por aspectos sociales y medioambientales, desigualdad económica, entre otros, generados por la rápida aceleración de la economía de mercado mundial (Pistoni, Songini y Perrone, 2016). En este sentido, una de las estrategias empleadas es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la cual ha venido evolucionando durante décadas, pasando de una perspectiva más filantrópica y de caridad a una estratégica. Por ello, actualmente, no sólo se promueve que las organizaciones sean socialmente responsables, conscientes de los impactos y efectos de sus operaciones, si no, también, se busca que desarrollen prácticas que generen valor a todos sus grupos de interés además de los bienes y servicios que brindan.

Siguiendo al FOMIN (2009), la RSE es la estrategia integral que considera el respeto a los valores éticos, a las personas, comunidades y medioambiente, teniendo como objetivo contribuir al incremento de valor y competitividad de la organización, siendo aplicado mediante políticas, prácticas y programas desarrolladas en las operaciones y procesos de la empresa. Es así que la RSE permite a las organizaciones comprometerse con el desarrollo sostenible, la cual a su vez genera beneficios tales como una mejora de la reputación organizacional o incremento de la satisfacción laboral, puesto que considera las relaciones, expectativas y necesidades de sus stakeholders, lo cual se logra mediante un proceso de aprendizaje y conocimiento del entorno interno y externo de la empresa.

Sin embargo, a pesar de ser beneficiosa la aplicación de la RSE, siguiendo a Ferreira (2016), esta se presenta en un menor grado de desarrollo en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) debido a las diferencias que estas presentan con las grandes empresas en cuanto a la estructura, acceso de capital, recursos financieros y humanos, entre otras cuestiones. Asimismo, la adopción e implementación de prácticas de RSE en PyMEs ha sido dificultoso para este tipo de empresa debido a que, en un estudio de Escamilla, Fernández y Montes (2008) aplicado a 25 empresas de este tipo en Latinoamérica, se encontró que existe falta de información oportuna

acerca del concepto de RSE; no se cuenta con capacidad apropiada para implementar prácticas socialmente responsables por parte de los que dirigen las PyME; falta de transparencia en sus operaciones; capacidad financiera limitada enfocada en aspectos básicos de las operaciones; entre otros. Es así que las PyMEs se enfrentan a numerosos desafíos para poder aplicar este concepto en sus gestiones.

Asimismo, además de las limitantes propias del tamaño y capacidad de la pequeña empresa, es importante reconocer las barreras que se generan según el contexto económico-social en el que se desempeña. En el caso de Latinoamérica, según Charpentier, Feitó y Freire (2019), el desigual acceso a la tecnología, las amplias brechas sociales, los problemas de los derechos laborales, la desigualdad de género y el acceso a la educación marcan las tendencias de los esfuerzos empresariales en cuanto a la aplicación de la RSE. No obstante, a pesar de las barreras que se puedan presentar a una PyME para que esta sea socialmente responsable, existen estudios, como los de Cortés (2020), Molina & Mawyin (2018), Córdova (2018), entre otros, que prueban de forma empírica factores que permiten a las PyMEs aplicar este concepto con mayor facilidad como su cercanía con la comunidad, interés por parte de las grandes empresas por extender el concepto de RSE en su cadena de valor, la cercanía con los empleados de la empresa, entre otros.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, aún se requiere revisar a mayor profundidad, la aplicación de este concepto y los factores que inciden en su ejecución debido a que el avance realizado se ha quedado en un nivel básico; en palabras de Córdova (2018, p.37), "en la actualidad, ciertas PyMEs si consideran la gestión con responsabilidad social como un aspecto importante, pero queda en eso: en una simple consideración". Es por ello que, siguiendo a Camacho (2014), las pequeñas y medianas empresas presentan un mayor desconocimiento y carencia en la aplicación de estas prácticas puesto a que su gestión sobre la RSE se ha quedado en lo simple, siendo no incluida en la estrategia corporativa y, por ende, se suelen centrar en el cumplimiento de las regulaciones legales.

Además, según Charpentier et al. (2019), si bien Latinoamérica presenta avances sobre la RSE, todavía se evidencian brechas importantes fundamentalmente en la visión del compromiso social y del medioambiente. Además, aunque el punto más trabajado es el de los derechos laborales y la calidad de vida de los trabajadores, se reconoce los altos niveles de informalidad en las economías de los distintos países que componen esta región; por ejemplo, en el Perú, según La Cámara de Comercio de Lima (2018), el sector servicios es uno de los motores de la economía peruana pero la informalidad en el rubro alcanza el 58.5%. Lo anterior es importante a considerar puesto a que, al margen de las diferentes causales de este problema, se vuelve una razón que incrementa la brecha de la aplicación de la RSE en las PyMEs debido a que, de acuerdo con

Sánchez & Soto (2020), al no cumplir con las normas y leyes establecidas por el Gobierno, estarían expuestas a desarrollar prácticas que no corresponden con los principios de este concepto.

A partir de lo anterior, surge la necesidad de conocer cuáles son estos factores que han tenido incidencia en la implementación de prácticas de RSE en la pequeña empresa de manera que este concepto pueda posicionarse dentro de las prioridades al momento de desarrollar negocios con enfoque sostenible o para que se tomen en consideración al momento de comenzar a implementarla en las actividades de la empresa. Para ello, es relevante tomar en cuenta tanto los aspectos internos y externos de la organización puesto a que pueden generar limitantes o facilitadores para este tipo de empresas.

2. Preguntas de Investigación

2.1. Pregunta general:

¿Cuáles son aquellos factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña empresa del sector Servicios de Lima Metropolitana?

2.2. Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son los factores que inciden en la implementación de prácticas de RSE en las PyMEs desde una perspectiva teórica?
- ¿Cuáles son las principales características, desafíos y oportunidades de la pequeña empresa de Lima metropolitana?
- ¿Cómo se describen y clasifican las prácticas de RSE en los cinco casos según las dimensiones Ethos-Sebrae?
- ¿Cómo se caracteriza los factores para la implementación de prácticas de RSE en los cinco casos de estudio?

3. Objetivos de Investigación

3.1. Objetivo general:

Identificar los factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en cinco pequeñas empresas del sector Servicios de Lima Metropolitana

3.2. Objetivos específicos:

- Identificar los factores que inciden en la implementación de la RSE en las PyMEs desde una perspectiva teórica
- Describir las principales características, desafíos y oportunidades de la pequeña empresa de Lima metropolitana

- Describir y clasificar las prácticas de RSE de los cinco casos según las dimensiones Ethos-Sebrae
- Caracterizar los factores para la implementación de prácticas de RSE en los cinco casos del estudio

4. Justificación del Estudio

La Responsabilidad Social es empleada como estrategia en todo tipo de empresas, incluyendo en las pequeñas. No obstante, distintos autores señalan que las microempresas llevan a cabo acciones que reflejan prácticas de RSE desde tiempo atrás en sus organizaciones aunque desconozcan el propio concepto de RSE (Bornot, 2004, citado en Corral, Isusi, Peinado-Vara y Pérez, 2006). De esta manera, el desconocimiento de la teoría y desarrollo de esta estrategia, junto con la escasez de recursos, alta informalidad del sector y usual ausencia de apoyo por parte de los Estados genera que la cantidad de pequeñas empresas que implementan prácticas de RSE sea menor a comparación de las grandes compañías. Es adición a lo anterior, diferentes estudios señalan diversos factores que dificultan dicha implementación, los cuales pueden ser desde una gestión interna hasta factores externos como el escaso apoyo del gobierno.

No obstante, también existen factores que facilitan la aplicación de RSE en las pequeñas empresas, las cuales se encuentran relacionadas a sus características particulares, como la relación cercana entre los dueños y los colaboradores, comunidades, clientes, entre otros. En este sentido, identificando los factores que inciden en la aplicación de RSE, los dueños y/o colaboradores de estas organizaciones podrán prevenir las dificultades, pero a su vez aprovechar las ventajas de ser una pequeña empresa y lograr así, aplicar RSE.

Además, se genera un aporte social, debido a que el estudio busca promover la aplicación de RSE dentro de la gestión de las pequeñas empresas. En este sentido, de acuerdo con De Miguel (2011):

La implantación de medidas en materia de responsabilidad social tiene un impacto positivo en los cinco factores que son fuente de ventaja competitiva en las empresas: estructura de costes, recursos humanos, clientes, innovación, gestión del riesgo y reputación y resultados financieros (p. 18).

Asimismo, el uso de esta estrategia no solo contribuye al incremento de la competitividad, sino también a un mayor crecimiento de estas empresas, debido a que genera beneficios reflejados en mayores ventas y posicionamiento reflejados en las oportunidades de acceso a mercados internacionales, fidelización de clientes, mejores relaciones comerciales con grandes empresas, entre otros.

Además, la presente investigación genera un aporte académico, debido a que contribuye a proporcionar más conocimiento sobre la aplicación de esta estrategia en las pequeñas empresas, debido a que mayor parte de los estudios previamente realizados se enfocan en las grandes compañías. En este sentido, Vives, Corral & Isui (2005) señalan que la RSE entre las PyMEs requiere de una visión distinta a la que normalmente se utiliza en el caso de las empresas grandes dado que, en definitiva, las “empresas pequeñas no se comportan necesariamente como pequeñas grandes empresas” (p. 21). De esta manera, el estudio busca contribuir en la teoría de la Responsabilidad Social Empresarial y su aplicación considerando las características de una pequeña empresa. Por ello, este estudio puede beneficiar a profesionales y a tomadores de decisiones interesados en esta área de estudio

5. Viabilidad

A fin de cumplir con los propósitos de la investigación, se ha requerido revisar fuentes secundarias para la elaboración del marco teórico y contextual, siendo importante reunirse con expertos en RSE debido a que las investigaciones sobre los factores que facilitan y dificultan las prácticas de RSE en pequeñas empresas en el Perú aún no han sido desarrolladas a profundidad. Asimismo, con respecto a la elección de los sujetos de estudio, existieron dificultades tales como la poca accesibilidad de información en páginas web, redes sociales, noticias en línea, entre otros, lo que impidió identificar qué pequeñas empresas realizaban, de manera estratégica, programas y actividades de RSE. Esto también causó que existieran pocas opciones, en cuanto a la selección de los sujetos, debido a que los pocos casos seleccionados pertenecen a sectores heterogéneos.

Finalmente, debido al contexto actual de la pandemia del Covid-19, no se ha podido realizar un trabajo de campo en físico, por lo cual todo se ha realizado a través de plataformas online como medida de seguridad tanto para los participantes como para las tesis. Esto, ha generado mayor dificultad para organizar reuniones debido a problemas de conectividad, horarios más ajustados de las pequeñas empresas, inconvenientes por problemas de salud, entre otros. Asimismo, el contexto complicó el contacto con algunas organizaciones debido a que estas se encontraban enfocadas en la supervivencia en el mercado.

6. Marco teórico

Esta sección presenta aspectos relevantes de la literatura sobre la RSE en las PyMEs, haciéndose énfasis en las pequeñas empresas del sector de Servicios de Lima Metropolitana, dado que son los sujetos de estudio. Este análisis constituye la base teórica para la investigación empírica sobre los factores que inciden para la aplicación de la RSE en los sujetos de estudio.

6.1. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Desde los noventa hasta la actualidad, siguiendo a Jiménez & Rodríguez (2019), factores como la globalización, mayor disponibilidad de información, empoderamiento de los consumidores y la creciente sensibilización de la sociedad sobre el rol de la empresa, han generado que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) venga adquiriendo gran relevancia en el mundo, siendo una idea que ha venido evolucionando, a través del tiempo, de un discurso filosófico hacia la gestión empresarial. De esta manera, este concepto posee una variedad de definiciones como la del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad social (Ethos, 2010), la cual identifica a la RSE como una forma de gestión ética y transparente de sus relaciones con sus grupos de interés, estableciendo metas empresariales compatibles con el desarrollo de la sociedad. Asimismo, el FOMIN (2009) presenta a la RSE como una estrategia integral que tiene como objetivo contribuir al incremento de valor para la organización, considerando el respeto a los valores éticos, sociedad y medioambiente; aplicándose mediante políticas y prácticas desarrolladas en las operaciones y procesos.

No obstante, a pesar de las diferentes definiciones, siguiendo a Sánchez-Infante (2017), se puede ver rasgos definitorios de la RSE desde la perspectiva de la gestión: Es una actividad voluntaria; su incorporación se da de forma transversal; la empresa incorpora valores y principios en su modelo de gestión relacionadas con el desarrollo sostenible de la sociedad; es un compromiso mayor al cumplimiento de lo legal; y supone la interacción con los grupos de interés de la organización. Además, citando a Vives (2011, pp. 29), la definición es relativamente menos importante: "Lo relevante es lo que hacen las empresas en la práctica por ser responsables". Ello se da porque las prácticas varían de cultura a cultura, teniendo un papel distinto en cada realidad, lo cual implica que estas deben adaptarse al medio en el que operan; por ejemplo, continuando con Vives, en algunos países desarrollados determinadas prácticas pueden ser consideradas como filantrópicas en tanto en un país en vías de desarrollo pueden considerarse básicas.

Asimismo, las prácticas de RSE deben ser parte de la estrategia empresarial, relacionándose de forma directa con el core del negocio de manera que su contribución pueda tangibilizar en beneficios para la empresa; por ejemplo, como señalan Sánchez-Infante (2017), Cárdenas & Jiménez (2018) y Córdova (2018), permite una mejor reputación corporativa, lealtad de consumidores, confianza con proveedores, mejora del clima laboral, ahorro en insumos y recursos, incentivo a la innovación, entre otros. Es así que la implementación de este concepto puede aportar tanto para el desarrollo empresarial como para la sociedad; esto es clave al momento de analizar la RSE en cualquier tipo de organización como es el caso de las pequeñas empresas en Latinoamérica o, para fines de este estudio, en el Perú. De esta manera, a partir de la

revisión de varios autores, se puede encontrar diferencias entre la aplicación de este concepto en PyMEs con las grandes empresas.

Tabla 1: Diferencias entre la aplicación de la RSE en PyMEs y grandes empresas

Diferencias entre la aplicación de la RSE en PyMEs y grandes empresas
<ol style="list-style-type: none">1. No hay un área o equipo encargado para la implementación de la RSE en las PyMEs en tanto en la gran empresa sí.2. En la gran empresa las actividades son relacionadas con los objetivos estratégicos, siendo en la mayoría de PyMEs realizados de manera básica y reactiva, es decir con poca planificación.3. Las PyMEs suelen enfocarse en actividades de RSE orientados a los colaboradores y/o actividades de reciclaje, reducción de energía o agua. En tanto la gran empresa realiza actividades tanto para los diferentes stakeholders de la organización.4. Las prácticas de RSE realizadas por las PyMEs con las comunidades suelen ser donativos en tanto la gran empresa puede realizar programas que buscan crear capacidades en sus beneficiados.5. A diferencia de la gran empresa, las PyMEs carecen de herramientas formales para comunicar externa e internamente las prácticas de RSE realizadas.6. La aplicación de la RSE en las PyMEs suele ser menos estructurada y formal que la gran empresa, siendo pocas veces utilizados los indicadores para comprobar la efectividad de lo implementado.7. A diferencia de la PyME, la gran empresa puede realizar diferentes proyectos o programas a la vez.

Adaptado de Baron & Apitsa (2018), Santos (2011), Dias, Lima, Craig & Neves (2019), Vives et al. (2005) y Sánchez-Infante (2017).

Asimismo, Strandberg (2010) afirma que la gestión de RSE debe ser evaluada, pues gestionar sin medir supone hacerlo sin ningún tipo de criterio para concluir si se han alcanzado los objetivos (p.8). Es decir, si no medimos la gestión realizada, no se sabrá si realmente se ha cumplido o no con la meta establecida. No obstante, cada tipo de prácticas realizadas en la organización debe contener indicadores o unidades de medición alineadas al tema de desarrollo. Es así que para poder gestionar la RSE muchas organizaciones a nivel mundial han creado estándares, indicadores y guías para poder medir y/o evaluar cómo se está implementando el concepto. De esta manera, para el desarrollo del presente estudio, se realizó un cuadro comparativo de las características y limitaciones para la investigación entre el GRI, Ethos-Sebrae y Ethos Perú 2021 (Ver Anexo A). A partir de esta comparación, se decidió trabajar con Ethos Sebrae para clasificar las prácticas que realizan los cinco casos de estudios dado que, por un lado, su versión es la más actual hasta el momento con respecto a prácticas de RSE, siendo publicados en el 2019 y, por otro lado, está adaptado para la pequeña empresa, lo cual es importante debido a que nuestros sujetos de estudio son de ese tamaño y se ha contextualizado a este tipo de empresa.

6.2. Dimensiones e Indicadores Ethos-Sebrae para micro y pequeñas empresas

El Instituto Ethos fue creado en Brasil en 1998 como parte de una iniciativa privada, la cual tiene como objetivo concientizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable (Instituto Ethos, 2020). Así, ha desarrollado una serie de indicadores que permiten incorporar y evaluar las prácticas de RSE en empresas, organizaciones sin fines de lucro o gubernamentales.

Junto con el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas de Río Grande del Norte (Sebrae-RN), el Instituto Ethos publicó en 2016, doce indicadores enfocados en apoyar a las micro y pequeñas empresas para su aplicación de RSE. Estos indicadores están divididos en cuatro dimensiones: Visión y estrategia, Gobernanza y Gestión, Social y Ambiental. Ello nos sirve para conocer qué actividades han desarrollado nuestros sujetos de estudio para luego describir los factores que incidieron en la implementación de sus prácticas.

6.2.1. Visión y estrategia

En esta primera dimensión se evalúa la definición de misión, visión, valores, elaboración de la planificación estratégica, la incorporación de aspectos de sostenibilidad en los procesos de toma de decisiones y el análisis de riesgos. Según Acosta & González (2019), la visión y la estrategia inciden en la forma en cómo funciona la empresa, siendo las normas y valores el eje de la gestión ética, lo cual inciden en el comportamiento y decisiones de los empleados y directivos.

En esta sección se tiene sólo un indicador “Estrategia y sostenibilidad”, el cual se enfoca en la planificación estratégica, además de la inclusión de aspectos de sostenibilidad en los objetivos y metas. Asimismo, se destaca el análisis de riesgos empresariales y cómo pueden gestionarlos, de manera que aumenten sus posibilidades de éxito, tomando en cuenta las dimensiones económicas, sociales y ambientales.

6.2.2. Gobernanza y Gestión

En esta dimensión se evalúan la creación de una cultura de integridad y prácticas que permitan prevenir riesgos de corrupción, el planeamiento financiero y transparencia de la información, desarrollo de sus procesos y obtención de certificaciones, entre otros. Así, citando a Ríos (2018), la gobernanza es el sistema por el cual la empresa toma sus decisiones e implementa acciones para lograr sus objetivos. En esta sección se tienen seis indicadores: “programa de integridad”, “gestión financiera y administración de negocios”, “productividad e innovación”, “relación y gestión de proveedores”, “relación con consumidores y clientes”, y “cumplimiento de las leyes laborales, tributarias y ambientales”.

El programa de integridad se enfoca en la dirección de las conductas de los colaboradores bajo una serie de principios morales que busquen mitigar prácticas de corrupción, la cual es considerada como la razón principal de quiebra de las PyMEs (Contraloría General de la Unión, et al., 2010). Según Ethos & Sebrae (2019), entre las prácticas que pueden ser realizadas por estas empresas están la creación de una cultura de integridad, capacitaciones a los colaboradores sobre temas de corrupción, evaluación e identificación de los riesgos, elaboración de un código de conducta, entre otros.

La gestión financiera y administración de negocios, evalúa aspectos relacionados al planeamiento financiero, monitoreo de la gestión y divulgación de la información a los grupos de interés. En este sentido, el Instituto Ethos & Sebrae (2019), señala que las herramientas de la información financiera y no financiera, como la memoria de sostenibilidad, apoya a las pequeñas a generar mayor transparencia a sus grupos de interés sobre su desempeño económico, ambiental, social y de gobernanza, así como sus impactos positivos y negativos de sus operaciones.

La productividad e innovación pueden ser mejorados a partir de la aplicación de una gestión responsable, en la cual se busca reducir el uso de recursos, costos de insumo, aumentar la eficiencia operacional, entre otros (FOMIN, 2009). Así, Ethos & Sebrae (2019) proponen para las empresas el obtener certificaciones como el ISO 14001, Sistema de Gestión Ambiental, o el SA 8000. De esta manera, generar cambios en los procesos, productos y/o servicios, considerando la eficiencia en el uso de recursos e insumos puede contribuir al desarrollo de prácticas de RSE dentro de la organización.

La relación y gestión de proveedores, se enfoca en cómo las pequeñas empresas establecen sus relaciones con sus propios proveedores. De acuerdo con el Instituto Ethos & Sebrae (2019), entre las prácticas que pueden ser realizadas se encuentran las relaciones y apoyo a los proveedores locales; criterios de selección y evaluación de proveedores, con el fin de asegurar el cumplimiento de las leyes orientadas en la protección de los colaboradores, cuidado ambiental; entre otros. En adición, según Cortés (2020), una empresa no puede ser socialmente responsable si existen prácticas como pactos desleales de exclusividad, incremento de costos a empresas rivales, discriminación de precios y la fijación de precios.

Respecto a la relación con consumidores y clientes, se busca conocer el nivel de satisfacción de sus clientes y la calidad de su servicio, puesto que ahora los clientes son más exigentes, debido a que están más informados y conscientes de sus derechos. Entre las prácticas que el Instituto Ethos & Sebrae (2019) propone, se encuentran las capacitaciones a los trabajadores en temas de atención al consumidor, elaboración de procedimientos de cambio de productos defectuosos, elaboración de un sistema de atención al cliente y fomento de prácticas de consumo socialmente responsable.

Para el cumplimiento de las leyes laborales, tributarias y ambientales el Instituto Ethos & Sebrae (2019) señala que si bien el cumplimiento de las leyes es tácito, el empresario en ocasiones puede desconocer la legislación bajo la cual está sujeto. Esto puede causar que las pequeñas empresas no respeten los derechos de los trabajadores, no posean certificaciones o licencias necesarias para sus operaciones, entre otros.

6.2.3. Social

Esta dimensión se centra en el desarrollo de las buenas relaciones entre la sociedad y la empresa, pues estas no pueden sobrevivir sin sus colaboradores y agentes que la rodean (Książak & Fischbach, 2017). Esta incluye cuatro indicadores orientados que son “la relación con los trabajadores”, “compromiso con su desenvolvimiento profesional”, “salud y seguridad de los empleados” y “relación con la comunidad”.

Para el indicador de relación con los empleados, se incluyen las prácticas que se realizan dentro de la gestión de recursos humanos: detección, selección y retención del talento; desarrollo de condiciones físicas y psicológicas del ambiente laboral; administración de la diversidad; prácticas en contra de la discriminación; etc. Asimismo, entre las prácticas señaladas por el Instituto Ethos & Sebrae (2019), se encuentran el cumplimiento de pago a los empleados, priorización en la contratación de personas pertenecientes a la comunidad, promoción de un ambiente que fomente la igualdad y diversidad, entre otros.

Respecto al compromiso con el desarrollo profesional con los colaboradores, el indicador resalta la importancia de implementar prácticas que vayan más lejos de lo puramente legal, como la formación de los trabajadores, lo cual puede generar beneficios para la empresa, pero también motivación en los colaboradores (Confederación de la Producción y del Comercio & Fundación PROhumana, 2006). Entre las prácticas consideradas por el Instituto Ethos & Sebrae (2019) se tiene las capacitaciones a los trabajadores, incentivos al desenvolvimiento profesional, subsidio de cursos, entre otros.

Con relación a Salud y Seguridad en el Trabajo se desarrollan prácticas que permiten prevenir y reducir riesgos de accidentes o enfermedades de los trabajadores dentro de las instalaciones. Asimismo, el Ethos & Sebrae (2019) fomentan en sus indicadores prácticas de control relacionadas al número de accidentes, cantidad de personas lastimadas, identificación de enfermedades, ausentismos, etc.

El indicador relación con la comunidad se enfoca en las actividades que vinculan al entorno cercano en la que la pequeña empresa desempeña sus actividades. No obstante, el Instituto Ethos & Sebrae (2019) también incluye como “comunidad” a los grupos de personas que tienen características comunes, como por ejemplo la comunidad virtual. Entre las prácticas que incluye el indicador tenemos la existencia de canales de comunicación, desarrollo de actividades que vinculan a la comunidad y los empleados, entre otros.

6.2.4. Ambiental

En la cuarta dimensión se incluyen las prácticas ambientales; no obstante, si bien algunos sectores contaminan más que otros, todas las organizaciones deben considerar los diferentes tipos de impactos que causan y desarrollar medidas para mitigar o reducir dichos efectos. En este sentido, las empresas deben identificar los impactos ambientales que realizan y desarrollar prácticas que contribuyan a su mitigación, tales como el ahorro de energía y agua, reducción de emisiones y residuos, diseños operacionales eco amigables, etc. (García, 2015).

Esta sección solo cuenta con un indicador “Uso sostenible de los recursos Insumos naturales y de producción”, en el cual se resalta el conocimiento de los impactos, cambio de materiales o proceso eco amigables, reciclaje y reutilización de materiales (Instituto Ethos & Sebrae, 2019).

6.3. La RSE en las Pequeñas y Medianas Empresas

Sobre la base de diferentes autores como Vives (2014), Ferreira (2016), Sánchez-Infante (2017), entre otros, se puede decir que la aplicación de la RSE en las organizaciones se analiza a través de diferentes perspectivas, tanto internas como externas, dado a que su ejecución en las empresas varía según la estructura, rubro empresarial, tamaño organizacional, entre otros factores.

Es por ello que, siguiendo a Ferreira (2016), a pesar de que la RSE ha sido ampliamente asociada a grupos o empresas de gran dimensión, como las multinacionales, y, según Vives et al. (2005), que la mayoría de las herramientas, instrumentos y conceptos relacionados han sido desarrollados desde la perspectiva de las grandes empresas, existen pequeñas y medianas empresas que han extendido el uso de esta estrategia. Actualmente, siguiendo a Murillo & Lozano (2006), el panorama está empezando a cambiar para las PyMEs con relación a la RSE debido a que tanto por el gran peso que están teniendo en las economías de los países, por la cantidad de empresas de este tipo, como por el abrumador ambiente competitivo en el que se encuentran inmersas, las está haciendo conscientes, de forma voluntaria e involuntaria, cada vez más, de los beneficios que aporta este modelo de gestión.

Sin embargo, si bien las PyMEs se caracterizan por contribuir al desarrollo de las comunidades en donde operan, impulsando el crecimiento económico del país al generar empleos a mayor escala que la gran empresa, su progreso en materia de RSE se presenta en un grado menor al de las grandes compañías. Siguiendo a Ferreira (2016), esto se debe fundamentalmente a diferencias en cuanto a la estructura de la propiedad, características del empresario, el ámbito local en el que opera, entre otras cuestiones; este conjunto de características que las diferencian afecta su comprensión, contenido y naturaleza del ejercicio de la RSE. Asimismo, según Bauman, Wickert, Spencer & Scherer (2013), el tamaño de una empresa implica una serie de

características externas e internas que pueden posibilitar o dificultar la aplicación de la RSE. Es por ello que, para implementar la RSE en la gestión de las pequeñas y medianas empresas, debe analizarse la estructura y particularidades de estas organizaciones, considerando que este tipo de empresas posee una gran heterogeneidad.

6.4. Factores que inciden en la implementación de la RSE en PyMEs

Se realizó la revisión de diferentes estudios elaborados en diversos países de Latinoamérica como Colombia, Ecuador, Chile, Costa Rica, Perú, México y Argentina, los cuales tuvieron como objetivo profundizar y conocer los conocimientos sobre prácticas de RSE implementadas por PyMEs. Dichas investigaciones plantearon resultados similares entre sí, los cuales son de utilidad para la presente investigación, debido a que la información sirve como base para la realización de la clasificación de factores que inciden en la implementación de prácticas de RSE en pequeñas empresas.

6.4.1. Factores internos

A continuación, en el presente apartado se presenta los factores internos que pueden incidir en la implementación de RSE en las PyMES. Estos se caracterizan por estar relacionados a aspectos internos de las organizaciones como Motivaciones de la gerencia, Planificación estratégica, Operaciones y procesos, Costos de implementación y Relación con los colaboradores.

a. Motivaciones de la Gerencia

Según Ferreira (2016) y Aldeanueva & Cervante (2019), las organizaciones dependen de las decisiones tomadas por sus líderes, gestores o dueños, quienes son los que inciden en la definición de los objetivos y estrategias a implementarse. Por ello, las motivaciones, posturas éticas y compromisos sociales que estos tengan, poseerán una influencia directa y significativa en el desarrollo de la RSE dentro de las empresas puesto que toman las decisiones sobre los recursos económicos, humanos y de tiempo. De esta manera, este factor será un facilitador o una dificultad dependiendo de la postura que tenga la gerencia frente al desarrollo social, económico y ambiental; es decir, si hay una sensibilidad y preocupación por parte de esta hacia una cultura responsable social y ambientalmente, la probabilidad de que se implemente la RSE en la empresa es mayor.

Por otro lado, según Cárdenas & Jiménez (2018), algunos directivos ven que al no ser exigida la implementación de RSE por la ley, como requisito para desarrollar sus actividades, este tipo de iniciativas no serían necesarias. Además, continuando con estos autores, otras dos restricciones surgen cuando los empresarios no perciben que exista un valor agregado de aplicarla y hay resistencia al cambio, pues, se generan modificaciones en comportamientos y estructuras que a simple vista no son retribuidos con beneficios según sus perspectivas.

b. Planificación estratégica

Como presenta Solís & Garduño (2017), la planeación estratégica constituye la carta de presentación que muestra la misión, visión, objetivos y valores de una organización; es un sistema que se diseña con base a las características de la organización, tomándose en cuenta las oportunidades y amenazas. Esto se refleja en el desarrollo de procesos, operaciones, indicadores, metas, comportamiento, entre otros. Es por ello, que la implementación de la RSE en la planificación estratégica, como lo presenta Trejo & Montiel (2019), puede verse afectada por el nivel de conocimiento del valor que puede generar la RSE como estrategia por parte del empresario y de la empresa.

De esta manera, si existe un escaso o falta de entendimiento con respecto al tema de la RSE, es probable que no la incluyan en el direccionamiento estratégico porque, según Martínez & Soler, (2017), ello se considera muy complicado, siendo tomado como un tecnicismo para el cual no están preparados. Asimismo, de acuerdo con Aldeanueva & Cervante (2019), la gestión de la PyME está dedicada a la supervivencia a corto plazo, lo cual se convierte en una dificultad para insertar a la RSE en la planificación estratégica de este tipo de organizaciones. Esto se da porque, como mencionan Molina & Mawyin (2018), los beneficios de esta estrategia pueden verse a un mediano o largo plazo, generando que no se vea atractiva su aplicación para estas empresas. Esto puede ser un limitante para la aplicación de la RSE debido a que existe una necesidad de beneficiarse en un horizonte de tiempo más corto.

No obstante, Molina & Mawyin (2018), señalan que existen instrumentos o herramientas que permiten guiar a las PyMEs en sus procesos iniciales de inclusión de prácticas responsables. Asimismo, de acuerdo con De Miguel (2011), las PyMEs al ver los beneficios de la implantación de medidas en materia de responsabilidad social obtenidas por sus competidores, tienen un incentivo a incluirlas en su planificación estratégica. Esto se da porque al ver resultados, pueden obtener mayor confianza de que aplicar la RSE les brindará una retribución a futuro.

c. Operaciones y procesos

Schroeder, Rungtusanatham & Goldstein (2012), afirman que la cadena de suministro es la red de las operaciones, la cual permite que se pueda transformar la materia prima en un servicio o bien para el cliente final. Para ello, se debe realizar una serie de decisiones que van desde el proceso, calidad, capacidad hasta el inventario; todo ello influirá en la dirección de los recursos económicos, de personas y tiempo. Por lo tanto, la decisión de implementar la RSE también estará influida por la capacidad operativa de la empresa.

Por lo tanto, la implementación de la RSE se facilita cuando existe mayor flexibilidad dentro de la gestión interna de las PyMEs. En este sentido, según Cortés (2020), Ocampo, García

& Forero (2015) y Córdova (2018), en muchos casos esta característica les permite adaptar sus operaciones y procesos a las diversas oportunidades de mejora y nuevas necesidades que puedan identificar en sus grupos de interés. Dicha flexibilidad permite escoger decisiones más rápidas, realizar cambios en los procesos y productos, variaciones en el volumen de producción, entre otros.

No obstante, en algunos casos, siguiendo a Ocampo et al. (2015), se considera que el proceso de la aplicación de la RSE genera una reestructuración interna que podría demorar sus operaciones, lo cual provoca cierta renuncia al desarrollo de este concepto. Asimismo, en el estudio de Cárdenas & Jiménez (2018) se afirma, que la capacidad operativa es una restricción que impide el desarrollo de los programas puesto que el sistema de producción, en general, no soporta la incursión en programas de RSE debido a falta de tiempo, falta de recursos financieros o de personal.

d. Costos de implementación

La aplicación de la RSE es una tarea que implica costos de implementación, lo cual afecta a la capacidad económica, de personal y de tiempo en cualquier tipo de organización. Esto es un factor importante para las PyMEs dado que, según Sánchez-Infantes (2017), en este tipo de empresas la mayoría de sus recursos están destinados principalmente al giro de negocio. No obstante, Ocampo et al. (2015) señalan que existen prácticas socialmente responsables sencillas y con costos eficientes, lo cual favorece a la mayoría de estas empresas que poseen recursos financieros limitados. Del mismo modo, Sweeney (2007) menciona que estas empresas pueden realizar actividades que no requieren altos costos, como por ejemplo aquellos relacionados con la gestión de recursos humanos (gestión del personal, cultura, motivación), que cae en responsabilidad, en su mayoría del dueño/gerente.

Por el contrario, en los estudios de Campaña (2017) y Cárdenas & Jiménez (2018), se resalta que estos costos asociados no pueden ser absorbidos por este tipo de organizaciones debido a que estos se encuentran con limitaciones financieras, tecnológicas, de tiempo o humanas. Por ejemplo, Altamirano (2013) afirma que debido a la multiplicidad de funciones que realizan los colaboradores, estos poseen nula o poca disponibilidad de tiempo para actividades de RSE. Asimismo, se indica en el estudio de Cárdenas & Jiménez (2018), que los directivos de PyMEs consideran que los costos asociados a los proyectos de RSE en los que se incurre son altos y representan un riesgo para la continuidad del negocio.

e. Relación con los colaboradores

García & Duque (2012) mencionan que la gestión humana tiene un papel clave en la generación de resultados y estrategias de beneficio para la organización. Además, Ramírez,

Chacón & El Kadi (2018) afirman que en las PyMEs este factor es importante, puesto que su rentabilidad descansa en la gestión del talento humano, debido a que el trabajo eficaz permite el logro de las metas trazadas. Asimismo, debido a la estructura de estas organizaciones, en muchos casos, existe un mayor relacionamiento entre los colaboradores y los directivos.

Por lo tanto, puede ser un factor que facilite la aplicación de la RSE en la empresa, siguiendo a Guzmán (2016), cuando existe una relación más cercana con los colaboradores, lo cual genera una relación de confianza y mayor involucramiento en las actividades y/o políticas. Esto permite que haya mayor predisposición a realizar prácticas de RSE dirigidas hacia los trabajadores en favor de una mejor calidad de vida. Esto se ve complementado con una de las conclusiones del estudio de Campaña (2017), el cual nos menciona que, debido a la cercanía y la consideración de la opinión de los colaboradores, se abre mayor posibilidad a implementar actividades de RSE destinadas a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Sin embargo, el estudio de Cárdenas & Jiménez (2018), mencionan que puede generar una barrera en las empresas la falta de tiempo de sus colaboradores para implementar estas iniciativas debido a que sus actividades relacionadas con el objeto social de la empresa no les permite iniciar una actividad diferente. La sobrecarga de actividades en lugar de generar incentivos puede ser más agotador para el trabajador. Además, citando a Pérez (2017), existen gerencias en este tipo de empresas que consideran la capacitación y actualización del personal como un gasto debido a la rotación del personal.

6.4.2. Factores externos

La aplicación de RSE también se ve afectada por agentes externos, tales como sus stakeholders, el Estado e instituciones privadas, las cuales pueden fomentar tanto el financiamiento como un apoyo para la gestión de esta estrategia. Los factores externos son Relación con la comunidad, Relación con los clientes, Relación con los proveedores, Relación con el ambiente, Gobierno y el soporte regulatorio, y Relación con organizaciones privadas y/o del tercer sector.

a. Relación con la comunidad

El tipo de conexión que se establezca entre las pequeñas empresas y las comunidades puede facilitar o dificultar la realización de prácticas. Así, de acuerdo con la Confederación de la Producción y del Comercio, y la Fundación PROhumana (2006), si la empresa se encuentra en un ambiente hostil, en donde los miembros de la sociedad critican sus acciones y/o están disgustados con su presencia en la comunidad, será más difícil conseguir un desempeño exitoso. Mientras que, si existe una relación positiva, de confianza y transparente, influirá a un mejor desempeño organizacional.

Asimismo, el desarrollo de prácticas de RSE enfocadas en las comunidades puede verse afectadas debido a la falta de motivación por parte de las pequeñas empresas al considerar que sus operaciones o no tienen un nivel de impacto directo, o este no es suficiente, en las comunidades (Campaña, 2017). Además, Rivero (2006) menciona que las pequeñas empresas aún no han experimentado los problemas que podrían generarse en su organización la pérdida de confianza de la comunidad. Como por ejemplo: disminución de las ventas, daño a la imagen y reputación de la empresa, entre otros.

Por otro lado, de acuerdo con Córdova (2018) y De Miguel (2011) las pequeñas empresas cuentan con un mayor y mejor conocimiento del entorno local, así como las necesidades y/o problemas de las comunidades, debido al contacto directo que tienen los dueños o colaboradores con los ciudadanos. Esto genera que las actividades de RSE se encuentren mejor diseñadas. Asimismo, según Campaña (2017), existe la motivación de implementar estas prácticas porque las pequeñas empresas dependen de la salud, estabilidad y prosperidad de las comunidades. Para ello, cabe resaltar, que las empresas hacen uso de sus recursos naturales y que parte de los ciudadanos de las comunidades tienden a ser también sus colaboradores y clientes.

b. Relación con los clientes

Es importante señalar que este grupo está conformado por los consumidores finales y las grandes compañías, debido a que las pequeñas empresas suelen ser sus proveedores. Este factor, es considerado una de las principales debido a que esta puede influir en los comportamientos de compra de los clientes y con ello, al número de ventas e imagen de la empresa. En este sentido, se busca que las empresas se enfoquen en mantener la fidelidad y bienestar de la clientela (Confederación de la Producción y del Comercio & Fundación PROhumana, 2006).

De acuerdo con Pérez (2017), puede surgir la desmotivación por realizar prácticas de RSE por parte de los dueños y colaboradores de las pequeñas empresas, debido al desinterés de los clientes de estas actividades. Frente a ello, Rodríguez (2017) y Díaz et al. (2019), indican que existe la preferencia por parte de los clientes en adquirir productos y/o servicios generados por empresas socialmente responsables. Esta predilección influiría en el aumento de la lealtad por parte de estos.

Asimismo, Vives (2014) señala que parte de sus clientes, es decir, las grandes empresas, se encuentran interesadas en incluir en su cadena de valor a pequeñas empresas que realicen prácticas de RSE. En adición a lo anterior, De Miguel (2011) indica, que estos clientes exigen a sus proveedores contar con un mínimo de información social y medioambiental e incrementar los controles sobre estas últimas para asegurarse que cumplen con los principios de la RSE (p.18). De esta manera, el aumento de ventas hacia las grandes empresas se convierte en una motivación

para realizar actividades de RSE, debido a que no solo les brindaría un diferencial frente a sus competidores, sino también dichas exigencias inciden en la generación de información de tales prácticas, así como a su seguimiento constante.

Finalmente, la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), indica que contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), permite a las PyMEs a acceder a nuevos segmentos de mercado y a establecer alianzas con grandes empresas (2019). Así, estas diversas formas de crecimiento impulsan a las pequeñas empresas a implementar RSE en su gestión

c. Relación con los proveedores

Son considerados como proveedores todas las personas naturales o jurídicas que proporcionan productos o servicios para las pequeñas empresas. El objetivo es lograr establecer una relación a largo plazo y crear un compromiso constante de ambas partes (Confederación de la Producción y del Comercio, y la Fundación PROhumana, 2006). Entre los beneficios que puede generar una buena relación se encuentran los establecimientos de precios justos, mejores condiciones de pagos, entregas a tiempo, entre otros.

De Miguel (2011) señala que las exigencias que las PyMEs reciben de la gran empresa no son trasladables a las que ellas pueden exigir a sus empresas proveedoras, de tamaño más pequeño. Por cuestión de recursos, generalmente tienen menos poder o menos fuerza (p. 50). Esto ocasiona la ausencia o escasez de prácticas de RSE enfocadas en este grupo de interés. En adición a lo anterior, Madueño et al. (2016) afirma que existe un bajo nivel de desarrollo de actividades de RSE, sobre todo aquellas que se relacionan con la identificación de las condiciones sociales y medioambientales de los productos y/o servicios adquiridos. No obstante, el autor también indica que el establecer mejores prácticas con los proveedores, basadas en el beneficio mutuo a partir de la inclusión de los intereses de ambas partes, puede influir en beneficios a la PyME como calidad, fidelización, precios justos, entre otros. Esta sería una motivación para que las pequeñas empresas puedan realizar actividades de RSE orientadas a este grupo, debido a que no solo evitarían continuos reemplazos, sino también asegurar la calidad y desarrollo continuo de sus productos o servicios.

d. Relación con el ambiente

De acuerdo con lo señalado por Buriticá (2012), en las pequeñas y medianas empresas suele haber un desinterés por implementar prácticas relacionadas con Sostenibilidad Ambiental debido a que se cree que por su tamaño no genera impactos medioambientales a diferencia de la gran empresa. Asimismo, siguiendo a Vives et al. (2005), mayoritariamente las PyMEs sólo cumplen con lo estipulado en la ley relacionado con temas ambientales, pero no realizan prácticas

que impliquen más que el cumplimiento. No obstante, siguiendo a Buriticá (2012) y a Ferreira (2016), cuando una empresa toma conciencia de las consecuencias de sus operaciones en el ambiente, suelen realizar actividades enfocadas a un uso eficiente de recursos, reducción de residuos, entre otros.

Asimismo, siguiendo a Buriticá (2012) y Vives et al. (2005), en muchos casos, las grandes empresas realizan una evaluación ecológica de su cadena de abastecimiento, para lo cual deben evaluar a sus proveedores, de forma que motivan a que estas PyMEs se sensibilicen con respecto a sus operaciones y procesos. Además, citando a Valle, A. & Niebles, W. (2017), la educación ambiental es un tema relevante para la sociedad de manera que existen muchas herramientas e indicadores, como la ISO 14000, que apoyan y guían para la evaluación de desempeño ambiental.

e. Gobierno y el soporte regulatorio

En este punto se entiende al Estado como un promotor de la RSE, el cual puede asumir diferentes roles ante la RSE. De acuerdo con Nidasio (2004), son cuatro: ordenar, facilitar, asociarse y avalar. El primero de ellos, está enfocado en definir estándares mínimos para el desempeño de las empresas; el segundo, en establecimiento de incentivos para la aplicación de RSE; el tercero, asociar al sector público, privado y la sociedad civil para generar iniciativas de RSE y el cuarto, el apoyo del sector público para la aplicación de estas prácticas.

De acuerdo con Vives (2014), en varios países de América Latina existe poca promoción de la RSE por parte de los Estados, en términos de generación de políticas públicas, marco legal y tributario, lo cual dificulta a las pequeñas empresas la aplicación de RSE. En adición, Díaz (2019) señala que las empresas se enfrentan a una alta carga tributaria, lo cual puede representar una limitante para el desarrollo estas prácticas. Asimismo, Peralta (2016) menciona que la falta de información y capacitaciones por parte del Estado genera en las PyMEs el desconocimiento hacia qué organismo se puede solicitar una guía y/o apoyo.

Por otro lado, Molina & Mawyin (2018) indican que los gobiernos ofrecen una reducción de impuestos y tasas para las empresas que realizan prácticas de RSE. Además, Corral et al. (2006), afirman que sí existe una intervención pública orientada a apoyar el desarrollo de actividades de RS. Un ejemplo de ello es la Corporación del Fomento de la Producción (CORFO) en Chile y el Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME).

f. Relaciones con organizaciones privadas y/o del tercer sector

Según Vives et. al. (2005) dichas iniciativas tienen el objetivo de sensibilizar, difundir y fomentar la RSE. Este apoyo puede ser brindado tanto por empresas como por instituciones académicas. Frente a este factor, Cárdenas & Jiménez (2018) señalan que las empresas consideran

como una limitante el pago de los altos precios de las asesorías externas, debido a la escasez de recursos que las caracteriza. Además, Vives (2014) indica que, en la mayoría de los países latinoamericanos, existen pocos programas en el sector privado que se orienten a promover la aplicación de RSE. No obstante, Vives et al. (2005) identifica una diversidad de instituciones que existe en América Latina, ejemplo de ello son Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), en Argentina; el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, en Brasil; Fundación PROhumana, en Chile; Perú 2021, en Perú. Con relación a esta última institución, Franco (2007) indica que en Perú 2021 se organizan concursos, otorgación de certificaciones y capacitaciones a personas que desean implementar RSE en sus organizaciones. Dichas prácticas contribuyen a que las pequeñas empresas puedan aplicarla.

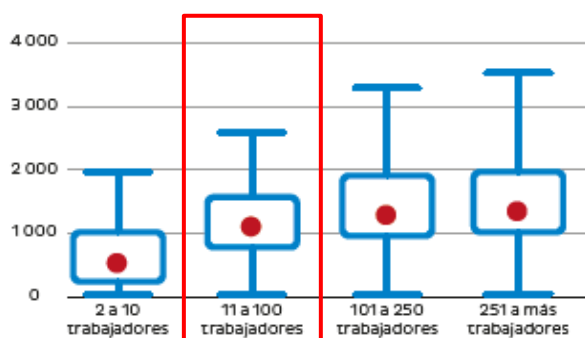
6.5. Pequeñas empresas en el Perú y sus características

Si bien en América Latina no se cuenta con una definición única de pequeñas y medianas empresas (PyMEs), en Perú, según Montoya (2017), son toda unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, que tienen como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestaciones de servicios (p. 117). Asimismo, cada país selecciona criterios que caracterizan a estas empresas considerando sus contextos nacionales, económicos y productivos. De esta manera, en Perú, las pequeñas empresas consideran el valor de las ventas anuales y número de colaboradores.

Para el primer caso, según la Ley N°30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial” (2013) las pequeñas empresas son aquellas que generan ventas anuales entre 150 UIT hasta 1700 UIT. Para ello, hay que considerar que el valor de 1 UIT durante el 2020, de acuerdo con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), es de 4,300 soles. Esto quiere decir, que las pequeñas empresas tienen ventas anuales comprendidas entre 645,000 y 7,310,000 soles. Para el segundo caso, según la INEI-ENAHO estas empresas tienen de 11 a 100 colaboradores (2017, citado en PRODUCE, 2018).

El Ministerio de la Producción (PRODUCE), señala que la relevancia de las Mipyme radica en su contribución al desarrollo de la economía peruana, principalmente, mediante sus aportes en la generación de empleo y al valor agregado (2018, p. 25). En este sentido, PRODUCE (2018) identificó que durante el 2017 existía un total de 60,702 pequeñas empresas formales y 1,633,225 número de empleos en el sector privado generado por estas empresas. Dicha cifra representa al 9,9% de la Población Económicamente Activa (PEA). Asimismo, con relación a la distribución del ingreso laboral promedio mensual de la PEA, se observó que los trabajadores de las pequeñas empresas reciben un rango salarial menor a los 2,000 soles.

Figura 1: Distribución del ingreso laboral promedio mensual de la PEA ocupada del sector privado, según tamaño empresarial, 2017 (nuevos soles)



Fuente: Ministerio de la Producción (2018)

Con relación a los sectores económicos que presentan mayor concentración por parte de las pequeñas empresas se encuentra servicio con el 39.8%, seguido del comercio con 39.3%, manufactura con 10.9% y construcción con 7.1%. Además, a partir de la distribución regional se identificó que, en el Perú, Lima cuenta con el 65.2% del total de las pequeñas empresas, es decir, 39,553 organizaciones de este tipo (PRODUCE, 2018).

Figura 2: Empresas formales por estrato empresarial, según sector económico, 2017

Sector económico	Estrato empresarial				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Agropecuario	23 034	841	129	347	24 351
Pesca	2 605	309	24	78	3 016
Minería	8 751	568	30	402	9 751
Manufactura	151 359	6 642	232	1 343	159 576
Construcción	37 500	4 286	130	506	42 422
Comercio	853 609	23 868	808	3 471	881 756
Servicios	759 990	24 188	681	3 098	787 957
Total	1 936 848	60 702	2 034	9 245	1 908 829

Fuente: Ministerio de la Producción (2018)

Por otro lado, entre las principales características de estas empresas se encuentran las altas tasas de mortalidad, la cual se debe principalmente a las pérdidas y dificultades financieras (GEM 2012 citado en OIT 2015). En este sentido, PRODUCE (2018) señala que la media de años en el mercado de las pequeñas empresas formales, durante el 2017, es de 9.3 años.

Otra característica es la elevada informalidad que existe en los segmentos de menor producción como las pequeñas empresas. Entre las causas de este problema se encuentran los costos de formalización, la complejidad de los procesos, la reducida fiscalización y sanción por parte del Estado, y los pocos beneficios de la formalidad (OIT, 2018). De esta manera, PRODUCE (2018) señala que, durante el 2017, el 51.4% de los empleadores de micro, pequeñas y medianas empresas fueron informales. Asimismo, se identificó que el 81.6% de los trabajadores

independientes no se encuentra afiliado a un sistema de pensiones y un 54.7% está afiliado al Seguro Integral de Salud (SIS), el cual está dirigido a la población más pobre del país.

6.5.1. Oportunidades y desafíos de las Pequeñas empresas en el Perú

En el Perú, existen oportunidades brindadas tanto por el Estado, como por las organizaciones privadas. Con relación al sector público, tenemos: la Presidencia del Consejo de Ministros, por medio de la facilitación de trámites; el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (s.f), a través del programa “Centro Integrado Formaliza Perú”, que tiene el fin de promover y facilitar la formalización laboral; el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2019), por medio de la estrategia “Mipyme al Mundo”, el cual busca fomentar las exportaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas y el Ministerio de la Producción, a través del soporte de “Innovate Perú”, el cual realiza programas de innovación para las PyMEs tales como “Desarrollo de Proveedores” y “Apoyo de Clústeres”, así como la otorgación de financiamiento para programas de mejora de calidad, tecnología, a organización que apoyan a estas empresas por medio de los laboratorios, incubadoras, entre otros (Sánchez & Soto, 2020) y la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), la cual es una empresa pública que brinda un financiamiento, organiza charlas y asesorías enfocadas en las micro y pequeñas empresas (COFIDE, 2020). No obstante, cabe resaltar que son pocas las pequeñas empresas capaces de acceder a estos beneficios, debido a la falta de información con respecto a estas oportunidades.

Por otro lado, en el sector privado se cuenta con el apoyo de Universidades en temas de capacitación a dueños o colaboradores de pequeñas empresas; Perú 2021, asociación más importante a nivel nacional que desarrolla temas de RSE y que realiza programas, capacitaciones, difusión de información, entre otros (Franco, 2007) y la Asociación PYME Perú, la cual se encarga del fortalecimiento institucional de estas empresas, por medio de la formación, generación de contenidos, entre otros (Asociación PYME Perú, 2020).

Entre los principales desafíos que enfrentan las pequeñas empresas se encuentran la informalidad y el acceso al financiamiento. Para el primer desafío, PRODUCE (2018), la informalidad es una característica de los países en desarrollo y que impide la protección policial y judicial, dificulta el acceso al crédito y expansión al mercado internacional a las empresas. No obstante, genera altos costos regulatorios e impuestos, lo cual genera que aquellas organizaciones con escasos recursos financieros se conformen con ser informales.

El segundo desafío relacionado con el acceso al financiamiento. Según PRODUCE (2018), el financiamiento en el Perú proviene tanto de entidades bancarias como no bancarias. En este último grupo destacan las empresas financieras, las cajas municipales y las Edpyme (p. 111). Asimismo, a partir de las cifras proporcionadas al término del año 2017, las micro y pequeñas

empresas accedieron a un crédito total de 32, 542 soles, el cual presentó solo una reducción de 0,1% a comparación del 2016. No obstante, también se evidenció una disminución del crédito a la pequeña empresa en un 10,7% durante el 2017 (PRODUCE, 2018). De esta manera, si bien existen instituciones que brindan financiamiento, aún existen problemas para que las pequeñas empresas accedan a este.

6.5.2. RSE en la pequeña empresa peruana

Como bien señalan Caballero & Villarán (2011), Caravedo (2003) y Sulmont (2001), en la década de los noventa surgieron una serie de eventos que permitieron una mayor consolidación y difusión de la RSE en el Perú como el involucramiento de empresarios jóvenes en puestos gerenciales, cuya mayoría poseían una visión y formación empresarial moderna según las tendencias europea y norteamericanas; apoyo de cooperaciones internacionales; alianzas estratégicas entre ONGs y empresas; elaboración de investigaciones en materia de RSE por partes de las universidades privadas; implementación de instrumentos como el Balance Social y Auditoría Social; el crecimiento del sector minero y petrolero, los cuales crearon programas para manejo ambiental para sus relaciones con comunidades; y la incorporación de la normatividad ambiental. Asimismo, nació Perú 2021, el cual contribuyó al fomento de la RSE en la actividad empresarial, incluyendo preocupaciones en la calidad de vida y desarrollo social.

De esta manera, en dicha década, el Perú entró en una nueva etapa donde la transformación social no sólo se realizaba por parte del Estado, sino también se incluyó la participación de la gran empresa transnacional y organizaciones del tercer sector. Sin embargo, como menciona Caravedo (2003), se generó el gran reto de difundir, en el empresariado peruano, la inclusión de la responsabilidad social en sus prácticas y visión, afín de que se establezcan puentes para la construcción de alianzas con diversos grupos de interés, como la pequeña y mediana empresa, y sectores de la sociedad peruana, de manera que, en conjunto, aporten al desarrollo nacional. Puesto a que, si bien se presentaron indicios de cambios sobre la RSE en las prácticas empresariales, estas se concentraban, mayormente, en las empresas transnacionales, fundamentalmente mineras.

De este modo, actualmente, en el Perú se ha avanzado con respecto a la RSE, debido a diferentes factores como una mayor concientización y poder del consumidor; la inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; el crecimiento del número de organizaciones, tanto estatales, privadas y del tercer sector, orientadas a fomentar y ayudar en la inclusión de la RSE y que consideran los diferentes estratos empresariales, sin excluir las diferencias de tamaño e industria; entre otros. Así, durante estos últimos años, se ha incrementado el número de pequeñas empresas peruanas que incluyen la RSE en sus prácticas y estrategias. (Ver tabla 2)

Tabla 2: Organizaciones públicas y privadas que fomentan la aplicación de RSE en PyMES

Organización	Descripción	Apoyo a la PyME
Perú 2021	Red de empresas que promueven el desarrollo sostenible en el Perú. Trabajan a través de dos frentes: Acción y Conexión.	Capacitan y promueven que las PyMEs realicen su reporte de sostenibilidad bajo la herramienta del GRI, también brindan un curso para la implementación de RSE en este tipo de empresas. Asimismo, otorga el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR)
Coalición Perú - Economía verde	Busca el desarrollo de la economía verde en beneficio de las personas y del ambiente a través de su contribución en el ecosistema de PyMEs verdes en el Perú.	Brinda una serie de beneficios como descuentos sobre asesoría financiera, cofinanciamiento de proyectos orientados a la creación de nuevas propuestas de valor, brindan capacitaciones y certificados, entre otros.
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Organismo de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales. Asimismo, elaboran programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres.	A través del Programa SCORE, la OIT brinda formación y asistencia técnica a pequeñas y medianas empresas que buscan establecer sistemas de gestión empresarial sostenibles basados en la cooperación en el lugar de trabajo.
Sistema B	Organización sin fines de lucro que busca construir ecosistemas favorables para un mercado que resuelva problemas sociales y ambientales, fortaleciendo las Empresas B.	La certificación B implica que dentro de las actividades y objetivos de la empresa se fomenta el desarrollo social y ambiental, de esta manera se crea una red de empresas B, las cuales se conforma tanto por empresas grandes como PyME.
Dirección de Prevención y Solución de Conflictos y Responsabilidad Social Empresarial Laboral	Órgano de asesoramiento encargado de proponer y ejecutar las políticas regionales y funcionales en materias socio laborales, responsabilidad social empresarial, seguridad social y difusión de la normativa laboral en el marco de su competencia.	Realizan capacitaciones y talleres tanto para la gran empresa como para la mipyme. Asimismo, se encarga de los casos relacionados con temas socio laborales, responsabilidad social empresarial y seguridad social.
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)	Órgano encargado de promover el empleo decente y productivo, así como el cumplimiento de los derechos laborales y fundamentales de la población, fortaleciendo el diálogo social y la empleabilidad y protección de los grupos vulnerables.	Realiza el Concurso Buenas Prácticas Laborales, donde se premia tanto a grandes empresas como PyMEs, este concurso constituye un esfuerzo por promover la RSE orientado a los colaboradores. También realizaban proyectos a través del Programa Perú Responsable para fomentar la RSE con diferentes Cámaras de Comercios como empresas. También el MTPE, certifica con el Sello Libre de Trabajo Infantil desde el 2019.

Tabla 2: Organizaciones públicas y privadas que fomentan la aplicación de RSE en PyMES (Continuación)

Organización	Descripción	Apoyo a la PyME
Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)	Organismo encargado en materia agraria, desarrolla estrategias alineadas a la provisión de bienes y servicios públicos, contribuyendo a la seguridad alimentaria y nutricional. Asimismo, fomentan el uso sostenible de recursos forestales y de fauna silvestre como también administran y vigilan las fuentes naturales de agua.	A través de la Autoridad Nacional del Agua, ente rector y máxima autoridad técnica normativa del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos, promueven la responsabilidad ambiental con el recurso hídrico a través de capacitaciones y talleres, teniendo también el certificado azul, el cual promueve el uso eficiente y las buenas prácticas en gestión responsable del agua en las empresas.
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)	Organismo encargado del desarrollo de políticas sectoriales en materia de desarrollo e inclusión social para el mejoramiento de la calidad de vida de la población de los diferentes sectores. Algunos de sus principales ejes de trabajo son la erradicación de la pobreza extrema y desnutrición crónica infantil.	A través del Foncodes, posee el Programa Promoción y Dinamización de mercados MyPEs, esta promueve el dinamismo de la economía nacional a través de la gestión de programas y proyectos de desarrollo productivo, infraestructura económica y social orientados hacia la población en situación de pobreza, vulnerabilidad o de exclusión.

Adaptado de Perú 2021 (2014), Coalición Perú (2019), Torres & López (2014), Sistema B (2016), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018), Ministerio de Agricultura y Riego (2018) y Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2020).

Asimismo, en la actualidad, con el objetivo de incentivar una aplicación de RSE con un enfoque más estratégico, que incluya desde la planificación hasta la comunicación con su grupos de interés externos, se han implementado herramientas como Indicadores Ethos, la norma AA 1000, certificación SA 8000 y el reporte de sostenibilidad promovido por el GRI.

De esta manera, en la base de datos de la página web del Global Reporting Initiative (2020), se ha identificado que, en el Perú, considerándose sólo a las pequeñas y medianas empresas que han realizado su reporte de sostenibilidad (230 en total), la mayor parte de las PyMEs que aplican RSE se encuentran en el sector textil con el 14%, seguido de Construcción con el 13%, Servicios Logísticos con 11% y Servicios Comerciales con 10%. Asimismo, siguiendo a Sánchez & Soto (2020), una de las características de la aplicación de la RSE en las PyMEs peruanas es que la mayoría de las actividades se realizan en lo interno a la organización siendo orientadas a Gestión de Recursos Humanos, Medioambiente y Operaciones. Además, una de las aplicaciones de RSE más comunes es el desarrollo de campañas de reducción de consumo energético o hídrico; reutilización y/o reciclaje de materia prima; y la integración de la prevención de riesgos laborales.

Finalmente, a modo de resumen del capítulo, la situación problemática descrita permite comprender que la RSE ha venido evolucionando en las organizaciones pero aún existen brechas

en la implementación de esta estrategia en la pequeña empresa por falta de información, la cual suele estar enfocada en la gran empresa; y por diferencias en estructura, recursos humanos y financieros, acceso a capital, entre otros. De esta manera, es importante reconocer los factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, esto ayudará a identificar cómo han tenido mayor incidencia en las pequeñas empresas. No obstante, debido a las pocas investigaciones realizadas sobre la aplicación de la RSE en pequeñas empresas dentro del contexto peruano, este estudio toma como referencia los factores desarrollados por autores de diferentes estudios a nivel Latinoamérica. Es así que se desarrolla cinco factores internos, los cuales se caracterizan por estar relacionados a aspectos internos de las organizaciones y seis factores externos relacionados con los grupos de interés fuera de la organización.

Asimismo, se hace mención de las dimensiones Ethos-Sebrae: Visión y estrategia, Gobernanza y Gestión, Social y Ambiental. Ello nos sirve para conocer qué actividades han desarrollado nuestros sujetos de estudio en cada tipo de dimensión. Finalmente, se presenta como marco contextual las pequeñas empresas en el Perú y sus características, algunas oportunidades y desafíos que estas afrontan en el país desde una perspectiva de apoyo por parte del sector privado y público. Además, se identificó que el surgimiento de la RSE en el Perú fue principalmente desarrollado en las empresas transnacionales, siendo limitada la implementación en las empresas nacionales puesto que aún no se reconocía el valor integral que podría generar la aplicación de la RSE; sin embargo, con los años, se ha conseguido fomentarla en las organizaciones, a partir de diferentes grupos de interés, de tal manera que, actualmente, existen pequeñas empresas que también la ejecutan.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, para el presente capítulo, se desarrollará el alcance, el diseño metodológico, las herramientas de recojo de información y la secuencia metodológica seleccionados para el desarrollo de la investigación:

1. Alcance de la investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), existen cuatro tipos de alcances: exploratorio, descriptivo, correlacional y causal. Los autores señalan que la selección del alcance dependerá de la estrategia de la investigación, por lo cual es posible emplear más de un tipo. Así, a partir del objetivo del presente estudio, se han seleccionado los alcances exploratorio y descriptivo.

Por un lado, a partir de lo señalado por Hernández et al. (2014) los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (p. 91). Como se ha mencionado en la justificación, actualmente, existen pocos estudios enfocados en la aplicación de RSE en las pequeñas empresas, debido a que esta teoría es mayormente analizada en las grandes compañías. No obstante, también se aplicará un alcance descriptivo pues busca especificar, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández et al, 2014, p. 92). En este sentido, la investigación busca identificar los factores que incidieron en la implementación de prácticas de RSE en pequeñas empresas del sector Servicios en Lima Metropolitana.

2. Diseño Metodológico

La definición del diseño metodológico es importante debido a que brinda un marco general que se utilizará en el proceso de investigación (Hernández et al, 2014). De esta manera, en esta sección se presenta el enfoque, la estrategia general, el horizonte temporal, las unidades de análisis y la matriz de consistencia.

2.1. Enfoque de la investigación

El presente trabajo de investigación cuenta con un enfoque cualitativo, el cual, según Hernández et al. (2014), “es seleccionado cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (p. 358). En ese sentido, el estudio responde a este enfoque debido a que tiene el objetivo de identificar los factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde la perspectiva de los dueños y colaboradores de pequeñas empresas.

En adición a lo anterior, Pasco & Ponce (2018) señalan que el enfoque cualitativo tiene una mayor flexibilidad debido a que se emplea muestras de estudio más pequeñas e instrumentos de medición más abiertos e interactivos. Así, para el proceso de recolección de información, se emplearán entrevistas a profundidad como la revisión de fuentes secundarias. Asimismo, Hernández et al (2014) afirman que este enfoque es recomendable cuando se desarrollan temas de investigación poco explorados. Esta característica es importante debido a que en el Perú aún existe poca información sobre la implementación de la RSE en las pequeñas empresas del sector servicios de Lima Metropolitana.

2.2. Estrategia general de la investigación

Con respecto a la estrategia de la investigación, se ha decidido implementar el estudio de casos múltiple debido a que, según Pasco & Ponce (2015), "estudia en profundidad un número limitado de casos específicos que ayudan a comprender un fenómeno más amplio bajo un contexto específico, lo cual permite responder al objetivo general de investigación" (p.47). Asimismo, esta estrategia permite generar conclusiones mediante el contraste de diferentes perspectivas brindadas por cada caso, lo que a su vez, pretende corroborar lo expuesto en el marco teórico (Castro, 2010), siendo complementado con la metodología Delphi para comparar la información según la perspectiva de expertos de RSE en el Perú de manera que los datos coincidan en un estilo de triangulación. En palabras de Saunders, Lewis & Thornhill (2009), la triangulación refiere "al uso de diferentes técnicas de recolección de data dentro de un estudio con el fin de asegurar que esta revele lo que uno piensa que está revelando" (p. 146).

Asimismo, existen diversas clasificaciones de los estudios de casos en función de los objetivos de la investigación y al número de casos a estudiar. De esta forma, se puede clasificar en descriptivos, exploratorios, ilustrativos y explicativos (Yin, 1994, citado en Castro, 2010). Para la presente investigación, la estrategia de investigación elegida es descriptiva puesto a que se busca analizar cuáles fueron los factores que propiciaron la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en las pequeñas empresas. Además, según Castro (2010), otro tipo de clasificación se da a partir del número de casos, siendo o un único caso o múltiple. De esta manera, la presente investigación es un caso de estudio múltiple, en donde se realizan las mismas preguntas a los diferentes casos para realizar una comparación, tendencias, patrones a partir de las respuestas con el fin de llegar a conclusiones importantes.

También, se ha empleado un muestreo no probabilístico, para lo cual según Pasco & Ponce (2015), involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador. Para ello, se ha seleccionado un muestreo de cinco casos, cuyos criterios fueron: Pequeñas empresas ubicadas en Lima Metropolitana; que implementen

actividades de Responsabilidad Social Empresarial; que pertenezcan al sector Servicios; y que hayan presentado un reporte de Sostenibilidad bajo lineamientos del GRI o hayan participado en el diploma de Huella de carbono del MINAM, o que comuniquen sus actividades de RSE a través de sus redes sociales y páginas web.

Por otro lado, con respecto a la metodología Delphi, siguiendo a Reguant & Torrado (2016), es una técnica para obtener información con respecto a la opinión de un grupo de expertos a través de la consulta reiterada, siendo recomendable para cuando se busca recoger opiniones consensuadas y representativas de un colectivo. Para ello, se aplican una serie de cuestionarios que se intercalan con retroalimentación del grupo hasta producir una opinión que los represente. Según Varela-Ruiz (2012, citado en Reguant & Torrado, 2016), lo que se persigue es obtener el grado de consenso entre especialistas sobre lo planteado, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional. El número que se propone para este método es entre 7 y 30, por lo que no está destinado a producir resultados estadísticamente significativos; sin embargo, siguiendo a Reguant & Torrado (2016), por la relevancia de los encuestados, los resultados representan la síntesis del pensamiento de un grupo especial.

Finalmente, la viabilidad del caso de estudio se justifica en que permite entender un fenómeno poco estudiado en el país peruano, considerando el contexto de cada organización y según la perspectiva de los gerentes generales y/o colaboradores de las pequeñas empresas.

2.3. Horizonte temporal de la investigación

De acuerdo con Pasco & Ponce (2015), el horizonte temporal de la investigación puede ser transversal, aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo, o longitudinal, recolecta información en varios periodos de tiempo que siguen una determinada secuencia. El presente estudio, tiene un horizonte temporal transversal, teniéndose como propuesta generar información de las pequeñas empresas desde que iniciaron a implementar sus actividades de Responsabilidad Social Empresarial hasta noviembre del 2020. Asimismo, para la metodología Delphi, las preguntas se enfocaron en la actualidad, pero se incluyó una pregunta de análisis a futuro, con un horizonte de cinco años, con el fin de poder generar algunas conclusiones con respecto a las tendencias que podrían surgir próximamente.

2.4. Unidades de la investigación y selección muestral

De acuerdo con Pasco & Ponce (2015), el sujeto de estudio son las organizaciones o actores relacionados a estas que proporcionan la información necesaria para cubrir los objetivos o para probar la hipótesis de la investigación. De esta manera, cada una de dichas organizaciones, procesos o actores constituye una unidad de observación. Por otro lado, las unidades de análisis

son lo que se va a analizar del objeto de interés. Finalmente, la selección muestral, se basa en criterios de homogeneidad y la viabilidad para el acceso de la información.

2.4.1. Unidades de observación

La presente investigación busca conocer los factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas del sector servicios en Lima Metropolitana; para ello las unidades de observación son los gerentes generales y/o encargados de la implementación de prácticas relacionadas a la RSE, el número de entrevistados por empresa dependerá del contexto de la misma debido a que, en algunos casos, el que planifica las actividades de RSE es el gerente o, en otros casos, existe un puesto encargado de la planificación y ejecución de estas actividades. Asimismo, para la metodología Delphi, se ha definido como perfil: profesionales de diferentes rubros que trabajen en temas relacionados con la RSE, licenciados con mínimo 5 años de experiencia en RSE en el Perú.

2.4.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación son los factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas del sector servicios en Lima Metropolitana.

2.4.3. Selección muestral

Con respecto a la selección de la muestra, según Hernández et al. (2014, p.384) "el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos sin que, necesariamente, sea representativo del universo en que se estudia". Para ello, en el presente estudio, se ha realizado a partir de un muestreo no probabilístico, en el cual se toma una muestra con unidades de observación similares y por conveniencia dado a que se ha seleccionado en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador (Pasco & Ponce, 2015).

Así, para el presente estudio, se empleó la base de datos del GRI para obtener información sobre PyMEs que implementan RSE; de esta muestra se filtró por tamaño de empresa, sector, tipo de servicio y ubicación. Por otro lado, se realizó una búsqueda dentro de redes de pequeñas empresas del sector servicio e inscritos en la base de datos de Huella de Carbón del MINAM. Sin embargo, debido al contexto del Covid-19, muchas se encontraron con actividades paralizadas o con poca disposición para el trabajo de campo; por ello, se realizó la investigación con cinco pequeñas empresas de Lima Metropolitana del sector servicios, de las cuales tres siguen los lineamientos establecidos por el GRI, una cumple con las prácticas exigidas por la herramienta de acción climática del Estado peruano, Huella de Carbono y la última realiza de manera pública distintas actividades socialmente responsables en sus redes. (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Pequeñas empresas seleccionadas y entrevistados

Nombre comercial	Descripción	Personas entrevistadas	Cargo
MEDCORP	Organización dedicada al diagnóstico, asesoría, capacitaciones e implementación de soluciones en el área de Salud, Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional para empresas.	José Javier Pérez	Coordinador SIG
PLAY GROUP	Agencia digital de Marketing y Publicidad, desarrolla estrategias digitales, siendo sus principales servicios Digital performance, Creativity centro de operaciones y Software factory.	Luis Rojas	CEO & Strategy Director
		Gabriela Zúñiga	Asistente de Marketing
		Carmen Barrenechea	Head of talent & Culture
GSG Consultores	Organización dedicada a brindar consultoría sobre saneamiento y procedimientos legales a empresas de diversos sectores.	Rafael Gonzales	Gerente General
CREATECH	Organización dedicada a ofrecer servicios de consultoría y asesoría en Energía, Desarrollo, Diseño y Ejecución de Proyectos de Ingeniería Eléctrica a diferentes sectores en el país.	Enrique Álvarez	Gerente General
CARYANT	Organización dedicada a brindar servicios en el rubro Metal Mecánica realizando diseños, fabricaciones y mantenimiento a equipos de la industria química, minera y pesquera.	Carmen Bejarano	Gerente General
		Christian Gupioc	Coordinador de Operaciones

Por otro lado, con respecto a la selección de la muestra para la metodología Delphi, se determinó implementar la encuesta a 8 expertos, considerando el concepto de la saturación de la muestra y la viabilidad del contexto, siendo lo anterior alineado a las recomendaciones para los estudios Delphi, es decir, entre 7 a 30 participantes (Landeta, 1999 citado en Reguant & Torrado (2016)). Para ello, se invitó a 13 perfiles que tuvieran el siguiente perfil (Ver Tabla 4): Profesionales de diferentes rubros que trabajen en temas relacionados con la RSE y licenciados con mínimo 5 años de experiencia en RSE.

Tabla 4: Perfiles de los especialistas

Puesto	Años de experiencia	Profesión	Grado de estudios	Sector
Especialista de Promoción del Trabajo Comunitario y Social	8 años	Comunicación para el desarrollo	Licenciada	Público
Docente de Responsabilidad Social Empresarial	15 años	Sociología	Doctorado	Académico
Gerente director	5 años	Derecho	Magister	Tercer sector
Consultor en Responsabilidad Social Empresarial	12 años	Publicidad	Magister	Privado
Docente de Responsabilidad Social Empresarial	15 años	Antropología	Doctorado	Académico
Ejecutiva asociada de sostenibilidad corporativa	5 años	Gestión social	Licenciada	Privado

Tabla 4: Perfiles de los especialistas (Continuación)

Puesto	Años de experiencia	Profesión	Grado de estudios	Sector
Gerente director	10 años	Periodismo	Magister	Privado
Presidente	15 años	Derecho	Magister	Privado

2.5. Matriz de consistencia

La operacionalización del estudio explica cómo se han tangibilizado los objetivos definidos en variables de estudio. Es decir, en la matriz de consistencia se puede validar la concordancia entre los objetivos de la investigación, las variables de estudio definidas y las herramientas de medición (Pasco & Ponce, 2015). En el presente estudio se elaboró una matriz de consistencia que engloba los objetivos de la investigación (ver Anexo B) y un cuadro de operacionalización de las variables (ver Anexo C).

3. Herramientas de recojo de la información

Debido al enfoque cualitativo seleccionado, es importante recolectar y analizar a profundidad la información necesaria para responder a los objetivos de la investigación. Para ello, según Castro (2010), se debe utilizar una combinación de técnicas para obtener la información como entrevistas a profundidad, revisión de documentos y colaboración de personas expertas en el sector estudiado. Esto permitirá tener un menor sesgo en la interpretación de los datos.

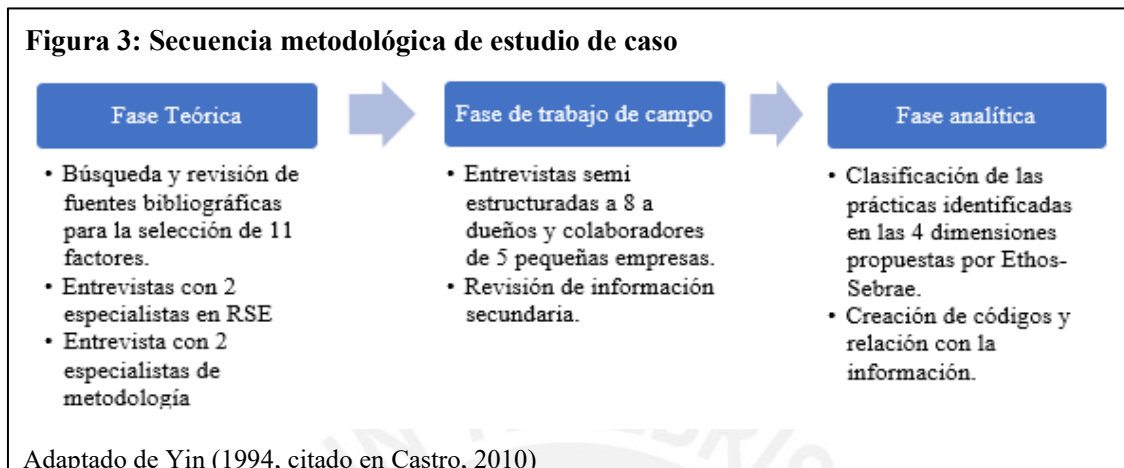
Así, el presente estudio ha empleado técnicas de recojo de información secundaria y primaria: Con respecto a las fuentes primarias, se han realizado ocho entrevistas a profundidad a los gerentes generales, a los encargados de implementar las prácticas relacionadas a RSE y a un colaborador del área de Recursos Humanos (Ver Anexo D, E y F). Además, para la aplicación del método Delphi se han realizado dos encuestas, la primera con preguntas abiertas y la segunda con cerradas (Ver Anexo G y H), las cuales fueron aplicadas a 8 especialistas de RSE. Por otro lado, sobre las fuentes secundarias, se ha realizado una revisión bibliográfica de libros, tesis, revistas y artículos académicos que desarrollan temas de RSE en pequeñas empresas. Asimismo, se utilizó los reportes anuales de sostenibilidad e información publicados en las redes sociales y página web de las pequeñas empresas seleccionadas.

4. Secuencia Metodológica

La presente investigación desarrollará un estudio de casos múltiples, el cual será complementado con la aplicación del método Delphi. En este sentido, cada procedimiento metodológico tiene sus propias fases. Para la aplicación del estudio de casos Castro (2010) plantea un proceso dividido en tres partes: fase teórica, fase trabajo de campo y fase analítica, mientras que el método Delphi, de acuerdo con lo señalado por Reguan y Torrado (2016), cuenta con cuatro

partes: definición, conformación del grupo de informantes, ejecución de rondas de consulta y resultados.

4.1. Estudio de casos



4.1.1. Fase teórica

En la primera fase, se desarrolló la revisión de la literatura relacionada al tema de investigación. Para ello, se realizó la búsqueda y revisión de fuentes bibliográficas secundarias sobre los siguientes temas: Responsabilidad Social Empresarial, indicadores de RSE, aplicación de RSE en PyMEs y pequeñas empresas en el Perú. Luego, para contribuir con la identificación teórica de los factores se desarrollaron los siguientes pasos: En primer lugar, se realizó la búsqueda de libros, papers e investigaciones, tanto internacionales como nacionales, sobre la aplicación de RSE en PyMEs; debido a que no identificamos estudios que analicen exclusivamente a pequeñas empresas. En segundo lugar, se identificaron similitudes en dichas fuentes, las cuales fueron agrupadas en 11 factores, dividiéndolos en internos y externos. En tercer lugar, se realizó la definición y caracterización de cada factor. Asimismo, para realizar la validación de los 11 factores se realizó entrevistas semi estructuradas a 2 especialistas en RSE en el Perú, quienes tienen experiencia tanto laboral como académica.

Por otro lado, para la clasificación de las prácticas de RSE, se seleccionó las cuatro dimensiones (Visión y Estrategia, Gobernanza y Gestión, Social y Ambiental) propuestas por el Instituto Ethos, en alianza con Sebrae, debido a que dicha clasificación fue diseñada, exclusivamente, para las micro y pequeñas empresas. Cabe resaltar que no se usará esta herramienta como medio de evaluación, solo de clasificación con el fin de ordenar y conocer las prácticas de las empresas a estudiar. Finalmente, se realizó la selección de las variables y subvariables de estudio, las cuales se organizaron en la matriz de consistencia para luego ser revisadas por 2 especialistas en metodología.

Tabla 5: Expertos para la validación de metodología y factores

Fase de validación de metodología y factores	
Expertos de Responsabilidad Social	
Baltazar Caravedo Molinari	Docente de Desarrollo y Responsabilidad Social en la FGAD
Angélica Echevarría Palomino	Consultora en Sostenibilidad y Transformación Digital en la Presidencia del Consejo de Ministros
Expertos de Metodología Cualitativa	
Martha Pacheco Mariselli	Docente de la FGAD de Métodos de Investigación Cualitativa
Victor Omar Vite León	Docente de la FGAD de Métodos de Investigación Cualitativa

4.1.2. Fase trabajo de campo

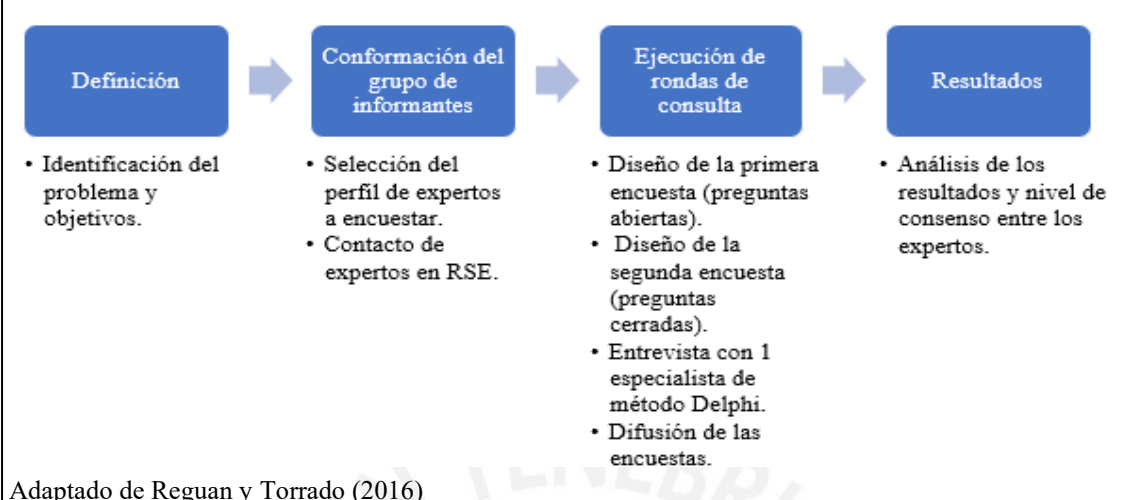
En la segunda fase, se realizó i) las entrevistas individuales y a profundidad tanto a los dueños y colaboradores de las pequeñas empresas y ii) la revisión de fuentes secundarias. Así, la información proporcionada por los dueños y colaboradores favoreció al conocimiento de las prácticas de RSE y los factores que incidieron para su implementación, desde una perspectiva interna mientras, la revisión de fuentes secundarias, como reportes de sostenibilidad, publicaciones en páginas web o redes sociales permitió complementar la información proporcionada en las entrevistas.

4.1.3. Fase analítica

Tras la recopilación de la información, se realizó en primera instancia la identificación de prácticas de RSE desarrolladas por todas las empresas, para posteriormente clasificarlas en las dimensiones del Ethos-Sebrae, así como la identificación de los factores que incidieron en la implementación de las prácticas de RSE en las empresas del estudio. Dicho análisis y relación de los datos, se realizó a través de Atlas Ti Cloud, donde se creó una lista de códigos (Ver Anexo I) orientados a los factores que incidieron en la implementación de prácticas de RSE y luego, se procedió a revisar toda la información de fuentes primarias y secundarias.

4.2. Método Delphi

Figura 4: Secuencia metodológica del método Delphi



4.2.1. Definición

En la primera etapa se identificó el problema y el objetivo de la consulta a expertos. En este sentido, la investigación tiene el fin de identificar los factores que inciden en la implementación de prácticas RSE en las pequeñas empresas; no obstante, para la estructuración de las encuestas, los factores serán clasificados en tres ámbitos: factores internos, factores externos y factores a futuro.

4.2.2. Conformación del grupo de informantes

Hsu y Sandfor (2007) indican que los expertos a participar de las encuestas deben conocer el tema a analizar, así como tener la disposición de participar de las consultas reiterativas. Asimismo, según Reguant y Torrado (2016), siendo el grupo de expertos la fuente de información, se deben seleccionar criterios para su selección, siendo entre 7 a 30 expertos. En este sentido, se realizó la encuesta a 8 expertos con el siguiente perfil: Profesionales que tengan como mínimo un grado de estudio de licenciados; y que cuenten con más de 5 años de experiencia trabajando con temas de RSE.

4.2.3. Ejecución de rondas de consulta

El instrumento empleado en este método son las encuestas, para lo cual se pueden incluir preguntas abiertas y/o cerradas; sin embargo, conforme se realicen nuevas rondas de consultas debe aumentar las preguntas cerradas, con el fin de disminuir la diversidad de opiniones y conseguir respuestas consensuadas (Reguarnt y Torrado, 2016). De esta manera, se desarrollaron dos encuestas, la primera de ellas con preguntas abiertas y la segunda con preguntas cerradas, las cuales fueron validadas por el especialista en la aplicación del método Delphi y docente de Metodología Cualitativa de la FGAD, Omar Vite León (Ver Anexo F y G). En este sentido, el

diseño de la segunda encuesta se realizó considerando las respuestas brindadas en el primer cuestionario, es decir, cuenta con una lista de factores, junto con el porcentaje de veces que fue mencionado por el grupo, por lo cual solo se requiere su valoración y postura ante el orden de prioridad propuesto por el grupo.

4.2.4. Resultados

Luego de realizar el segundo cuestionario se procedió a analizar la información brindada por los especialistas. De acuerdo con Reguarnt y Torrado (2016), se debe calcular el nivel de consenso, razones de desacuerdo y nivel de importancia en cada uno.

Finalmente, luego de realizar el análisis entre la teoría, entrevistas a profundidad y Delphi, para validar la calidad de la investigación, se procedió a evaluar la validez y fiabilidad de la información de los hallazgos con especialistas de RSE, quienes fueron escogidos a partir de su experiencia académica y/o laboral, ver tabla 6.

Tabla 6: Expertos para validación hallazgos finales

Experto	Cargo
Diego Espinosa Winder	Docente de la FGAD de Gestión Social
Regina Soriano Rivera	Docente de la FGAD de Gestión Estratégica

CAPÍTULO 3: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo, presenta los hallazgos identificados a partir de las entrevistas realizadas a los gerentes y colaboradores de las cinco pequeñas empresas del sector Servicios de Lima Metropolitana, la revisión de documentación de dichas organizaciones, los resultados del método Delphi, el cual ha sido aplicado a expertos de RSE, y diversas posturas acerca de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas que han sido identificadas, previamente, en la literatura.

1. Clasificación de las prácticas de RSE según Ethos-Sebrae

Tras el desarrollo de las entrevistas a profundidad a los cinco casos de estudio, revisión de documentación, redes sociales y páginas web, se identificaron prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, las cuales fueron clasificadas bajo las dimensiones Ethos-Sebrae. Para ello, se seleccionó dichas dimensiones debido a que permiten revisar de forma interna y externa las actividades de RSE. Además, se observó que es la más actual entre el GRI, Ethos-Sebrae y Ethos Perú 2021 (Ver Anexo A) y que se encuentra enfocada en las pequeñas empresas, lo que brinda al Ethos-Sebrae un valor diferencial. Esta clasificación es relevante, pues, permitirá contrastar y revisar las relaciones existentes entre las prácticas implementadas por las pequeñas empresas con los factores que inciden en la implementación de estas prácticas puesto a que dentro de estas dimensiones se encuentran variables que se analizaron a lo largo del capítulo. En el Anexo J se pueden apreciar de manera más detallada las prácticas de RSE por empresa.

1.1. Dimensión Visión y Estrategia

Para la implementación de prácticas de RSE en las cinco organizaciones, sus actividades fueron consideradas dentro de la planificación estratégica; no obstante, sólo en la empresa Caryant se tiene de forma expresa la inclusión de aspectos de RSE dentro la misión y visión: “Desarrollar proyectos de Ingeniería y Servicio, teniendo en cuenta las normas establecidas, los estándares de seguridad, el manejo del medio ambiente, aplicando los últimos avances tecnológicos y trabajando con excelencia para contribuir al desarrollo de sus colaboradores.” (Reporte de sostenibilidad Caryant: 2019). Los otros cuatro casos se rigen bajo valores que hacen énfasis en el incremento del potencial del capital humano siendo esto un marco que orienta a las organizaciones tanto en su actuar como en su relación con sus grupos de interés; por ejemplo, en PLAY Group, se tiene como pilar “Cultura” que refiere a su involucramiento y compromiso con cada colaborador en el proceso de mejora continua. (PLAY Group, sf)

1.2. Dimensión Gobernanza y gestión

De las cinco empresas se identificó que solo Createch y Medcorp realizan prácticas de anticorrupción; sin embargo, existe una diferencia en el nivel desarrollo. Por un lado, en Createch

aún no se presentan procedimientos formalizados ni documentados; no obstante, sí se brinda una comunicación constante a sus colaboradores sobre la importancia del tema. Por otra parte, Medcorp cuenta con cinco principios relativos a los conflictos de intereses, anticorrupción y antisoborno, los cuales comunica por medio de canales virtuales y físicos; además de la aplicación de controles orientados a la seguridad de la información, todo ello señalado en su Reporte de Sostenibilidad 2019.

Por otro lado, la comunicación de sus actividades a los grupos de interés es practicado en los cinco casos, utilizándose diferentes medios con el fin de presentar lo que han realizado en el ámbito económico, social y ambiental. De esta manera, tres empresas realizaron su reporte de sostenibilidad mediante los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI), siendo cuatro de estas las que se brinda información mediante sus páginas web y/o redes sociales.

Como parte de una gestión responsable se observó que Caryant, GSG y Medcorp se encuentran fomentando la digitalización de sus procesos y documentos, lo cual contribuye al uso eficiente del papel, así como el fomento de su eficiencia operacional. En este sentido, Medcorp ha sido la única empresa de la muestra en obtener una certificación tri-norma, es decir, la acreditación ante los ISO 9001, ISO 14001 y ISO 45001.

Finalmente, con respecto a la Gestión de proveedores, las actividades se encuentran enfocadas en alinear sus criterios de selección y evaluación de proveedores bajo los principios que comparten las pequeñas empresas con respecto a la RSE (dirigido a lo social y ambiental como es el caso de no poseer denuncias por violaciones laborales). En el caso de Medcorp, los criterios son establecidos a partir de los lineamientos de su certificación tri-norma, las cuales requieren determinadas características en temas de Salud y Seguridad de trabajo, y Ambientales, tal como lo menciona Javier Pérez: “Si es uno de ejecución dentro de instalaciones se le pide su ficha STR o SSN, si van a ejecutar con sustancias peligrosas, también usamos procedimientos de trabajo seguro y adicionalmente deben pasar por un sistema ATS” (comunicación personal, 11 de noviembre de 2020). En el caso de Createch, se requiere que sus proveedores utilicen fuentes de energía limpia como se busca asegurarse que no se esté empleando menores de edad por parte de sus proveedores.

1.3. Dimensión Social

Con respecto a las prácticas en Gestión de Recursos Humanos estas se ven reflejadas dentro de los diferentes procesos relacionados con los colaboradores como es el caso de PLAY Group donde promueven la igualdad y la diversidad desde el proceso de contratación, teniendo un reglamento interno por el cual comunican a los nuevos ingresantes sobre esta práctica. Así, Carmen Barrenechea, afirma que “Si en algún momento tenemos que contratar a un personal

discapacitado u otra persona con otra orientación sexual, no hay ningún problema al respecto. Estas prácticas se encuentran señaladas en el reglamento interno de PLAY Group” (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020). Además, el planeamiento de las prácticas de RSE se realizan en conjunto con el área de Marketing de manera que estas sean parte de su "employer branding". Asimismo, tanto en Createch, Caryant y Medcorp expresan en su reporte de sostenibilidad el cómo manejan y promueven la diversidad e igualdad en sus empresas, su compromiso sobre el trabajo no forzoso y la ausencia de trabajo infantil. Por otra parte, en prácticas relacionadas al fomento del desarrollo profesional, PLAY Group y Medcorp emplean plataformas de aprendizaje y capacitaciones para sus colaboradores; por ejemplo, en esta última, emplean la plataforma de aprendizaje virtual “Academia Medcorp”.

Con respecto a actividades relacionadas con Salud y Seguridad en el Trabajo, la mayoría de las empresas de la muestra las desarrollan; sin embargo, existe una diversidad en cuestión al tipo de prácticas realizadas. En el caso de Createch, al realizar proyectos que vinculan servicios eléctricos, la organización ha decidido implementar políticas de prevención, protocolos de acción, charlas de prevención de riesgos y control de firmas de los colaboradores para validar que han recibido dicha información. Por otro lado, Caryant y Medcorp, además de comunicar a los colaboradores sobre este tema, ambas organizaciones realizan auditorías externas que evalúan sus prácticas relacionadas a la salud y seguridad en el trabajo. No obstante, en el caso de PLAY Group, se han desarrollado prácticas enfocadas mayormente al tema de salud de los colaboradores a partir de la pandemia, mediante información relacionada con el tema, afiches o infografías que han sido colocadas en las instalaciones.

Finalmente, con respecto a las prácticas enfocadas en la comunidad (aledaña y no aledaña), se ha identificado que estas se encuentran relacionadas, en todos los casos, con la actividad principal de la empresa. Por ejemplo, en el caso de PLAY Group, sus actividades se han enfocado en el uso de herramientas de marketing digital para apoyar a organizaciones sin fines de lucro como se da con Voz Animal, a quien se le donó un chatbot y se brindó soporte en su campaña digital en redes sociales. También brindan capacitaciones en la asociación Acción emprendedora en el programa Emprendedores del futuro. En el caso de Createch, la empresa ha sido auspiciadora de eventos relacionados con la educación realizados por ICACIT, IEEE, Asociación electrónica peruana y el Colegio de ingenieros. Asimismo, por otro lado, se tiene a Medcorp con sus campañas gratuitas de salud para geriátricos o poblaciones en zonas alejadas como Cantagallo; en el caso de Caryant, según el coordinador de Operaciones, ellos aportan con la fabricación de barandas o tranqueras para la comunidad cercana a la empresa; y la empresa GSG brinda asesoría a comunidades en temas de saneamiento de propiedad.

Por otra parte, también se realizan actividades que no están tan relacionadas con el core de su empresa pero que sí involucran su participación con la comunidad; tal es el caso de PLAY Group al realizar visitas a hospitales o albergues de animales. Con respecto a GSG, ellos brindan capacitaciones relacionadas al medio ambiente y sostenibilidad a la red de empresas donde pertenece; por la parte de Caryant, ellos han realizado actividades en beneficio de la comunidad como chocolatadas y donaciones a colegios, y por último Medcorp, la cual ha realizado campañas de concientización en materia de Seguridad y Salud en el trabajo, y Medio ambiente para sus clientes.

1.4. Dimensión Ambiental

Esta es la dimensión más desarrollada en las empresas analizadas dado a que todas las empresas del estudio desarrollan prácticas ambientales; sin embargo, algunas implementan más actividades que otras, lo cual se debe al giro del negocio y el nivel de impacto ambiental que generan; además, estas cinco las realizan en un ámbito interno. Así, una práctica común entre todas es la concientización a los colaboradores sobre temas ambientales, la cual puede ser desarrollada verbalmente o mediante capacitaciones. Un ejemplo de ello son las capacitaciones orientadas al desarrollo de competencias en el sistema de gestión ambiental brindadas por Medcorp dentro de su plataforma virtual (Medcorp, 2020). Aunque cabe resaltar que GSG, a diferencia del resto, también realiza capacitación a sus proveedores sobre este tema. Otra práctica común a nivel de la muestra es la clasificación de los residuos en diversos contenedores previo a su desecho para el reciclaje y reuso. Asimismo, la gestión de sus recursos energéticos e hídricos en sus instalaciones mediante prácticas de control y disminución han sido mencionadas por Medcorp, Caryant y GSG. Otra práctica mencionada fue la recolección de tapitas de plástico, las cuales tenían el fin de ser donadas. Esta actividad fue implementada solo por PLAY Group y Medcorp.

Por otro lado, Medcorp y Caryant son las empresas que generan mayor impacto ambiental a nivel de la muestra, lo cual se debe al tipo de operaciones que realizan. En este sentido, Caryant genera desechos derivados del petróleo y aceites, para los cuales han desarrollado una política para un adecuado proceso de desecho. Mientras que Medcorp, indica en su reporte de sostenibilidad que genera residuos sólidos clasificados en biocontaminados, especiales y no peligrosos, y para ello han decidido emplear recursos para su correcta clasificación, almacenamiento, tratamiento y disposición final (Medcorp, 2020). Finalmente, cabe resaltar que la única que cuenta con la certificación ISO 14001 es Medcorp, por lo cual su sistema de gestión ambiental se encuentra alineado a los estándares internacionales.

Asimismo, es importante mencionar que, debido a la pandemia del Covid 19, las empresas han tenido diferentes tipos de cambios relacionados con sus prácticas de RSE: En algunos casos, se han incrementado las actividades como en PLAY Group, lo cual lo menciona Gabriela Zúñiga, asistente de Marketing: "La pandemia ha generado a la empresa más oportunidades para generar nuevas prácticas" (comunicación personal, 12 de noviembre de 2020); en otros se han tenido que adaptar las actividades como es en Medcorp, Caryant y GSG, siendo principalmente aquellas que se realizan con grupos de interés externos a la empresa; y en Createch, se ha dejado de realizar algunas por la dificultad del contexto.

De esta manera, a través de la clasificación propuesta por Ethos-Sebrae y la descripción de las prácticas de responsabilidad social realizadas por las empresas de la muestra, se observó que se realizan más actividades en la “dimensión social” y “dimensión ambiental”, mientras que aún falta fomentar el desarrollo de actividades en la “dimensión visión y estrategia” y “dimensión de gobernanza y gestión”. No obstante, para conocer qué ha incidido para comenzar a realizar dichas prácticas, se ha procedido a analizar diversos factores, los cuales serán explicados a continuación.

Tabla 7: Relación entre las dimensiones Ethos-Sebrae y los factores

Dimensiones	Visión y estrategia	Gobernanza	Social	Ambiental
Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica - Motivaciones de la gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Operaciones y procesos - Costos de implementación 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con el ambiente
Externo	N/A	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con los clientes - Relación con proveedores - Gobierno y soporte regulatorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con la comunidad - Relación con organizaciones y/o tercer sector 	

Si bien se puede visualizar, en la tabla 7, que los factores presentados en la teoría pueden clasificarse dentro de las dimensiones Ethos-Sebrae, por cuestiones de forma y de análisis, se ha decidido separar los factores desde una perspectiva interna y externa. Puesto a que, en la mayoría de los estudios revisados, se analizan desde el interior y exterior a la organización como, también, dentro de la teoría del Ethos-Sebrae, no se especifica a profundidad, a diferencia de los otros, dónde se clasificaría el factor de Gobierno y soporte regulatorio, y Relación con organizaciones privadas y/o del tercer sector. No obstante, se puede visualizar puntos de encuentros entre las dimensiones y los factores debido a que se puede observar prácticas como ejemplos dentro de las descripciones y análisis de los factores que se presentan a continuación.

2. Análisis de factores internos y externos

Tras el desarrollo de las entrevistas a profundidad, se presenta a continuación el análisis de los factores internos y externos que intervinieron para la implementación de sus prácticas de RSE en los casos de estudio, cabe mencionar que, en algunos aspectos, el análisis incluye la interpretación de fuentes secundarias producidas en otro contexto. Asimismo, se clasificó el nivel de incidencia en cada una de las empresas considerando las siguientes definiciones: “Incidencia” refiere a que la presencia de este elemento ha sido relevante para la decisión inicial de comenzar a planificar y destinar recursos para la implementación de prácticas de RSE; “incidencia parcial” refiere a que la existencia o ausencia de este elemento ha tenido menor relevancia en la decisión inicial de comenzar a planificar y destinar recursos para la implementación de prácticas de RSE e, incluso, se presentó una vez implementadas las prácticas y fueron consideradas para su continuidad; y “no incide” refiere a que la ausencia de este elemento no ha sido una limitante o facilitador para que las pequeñas empresas comiencen a planificar y destinar recursos para la implementación de prácticas de RSE, es decir no ha sido considerado en la decisión inicial.

2.1. Factores internos

A continuación, se presentan cinco factores internos, entre los cuales se encuentran: la motivación de la gerencia, planificación estratégica, operaciones y procesos, costos de implementación y relación con los colaboradores. Estos están divididos a su vez en once códigos, los cuales buscan explicar a mayor detalle la manifestación de los factores y el nivel de incidencia de cada uno de estos.

2.1.1. Motivaciones de la gerencia

a. Imagen en el mercado

A partir de las entrevistas realizadas, se identificó que la mayoría de las empresas del estudio consideran que realizar actividades de RSE contribuyen a crear y fortalecer una imagen positiva, responsable y de crecimiento frente a los actuales y potenciales clientes. No obstante, existen empresas dentro de la muestra que consideran que no genera un mayor interés en sus clientes o que no hay un beneficio tangible, en términos de ventas, a corto/mediano plazo.

Así, el coordinador SIG de Medcorp menciona que aplicar RSE mejora la imagen de la organización y les otorga un diferencial en el mercado, debido a que es poco común el desarrollo de estas actividades entre las pequeñas empresas y que, además, les permite evidenciar su responsabilidad frente a los impactos que generan sus actividades. Frente a ello, señala: “Las empresas que cotizan en la bolsa de valores tienen como obligación realizar su reporte de sostenibilidad, entonces al ver que una empresa pequeña cumple con los mismos estándares y requisitos les brinda un plus en el mercado” (comunicación personal, 13 de noviembre de 2020).

Asimismo, el gerente general de GSG mencionó que implementar prácticas de RSE les permite estar a la vanguardia en el mercado, puesto que las grandes empresas se encuentran interesadas en contar con proveedores que también realicen estas actividades. De esta manera se puede señalar que sí hubo incidencia por parte de este elemento en Medcorp y GSG.

En adición, el coordinador de operaciones de Caryant, reconoció que a pesar de existir este interés por parte de sus clientes, este aspecto no fue considerado en la decisión inicial de implementar RSE, por lo cual este elemento, “imagen en el mercado”, habría tenido una incidencia parcial, a comparación de los casos anteriores. Sin embargo, el CEO & Strategic Director de PLAY Group y el gerente general de Createch consideran que crear esta imagen no es tan rentable porque requiere mucha inversión de recursos, no es de mayor interés para sus clientes y que las recompensas no son tangibles o no se obtienen a un corto plazo; por ello, este elemento no habría tenido una incidencia en la decisión de implementar prácticas de RSE.

b. Valores, principios y creencias de la Gerencia

Diversos autores señalan que las motivaciones y posturas éticas de los gerentes generales o dueños de las pequeñas empresas, intervienen en el desarrollo de la RSE. Esto se ve reflejado en los cinco casos estudiados debido a que las motivaciones internas de la gerencia han sido clave para la implementación de las prácticas de RSE, por lo que si bien existe un interés por la obtención de utilidades, también se identificó un compromiso con el bienestar social y ambiental. Así, como lo menciona el CEO & Strategic Director de PLAY Group:

"No lo hacemos por algún beneficio que nos pueda permitir ganar respecto a ello, si no lo hacemos porque nos parece que la definición de una empresa, como organización con fines de lucro, debe ir acompañada por la preocupación de la calidad de vida de la sociedad en donde opera." (comunicación personal, 11 de noviembre del 2020).

Asimismo, la gerencia general de Createch y Caryant fueron los que propusieron e implementaron las primeras prácticas. Por ejemplo, la gerente general de Caryant mencionó que las primeras actividades iban enfocadas a la comunidad cercana, debido a que se conocían las necesidades y problemas de este grupo de interés. Es así, que puede afirmarse que este elemento sí tuvo incidencia en la decisión de incluir prácticas de RSE, puesto que ha sido relevante en los casos de PLAY Group, Createch y Caryant.

Por parte de Medcorp y GSG, la incidencia ha sido parcial debido a que, si bien fue de su interés para que empiecen a ejecutarlas, recién se aplicaron luego de revisar los beneficios que la RSE otorga; es decir, luego de reconocer que la RSE le brinda un valor agregado a su propuesta, comenzaron a implementarla.

c. Obtención de certificaciones o reconocimientos

Se identificó que tres empresas de la muestra cuentan con certificaciones o reconocimientos relacionados a la ejecución y control de prácticas de responsabilidad social, las cuales les brindan mayor puntuación en los procesos de evaluación de sus clientes, debido a que conforma parte de los requerimientos para el proceso de contratación. Así, entre las certificaciones o reconocimientos identificados en las empresas tenemos: el Diploma de Huella de Carbono, Certificación SGS, ISO 14001, ISO 9001, ISO 45001 y OHSAS 18001.

En este sentido, Medcorp es la única organización del estudio que cuenta con ISOs y OSHAS, los cuales han contribuido al establecimiento de un sistema transversal en los procesos relacionados al cuidado de la salud y seguridad en el trabajo, prevención de impactos ambientales negativos y optimización de recursos energéticos. Esto les ha facilitado el control y cumplimientos de tales procesos, debido a que las certificaciones exigen el desarrollo de auditorías. Asimismo, se consideran relevantes para su modelo de negocio, puesto que contribuye a las mejoras de sus operaciones y procesos. Así, el coordinador SIG menciona: “Para Medcorp es un plus optar por certificaciones y prácticas de RSE porque les hace ver con una postura de crecimiento. Entre más sólidos sean sus procesos y operaciones, se va a poder brindar mayor confianza al cliente” (Comunicación personal, 13 de noviembre de 2020). Por otro lado, GSG es la única empresa de la muestra que cuenta con un Diploma de Huella de Carbono otorgado por el Ministerio del Ambiente, para lo cual la gerencia ha tenido que identificar y calcular las emisiones generadas por la organización y comprobar la reducción de esta.

En este sentido, se puede afirmar que en este elemento ha tenido incidencia para la implementación de actividades de RSE en Medcorp y GSG dado que, para obtener las certificaciones o reconocimientos, han tenido que implementar estas prácticas. Sin embargo, no se ha observado incidencia en Createch, PLAY Group y Caryant debido a que este elemento no ha sido considerado en la decisión de implementar RSE.

d. Conocimientos de RSE por parte de la Gerencia

La inclusión de RSE en una empresa se ve afectada, según Trejo & Montiel (2019), por el nivel de conocimiento sobre el valor que puede generar como estrategia. Por lo tanto, al existir un escaso entendimiento por parte de la gerencia, no se logra desarrollar actividades que vayan más allá de lo filantrópico o simplemente son consideradas como gastos que no generan beneficios tangibles. Así, en Medcorp y GSG se identificó que las gerencias contaban con mayor conocimiento sobre el tema, a pesar de que inicialmente no lo consideran importante. En este sentido, el gerente general de GSG señaló: “era algo que no importaba para mí y ni pensaba que era buena para la empresa. Pero luego de capacitarnos, unírnos al comité, empezar a buscar lo del

diploma, eso no se nos había ocurrido en el pasado”. Es por ello, que al tomar en consideración los beneficios que puede generar la implementación de RSE, se considera que este elemento ha tenido incidencia en ambas organizaciones.

Por otro lado, se observó que en algunas de las empresas del estudio luego de llevar cursos o capacitaciones relacionados con la RSE, sus prácticas empiezan a estar más relacionadas con el core de la empresa y se empiezan a aplicar de manera estratégica. En este sentido, la gerente general de Caryant declaró: "Debido al curso que he llevado gracias a Tasa, he podido organizar mejor estas prácticas y enfocarlas en las actividades de la empresa". (comunicación personal, 15 de noviembre del 2020). En este sentido, considerando las mejoras en la planificación de las actividades de RSE que se generaron a partir del curso alineado a la RSE y que este elemento no fue relevante al inicio, se puede señalar que se presenta un nivel de incidencia parcial en Caryant.

De acuerdo con Molina & Mawyin (2018), los beneficios de la RSE pueden verse a un mediano o largo plazo, generando que no sea atractiva su aplicación. Por lo tanto, la implementación de estas prácticas pueden estar limitadas, debido a que las PyMEs están enfocadas en mantenerse dentro del mercado y asegurar su crecimiento. Así, el CEO & Strategic Director de PLAY Group señala: " Yo creo que se puede hacer siempre y cuando no afecte tus tiempos, tus operaciones diarias. (...) Posiblemente vas a invertir muchos esfuerzos y no vas a tener una recompensa tangible, como ventas, es muy poco probable que eso suceda." (comunicación personal, 11 de noviembre del 2020). Dicha opinión fue compartida por el gerente general de Createch al señalar que los beneficios que genera la RSE no son tangibles y que, además, generaría mayor valor para las grandes y medianas empresas, que para las pequeñas. Es por ello, que se considera que este elemento no ha tenido incidencia tanto para PLAY Group como para Createch.

2.1.2. Planificación estratégica

a. Modelo de negocio

El modelo de negocio, según Stabile (2020), describe la lógica en la que una organización crea, entrega y captura valor, haciendo uso de sus recursos, actividades y alianzas clave, entre otros. Con respecto a la entrega de valor, se identificó que en las cinco empresas existen prácticas de RSE relacionadas a sus actividades principales. Un ejemplo de ellos es PLAY Group, la cual implementa herramientas de marketing digital para apoyar en sus alianzas con Voz animal y Acción emprendedora; sin embargo, es importante considerar que estas prácticas se desarrollan de un modo adicional a sus operaciones, es decir, no forma parte de sus operaciones diarias. Asimismo, el gerente general de GSG menciona: "Nuestra organización tiene políticas que convergen y son afines con los servicios que brindamos"(comunicación personal, 25 de

noviembre del 2020). Por ello, sus prácticas sí contarían con cierta relación con los servicios brindados por la organización. Por otro lado, en Createch las prácticas de RSE que se encuentran más relacionadas a sus operaciones son las de salud y seguridad en el trabajo, aunque se identificó la creencia, por parte del gerente general, de que no en todos los sectores se generaría un valor el realizar actividades de RSE. De esta manera, en PLAY GROUP, GSG y Createch se ha identificado una incidencia parcial, debido a que, inicialmente, el modelo de negocio no tuvo tanta relevancia en la decisión de implementar prácticas de RSE.

Por otro lado, las actividades claves están relacionadas a su rubro de negocio, para lo cual si bien todas pertenecen al sector servicios, Medcorp y Caryant generan mayores impactos ambientales negativos que se encuentran vinculados a sus operaciones principales. Así, el coordinador SIG de Medcorp menciona “debido a la naturaleza de ser una clínica ocupacional se generan diferentes residuos peligrosos por lo que es parte de nuestra responsabilidad ser conscientes de los impactos ambientales producidos y gestionar el control, prevención y protección del medio ambiente” (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020). En el caso de Caryant, la organización genera residuos peligrosos como parte de sus actividades, por lo que sus prácticas ambientales están orientadas al tratamiento y adecuado desecho de estos. En este sentido, se puede señalar que el elemento de modelo de negocio sí ha tenido incidencia tanto en Medcorp como Caryant, puesto que sus prácticas de RSE se desarrollan como parte de sus operaciones, las cuales buscan a su vez reducir los impactos ambientales negativos que generan sus organizaciones.

Otro hallazgo para resaltar es la influencia de los competidores para la implementación de prácticas de RSE. En este sentido, De Miguel (2011) menciona que las pequeñas empresas al ver los beneficios de la RSE obtenidas por sus competidores, se sienten incentivados a incluirlas. Frente a ello, se observó que los entrevistados de GSG, Medcorp, PLAY Group y Createch, no se reconocen otras empresas dentro de su rubro que realicen estas actividades, por lo cual no habrían tenido una referencia previa.

b. Colaboración entre áreas

Vives et al. (2005) señala que una de las diferencias entre la aplicación de la RSE en PyMEs y grandes empresas es que no hay un área o equipo encargado de estas prácticas, por lo cual estas son planificadas y estructuradas por el gerente general. En este sentido, la gestión de la RSE en Createch y GSG está a cargo de sus gerentes generales, por lo cual se puede indicar que este elemento no ha tenido incidencia en la decisión de implementar prácticas de RSE, pues, aquellos que las planifican y estructuran son la gerencia.

Por el contrario, en Medcorp, PLAY Group y Caryant, existe un equipo encargado de las actividades y colaboración entre áreas para la ejecución de estas. Sin embargo, es importante resaltar que en el caso de Caryant solo se ha contado con el apoyo de un colaborador del área de operaciones posterior a la implementación de las primeras actividades por lo que existiría una incidencia parcial. Por otro lado, en el caso de PLAY Group se ha observado un apoyo por parte de las áreas de Marketing y de Talento y Cultura. En el caso de Medcorp, el coordinador SIG menciona: “Todas las actividades son realizadas por el área de Sistema Integrada de Gestión pero se necesita soporte de otras áreas para poder llevarlas a cabo como Recursos Humanos, Operaciones o Gerencia” (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020). En este sentido, involucrar a diversas áreas contribuye a que la RSE sea realizada de manera transversal en la organización, además, contribuye a la reducción de tiempo y aumento de personal encargado en de estas actividades. Es por ello, que se indica que este elemento sí ha tenido incidencia en PLAY Group y en Medcorp.

c. Herramientas o guías

A partir de las entrevistas realizadas se identificó que las empresas de la muestra no emplean herramientas o guías internacionales para la implementación de prácticas de RSE. No obstante, se observó que en los casos de Caryant y Medcorp, son los mismos colaboradores quienes diseñan sus propias herramientas organizacionales enfocadas en la identificación y control de impactos ambientales. Así, el coordinador SIG de Medcorp afirma: “existen matrices de identificación de aspectos ambientales en cada área, además de evaluaciones ambientales y generación de controles orientadas en cada proceso, pero todas las herramientas están establecidas por el área SIG, realizado de manera interna” (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020). De esta manera, al haber creado sus propias herramientas se ha considerado que en ambas organizaciones habría existido una incidencia parcial por parte de este elemento.

No obstante, no se observó incidencia en PLAY Group, Createch y GSG, puesto que no implementaron, ni se apoyaron, ni crearon herramientas; sin embargo, esto no fue una limitante para la inclusión de prácticas socialmente responsables. Además, para el diseño de estas herramientas se observó que no se ha empleado alguna herramienta o guía internacional como referencia. No obstante, cabe resaltar que algunas de las empresas de la muestra cuentan con ISOS u OSHAS, las cuales establecen lineamientos para su cumplimiento, por lo que es probable que hayan sido un tipo de referencia para su gestión interna.

2.1.3. Operaciones y procesos

En las entrevistas realizadas, las cinco empresas de la muestra mencionaron que no fue un problema la inclusión de RSE en sus operaciones, debido a que no se requirieron de cambios

significativos para la aplicación de estas actividades. Esto puede relacionarse al pequeño tamaño de las organizaciones, así como su número de áreas y colaboradores, además del tipo de actividades (digitales o manuales), lo cual ha permitido una mayor flexibilidad para realizar cambios o inclusión de prácticas de RSE.

No obstante, se evidenció una diferencia entre las actividades más digitales, como son los casos de PLAY Group y GSG, las cuales poseen menos problemas con la adaptación por parte de sus colaboradores. Es por ello, que se considera que las operaciones y procesos digitales de ambas organizaciones sí ha tenido una incidencia en la decisión de implementar prácticas de RSE.

Mientras que en Medcorp, Caryant y Createch hay mayor trabajo manual por lo que se presentó algún tipo de resistencia por parte de los trabajadores para adaptarse a nuevos procesos o actividades socialmente responsables, lo cual puede estar relacionado también a los valores y costumbres de estos. En este sentido, el gerente general de Createch señaló “con relación a las prácticas de reciclaje fue difícil acostumbrar a los colaboradores a tirar los desechos en el correcto recipiente, al final no todos los colaboradores se acostumbraron” (comunicación personal, 9 de noviembre de 2020). De esta manera se considera que en estas tres organizaciones se ha presentado un nivel de incidencia parcial, debido a que se identificó cierta resistencia al cambio, por lo que se requirió de más tiempo para implementar sus prácticas. Asimismo, se ha observado un esfuerzo extra en términos de concientización a los colaboradores, limitante que no ha sido identificada en las organizaciones anteriormente mencionadas.

2.1.4. Costo de implementación

En las cinco empresas se mencionó que las prácticas de RSE no se realizaban durante los primeros años de la organización, debido a que no se poseían los recursos suficientes que permitieran solventarlas, siendo su prioridad el crecimiento y posicionamiento. Esto fue señalado por el CEO & Strategic Director de PLAY Group “No he visto pymes que hagan RSE a tan temprana edad por general lo hacen cuando son un poquito más grande cuando tienes contactos, dinero, presupuesto” (comunicación personal, 11 de noviembre de 2020), cuya opinión fue compartida por el coordinador de operaciones de Caryant. No obstante, el CEO & Strategic Director de PLAY Group reconoció, posteriormente, que existen algunas actividades de RSE que no generan muchos costos, por lo cual estas prácticas podrían ser aplicadas por las pequeñas empresas.

Por otro lado, se identificó que durante el 2019 todas las empresas de la muestra sí realizaron prácticas de RSE y que incluso cuatro de ellas consideran estos costos dentro del presupuesto organizacional. Así, el coordinador de operaciones de Caryant señala “ahora que es parte de lo habitual sí está contemplado, se encuentra parte de las cotizaciones que se realiza”

(comunicación personal, 17 de noviembre de 2020). Aunque, también se identificó que este año, a causa de la pandemia, algunas de las empresas recortaron el presupuesto para actividades de RSE.

De esta manera, con relación a los recursos económicos, se observó que existen dos limitantes: La primera se presenta cuando la gerencia decide comenzar a realizar prácticas de RSE, lo cual empiezan a aplicarlo cuando se sienten seguros de que la organización cuenta con los recursos suficientes; y la segunda limitante está vinculada con la continuidad de tales prácticas, debido a que no siempre se poseen los recursos suficientes para poder solventarlas, siendo las primeras actividades en discontinuar en caso haya un desequilibrio económico en la organización. Por lo anterior, se puede mencionar que se tiene una perspectiva de estas actividades como si fuesen un gasto y no como una inversión en sí misma, siendo no visible que existen actividades que no requieren un costo elevado para aplicarlas o que existen actividades que generan un beneficio a mediano/largo plazo; por ejemplo, actividades relacionadas a Seguridad y Salud del Trabajo o con colaboradores.

Finalmente, otro costo identificado por las pequeñas empresas es el tiempo, el cual es reconocido como una limitante para el cumplimiento de prácticas de RSE debido a que los colaboradores invierten y se encuentran abocados la mayor parte de su tiempo en sus funciones, por lo cual es complejo implementar actividades que requieran de horas hombre. Así, la Head of Talent & Culture de PLAY Group señala “A veces era un poco complicado gestionar estas actividades porque también se tienen otras funciones” (comunicación personal, 26 de noviembre de 2020), idea que fue compartida por el gerente general de Createch y el coordinador SIG de Medcorp. No obstante, cuando el interés y compromiso de los colaboradores es mayor estos utilizan horas fuera de su horario para realizar estas actividades como es en el caso de Caryant, Medcorp y PLAY Group.

Por lo anteriormente expuesto, se indica que tanto los recursos económicos y de tiempo tuvieron incidencia en todas las empresas del estudio, debido a que las organizaciones han decidido implementar RSE, luego de poseer una estabilidad económica y disponer de tiempo extra para poder diseñar y ejecutar este tipo de actividades.

2.1.5. Relación con los colaboradores

a. Interés de los colaboradores

Se ha identificado que en la mayoría de las empresas del estudio existe un interés y compromiso por parte de los colaboradores hacia la ejecución de prácticas de RSE, lo cual ha tenido una incidencia de manera positiva debido a que no solo se ha logrado mantener el cumplimiento de estas prácticas, si no que existen iniciativas o propuestas de mejora por parte de

los trabajadores. Así, el coordinador de operaciones de Caryant menciona “los colaboradores apoyan las iniciativas que tenemos como empresa, por ejemplo, cuando vamos a apoyar a la comunidad ellos se quedan después del trabajo para poder pintar o hacer trabajos como la tranquera” (comunicación personal, 17 de noviembre de 2020). Por ello, se considera que este elemento ha tenido una incidencia parcial en Caryant, debido a que si bien no tuvo relevancia en un principio, posteriormente, aumentó el interés y disposición de los colaboradores.

Otro hallazgo relevante, es que se observó que existe un principal interés por parte de los colaboradores más jóvenes respecto al tema de RSE, el cual es inclusive manifestado previo a su ingreso en las organizaciones. Así, en el caso de PLAY Group, el CEO & Strategic Director señala “Hay muchos chicos que han hecho voluntariado desde su universidad o colegio, tenemos gente joven que quiere involucrarse en estos temas” (comunicación personal, 11 de noviembre de 2020). Este previo interés es una ventaja debido a que no se requiere de mucho esfuerzo o inversión de recursos para la concientización de la importancia de estas prácticas en la organización. Este interés también se ha identificado en el caso de Medcorp, sobre todo en las actividades ambientales como la recolección de las tapitas de plástico, en la cual hasta los familiares de estos tuvieron participación. En este sentido, se señala que en PLAY Group y Medcorp el interés de los colaboradores sí ha tenido incidencia para la aplicación de RSE.

Caso contrario, sucede con Createch y GSG, en el cual ambos gerentes mencionaron que no se evidenciaba un interés por parte de sus colaboradores con respecto a la aplicación de RSE. Así, el gerente general de Createch menciona “los colaboradores no tienen el interés de realizar estas prácticas. Nosotros les pedimos que por el hecho de trabajar en la organización respeten estas prácticas” (comunicación personal, 9 de noviembre de 2020). Por esta razón se considera que este elemento no habría tenido incidencia para la implementación de RSE en ambas organizaciones.

b. Motivación para los empleados

Según Vives et al. (2005), uno de los beneficios internos que se generan a través de la incorporación de la RSE es la generación de motivación para los empleados. Por lo tanto, con relación a la sección anterior, se observó que PLAY Group, Caryant y Medcorp desarrollan actividades de RSE, puesto que detectaron que esto motiva a sus trabajadores. De esta manera, al contribuir con la motivación de los empleados, las organizaciones buscan involucrar y promover la participación de estos en dichas actividades. Con respecto a lo anterior, el CEO & Strategic Director de PLAY Group indicó: "Yo creo que los mismos colaboradores están contentos con las cosas que hace la agencia y esto, en lo personal, me parece que da más valor" (comunicación

personal, 11 de noviembre del 2020). Por ello, se ha considerado que en PLAY Group la motivación sí ha sido un elemento que ha tenido incidencia en la implementación de RSE.

En el caso de Medcorp, a pesar de existir un interés por parte de los colaboradores, el coordinador SIG mencionó que este solo se manifiesta solo con algunas prácticas; no obstante, si se considera como un motivador para los colaboradores. Esto también ha sido observado en Caryant, por lo cual se considera que en ambas organizaciones se ha presentado un nivel de incidencia parcial con relación a este elemento.

Por otro lado, considerando la falta de interés por parte de los colaboradores de Createch y GSG, no se ha conseguido percibir la inclusión de RSE como un motivador para estos, puesto que solo cumplen con estas prácticas debido a que se han establecido como políticas que deben respetarse dentro de estas organizaciones. Es por esta razón, que no se ha considerado la motivación como un elemento que haya tenido incidencia en ambas organizaciones.

Así, tras el análisis realizado, se identificó que los cinco factores presentados incidieron para que se comenzará a realizar prácticas de RSE en las empresas de la muestra. Sin embargo, solo nueve de los once códigos tuvieron mayor relevancia. Estos serán profundizados en la sección “3.4 Análisis de los resultados entre las pequeñas empresas, expertos y teoría”. Asimismo, se identificó que Medcorp fue la pequeña empresa que contó con mayor incidencia por parte de los factores internos desarrollados, puesto que cuenta con siete “incidencias totales” de un total de once códigos. El análisis de la presente sección puede resumirse en la tabla 8:

Tabla 8: Resumen de hallazgos de los factores internos

Códigos internos	Medcorp	Createch	PLAY Group	Caryant	GSG
Imagen en el mercado	✓	✗	✗	✓	✓
Valores, principios y creencias de la Gerencia	✓	✓	✓	✓	✓
Obtención de certificaciones o reconocimientos	✓	✗	✗	✗	✓
Conocimientos de RSE por parte de la Gerencia	✓	✗	✗	✓	✓
Modelo de negocio	✓	✓	✓	✓	✓

Tabla 8: Resumen de hallazgos de los factores internos (continuación)

Códigos internos	Medcorp	Createch	PLAY Group	Caryant	GSG
Colaboración entre áreas	✓	✗	✓	✓	✗
Herramientas o guías	✓	✗	✗	✓	✗
Operaciones y procesos	✓	✓	✓	✓	✓
Recursos económicos y disponibilidad de tiempo	✓	✓	✓	✓	✓
Interés de los colaboradores	✓	✗	✓	✓	✗
Motivación para los empleados	✓	✗	✓	✓	✗

Leyenda	
No tuvo incidencia	✗
Incide parcialmente	✓
Incide	✓

2.2. Factores externos

A continuación, se presentan seis factores externos a la organización que intervienen en la implementación de prácticas de RSE, entre los cuales se encuentran: relación con la comunidad, relación con los clientes, relación con los proveedores, relación con el ambiente, gobiernos y el soporte regulatorio, y la relación con organizaciones privadas y/o del tercer sector. Estos se encuentran divididos a su vez en nueve códigos, los cuales son analizados considerando su nivel de incidencia en cada uno de ellos.

2.2.1. Relación con la comunidad

Este factor se refiere a la comunidad aledaña geográficamente a la empresa e incluye tanto a la cercanía con la comunidad como el impacto de las actividades empresariales a su entorno. Así, en las entrevistas, se identificó que en GSG, Createch y PLAY Group, no ha habido incidencias de este factor para la implementación de prácticas de RSE debido a que consideran que sus actividades no han tenido, ni tienen un impacto directo a la comunidad.

Además, en el caso de Medcorp, para el mantenimiento de buenas relaciones y con el fin de minimizar los impactos negativos hacia el entorno, implementaron una política de RSE alineado a su tri-norma, enfocado principalmente en sus impactos ambientales. Sin embargo, debido a la ubicación y el entorno vecinal (conformado por áreas comerciales), se ha dificultado la gestión comunitaria puesto que tampoco hay incidencia directa con comunidades, por lo que se considera que la relación con su comunidad ha tenido una incidencia parcial en su decisión de

incluir actividades de RSE. Asimismo, en el caso de Caryant, debido a su cercanía por parte de la gerencia hacia la comunidad local reconocieron necesidades de estas como seguridad y apoyo en actividades comunales, siendo sus primeras acciones enfocadas en este grupo de interés; por ejemplo, apoyo en la construcción de tranqueras, barandas en el parque y donaciones para fiestas navideñas. Por ello, se considera que este elemento sí ha tenido incidencia para la implementación de prácticas de RSE.

2.2.2. Relación con los clientes

a. Interés de los clientes

Dentro de la cartera de clientes de las cinco empresas existen grandes compañías, las cuales trabajan temas de sostenibilidad no solo dentro de sus organizaciones sino también a nivel de sus proveedores. Sin embargo, tanto Createch, GSG, PLAY Group y Caryant comentan haber realizado sus actividades previo al requerimiento del cliente. En adición, los entrevistados de GSG y PLAY Group consideran que es más relevante para sus clientes la calidad de los servicios por los que los contratan independientemente si es que aplican o no RSE. De esta manera, el interés de los clientes no ha generado incidencia en la decisión de inclusión de prácticas de RSE en Createch, GSG, PLAY Group y Caryant, debido a que estas surgieron por iniciativas propias.

Asimismo, en Medcorp, una de sus primeras motivaciones fue optar por certificaciones y prácticas de RSE, debido a que les brinda un diferencial en su sector y contribuye a una mejora de su imagen organizacional, por lo que si bien han implementado estas prácticas para atraer a los clientes, no lo han realizado porque alguno de estos lo ha solicitado. Por ello, se considera que el interés de los clientes ha tenido una incidencia parcial.

b. Nivel de influencia de los clientes

Este elemento hace referencia a cómo se ha implementado o mejorado sus actividades de RSE a partir de la solicitud de los clientes, de manera que la pequeña empresa fortalezca relaciones comerciales. Así, se identificó que la mayor parte de la cartera de clientes de todas las empresas del estudio son personas jurídicas; además, se observó que Createch, Medcorp y Caryant cuentan con “empresas anclas”, denominación usada por el coordinador SIG de Medcorp para referirse a aquellas empresas que motivan a otras a realizar reportes de sostenibilidad para documentar y comunicar sus actividades socialmente responsables y también brindar capacitaciones sobre temas relacionados a la RSE. Entre las “empresas anclas” mencionadas durante las entrevistas se encuentran Enel, TASA y Unicon, respectivamente.

En este sentido, la gerente general de Caryant afirma “Gracias a Tasa he participado de un curso que nos ha permitido conocer más sobre el manejo de empresas y se ha incluido temas de responsabilidad social empresarial enfocado a medio ambiente” (comunicación personal, 20

de noviembre de 2020). Esto ayudó a que la organización aplicara nuevas actividades de RSE orientadas al cuidado ambiental en sus operaciones como también a organizar las que ya se encontraban ejecutando. En adición, el coordinador SIG de Medcorp menciona “Uno de nuestros impulsores o empresas ancla nos dio mayor solidez y soporte en nuestras iniciativas” (comunicación personal, 13 de noviembre de 2020). Del mismo modo, el gerente general de Createch señaló que el apoyo por parte de su empresa ancla, Enel, se enfocó en la iniciativa y seguimiento para que la organización elaborara su reporte de sostenibilidad. Por lo anterior, se considera que en Caryant, Medcorp y Createch ha existido un nivel de incidencia parcial por parte del nivel de influencia de sus clientes, en especial de sus “empresas ancla”, puesto que, si bien no ha sido relevante en la decisión inicial de implementar RSE, sí ayudaron a mejorar las actividades que ya se encontraban realizando.

Finalmente, en PLAY Group y en GSG, no se ha tenido una "empresa ancla" que las haya apoyado a mejorar o implementar prácticas de RSE; sin embargo, PLAY Group sí ha podido asociarse con una empresa para realizar actividades a mayor escala. De esta manera, menciona:

"Tuvimos con un cliente unas acciones de responsabilidad social en conjunto para capacitar padres de familia (...) nosotros hicimos esta capacitación a todos estos padres que tenían a sus hijos en edad escolar pero que sus negocios estaban yendo super mal y con eso los estuvimos apoyando." (comunicación personal, 11 de noviembre de 2020).

Es por ello, que se considera que el nivel de influencia de los clientes no ha tenido incidencia en ambas empresas.

2.2.3. Relación con los proveedores

Dentro de las entrevistas, este no fue un elemento que se mencionó directamente, debido a que estas consideran que no pueden exigir a sus empresas proveedoras a que realicen actividades relacionadas con la RSE, debido a que priorizan la calidad de servicio y/o producto adquirido. No obstante, en Createch y Caryant se ha observado que indirectamente realizan actividades de RSE dentro de sus procesos de selección y evaluación de proveedores al incluir los temas de salud y seguridad en el trabajo y aspectos ambientales. De esta manera, se ha considerado que la relación con los proveedores se ha presentado como un elemento que incide de manera parcial para la implementación de RSE en Createch y Caryant.

No obstante, en Medcorp, se busca alinear sus criterios de selección y evaluación de proveedores dependiendo del tipo de servicio y/o producto que ellos adquieren, considerando los lineamientos establecidos por los ISOS en los que se encuentran certificadas, los cuales requieren que realicen prácticas orientadas en los proveedores. Respecto a este punto, el coordinador SIG de Medcorp indicó: “Los criterios los establecemos a partir de nuestras tres normas certificadas,

aunque esto también depende del proveedor. Por ejemplo, si es uno de ejecución dentro de instalaciones se les pide unas fichas para ejecutar con sustancias peligrosas, procedimientos de trabajo seguro y adicionalmente deben pasar por un sistema ATS que lo realiza el personal del sistema integrado de la gestión”. (comunicación personal, 13 de noviembre del 2020). Por este motivo, se considera que sí existe incidencia por parte de este elemento en Medcorp. No obstante, en GSG y PLAY Group no hubo incidencia, puesto que no consideran dentro de sus lineamientos con proveedores temas de RSE.

2.2.4. Relación con el ambiente

a. Impacto Ambiental

Si bien se señaló anteriormente que todas las empresas de la muestra realizan prácticas relacionadas con el aspecto ambiental, la mayoría se queda en actividades como reciclaje o gestión del recurso energético, siendo sólo tres empresas de la muestra las que han realizado una inspección de sus impactos ambientales. Esto coincide con la postura de Buriticá (2012), al afirmar que suele existir un desinterés y falta de consciencia de las pequeñas empresas con relación a los impactos que generan sus procesos al ambiente. Esto permite cuestionar el enfoque que tienen sus actuales actividades ambientales y la reducción de impacto negativo que verdaderamente están logrando con tales prácticas.

Entre las empresas que sí realizaron una inspección, se tiene a Caryant y Medcorp, las cuales reconocen que sí generan impacto ambiental y realizan prácticas de RSE orientadas en mitigar o evitar dichos impactos generado a partir de sus procesos. Por este motivo, se considera que este elemento sí tiene incidencia en la implementación de RSE en ambas organizaciones.

La última empresa que ha desarrollado una evaluación previa es GSG, la cual ha realizado, específicamente, la inspección de huella de carbono, con el fin de obtener el diploma otorgado por el Ministerio del ambiente. Así, si bien este elemento no ha sido relevante inicialmente, se considera que el impacto ambiental ha tenido una incidencia parcial para inclusión de sus prácticas socialmente responsables.

No obstante, Createch y PLAY Group consideran que sus actividades no generan externalidades relacionadas con el ambiente a diferencia de una gran empresa o una empresa de manufactura, por lo cual el impacto ambiental ha sido un elemento que no ha incidido en la implementación de RSE.

b. Conocimiento de prácticas ambientales

A partir de las entrevistas realizadas, se observó que existen diferentes niveles de conocimiento con relación a las prácticas ambientales, lo que posee incidencia en la calidad y

cantidad de estas actividades. En este sentido, Medcorp es la única empresa del estudio que cuenta con un ingeniero ambiental encargado del desarrollo de estas prácticas, por lo que tiene mayores conocimientos que se evidencian en la cantidad de actividades ambientales realizadas como también el diseño y control de estas. Por esta razón, se considera que este elemento sí ha tenido incidencia en la inclusión de RSE dentro de Medcorp.

Mientras que en el caso de GSG, se adquirió estos conocimientos mediante capacitaciones obtenidas en el consorcio de empresas al que pertenece, lo que les permite ahora realizar asesorías y recomendaciones en temas ambientales a sus clientes. Finalmente, en el caso de Caryant se han adquirido los conocimientos de este tema durante la práctica diaria y con el curso que le brindó TASA. Así, el coordinador de operaciones de la organización menciona “uno aprende a manejar bien los tiempos, a manejar bien los recursos como materia prima, energía, agua, uno puede aportar a la sociedad a la vez que obtiene menos costos en los mismos” (comunicación personal, 17 de noviembre de 2020). De esta manera, se considera que tanto en GSG como en Caryant existe una incidencia parcial puesto que no ha tenido una mayor relevancia en la decisión de incluir prácticas ambientales, pero en base a la experiencia diaria y capacitaciones recibidas han logrado mejorar tales actividades. Finalmente, en PLAY Group y Createch, no se hace mención de ese elemento dentro de sus consideraciones para la implementación de prácticas de RSE, por lo cual se considera que los conocimientos de prácticas ambientales no han tenido incidencia en su decisión inicial de incluir este tipo de actividades.

2.2.5. Gobierno y el soporte regulatorio

a. Conocimiento de la normativa / organismos / programas / actividades estatales

A partir de las entrevistas realizadas, se identificó que los entrevistados no reconocen normativas o políticas relacionadas con la implementación o mejora de sus prácticas de RSE. Así, el gerente general de GSG, menciona “trabajo en temas de saneamiento predial desde hace muchos años, pero nunca he visto un interés por parte del Estado para que las Mipymes tengan políticas relacionadas con RSE, incluso con las obligatorias que deberían estar implementadas” (comunicación personal, 25 de noviembre). Por otro lado, se observó que PLAY Group, Createch y Caryant no conocen de programas u organismos estatales que pueden brindar ayuda a las pequeñas empresas en temas de responsabilidad social. Es por ello, que este elemento no ha tenido incidencia en la implementación de RSE en dichas empresas.

Caso contrario es lo ocurrido con Medcorp, en el cual según el coordinador SIG, la organización se encuentran participando de un proyecto con el Estado para la aplicación de prácticas anticorrupción “Recientemente, la gerencia ha sacado proyectos con el gobierno que

facilitan la aplicación de prácticas de anticorrupción y dan becas de liderazgo, entonces si la empresa clasifica ellos cubren costos de asesoramiento e implementación base del sistema de gestión” (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020). Es así, que al identificarse un apoyo por parte del Estado y ser aprovechada por Medcorp, se considera que existe una incidencia parcial, debido a que la organización ya se encontraba implementando estas prácticas, pero se está consiguiendo mejorarlas a partir de la participación en este proyecto. Esto permite considerar el hecho de que, por la falta de información de estos programas, varias pequeñas empresas se encuentren perdiendo oportunidades de poder capacitarse o recibir apoyo.

Asimismo, GSG afirmó que gracias al MINAM y su herramienta de huella de carbono, ha empezado a aplicar actividades de RSE relacionadas al tema ambiental aumentando su interés por abarcar más sobre este tema, por lo que se considera que este elemento sí ha tenido una incidencia en la decisión de implementar estas prácticas.

b. Percepción del soporte/promoción por parte del Estado

Este elemento se refiere a la percepción que poseen las cinco pequeñas empresas del estudio con respecto al soporte y promoción por parte del Estado al momento que estas decidieron implementar prácticas de RSE. Con respecto a las entrevistas realizadas, se observa que las empresas de la muestra consideran que el soporte por parte del Estado, en términos de políticas públicas, es poca, siendo la falta de información y capacitaciones una nueva limitante para estas debido a que desconocen hacia qué organismo puede dirigirse para poder apoyarse.

Asimismo, todos los entrevistados mencionaron que existe dificultad para acceder a información sobre políticas que promuevan prácticas de RSE para pequeñas empresas. Para esto, el CEO & Strategic Director de PLAY Group mencionó “yo exploré algunas opciones antes de empezar todo y no encontré mucho, en verdad. Está poco trabajado estas cosas y creo que estas iniciativas de RSE tienen objetivos nobles que están aislados y no lo escalan a un nivel mayor” (comunicación personal, 11 de noviembre de 2020).

En la misma línea, el gerente general de Createch y el coordinador de operaciones de Caryant, comentaron que consideran que hay un escaso soporte y que existe una poca promoción de estas prácticas por parte del Estado, debido a que consideran que quienes fomentan esta aplicación son sus grandes clientes. Por ello, se considera que este elemento no ha tenido incidencia en Medcorp, Createch, PLAY Group y Caryant, debido a que su ausencia no ha afectado la inclusión de sus actividades socialmente responsables.

Por otra parte, en el caso el gerente general de GSG menciona:

“Me parece que su difusión es buena, pero debe haber mucho más como el programa del MINAM de huella de carbono. Lo mismo con el programa de PRODUCE que busca fomentar buenas prácticas corporativas como la implementación de ISOS, me parecen muy interesantes, pero no están totalmente difundidos”. (comunicación personal, 25 de noviembre).

De esta manera, si bien se reconoce que existen programas estatales que contribuyen a la ejecución de actividades de RSE, aún falta una mayor difusión que permita que más empresas puedan capacitarse o incluso certificarse. Por esta razón, se considera que en GSG sí ha existido una incidencia parcial.

2.2.6. Relación con las organizaciones privadas y/o tercer sector

A partir de las entrevistas realizadas, se identificó que solo Caryant conoce organizaciones privadas o del tercer sector que fomenten la aplicación de RSE, entre las cuales se encuentran el Global Reporting Initiative (GRI) y algunas empresas grandes como el Banco de Crédito, Gloria, TASA y Pesquera Diamante, sin embargo, no ha establecido relación con ninguna de estas organizaciones. Asimismo, se identificó que los entrevistados en Medcorp y Createch no conocen organizaciones privadas o del tercer sector que puedan apoyarlas en la implementación de sus prácticas de RSE. Por lo anterior, se considera que no hay incidencia por parte de este elemento en Caryant, Medcorp y Createch.

No obstante, en el caso de PLAY Group, el gerente general señaló solo conocer a “Acción emprendedora”, organización a la cual ellos les brindan asesorías gratuitas, mientras que GSG cuenta con un aliado extranjero. En esta línea, el gerente general de GSG indica “Dentro de nuestros aliados que son un centro empresarial colombianos con los que trabajamos, la empresa está incorporado en el comité de sostenibilidad y responsabilidad social” (comunicación personal, 25 de noviembre del 2020). Así, en ambas empresas se considera que hay una incidencia parcial, debido a que se apoyaron de terceros para poder implementar prácticas; no obstante, esto fue más para la ejecución que para la planificación.

De esta manera, tras el análisis de los factores externos, se observó que solo dos de los seis factores presentados incidieron para que las pequeñas organizaciones del estudio realizaran sus prácticas de RSE, los cuales serán explicados a mayor detalle en la sección “3.4 Análisis de los resultados entre las pequeñas empresas, expertos y teoría”. En adición a lo anterior, se observó que Medcorp fue la empresa de la muestra que contó con mayor incidencia por parte de los factores externos presentados, debido a que tiene una mayor cantidad de “incidencias totales” e “incidencias parciales” con respecto a las otras organizaciones. El análisis de la presente sección puede resumirse en la tabla 9:

Tabla 9: Resumen de hallazgos de los factores externos

Códigos internos	Medcorp	Createch	PLAY Group	Caryant	GSG
Cercanía con la comunidad e impacto de las actividades	✓	✗	✗	✓	✗
Interés de los clientes	✓	✗	✗	✗	✗
Nivel de influencia de los clientes	✓	✓	✗	✓	✗
Relación con los proveedores	✓	✓	✗	✓	✗
Impacto ambiental	✓	✗	✗	✓	✓
Conocimiento de prácticas ambientales	✓	✗	✗	✓	✓
Conocimiento de la normativa/ organismos/ programas/ actividades estatales	✓	✗	✗	✗	✓
Percepción del soporte / promoción por parte del Estado	✗	✗	✗	✗	✓
Conocimiento de las organizaciones y participación en redes o asociaciones	✗	✗	✓	✗	✓

Leyenda	
No tuvo incidencia	✗
Incide parcialmente	✓
Incide	✓

Así, habiéndose explicado cada uno de los once factores, se realizaron mapas de relaciones de estos en cada empresa del estudio (Ver Anexo L, Anexo M, Anexo N, Anexo Ñ y Anexo O), así como una red de relaciones, el cual ha sido realizado por medio del software Gephi, y que vinculan los veinte códigos que componen los factores presentados (Ver Anexo K).

3. Aplicación del método Delphi

Como se mencionó en el capítulo anterior, se aplicó el método Delphi para poder complementar los hallazgos obtenidos en las entrevistas a profundidad, de manera que permita realizar una comparación con el punto de vista de expertos en Responsabilidad Social Empresarial. De esta manera, presentamos los principales hallazgos de la metodología.

3.1. Primera fase: Generación de ideas y validación de factores

En esta etapa se realizó la primera recolección de información. Para ello, se diseñó un cuestionario con preguntas abiertas enfocadas en descubrir, a partir de la experiencia y conocimientos de los especialistas, cuáles son los factores internos y externos que inciden en la implementación de prácticas de RSE en las pequeñas empresas. En este sentido, en el caso de los factores externos se requirió que se consideren las variables del PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal).

Posteriormente, se realizó el primer acercamiento con trece especialistas de Responsabilidad Social, de los cuales solo se obtuvo ocho participantes, cuyo perfil es experiencia laboral de más de cinco años en el sector público, privado o tercer sector. Tras la revisión de las respuestas, se procedió a agrupar aquellas que eran iguales, con el fin de determinar la frecuencia y así, seleccionar aquellas que cuenten con un acuerdo mínimo del 50%, de lo contrario la respuesta no eran consideradas dentro de la segunda encuesta. De esta manera, se obtuvo catorce factores divididos entre internos y externos, los cuales son presentados en las tablas 10 y 11.

Con relación a los factores internos, se observó que la mayoría de estos ya habían sido previamente identificados en la teoría; sin embargo, los especialistas señalaron un nuevo factor: confianza y apertura al diálogo con sus stakeholders. Por otro lado, con relación a los factores externos, si bien los expertos coinciden con lo señalado por la literatura, estos identificaron más factores por los cuales se puede generar una mayor influencia por parte del Estado: regulación y leyes, oportunidades de programas/ capacitaciones que ofrece el mercado, situación política en el país e informalidad, siendo este último, un elemento nuevo.

3.2. Segunda fase: Valoración y priorización de factores

En esta fase, el objetivo fue que los participantes valoren y prioricen a los factores correspondientes a cada una de las clasificaciones según el grado de importancia, utilizando una escala del 1 al 7 y, que valoren de acuerdo con la siguiente escala: Nada (1), Poco (2), Bastante (3) y Muy (4). Todo lo anterior en base a su criterio, conocimiento y experiencia. Una vez recopilada toda la información brindada por los participantes, se procedió a promediar las respuestas para obtener la media de valoración y establecer un orden de priorización de los factores. Asimismo, se procedió con el cálculo de la desviación estándar para analizar en qué medida existía variabilidad entre las respuestas.

Con respecto a los factores internos, la media del promedio es 3.3, lo que significa que el grupo le da una valoración mayor a "bastante" con respecto a la incidencia de estos factores en la implementación de prácticas de RSE en las pequeñas empresas. Asimismo, el factor que se consideró más relevante es "Valores y principios del propietario o gerente (1)", siendo seguido

por "Inclusión de lineamientos de RSE en la planificación estratégica (2)" y el menos relevante "Relaciones con sus colaboradores (7)".

Finalmente, no existe una dispersión alta con respecto a las respuestas debido a que el promedio de desviación estándar (0.62) no llega a ser mayor a 1 a pesar de la heterogeneidad de sectores que se posee en los perfiles de los expertos.

Tabla 10: Validación, valoración y priorización de factores internos

Factores internos	Frecuencia (%)	Promedio	Orden	Desviación estándar
Valores y principios del propietario o gerente	87,5%	3,5	1	0,53
Inclusión de lineamientos de RSE en la planificación estratégica	62,5%	3,5	2	0,53
Conocimientos de RSE por parte del gerente	75%	3,3	3	0,46
Inclusión de RSE en misión, visión o valores de la empresa	62,5%	3,4	4	0,52
Recursos financieros o humanos	62,5%	2,9	4	0,99
Confianza y apertura al diálogo con sus stakeholders	50%	3,3	5	0,46
Relaciones con sus colaboradores	50%	2,9	6	0,83

Con respecto a los factores externos, la media del promedio es 3.1, lo que significa que el grupo le da una valoración "bastante" con respecto a la incidencia de estos factores en la implementación de prácticas de RSE en las pequeñas empresas. Asimismo, el factor que se consideró más relevante es "Oportunidad de ingreso en nuevos mercados (1)", siendo seguido por "Regulación y leyes (2)" y el menos relevante "Impacto de las actividades empresariales a la comunidad (7)". Finalmente, no existe una dispersión alta con respecto a las respuestas debido a que la desviación estándar no llega a ser mayor a 1; no obstante, es mayor la dispersión con respecto a los factores internos al obtener en promedio 0.73.

Tabla 11: Validación, valoración y priorización de factores externos

Factores externos	Frecuencia (%)	Promedio	Orden	Desviación estándar
Oportunidad de ingreso en nuevos mercados	75%	3	1	0,93
Regulación y leyes	75%	3,1	2	0,64
Intereses de los clientes y consumidores en RSE	62.5%	3,5	3	0,76
Situación política en el país (inclusión en la agenda política)	50%	3,4	4	0,74
Informalidad	50%	3,3	5	0,89
Oportunidades de programas/capacitaciones que ofrece el mercado	62.5%	2,5	6	0,53

Tabla 11: Validación, valoración y priorización de factores externos (continuación)

Factores externos	Frecuencia (%)	Promedio	Orden	Desviación estándar
Impacto de las actividades empresariales a la comunidad	50%	3,1	7	0,64

3.3. Hallazgos de los resultados de la metodología

Entre los hallazgos de la aplicación del método Delphi se descubrió una variación en el orden de prioridad tanto de los factores internos como externos. Con relación a los factores internos, se identificó que 7 expertos resaltaron la importancia de los “Valores y principios del propietario o gerente”, debido a que el gerente es quien acostumbra a liderar la transformación de la organización e influir su estilo de gestión en toda la organización. Dicho factor, se mantiene en primer lugar tras la segunda encuesta realizada. Esto va acorde a lo mencionado en el estudio de Aldeanueva & Cervante (2019), las organizaciones dependen de las decisiones tomadas por sus líderes por lo que las motivaciones, posturas éticas y compromisos sociales que estos tengan, poseerán una influencia directa y significativa en el desarrollo de la RSE dentro las empresas.

Con relación a los “conocimientos de RSE por parte de la gerencia”, 6 de los expertos señalaron que es una limitante, debido a que el desconocimiento de estas prácticas genera una percepción de que estas son acciones filantrópicas y que solo generan costos. Esto se ve reflejado en lo presentado en la investigación de Trejo & Montiel (2019): La implementación de la RSE puede verse afectada por el nivel de conocimiento del valor que puede generar como estrategia por parte del empresario y de la empresa. Este factor baja al tercer lugar tras finalizar la segunda encuesta.

La “inclusión de RSE en misión, visión o valores de la empresa”, junto con “recursos financieros o humanos” e “inclusión de lineamientos de RSE en la planificación estratégica”, fueron factores considerados en tercer lugar por 5 expertos, tras la primera encuesta. Entre los argumentos presentados resaltaron que si la RSE es concebida como parte de la visión puede guiar al diseño del modelo de negocio y compromiso con la sociedad. Por otro lado, consideraron que el presupuesto puede ser una limitante, debido a que, si no hay suficiente liquidez, los empresarios van a preferir realizar actividades comerciales que aseguren su supervivencia. Asimismo, señalaron la importancia de considerar a la RSE en la planificación organización de modo que estas prácticas se realicen de modo transversal y así lograr resultados en el ámbito económico, social y ambiental.

Finalmente, en la primera encuesta, los factores “confianza y apertura al diálogo con sus stakeholders” y “relaciones con sus colaboradores” fueron considerados en el cuarto lugar por 4 expertos. Estos señalaron que la apertura al diálogo con los actores internos y externos a la

organización y el tipo de relación que se establece con estos puede favorecer la aplicación de actividades de RSE. Además, el pequeño tamaño de la organización puede contribuir a una relación más cercana con sus colaboradores, lo que puede facilitar la comunicación, difusión de información y capacitaciones.

Tabla 12: Variación de la priorización de los factores internos entre la primera y segunda encuesta

Factores internos	Orden de la Ronda 1	Orden de la Ronda 2	Variación
Valores y principios del propietario o gerente	1	1	→ 0
Conocimientos de RSE por parte del gerente	2	3	↓ -1
Inclusión de RSE en misión, visión o valores de la empresa	3	4	↓ -1
Recursos financieros o humanos	3	4	↓ -1
Inclusión de lineamientos de RSE en la planificación estratégica	3	2	↑ 1
Confianza y apertura al diálogo con sus stakeholders	4	5	↓ -1
Relaciones con sus colaboradores	4	6	↓ -2

Con relación a los factores externos, 6 especialistas consideraron que tanto la “oportunidad de ingreso en nuevos mercados” y la “regulación y leyes” son los principales factores que pueden influir a la aplicación de RSE en las pequeñas empresas. En este sentido, destacan que la RSE puede mejorar las oportunidades de abastecer a grandes marcas y nuevos clientes, lo cual les permitiría acceder a nuevos mercados. En adición, señalaron que la carencia de un marco legal (como la regulación laboral) y la precaria institucionalidad puede limitar a la implementación de estas de prácticas, considerando además que dicha legalidad varía según la municipalidad, gobierno regional y gobierno nacional bajo la cual se rigen las pequeñas empresas. Así, la importancia de ambos factores fue ratificada tras la segunda encuesta, en la cual fueron consideradas tanto en el primero como segundo lugar, respectivamente.

Los factores “intereses de los clientes y consumidores en RSE” y “oportunidades de programas/ capacitaciones que ofrece el mercado”, según los expertos, refiere a que los clientes suelen priorizar a empresas socialmente responsables frente al criterio precio; además, existen clientes que valoran a las empresas que actúan bajo los estándares de RSE. Por otro lado, señalaron que la existencia o ausencia de capacitaciones a propietarios o responsables de RSE puede influir en la inclusión de estas prácticas en las pequeñas empresas. Esto se ve reflejado en las investigaciones de De Miguel (2011) y Vives (2014): El aumento de ventas hacia las grandes empresas se convierte en una motivación para realizar actividades de RSE, debido a que les brindaría un diferencial frente a sus competidores.

Por último, la “situación política en el país (inclusión en la agenda política)”, el “impacto de las actividades empresariales a la comunidad” y la “informalidad” fueron consideradas en tercer lugar por 4 expertos. Los especialistas señalaron que aún falta una mayor inclusión de los temas de RSE en la agenda política, así como el diseño de políticas públicas que impulsen su aplicación en estas empresas. En adición, se indicó que es importante que las pequeñas empresas conozcan los impactos que pueden generar, así como el rol que tienen bajo los criterios establecidos por los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS). Asimismo, resaltaron que la informalidad es considerada como una limitante, debido a que tiene una repercusión del escenario económico en las PyMEs, reflejada en los costos laborales y flexibilidad en la contratación.

Tabla 13: Variación de la priorización de los factores externos entre la primera y segunda encuesta

Factores externos	Orden de la Ronda 1	Orden de la Ronda 2	Variación
Oportunidad de ingreso en nuevos mercados	1	1	→ 0
Regulación y leyes	1	2	↓ -1
Intereses de los clientes y consumidores en RSE	2	3	↓ -1
Oportunidades de programas / capacitaciones que ofrece el mercado	2	6	↓ -4
Situación política en el país (inclusión en la agenda política)	3	4	↓ -1
Impacto de las actividades empresariales a la comunidad	3	7	↓ -4
Informalidad	3	5	↓ -2

La información anterior es relevante para poder realizar la triangulación con la información obtenida por las pequeñas empresas y la teoría en el siguiente punto.

4. Análisis de los resultados entre las pequeñas empresas, expertos y teoría

A continuación, se analizarán los factores internos y externos que han tenido una mayor incidencia para que las empresas del estudio hayan implementado prácticas de RSE. Para ello, se utiliza la información brindada en las entrevistas y que ha sido presentada en los puntos “3.1 Clasificación de las prácticas de RSE, según Ethos-Sebrae”, el “3.2 Análisis de factores internos y externos”, las opiniones de los expertos en RSE mencionada en el “3.3 Aplicación del método Delphi” y la literatura usada para el desarrollo del marco teórico. Asimismo, se incluirá factores adicionales que han sido identificados por los expertos y autores, como también aquellos que tendrían una mayor incidencia para las empresas en el futuro.

Como primer hallazgo en este apartado, se ha encontrado que dentro de los once factores presentados en el estudio, los de la dimensión interna (los cuales tienen siete factores) inciden más que los de la dimensión externa (los cuales tienen cinco factores). Esto se puede explicar,

siguiendo a Vives et al. (2005) y Azuero, García & Castro (2020), debido a que el involucramiento del gerente, dueño o equipo directivo interesado en estas prácticas es uno de los elementos inductores, y de mayor peso, en la implicación de las empresas en actividades de RSE; por lo cual, a partir de este interés e involucramiento como la visión empresarial, la motivación, la comprensión de las necesidades de los grupos de interés, los recursos financieros y no financieros, un excelente desempeño a nivel organizacional, entre otros, se toman decisiones tanto sobre los contenidos como el alcance de las actividades. Por ello, se consideran factores internos como la planificación estratégica, recursos económicos y humanos, y operaciones y procesos, al momento de planificarlas.

Por el contrario, con respecto a los factores externos, se puede mencionar que no hay tanto impacto a diferencia del interno porque, de acuerdo con Vives et al (2005), las presiones de las de terceras partes (i.e. clientes, contratistas, sector público, etc.) no se presentan o parecen ser una razón poco relevante entre las PyMEs. Por ejemplo, el autor menciona que los incentivos o ayuda ofrecida por el Estado no genera motivos para que las PyMEs apliquen RSE; esto se ha visto reflejado en tres empresas del Estudio, quienes mencionaron no conocer estos incentivos o ayuda por parte del Gobierno por lo que no los tomaron en cuenta.

Como segundo hallazgo, dentro de las prácticas de RSE más comunes implementadas por los casos de estudio están el desarrollo de campañas de reducción de consumo energético e hídrico; reutilización y/o reciclaje de materia prima; y la integración de la prevención de riesgos laborales. Esto va de acuerdo a lo mencionado por Vives et al (2005), quien menciona que una de las características de la implementación de la RSE en las PyMEs es que la mayoría de las prácticas se realizan en la dimensión interna de la organización, siendo orientadas a Gestión de Recursos Humanos y Operaciones; esto se da porque son más accesibles para implementarlas puesto a que las pequeñas empresas tienen mayor control sobre sus recursos y operaciones; además, las actividades enfocadas en externos puede resultar más costoso para la organización según las PyMEs.

Por otra parte, tras el análisis de las entrevistas, literatura y opinión de los expertos en RSE, se presentará, en orden de importancia, los factores internos y externos que tuvieron mayor incidencia en la decisión de implementar prácticas de responsabilidad social empresarial en las cinco empresas del estudio:

En primer lugar, se identificó que “costos de implementación” ha sido el factor de mayor importancia sobre si realizar o no realizar prácticas de RSE; este factor incluye los costos económicos y de tiempo. Esto puede explicarse en conjunto a la teoría, la cual Campaña (2017), Cárdenas & Jiménez (2018) y Sánchez-Infantes (2017), quienes mencionan que se presentan

limitaciones financieras, tecnológicas, de tiempo o humanas en las pequeñas empresas, siendo difícil que los costos asociados a estas prácticas de RSE puedan ser absorbidas por estas, puesto que la mayoría de sus recursos están destinados primordialmente al giro de negocio. Esto se ha evidenciado en las cinco empresas del estudio, las cuales han priorizado su estabilidad económica y tiempo para la ejecución de actividades comerciales, para posteriormente, comenzar a realizar sus prácticas de RSE.

Asimismo, en caso de enfrentarse a un recorte de presupuesto, las primeras prácticas a prescindir son las socialmente responsables, lo cual ha sido evidenciado durante la crisis del COVID 19. Cárdenas & Jiménez (2018), refuerzan dicha postura, puesto que señalan que los directivos de las pequeñas empresas tienden a considerar que los altos costos destinados a estas actividades pueden representar un riesgo para la continuidad de sus operaciones. Lo anterior también fue mencionado por los expertos, quienes mencionan que el presupuesto puede ser una limitante, pues si no hay suficiente liquidez, los empresarios van a preferir realizar actividades comerciales que aseguren su supervivencia. No obstante, también se reconocen que existen actividades donde no han sido necesario incurrir en muchos recursos económicos, siendo principalmente el interés e involucramiento por parte de los colaboradores lo que ha generado que puedan implementarse, esto es compartido por Ocampo et al. (2015) y Sweeney (2007), quienes señalan que existen prácticas que no requieren altos costos, siendo enfocados en Recursos Humanos en su mayoría. Esto puede verse reflejado en lo mencionado por la asistente de Marketing de PLAY Group “Puedes hacerlo desde tus propios recursos o hacer actividades que no generan gasto alguno como donaciones internas a otras actividades” (comunicación personal, 12 de noviembre de 2020).

En segundo lugar, se encuentra "Motivaciones de la gerencia", dentro de este factor sólo tuvieron mayor incidencia los siguientes elementos: imagen en el mercado, valores y principios, y conocimientos de RSE por parte de la gerencia. Siguiendo a Ferreira (2016) y Aldeanueva & Cervante (2019) las empresas dependen de las decisiones tomadas por sus líderes, siendo influidas por los objetivos propios y personales de estos, lo cual guía la definición de objetivos y estrategias; por lo tanto, las motivaciones, posturas éticas y compromisos sociales de la gerencia tendrán incidencia en el desarrollo de la RSE dentro de la organización. Esto se ve reflejado en los cinco casos, en los cuales se puede observar el involucramiento de los gerentes generales en la planificación inicial de las prácticas socialmente responsables; incluso, para la fecha de la investigación, algunos de estos siguen siendo los encargados de estructurarlas. Lo anterior es compartido con los expertos, quienes mencionan que el gerente es quien acostumbra a liderar la transformación de la organización e influye con su estilo de gestión en la misma por lo cual si cuenta con interés en RSE, aumenta las posibilidades de aplicarla dentro de la organización.

Por otra parte, un elemento a tomar en consideración es el conocimiento de RSE debido a que según los expertos es una limitante cuando el desconocimiento de estas prácticas genera una percepción de que estas son acciones filantrópicas y que solo generan costos. Esto se ha visto reflejado en dos de las empresas del estudio, las cuales consideran que no hay un beneficio tangible con la implementación de RSE. De esta manera, se puede decir que frente a su desconocimiento de la aplicación estratégica de este concepto se pierden oportunidades para obtener una ventaja competitiva a mediano o largo plazo, lo cual es mencionado también por Vives et al. (2005): “Las prácticas de RSE son de un carácter mayormente reactivo y esporádico, siendo usual que no estén incorporadas a la estrategia empresarial [...] es así que la mayoría de las actividades suelen ser donaciones o apoyo a grupos desfavorecidos; además de que su primer escalón es el cumplimiento de la legislación vigente en temas laborales o medioambientales” (p. 5-6).

En tercer lugar, se identificó al factor de “planeación estratégica”, en el cual, los elementos que destacaron fueron el modelo de negocio y la colaboración entre áreas. De acuerdo con Sánchez-Infante (2017), Cárdenas & Jiménez (2018) y Córdova (2018), las prácticas de RSE deberían estar relacionadas con el giro del negocio, de modo que puedan ser aplicadas como parte de la estrategia organizacional y así obtener beneficios como la mejora de la reputación corporativa, ahorro de insumos y recursos, lealtad de los clientes, entre otros. En este sentido, a partir de las entrevistas realizadas, se identificaron si bien todas las pequeñas empresas han implementado prácticas relacionadas al core del negocio, solo dos casos de la muestra desarrollan estas actividades con un enfoque más estratégico en el sentido de que han modificado algunas de sus procesos, lo cual contribuye a reducir sus impactos ambientales, a diferencia de los otros tres que aplican prácticas relacionadas a su giro pero estas son adicionales y con mayor probabilidad de ser prescindibles. En adición, los especialistas en temas de RSE destacan la importancia que tiene el incluir ideas de responsabilidad social en la visión de la organización debido a que esta podrá guiar el modelo de negocio de las pequeñas empresas y reforzar su compromiso con la sociedad.

No obstante, según Trejo & Montiel (2019) y Martínez & Soler, (2017) puede ser una limitante para la inclusión de la RSE, en la estrategia organizacional, el escaso conocimiento sobre el valor que genera. Esta postura es confirmada tras el desarrollo de las entrevistas, en las cuales se observó que la mayoría de las empresas del estudio no realiza las prácticas de manera transversal y estratégica debido a que las implementa como actividades separadas, es decir que estas generan beneficios según el área involucrada. De esta manera se observó que sólo tres de las empresas involucran como mínimo a dos áreas para el diseño y ejecución de estas actividades, lo cual puede ser riesgoso para la continuidad al no verse directamente los beneficios de manera

integral. Asimismo, también los expertos resaltaron sobre la importancia de aplicar RSE de modo transversal, debido a que señalan que esto permitiría a las pequeñas organizaciones obtener resultados en el ámbito económico, social y ambiental.

En cuarto lugar, se encuentra el factor “relación con los colaboradores”, el cual está conformado por los elementos: interés de los colaboradores y motivación para los empleados. No obstante, cabe resaltar que el tema de interés tiene mayor incidencia que la motivación. Según Guzmán (2016), en las organizaciones de menor tamaño se puede crear una relación de cercanía, confianza entre los colaboradores y la gerencia y mayor involucramiento con las actividades. Dicha idea también fue manifestada por los especialistas, quienes consideran que una relación más cercana con los empleados también puede favorecer la comunicación, difusión de información y capacitaciones en temas de RSE. Asimismo, tras las entrevistas realizadas se comprobó que esta relación de cercanía contribuyó a que algunas empresas entrevistadas implementaran sus prácticas de RSE en términos de cumplimiento y desarrollo de nuevas iniciativas. Aunque, cabe resaltar, que el interés de los colaboradores por estas prácticas no solo han sido producto de la concientización brindada por parte de la organización, sino también como parte del interés propio de los empleados.

Sin embargo, Cárdenas & Jiménez (2018) y Altamirano (2013), señalan que la sobrecarga de actividades en los trabajadores, características de los empleados de las pequeñas empresas, puede ser agotador. De esta manera, tras realizar las entrevistas e identificarse que las prácticas de RSE suelen ejecutarse como actividades adicionales a sus funciones, se observó que en algunas empresas no existe una motivación para los colaboradores en realizar actividades socialmente responsables. Aunque en la mayoría de los casos sí se ha identificado que estas prácticas sí generan motivación en ellos.

En quinto lugar, dentro del factor “operaciones y procesos” se puede mencionar que, de acuerdo con Cortés (2020), Ocampo et al. (2015) y Córdova (2018), las pequeñas empresas cuentan con mayor flexibilidad en su gestión, lo cual les permite realizar cambios o adaptaciones de sus operaciones y procesos de manera más rápida. Esto fue confirmado tras las entrevistas realizadas, puesto que las cinco empresas manifestaron no haber enfrentado problemas para incluir las prácticas de RSE en sus operaciones. No obstante, este factor no fue considerado por los expertos como algo que pueda incidir en su decisión de implementar dichas actividades.

Por otro lado, García, Ciro & Forero (2015), señala que el proceso de aplicar RSE produce una reestructuración interna lo que puede generar una renuncia a su aplicación. Esto también fue evidenciado en algunas empresas de la muestra, sobre todo en aquellas que tienen mayor trabajo manual, debido a que se observó cierta resistencia por parte de los colaboradores.

En sexto lugar aparecen los factores externos, siendo “Relación con el ambiente” el factor con mayor incidencia dentro de esta dimensión. No obstante, sólo en GSG, Medcorp y Caryant han tenido incidencia debido a que sus operaciones tienen impacto en el ambiente. Además, gracias a que realizaron una inspección de dichos impactos, pudieron implementar prácticas para mitigarlas. Esto concuerda con lo presentado por Buriticá (2012) y Ferreira (2016), quienes mencionan que cuando una empresa empieza a tomar consciencia de las consecuencias de sus operaciones en el ambiente, suelen realizar actividades enfocadas a un uso eficiente de recursos, reducción de residuos, entre otros.

Por otra parte, siguiendo a Buriticá (2012), en las pequeñas y medianas empresas suelen haber un desinterés por implementar prácticas relacionadas con la sostenibilidad ambiental debido a que se cree que por su tamaño no genera impactos medioambientales a diferencia de las grandes empresas. Esto se ve reflejado en el resultado obtenido en Createch y PLAY Group, puesto que al considerar que sus actividades que conforman el giro del negocio no generan impactos medioambientales negativos, no implementan prácticas de RSE enfocadas en mitigarlas. No obstante, como se presentó en la sección 3.1 “Clasificación de las prácticas de RSE, según Ethos-Sebrae”, ubicado en el presente capítulo, sí realizan actividades de reciclaje o reuso. Asimismo, este factor no fue mencionado como consenso por los expertos como un elemento que tenga incidencia en la implementación de prácticas de RSE.

Finalmente, en séptimo lugar, tenemos a “Relación con los clientes” el cual, si bien no tuvo incidencia para que todas las empresas empezaran a implementar prácticas de RSE, aportó para que aquellas que poseen “empresas anclas” puedan estructurarlas mejor mediante capacitaciones, cursos o charlas. Esto va acorde con lo mencionado por Vives (2014), quien señala que parte de sus clientes, es decir, las grandes empresas, se encuentran interesadas en incluir en su cadena de valor a pequeñas empresas que realicen prácticas de RSE. Dentro de nuestra muestra, existen casos que han realizado reportes de Sostenibilidad debido a la solicitud por parte de sus grandes clientes.

Asimismo, la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), indica que contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), permite a las PyMEs a acceder a nuevos segmentos de mercado y a establecer alianzas con grandes empresas (2019). Esto ha podido verse reflejado en dos empresas de la muestra puesto a que implementaron prácticas de RSE, debido a que consideran que les brinda un diferencial frente a sus competidores. Asimismo, esta idea también se presentó dentro de los hallazgos en los expertos, quienes indican que los clientes suelen priorizar a empresas socialmente responsables frente al criterio precio como también existen clientes que valoran a las empresas que actúan bajo los estándares de RSE

De igual manera, la comunicación de estas prácticas ha sido relevante para los casos de estudio, lo cual concuerda con León (2008), quien menciona que la empresa debe comunicar sus prácticas de RSE con el objetivo de causar una buena percepción hacia sus consumidores, dado que esto va a influenciar en la decisión de compra. Por ello, en la mayoría de las pequeñas empresas del estudio, se ha venido trabajando la difusión de sus actividades. Asimismo, como menciona De Miguel (2011), los clientes exigen a sus proveedores contar con un mínimo de información social y medioambiental e incrementar los controles sobre estas últimas para asegurarse que cumplen con los principios de la RSE (p.18). Esto último es importante porque, en Medcorp, Caryant y Createch no sólo fue solicitada esta información, si no, además, sus clientes les brindaron algunas herramientas para que puedan realizar sus informes.

Para finalizar, Pérez (2017) menciona que puede surgir la desmotivación por realizar prácticas de RSE por parte de los dueños y colaboradores de las pequeñas empresas debido al desinterés de los clientes de estas actividades. No obstante, como se presentó en el “3.2 Análisis de factores internos y externos”, se tiene tres casos en donde se venían realizando prácticas de RSE sin que la gran empresa se lo haya mencionado; además, dos de estas consideran que dicha implementación no les genera un beneficio para con los clientes, en términos de ventas, por lo que se puede decir que estas lo realizan más por un interés personal fuera de lo meramente económico.

Por otro lado, fuera de los factores que tienen más incidencia dentro de los cinco casos presentados en el estudio, se hallaron factores adicionales que los expertos consideran que inciden en la implementación de prácticas de RSE. En ese sentido, se tienen dos, el primero puede agruparse dentro la dimensión interna y externa, y el segundo en la dimensión externa:

1. Confianza y apertura al diálogo con sus stakeholders: Los expertos mencionan que las pequeñas empresas que poseen mayor apertura al diálogo con sus grupos de interés, tanto internos como externos a la organización, y el tipo de relación que se establece con estos, puede favorecer a la implementación de dichas prácticas. Si bien lo anterior, no se presenta de forma explícita en la teoría o como un factor que lleve dicho nombre dentro de las entrevistas en la investigación, se puede mencionar que ello está de forma tácita y desagrupada dentro de los diferentes factores del estudio, habiéndose analizado cada tipo de stakeholder de forma separada.
2. Informalidad: Los especialistas en RSE y diversos autores consideran que incide en un modo negativo, puesto que es considerado como una limitante para la implementación de prácticas de RSE en las pequeñas empresas, se identificó a la “informalidad”. En primer lugar, es importante resaltar que de acuerdo con PRODUCE (2018), la informalidad es

uno de los principales desafíos que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas peruanas y que impide su protección policial y judicial, y limita sus posibilidades de crecimiento en términos de exportación y acceso a préstamos financieros. De acuerdo con los expertos encuestados, no solo genera una repercusión en su ámbito económico, sino también en costos laborales y flexibilidad de contratación.

En segundo lugar, siguiendo a Vives et al. (2005) al no cumplir con las normas y leyes planteadas por el Estado, no podrían realizar actividades de RSE, debido a que este sería considerado un requisito inicial. En este sentido, una empresa informal estaría exponiéndose a realizar prácticas que van en contra de las actividades socialmente responsables. Un ejemplo de ello es la exposición al trabajo informal, explotación laboral, no brindar salarios justos y regidos por la ley, entre otros. De esta manera, es importante considerar que las varias de las prácticas de RSE desarrolladas por las pequeñas empresas se encuentran enfocadas en los colaboradores, por lo que la informalidad estaría afectando a uno de sus principales stakeholders.

Así, si bien no se pudo evidenciar el nivel de incidencia que genera este nuevo factor, debido a que las empresas seleccionadas son formales, si se considera como una limitante que pueden enfrentar varias PyMES del país, puesto que, de acuerdo con PRODUCE (2018), considerando solo las micro empresas, se identificó que, en el 2017, el 48% de estas, es decir, 1 751 050, serían informales.

Con relación al factor Gobierno y el soporte regulatorio, se ha identificado que tanto en la teoría, expertos y las entrevistas mencionan que aún falta trabajar por parte del Estado temas de políticas públicas que puedan fomentar e incentivar a que las empresas, independientemente de su tamaño, puedan implementar prácticas socialmente responsables. De esta manera, se puede hacer la relación de cómo este factor "Gobierno y soporte regulatorio" no ha tenido incidencia para que apliquen prácticas de RSE en la mayoría de las pequeñas empresas del estudio con lo señalado por los expertos, que aún falta una mayor inclusión de temas de RSE en la agenda política. Esto se conecta con lo presentado por Vives (2014), donde menciona que, en varios países de América Latina, existe poca promoción de la RSE por parte de los Estados en términos de generación de políticas públicas, marco legal y tributario.

Para finalizar el presente capítulo, a partir de las encuestas desarrolladas por los especialistas en RSE, se realizó una consulta adicional vinculada a la identificación de factores que ellos consideran que tendrán incidencia dentro de los próximos cinco años. Para ello, se les requirió establecer una valoración del 1 al 4, en donde 1 es "nada influyente" y 4 "muy influyente". Además, se requirió que estos sean ubicados, de acuerdo con su importancia (Tabla 14).

En este sentido, los expertos escogieron cuatro factores internos (Generación de mayor conocimiento sobre RSE, Nuevos paradigmas de los gerentes sobre RSE: inclusión de los ODS, Innovación del modelo de negocio a partir del Covid 19 y Nuevas tecnologías en el rubro del negocio) y dos externos (Mayor preocupación sobre el tema ambiental y acciones en relación a esta e Inclusión de RSE/Sostenibilidad en la agenda política) de los cuales solo uno (generación de mayor conocimiento sobre RSE) se repite dentro de lista de los factores investigados en el presente estudio.

Tabla 14: Factores que incidirán en la implementación de prácticas de RSE según expertos

Factores a futuro	Definición	Orden	Valoración (Promedio)
Generación de mayor conocimiento sobre RSE	Nuevas herramientas, recursos e instrumentos en el mercado con respecto a la inclusión de la sostenibilidad o RSE en la dirección de las empresas de todo tamaño.	1	3,3
Nuevos paradigmas de los gerentes sobre RSE: Inclusión de los ODS	Mayor relevancia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a la Agenda 2030.	2	3,5
Mayor preocupación sobre el tema ambiental y acciones en relación con esta	Concientización parte de la pequeña empresa frente a temas ambientales, lo cual suma mucho a su reputación e influye en la decisión de compra de sus clientes y potenciales clientes.	3	3,4
Innovación del modelo de negocio a partir del Covid 19	La modificación de los paradigmas mentales/culturales de los gerentes para transitar hacia su adaptación de las nuevas condiciones que emerjan.	4	3
Nuevas tecnologías en el rubro del negocio	La utilización de nuevos instrumentos innovadoramente incorporados en la empresa y cambios en las fuentes de energía tradicionales a tecnológicas.	5	2,9
Inclusión de RSE/Sostenibilidad en la agenda política	Mayor preocupación por parte del Estado sobre la sostenibilidad e inclusión de los ODS dentro de las políticas públicas.	6	3,1

Asimismo, estos factores destacados por los especialistas concuerda con la teoría siendo importante mencionar que en estos últimos cinco años se está implementando una perspectiva enfocada en la sostenibilidad, yendo más allá de la RSE; de esta manera, Ríos (2020) expone que es importante para la implementación del Desarrollo Sostenible la intervención de los Estados mediante el desarrollo de políticas públicas, planes y programas nacionales y regionales siendo un socio clave los diferentes actores del sector privado y de la sociedad civil incluyendo las micro y pequeñas empresas. Asimismo, continuando con el autor, las tendencias y temas prioritarios para la promoción de la RSE en los próximos años son los siguientes: Economía circular, Agenda 2030, Integración de los ODS en la estrategia empresarial, Cadenas de valor social, entre otros.

Por otra parte, debido al impacto de la pandemia, los especialistas participantes de nuestra encuesta destacan la innovación del modelo de negocio a partir del Covid 19, lo cual será relevante para poder continuar operando en el mercado ante la nueva "normalidad"; siendo lo anterior reforzado por Iniesta (2021), quienes mencionan que las PyMEs requerirán de un nuevo cambio para su supervivencia por lo que será fundamental plantear soluciones de mejora para el futuro de estas siendo la innovación y el medio ambiente elementos imprescindibles para su adaptación a los nuevos tiempos; además, será relevante que legislación sea favorable para que las PyMEs puedan transformarse.

En adición a lo anterior, se observó que existen semejanzas entre los factores propuestos por los expertos de RSE y las tendencias sostenibles para las PyMEs, planteadas por la Red Española de Pacto Mundial, la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) y el Consejo General de Economistas (2019), entre las cuales se encuentran la inversión en la digitalización, reutilización y reciclaje, y uso de energías renovables. Los cuales se encuentran relacionados a los factores de modelo de negocio, nuevas tecnologías en el rubro de negocio y mayor preocupación ambiental, respectivamente, propuestos por los especialistas.

En síntesis, tras el desarrollo de las entrevistas a profundidad se consiguió describir las prácticas de RSE realizadas por cada empresa de la muestra, así como la identificación del nivel de incidencia de los once factores en cada una de estas. Además, dichos factores fueron comparados y validados tras el desarrollo de las encuestas a los expertos de RSE. Finalmente, como producto del trabajo del trabajo de campo y la revisión bibliográfica se caracterizó solo siete factores, entre internos y externos, que demostraron tener un mayor nivel de incidencia en los casos estudiados.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

La presente investigación ha tenido como objetivo principal la identificación de los factores que inciden en la implementación de prácticas de RSE en cinco pequeñas empresas del sector servicios de Lima Metropolitana, dado que se ha identificado vacíos teóricos relacionados a la aplicación de responsabilidad social empresarial en este tipo de empresas peruanas

El primer objetivo específico se encuentra orientado en la identificación de factores que inciden en la implementación de esta estrategia, en la PyMEs, desde una perspectiva teórica. Ante ello, tras la revisión de la literatura, se concluye que esta estrategia suele aplicarse mayormente en la gran empresa, lo cual pudo haber influido a un desarrollo más lento en las pequeñas y medianas empresas, puesto que no se poseía más información o casos de experiencia a diferencia de las grandes. También, el surgimiento de la RSE se fomentó en la gran empresa por lo que la creación de herramientas e investigaciones han sido enfocadas mayormente en la aplicación de las grandes compañías. No obstante, con el paso del tiempo y con la ayuda del sector privado, social y estatal, se han ido desarrollando iniciativas, estudios y, adaptación de herramientas y guías que han permitido la inclusión de la RSE en las PyMEs, pero aún son en menor proporción en la pequeña empresa porque se tiene una perspectiva de que se requiere de gran capital como recurso humano para poder desarrollarla. Sin embargo, esta creencia ha venido cambiando con el tiempo, pero aún se tiene que trabajar más desde diferentes sectores para su promoción en este tipo de empresas.

Asimismo, en el Perú, aún se debe investigar y explorar sobre la implementación de la RSE en las PyMEs puesto a que la literatura aún es mínima a comparación de estudios sobre esta estrategia en grandes empresas peruanas, lo cual dificulta una mayor comprensión de su aplicación en este grupo. Por lo tanto, si bien se emplearon diferentes investigaciones realizadas en Latinoamérica, que estudiaron la aplicación de la RSE en PyMEs, ello permitió encontrar elementos similares entre sí y recurrentes, puesto que este estrato empresarial comparte características y dificultades comunes, independientemente del sector. De esta forma, se puede concluir que, a pesar de que se tienen diferentes contextos en la literatura, se pueden agrupar y clasificar en once factores que inciden en la implementación de prácticas de RSE en las pequeñas empresas. No obstante, dicha interpretación debe incluir un análisis del entorno externo e interno que permita identificar qué características pueden variar en cada caso a nivel individual, puesto que estos elementos hacen que los factores se desenvuelvan de diferentes formas en las organizaciones siendo en algunos casos facilitadores y en otros limitantes.

El segundo objetivo específico se centró en la descripción de las principales características, desafíos y oportunidades de las pequeñas empresas en Lima metropolitana. Ante ello se concluye que, debido a la alta mortalidad de las pequeñas empresas limeñas y la gran competencia en el mercado, la gerencia concentra sus esfuerzos y recursos en la supervivencia, y crecimiento de la organización. Ello genera, en la mayoría de los casos, una barrera o retraso para la inclusión de proyectos donde los beneficios se ven a mediano o largo plazo, como la RSE, puesto a que requieren de beneficios y logros a corto plazo.

En adición, se concluye que la alta informalidad, que caracteriza al país peruano, afecta directamente a este tipo de organizaciones porque genera mayor dificultad para acceder a oportunidades que brinda el sector Público y Privado como la protección judicial, acceso al crédito y expansión al mercado internacional. Además, no solo afecta al crecimiento y estabilidad financiera de la empresa, sino también a sus colaboradores, puesto que no se genera un ambiente de seguridad. Asimismo, se puede concluir que, a pesar de que existen diferentes programas y actividades implementadas por el sector privado, público y del tercer sector que favorecen su crecimiento y formalización, estas empresas tienen dificultades para acceder a ellas porque hay problemas de promoción y difusión

De esta manera, a pesar de que en Lima Metropolitana se concentra la mayor cantidad de emprendimientos del país, se concluye que aún es necesario fortalecer el entorno empresarial, en términos de formalización y soporte a las pequeñas empresas, debido a que esto facilitaría el rápido crecimiento y continuidad de este tipo de empresas, por lo que estarían abiertos a implementar nuevas prácticas sin la preocupación que esto sea una barrera a su crecimiento. Además, como se presenta en el marco contextual, el apoyo de agentes externos como instituciones públicas, privadas y sociales es necesario no solo para reducir las limitaciones anteriormente mencionadas, sino también para promover el fomento de nuevas tendencias como la inclusión de responsabilidad social.

Para responder el tercer objetivo específico, se realizó la descripción y clasificación de las prácticas de RSE en los cinco casos de estudio, siguiendo las cuatro dimensiones propuestas por el Instituto Ethos & Sebrae; así se concluye que, en los cinco casos, se realizan más actividades al interior de la organización, siendo más presente en las dimensiones social y ambiental, puesto a que le brinda a la pequeña empresa mayor facilidad de gestionar y menores costos a diferencia de realizarlo con un grupo de interés externo. De esta manera, en la dimensión social, se aplican más prácticas relacionadas a la gestión de recursos humanos porque la cercanía entre los trabajadores y la gerencia les permite obtener un mayor conocimiento de sus necesidades y, con ello, facilita el diseño de las prácticas orientadas en este grupo de interés. Asimismo, otra

explicación es que el impacto positivo de estas actividades es más directo para la organización, lo cual se refleja en la motivación y compromiso de los colaboradores.

En el caso de la dimensión ambiental, se concluye que hay mayor cantidad de prácticas, debido a que en esta dimensión, dependiendo del sector y giro del negocio de la pequeña empresa, cuenta con regulaciones, tipos de estándares y herramientas que generan una sensación de presión social por parte de los stakeholders hacia la organización. Esto se debe, a que desde el surgimiento de la RSE en el Perú, se ha fomentado una normativa ambiental, lo cual puede explicarse en parte por el crecimiento del sector minero, ello ha incentivado un mayor desarrollo de esta dimensión en todos los estratos empresariales, independientemente de su tamaño. Asimismo, hay que considerar que los problemas ambientales son aquellos de mayor prioridad y difusión a nivel nacional e internacional, por lo que es común que existan mayores prácticas de RSE en esta dimensión. Además, se observa que existen una gran variedad de prácticas ambientales que pueden ser fácilmente replicadas por cualquier tipo de empresa, tales como reciclaje y gestión de recursos energéticos e hídricos, los cuales pueden generar beneficios a largo plazo.

Asimismo, también se concluye que aún no existe una cultura de medición que permita comprobar los resultados alcanzados por las actividades de RSE, lo cual dificulta una correcta gestión de estas de manera que pueda ser más visibles los beneficios y puedan ser más valoradas por los grupos de interés. Esto puede entenderse debido al nivel de conocimiento que cuenta la gerencia y los colaboradores con respecto a las herramientas de evaluación como también a una falta de adaptación de estas a su realidad organizacional.

Por otro lado, para el cuarto objetivo específico se caracterizó los factores para la implementación de prácticas de RSE en los cinco casos de estudio. A partir de ello, se puede concluir que de los once factores, los internos son aquellos que se presentan con más incidencia en los cinco casos; porque, por un lado, se identificó que se posee una fuerte sensibilización por parte de los gerentes con respecto a la responsabilidad social. Estos valores, principios y creencias de la gerencia, son un primer paso para que se tomen en consideración los demás factores internos con el fin de poder realizar las actividades. Por otro lado, la gerencia conoce las características, capacidades y recursos que poseen sus organizaciones, lo cual está relacionado con el giro del negocio, el desempeño organizacional y los años de actividad en el mercado, por lo cual tienen un mayor control y reconocimiento de los factores internos para la inclusión de prácticas de RSE. No obstante, también se puede concluir que, si bien los factores internos tienen mayor incidencia, en muchos casos no se reconoce algunos de estos al momento de planificar las actividades de RSE puesto a que toda la estructuración y programación lo realiza el gerente general.

Por otra parte, se concluye que los factores externos se presentaron con menor incidencia, en las empresas del estudio, porque las pequeñas empresas desconocen potenciales beneficios que se puede generar a partir de las relaciones con sus grupos de interés externos. Además, hay que considerar que varias prácticas de RSE orientadas a un público externo se originan más desde un enfoque filantrópico y que no necesariamente genera una retribución económica o un beneficio tangible a corto plazo, lo que puede desmotivar a los empresarios en realizarlas puesto a que la escasez de recursos es un problema recurrente en este tipo de empresas. Otro motivo, es el no identificar oportunidades de apoyo que podrían haber recibido por parte del Estado, empresas privadas y del tercer sector puesto a que aún se tienen brechas en la promoción y comunicación de programas y/o proyectos que fomenten prácticas socialmente responsables en este tipo de empresas por lo que se pierde la oportunidad de apoyarse en su implementación de prácticas de RSE.

Finalmente, como conclusión del objetivo general, se identificó que de los once factores encontrados en la teoría y caracterizados en las cinco pequeñas empresas, solo siete presentaron mayor incidencia en la implementación de prácticas, teniendo entre estos una interrelación que afecta en el desarrollo de las actividades, teniendo mayor peso algunos factores sobre otro dependiendo del caso de estudio. Asimismo, a continuación, se especificará la justificación de cada factor:

El primero de ellos, es el “Costo de implementación”, debido a que las pequeñas empresas buscan, constantemente, su continuidad y crecimiento en el mercado, por lo cual priorizan su inversión a su actividad principal. Por ello, se concluye que este factor se presenta como un limitante para la implementación de prácticas de RSE, debido a que se genera una inclusión tardía cuando aún se considera que no han tenido el suficiente crecimiento o estabilidad, también cuando se desconoce de actividades que no requieren tantos recursos económicos como aquellos enfocados en la dimensión interna. Asimismo, se observa que algunas organizaciones perciben estas prácticas como un gasto, no como una inversión que obtendrá beneficios a corto o mediano plazo, lo cual dificulta la continuidad de estas actividades frente a un recorte de presupuesto y, también, que sean vistas como parte de la estrategia organizacional.

El segundo factor que tiene más incidencia son las "Motivaciones de la gerencia" se concluye que existe un gran peso y relevancia de la posición del gerente general, con respecto a su compromiso con la sociedad y sus posturas éticas, en el desarrollo de la RSE en la organización, puesto a que decide sobre los recursos económicos, de tiempo y humanos. Es por ello que las primeras prácticas van relacionadas a las áreas donde se encuentran más sensibilizados; por ejemplo, en PLAY Group, se realizó actividades con albergues debido al gusto por los animales

de parte del CEO. No obstante, también se concluye que, no sólo afecta en la implementación de la RSE el interés que posean los gerentes, también es importante el conocimiento que estos poseen sobre la RSE dado que esto les permite llevarlo a un nivel más estratégico de forma que se pueda realizar una mejor planificación, ejecución y gestión de las prácticas. Por lo tanto, es importante la visión que se posea con respecto a la posición de su organización en el desarrollo de la sociedad.

El tercer factor de mayor incidencia es la "planeación estratégica" porque se observó que, si bien se realizan prácticas de RSE relacionadas a sus actividades, estas no se logran implementar de manera estratégica y transversal en las organizaciones. En este sentido, se concluye que es importante considerar la relación que existe con el nivel de conocimiento que posee la gerencia sobre el tema y, sobre todo, de los beneficios que se pueden obtener al incluirse la RSE dentro de la estrategia organizacional. De realizarse ello, no solo se lograría tangibilizar los beneficios, sino también aplicar herramientas que faciliten la gestión y control de las actividades, con el fin de identificar los resultados en lo económico, social y ambiental generados. Asimismo, se puede concluir que, al considerarse estas prácticas dentro de planeación estratégica, se podría contribuir a la continuidad de estas y así evitar que estas sean consideradas como actividades adicionales, y de fácil exclusión.

El cuarto factor es la "relación con los colaboradores". Este ha sido uno de los que poseen mayor incidencia en los cinco casos porque se presenta una mayor cercanía entre los colaboradores y la gerencia; de esta manera, se puede concluir que esta relación ha sido un facilitador en algunos casos o un limitante en otros según el nivel de interés de los trabajadores con respecto a actividades de RSE. Pues, según la posición de los colaboradores, se puede generar un mayor compromiso con respecto al cumplimiento de estas prácticas, fomento de nuevas iniciativas y propuestas de mejora. Esto aumenta las probabilidades de realizar actividades enfocadas a ellos y que se les tome en consideración al momento de desarrollar nuevas actividades, lo cual funciona para nuevas estrategias de RRHH donde se incluya la RSE. No obstante, también se ha evidenciado, en algunos casos, que la falta de interés de los colaboradores puede ser perjudicial debido a que dificulta a las organizaciones el cumplimiento de sus actuales actividades y genera una desmotivación para diseñar nuevas prácticas, por lo que la concientización ha sido importante.

El quinto factor que tiene más incidencia es "Operaciones y procesos", puesto que, por un lado, al ser más flexibles que la grande empresa, es más rápida la inclusión de prácticas de RSE dado que existe una menor burocracia y un proceso de comunicación más rápido por la cercanía y cantidad de colaboradores que caracteriza a estas empresas. No obstante, se identificó en la muestra que las empresas que poseen actividades más manuales cuentan con una mayor

resistencia al cambio por parte de sus colaboradores. En este sentido, se puede concluir que, a diferencia de las empresas digitales, algunas empresas al poseer una cadena de valor más larga cuentan con más procesos que requieren de mayor trabajo físico y número de trabajadores. Entonces, al realizarse una reestructuración en los procesos o adición de actividades de RSE, genera una mayor carga laboral para estos e incluso aprender nuevas formas de cómo realizar su trabajo, convirtiéndose así en una posible dificultad para la implementación de dichas prácticas.

El sexto factor que tiene mayor incidencia es “Relación con el ambiente” porque en tres casos de la muestra, tanto sus actividades principales como el interés personal del gerente, han propiciado el desarrollo de una inspección de sus impactos ambientales, lo que ha facilitado la ejecución de prácticas para mitigarlos y controlarlos. En ese sentido, se puede concluir que si bien existe la idea generalizada, de que al ser una pequeña empresa no posee impactos ambientales comparables con la gran empresa, la toma de conciencia y conocimiento sobre dichos impactos permitirá el reconocimiento de puntos de mejora y beneficios a largo plazo, en términos de uso eficiente de los recursos y menores costos. Asimismo, la educación ambiental y difusión de herramientas relacionadas a este factor se muestra como un tema importante a mejorar puesto a que permitirá reconocer que, sin importar el core de negocio, se puede implementar prácticas que permitan un mejor desempeño ambiental dado a que toda decisión en los procesos y operaciones posee una huella ecológica.

Finalmente, el séptimo factor de mayor incidencia es “Relación con los clientes”, debido a que la mayoría de las empresas contó con clientes que se encuentran actualmente interesados en temas de RSE. De esta manera, se concluye que este interés puede favorecer para que las pequeñas empresas realicen mayor cantidad de prácticas, organizar capacitaciones, comunicar sus actividades de RSE e incluso certificar sus procesos, con el fin de evidenciar su compromiso con la RSE. No obstante, también se determina que el interés varía dependiendo del sector al cual pertenezcan sus clientes, puesto que algunos dan prioridad a la calidad de los servicios frente a la aplicación de estas estrategias. Asimismo, cabe resaltar la importancia de la incorporación de la RSE en la cadena de valor de las grandes compañías, debido a que estas permiten difundir y promover esta estrategia a sus proveedores, los cuales suelen ser pequeñas empresas en muchos casos.

Por último, para terminar esta sección de conclusiones, es importante mencionar que, con respecto a la RSE en el Perú, si bien ha tenido un gran avance desde su llegada en los noventa hasta la actualidad, aún se debe trabajar la visión en conjunto como sociedad. No sólo se trata de la perspectiva de los empresarios, también es importante la inclusión y sensibilización de los diferentes grupos de interés y sectores de manera que el aporte al desarrollo nacional sea mayor.

Tal como se ve en la bibliografía de la década de los noventa, se inició comprometiendo a distintos actores y con una visión de transformación nacional pero que, para la actualidad, ha tenido un desarrollo lento. Uno de los motivos es que el análisis y aplicación de RSE se ha concebido desde una visión de la gran empresa por lo cual es importante incluir, analizar e identificar de qué manera puede ser implementada en las pequeñas empresas al ser un estrato empresarial amplio. Además, al no haberse forjado una estrategia gubernamental que pueda unificar los esfuerzos relacionados a la incorporación de la RSE o de los objetivos de desarrollo sostenible en nuestra agenda pública como parte de los siguientes pasos para nuestro país en esta temática.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda a las pequeñas empresas pertenecientes al sector servicios, y que se encuentran interesadas en implementar prácticas de RSE, considerar los siguientes aspectos: En primer lugar, se sugiere incluir las prácticas de RSE desde un enfoque estratégico, siendo abarcado dentro de la planificación estratégica de manera que pueda trabajarse de forma transversal y tomando en consideración de cómo podría aportar a la propuesta de valor de la organización. De esta manera, se puede comenzar con la inclusión de prácticas de RSE relacionadas con la gestión de recursos humanos, debido a sus menores costos y facilidad de implementación; asimismo, pueden aprovechar la ventaja de su cercanía con los colaboradores. Esto facilitará la identificación de sus necesidades, una comunicación más fluida, mayor participación y compromiso por parte de estos.

En segundo lugar, en caso de incluir prácticas ambientales, se sugiere realizar primero una previa inspección de los impactos, con el fin de conocer qué operaciones generan mayores externalidades negativas, cuáles son los efectos generados por estas y en qué cantidad, y cuáles son las medidas más efectivas para poder mitigarlas. No obstante, es importante considerar el sector al cual pertenece la organización e identificar si existen requerimientos legales que serán necesarios considerar durante la gestión de las actividades ambientales. De esta manera, se puede diseñar prácticas que permitan reducir dichos impactos de una manera más estratégica.

En tercer lugar, se recomienda incluir prácticas de medición y control de las actividades de responsabilidad social con el fin de poder favorecer la identificación de errores u oportunidades de mejora de manera más rápida; como también para tener una mejor gestión del impacto de las prácticas de manera que pueda ser visible los beneficios obtenidos de estas. Para ello, se sugiere diseñar herramientas internas o seguir lineamientos estandarizados de organizaciones como ISO, Ethos-Sebrae, Ethos, entre otros, que faciliten la medición y control de sus actividades.

En cuarto lugar, se debe fomentar una mayor comunicación de sus prácticas de RSE no solo a sus clientes y colaboradores, sino también a los diferentes grupos de interés puesto que

permite una mayor transparencia y conocimiento de los cambios y logros alcanzados, lo cual genera una valoración por parte de sus stakeholders. En este sentido, se pueden realizar reportes de sostenibilidad, los cuales siguen los lineamientos establecidos por el Global Reporting Initiative y que son compartidas en su página web con acceso público. No obstante, la práctica más común es compartir información en sus redes sociales y canales internos de la organización.

Por otro lado, para el sector público, a partir del estudio, se pudo observar las expectativas de las pequeñas empresas para que el Estado juegue un papel activo en la promoción de la inclusión de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Por ello, se sugiere realizar la creación de instrumentos de apoyo que permitan facilitar la adopción de prácticas responsables como incentivos fiscales, fomento de transparencia, desarrollo de indicadores de RSE adaptados a este tipo de empresas, entre otros. También, una mayor difusión de los programas y actividades que actualmente se poseen, pues, también se reflejó el desconocimiento de su existencia y, a pesar de haberse identificado diversas acciones por parte del Estado, al ser pocas las empresas que las conocen, se genera una pérdida de oportunidades en términos de capacitación en estos temas y/o soporte económico y profesional para sus organizaciones. Asimismo, ello va de la mano con los comentarios proporcionados por los expertos de RSE, los cuales mencionaron que se debe incluir la RSE y Sostenibilidad en la agenda política, ello implica el desarrollo de un programa coherente que suma tanto la legislación, regulaciones e instituciones.

Finalmente, para organizaciones privadas y del tercer sector, se ha observado que algunos casos de nuestra muestra no reconocen los beneficios que genera la RSE como estrategia por lo que sería una buena forma de difundir y fomentar la inclusión de prácticas responsables es a través de la promoción de buenas prácticas en otras pequeñas empresas y cómo estas se han venido beneficiando de la aplicación. Por otro lado, con respecto a la Gran Empresa, se recomienda impulsar la transferencia del conocimiento hacia las pequeñas empresas, como se ha venido observando que se ha dado en algunos casos de la muestra mediante la cadena de suministro, este fomento aportará para que puedan mejorar la gestión de las prácticas que vienen realizando las pequeñas empresas como, también, apoya a promover las actividades a las mismas. Asimismo, con respecto al tercer sector, se recomienda que generen más espacios de interacción con las pequeñas empresas de manera que pudiesen generarse asociaciones y alianzas que permita otorgarles oportunidades para la ejecución de prácticas de RSE en conjunto. Por último, para las universidades y otras instituciones, se recomienda realizar estudios con mayor representatividad asociados a las pequeñas empresas como también más programas y talleres que permita difundir la RSE, de manera estratégica, a este tipo de empresas para incrementar el impacto en el bienestar social.

LÍMITES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación representa un avance en la generación de conocimiento sobre los factores que inciden en la implementación de prácticas de RSE en las pequeñas empresas del sector servicios en Lima Metropolitana a partir de una perspectiva interna y externa. Sin embargo, pese a todo lo expuesto esta investigación presentó las siguientes limitaciones:

En primer lugar, ante la inexistencia de un modelo teórico que explique los factores que inciden en la implementación de RSE en las pequeñas empresas de Lima Metropolitana y la falta de estudios empíricos en el Perú, se tuvo que realizar una revisión y adaptación de las propuestas de diferentes autores e investigaciones sobre la aplicación de RSE en pequeñas empresas. Asimismo, se tomó como referencia factores identificados en PyMEs latinoamericanas comparables al contexto peruano para así poder encontrar similitudes y que puedan ser aplicables a los sujetos de investigación.

En segundo lugar, con respecto a los sujetos de estudio, a pesar de que las pequeñas empresas analizadas son del sector servicio y realizan actividades relacionadas a la consultoría o metalmecánica, debido a la heterogeneidad de ese sector y al ser un número poco representativo del universo de las pequeñas empresas peruanas, los resultados obtenidos no pueden extrapolarse a las pequeñas empresas del contexto local.

Finalmente, la presente investigación se limitó en recoger opinión desde la perspectiva de los Gerentes generales, especialistas RSE y encargados de las prácticas de RSE en las empresas; sin embargo, se considera que en futuras investigaciones se puedan entrevistar a otros actores relevantes como clientes, actores reguladores, proveedores y otros grupos de interés, opiniones de estos actores pueden complementar el análisis integral de los factores presentados en el estudio.

Por otro lado, acerca de las futuras líneas de investigación, se espera que el presente estudio sirva como base para investigaciones sobre la implementación de la RSE en las pequeñas empresas del sector servicio. Al respecto, se rescata la oportunidad de realizar estudios que entren a detalle de cada factor presentado, sobre todo el relacionado a motivaciones de la gerencia, debido a la importancia de la posición de los gerentes en el desarrollo de la RSE en sus organizaciones. Asimismo, se invita a realizar estudios que realicen un análisis cuantitativo del grado de relación entre los factores que tienen incidencia desde la perspectiva de diferentes factores.

REFERENCIAS

- Acosta, K. & González, G. (2019). *Percepción de los empleados de empresas industriales en Funza frente al indicador social: la remuneración, la prestación y carrera*. (Tesis de Grado, Universitaria Agustiniiana)
- Aldeanueva, I. & Cervantes, M. (2019). El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: el contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana. *Revista Lasallista de Investigación*, 16(2), 28-43.
- Altamirano, M. (2013). La Responsabilidad Social y su Relación con las PYMES en el Perú y su Entorno Económico. *Sinergia e Innovación*, 1(16). Recuperado de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/32/1>.
- Asociación PYME Perú (2020.). Asociación PYME Perú. Asociación PYME Perú. <http://www.asociacionpyme.pe/nuestraorganizacion>
- Azuero, A., García, M., & Castro, C. (2020). La Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes de Colombia: un estudio descriptivo a partir de las dimensiones económica, ético-legal y filantrópica. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.
- Baron, M. & Apitsa, S. (2018). Corporate social responsibility of a french SME in the transport sector: networking for change. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, 12, 261-278.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, CMJ, Spence, L. & Scherer, AG (2013). Organización de la responsabilidad social corporativa en pequeñas y grandes empresas: el tamaño importa. *Journal of Business Ethics*, 115 (4), 693-705. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>
- Buritica, A. (2012). Sostenibilidad Ambiental para PYMES del subsector de metalmeccánica en Bogotá (Tesis de licenciatura, Universidad EAN).
- Caballero, S. & Villarán, A. (2011) Responsabilidad social empresarial: ¿Por qué? Justificación deontológica de la responsabilidad social empresarial. *Journal of Business*, Universidad del Pacífico, 3 (1), 44-57. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1765>
- Camacho, N. (2014). *Responsabilidad social empresarial, RSE en las Pymes: estudio en el Distrito Metropolitano de Quito* (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Cámara de Comercio de Lima (2018) El impulso del sector servicios. (No. 818). *Revista La Cámara*. Lima: Grambs Corporación Gráfica S.A.C.
- Campaña, D. (2017). *Responsabilidad social empresarial como factor clave de crecimiento de las pymes de la industria manufacturera del guayas* (Tesis de Bachillerato, Universidad de Especialidades Espíritu Santo).
- Caravedo, B. (2003) ¿Cómo promover la responsabilidad social empresarial? La experiencia peruana. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, (8), 1-16. Recuperado de http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XI/5_Caravedo.pdf

- Caravedo, B. (2005). *La revolución de las significaciones. Liderazgo, empresa y transformación social*. Lima: Fondo editorial de la Universidad del Pacífico.
- Cárdenas, M., & Jiménez, N. (2018). *Programa Primeros pasos en RSE como promotor de responsabilidad social de las empresas PyME*. (Tesis de Bachiller, Universidad Externado de Colombia).
- Caryant EIRL (2020). *Reporte de sostenibilidad 2019*. SDD-GRI Database. Recuperado de <https://database.globalreporting.org/reports/79021/>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Charpentier, A., Feitó, M., & Freire, A. (2019). Responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas del Valle de Los Chillos. *Revista Científica Agroecosistemas*, 7(1), 6-16. Recuperado a partir de <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/233>
- Coalición Perú (2019). *Economía Verde - Conoce a las Pymes verdes del Perú*. Recuperado de <https://economiaverde.pe/que-queremos/>
- COFIDE (2020). *Programa de apoyo empresarial*. Recuperado de <https://www.cofide.com.pe/detalles1.php?id=1/>
- Confederación de la Producción y del Comercio & Fundación PROhumana (2006). *Manual de RSE para pymes*. Santiago de Chile: Confederación de la producción y el comercio.
- Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (2019). *Guía para pymes ante los objetivos de desarrollo sostenible* [Archivo PDF]. <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/12/Gui%CC%81a-para-pymes-ante-los-ODS.pdf>
- Contraloría General de la Unión, Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, y Grupo de Trabajo del Pacto Empresarial por la Integridad contra la Corrupción (2010) *La Responsabilidad Social de las Empresas en el Combate a la Corrupción*. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Publicacoes/Espanol-La-Responsabilidad-Social-Empresas-Combate-Corrupcion.pdf
- Córdova, D. (2018). *Aplicación de responsabilidad social corporativa en el marco del desarrollo empresarial de las PYMES en el mercado ecuatoriano*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica De Santiago De Guayaquil)
- Corral A., Isusi I., Peinado-Vara E. &, Pérez T. (2006) *La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo
- Cortés, M. (2020). *La responsabilidad social empresarial en Pymes colombianas del sector manufactura y su aporte a la competitividad* (Tesis de Bachiller, Fundación Universidad de América).
- Createch (2020) *Reporte de sostenibilidad 2019*. SDD-GRI Database. Recuperado de <https://database.globalreporting.org/reports/79050/>

- De Miguel, M. L. (2011). La responsabilidad social empresarial en la pequeña y mediana empresa. Guía de buenas prácticas. *Proyecto Impulsa-RSE Pyme financiado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio*. Áviles: Gin Consulting.
- Dias, A., Lima, L., Craig, R. & Nevez, M. (2019). Corporate social responsibility disclosure in small and medium-sized entities and large companies. *Social Responsibility Journal*, 15 (2), 137-154.
- Díaz, R. (2019). *Influencia de las cargas tributarias y laborales en la informalidad de las MYPEs y PYMEs*. (Tesis de Bachiller en Contabilidad y Auditoría, Universidad de Piura). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/341926048_Influencia_de_las_cargas_tributarias_y_cargas_laborales_en_la_informalidad_de_las_MYPEs_y_PYMEs
- Escamilla, C., Fernández, M. & Montes, F. (2008). *Concepto y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en Pymes Queretanas*. Querétaro: Autónoma de Querétaro. Recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1037/398>
- Ferreira, C. (2016). *Prácticas de responsabilidad social en PYMES: La importancia del liderazgo* (Tesis de Doctorado, Universidad Rey Juan Carlos).
- FOMIN (2009). *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas: Clúster de proyectos Promover la competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial* (No. 61358). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Franco, P. (2007). Diagnóstico de la responsabilidad social en el Perú. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/323>
- García, M. & Duque, J. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre empresa*. 9(1), 13-37.
- García, M. (2015). La cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 20, 65 – 77. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Global Reporting Initiative (2020). *Sustainability disclosure DATABASE*. Recuperado de <https://database.globalreporting.org/search/>
- Guzmán, M. (2016). Dimensión interna de la responsabilidad social empresarial desde la óptica de la gestión de recursos humanos. *Saber*, 28(4), 794-805.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Editorial McGraw Hill.
- Hsu, C. and Sandford, B. (2007) The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12, 1-8.
- Iniesta, P. (2021). *Incentivos para pequeñas y medianas empresas y su refuerzo a partir de la llegada de la COVID-19*. (Doctoral dissertation). Universitat Politècnica de Valencia, Valencia.

- Instituto Ethos (2010). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/111.pdf>
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social & Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte (Sebrae – RN) (2019). *Indicadores Ethos-Sebrae para micro e pequenas empresas*. São Paulo: Instituto Ethos.
- Instituto Ethos (2020). *Sobre o instituto*. Recuperado de <https://www.ethos.org.br/conteudo/o-instituto/>
- Jiménez, K. & Rodríguez, K. (2019). *Propuesta de un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) para las pymes en el distrito de Buenaventura*. (Tesis de Doctorado, Universidad Santiago de Cali).
- Księżak, P. & Fischbach, B. (2017). Triple Bottom Line: The pillar of CSR. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 4 (3), 95-110
- León, F. (2008). La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor. *Visión General* (1), 83-95.
- Madueño, J. H., Jorge, M. L., Sancho, M. P. L., & Martínez-Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de Contabilidad*, 19(1), 31-44.
- Martínez, S. & Soler, A. (2017). *Desarrollo de una herramienta para la responsabilidad social empresarial en pymes costarricenses*. (Proyecto final de investigación, Universidad para la cooperación internacional)
- Medcorp Salud Ocupacional (2020). *Reporte de sostenibilidad 2019*. SDD-GRI Database. Recuperado de <https://database.globalreporting.org/reports/63585/>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Autoridad Nacional del Agua*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/ana/noticias/136837-certificado-azul-reconoce-a-importantes-empresas-por-uso-eficiente-del-agua>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). *MiPYME al Mundo* [presentación]. Recuperado de https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/3888/Mipyme_mundo_estrategia_2021_2019_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2020). *Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social*. Recuperado de <https://www.gob.pe/4135-fondo-de-cooperacion-para-el-desarrollo-social-que-hacemos>
- Ministerio de la Producción (2018). *Las MYPYME en cifras 2017*. Chaclacayo: Nanuk E.I.R.L.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Concurso Buenas Prácticas Laborales del MTPE*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/70070-concurso-buenas-practicas-laborales-del-mtpe-reconoce-47-practicas-de-33-empresas-a-nivel-nacional>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). *Dirección de Prevención y Solución de Conflictos y Responsabilidad Social Empresarial Laboral*. Recuperado de

<https://www.gob.pe/institucion/mtp/informes-publicaciones/454603-direccion-de-prevencion-y-solucion-de-conflictos-y-responsabilidad-social-empresarial-laboral-dpsclrsel>

- Molina, K. & Mawyin, J. (2018). *La responsabilidad social en las PYMES del sector comercial de Guayaquil. Análisis del stakeholder gobierno*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica De Santiago De Guayaquil)
- Montoya, L. (2017). Régimen Laboral especial de la micro y pequeña empresa. Regímenes laborales sectoriales, (112), 116-123.
- Murillo, D. & Lozano, J. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own Words. *Journal of Business Ethics*, 67, 228-240.
- Nidasio, C. (2004). *Implementing CSR on a Large Scale: The Role of Government*. SSRN Electronic Journal. Recuperado de https://www.academia.edu/12487120/Implementing_CSR_on_a_Large_Scale_The_Role_of_Government
- Ocampo, O., García, J., Ciro, L. & Forero, Y. (2015). Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas. *Entramado*, 11(2), 72-90.
- Organización Internacional del Trabajo (2018). *Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización*. Santiago de Chile: OIT.
- Peralta, Y. S. (2016). Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión de la PYME del Sector Olivícola del CPM la Yarada de la Provincia de Tacna, Año 2016. (Tesis de Licenciatura, Universidad Privada de Tacna).
- Pérez, R. (2017) *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa Latinoamericana: Productividad de la mype como función de la dirección de la organización*. Ciudad de México: Ecorfan. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/69331/MYPE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perú 2021. (2014). *Veinte años que transformaron nuestro futuro*. Grupo Stakeholders SAC. Recuperado de https://issuu.com/peru2021/docs/peru_2021_-_20_a_os_de_compromiso_
- Pistoni, A., Songini, L., & Perrone, O. (2016). The how and why of a firm's approach to CSR and sustainability: a case study of a large European company. *Journal of Management & Governance*, 20(3), 655-685.
- PLAY Group (s.f.) PLAY Group: conócenos. Recuperado de <https://playgroup.pe/conocenos>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Ramírez, R., Chacón, H. & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las PYMES*. Editorial Corporación CIMTED, Medellín.

- Red Española de Pacto Mundial de Naciones Unidas, Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) & Consejo General de Economistas (2019). *Guía para PYMES ante los objetivos de desarrollo sostenible: Oportunidades de negocio en la agenda 2030*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/12/Gui%CC%81a-para-pymes-ante-los-ODS.pdf>
- Reguant, M. & Torrado, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102.
- Ríos, M. (2018). Responsabilidad social en la pequeña industria alimentaria en México. Dos estudio de caso. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 16(32), 54-73.
- Ríos, G. (2020) *La Agenda 2030 y la responsabilidad social empresarial*. Unidad didáctica N°7. Organización Iberoamericana de Seguridad Social: Madrid.
- Rivero, P. (2006). La responsabilidad social corporativa en las PYMES. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (14), 77-92.
- Rodríguez J. (2017). *La responsabilidad social empresarial y su incidencia en la competitividad y posicionamiento de la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú: 2005-2014* (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo).
- Sánchez, E. & Soto, G. (2020). *Responsabilidad Social Empresarial: Estudio de su aplicación en Pequeñas y Medianas empresas peruanas*. (Tesis de Bachillerato, Pontificia Universidad Católica del Perú)
- Sánchez, I., Trejo, A., & Montiel, M. (2019). Modelo de Responsabilidad Social Empresarial en la PYME, caso Tula-Tepej México. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 6(12), 48-65.
- Sánchez-Infante, J. (2017). *La influencia de la responsabilidad social empresarial en los resultados económicos de las micro, pequeñas y medianas empresas*. (Tesis de Doctorado, Universidad de Castilla La Mancha).
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7 (3), 490-508
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Schroeder, R., Rungtusanatham, M. J., & Goldstein, S. (2012). *Operations management in the supply chain*. McGraw-Hill Higher Education.
- Sistema B. (2016). *Sistema B Perú*. Recuperado de. <https://sistemab.org/quienes-somos-4/>
- Solís, F. & Garduño, A. (2017). La Responsabilidad Social En La Planeación Estratégica Institucional De Las Universidades Públicas En México (Social Responsibility in Strategic Planning of Institutional Public Universities in Mexico). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(4), 41-60.
- Stabile, L. (2020). Innovación de modelo de negocio: centralidad en el cliente y agilidad. *Palermo Business Review*, (21), 103-139.

- Strandberg, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. Business School, Universidad de Navarra, (9). Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0322.pdf>
- Sulmont, D. (2001) *La responsabilidad social en la mirada del empresariado peruano*. En Plaza, O. (Ed), Perú: Actores y escenarios al inicio del nuevo milenio (pp. 355-390). Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.
- Sweeney, L. (2007). Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR. *Corporate Governance*, (7), 516 – 523.
- Torres, R., & López, E. (2014). Desarrollo y empleo en América Latina y el Caribe: una mirada hacia el futuro. Suiza. OIT, 130.
- Valle Ospino, A. M., & Niebles Núñez, W. (2017). *Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia*. Vol. 38 (Nº 58) Año 2017. Pág. 6
- Vives A., Corral A. & Isui I. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMES de Latinoamérica*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo
- Vives, A. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. E. Peinado-Vara (Ed.). Fondo Multilateral de Inversiones. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vives, A. (2014). Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*8(2), 29-54.

ANEXO A: Comparativo GRI, Ethos-Sebrae y Ethos Perú 2021

Tabla A1: Comparativo GRI, Ethos-Sebrae y Ethos Perú 2021

GRI	Ethos-Sebrae	Ethos Perú 2021
	2016	2010
<p>Objetivo: Desarrollar y diseminar a nivel global las guías necesarias para aquellas organizaciones voluntarias que quieran emitir informes sobre la sostenibilidad</p>	<p>Objetivo: Diagnosticar la gestión de las micro y pequeñas empresas con el fin de apoyar la incorporación de la sostenibilidad y responsabilidad social en sus negocios.</p>	<p>Objetivo: Evaluar la incorporación de las prácticas de responsabilidad social de las empresas, así como su planeamiento estratégico, monitoreo y desempeño.</p>
<p>Características: a) Son aplicables para cualquier organización, independientemente de su tamaño, sector o ubicación. b) Considera el desempeño de las organizaciones en 3 temas: ambiental, económico y social. c) Se encuentran divididos en <i>contenidos básicos generales</i> (estrategia y análisis, perfil de la organización, aspectos materiales y cobertura, participación de los grupos de interés, perfil de la memoria, gobierno y ética e integridad) y <i>contenidos básicos específicos</i> (información sobre el enfoque de gestión e indicadores). d) Desarrolla 46 aspectos, los cuales se distribuyen en (4) en económico, (12) en medioambiental y (30) en social.</p>	<p>Características: a) La herramienta se encuentra enfocada exclusivamente en las micro y pequeñas empresas b) Se encuentra dividido en 4 dimensiones: visión y estratégica, gobernanza y gestión, social y ambiental c) Contiene 12 indicadores que se encuentran alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Ambos están clasificados en las 4 dimensiones. d) Cada indicador contiene información adicional en donde explican los temas desarrollados o brindan consejos para mejorar su aplicación.</p>	<p>Características: a) Utiliza como referencia los Indicadores del Instituto Ethos, pero se encuentran adaptados a la realidad peruana. b) Contiene 40 indicadores, los cuales se encuentra dividido en 7 temas: valores, transparencia y gobierno; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidad y Gobierno y Sociedad c) Cada uno de los indicadores contiene a su vez "indicadores de profundidad", lo cual permite evaluar la etapa actual de cada uno. d) Los "indicadores binarios" contienen preguntas cuyas respuestas binarias (si/no) permiten validar la etapa de los "indicadores de profundidad"</p>
<p>Limitaciones: - Contiene indicadores generales, por lo cual no todos están adaptados al contexto y estructura de las pequeñas empresas. - El GRI es una institución internacional que puede no considerar indicadores adaptados a la región.</p>	<p>Limitaciones: - La herramienta está desarrollada por Instituciones Brasileñas, pero este será adaptado posteriormente al contexto peruano.</p>	<p>Limitaciones: - La herramienta no se encuentra adaptada a una realidad peruana actual debido a que imita los temas desarrollados por el Instituto Ethos en el año 2007, siendo adaptado al 2010.</p>

Adaptado del Global Reporting Initiative (2013), Instituto Ethos & Sebrae (2019) e Instituto Ethos, Perú 2021 y Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (2010)

ANEXO B: Matriz de consistencia

Tabla B1: Matriz de consistencia

Pregunta principal	¿Cuáles son aquellos factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña empresa del sector Servicios de Lima Metropolitana?					
Objetivo principal	Identificar los factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en cinco pequeñas empresas del sector Servicios de Lima Metropolitana					
Preguntas de investigación	Objetivos	VARIABLES de Estudios	Subvariables	Técnicas Recolección de Datos	Fuentes de información de la teoría	Sujetos
P3: ¿Cómo se describen y clasifican las prácticas de RSE en los cinco casos según las dimensiones Ethos-Sebrae?	O.S.3: Describir y clasificar las prácticas de RSE de los cinco casos según las dimensiones Ethos-Sebrae	3.1 Visión y estrategia	3.1.1 Inclusión de RSE y sostenibilidad en la misión, visión y valores 3.1.2 Inclusión de temas de sostenibilidad en las estrategias organizacionales 3.1.3 Gestión de riesgo en base a dimensiones económicas, financieras, sociales, ambientales y éticas de los eventos	1. Análisis documental 2. Revisión de literatura 3. Análisis de contenido Redes Sociales y página web	Instituto Ethos (2020) Instituto Ethos & Sebrae (2019) Acosta & González (2019) Ríos (2018) Contraloría General del a Unión, et al (2010) Sánchez-Infante (2017) FOMIN (2009) Confederación de la Producción y del Comercio & Fundación PROhumana (2006) Cortés (2020) León (2008) Cortés (2020) Książak & Fischbach (2017) García (2015)	Autores bibliográficos
		3.2 Gobernanza y Gestión	3.2.1 Prácticas y políticas de anticorrupción 3.2.2 Comunicación sobre su desempeño económico-financiero, ambiental, social y de gobernanza a grupos de interés 3.2.3 Gestión de recursos y eficiencia operacional 3.2.4 Inclusión o adaptación de prácticas ecoamigables 3.2.4 Criterios de selección y evaluación de proveedores			
		3.3 Social	3.3.1 Prácticas en Gestión de Recursos Humanos: Gestión de la diversidad y prácticas en contra de la discriminación 3.3.2 Compromiso con el desarrollo profesional 3.3.3 Salud y Seguridad en el Trabajo 3.3.4 Prácticas dirigidas a la comunidad			
		3.4 Ambiental	3.4.1 Prácticas en gestión de impacto ambiental			

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta principal	¿Cuáles son aquellos factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña empresa del sector Servicios de Lima Metropolitana?					
Objetivo principal	Identificar factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en cinco pequeñas empresas del sector Servicios Industriales de Lima Metropolitana.					
Preguntas de investigación	Objetivos	VARIABLES DE ESTUDIOS	Subvariables	Técnicas Recolección de Datos	Fuentes de información de la teoría	Sujetos
P4: ¿Cómo se caracteriza los factores para la implementación de prácticas de RSE en los cinco casos de estudio?	O.S.4: Caracterizar los factores para la implementación de prácticas de RSE en los cinco casos del estudio	4.1 Motivaciones de la Gerencia	4.1.1 Motivaciones para aplicar RSE por parte de la Gerencia 4.1.2 Compromiso con el desarrollo de prácticas de RSE 4.1.3 Conocimientos sobre la RSE por parte de la Gerencia	1. Entrevistas semiestructuradas a expertos a profundidad a gerentes/encargados de RSE en la organización/colaborador del área de RRHH 2. Entrevistas semiestructuradas a expertos	Córdova (2018) Ferreira (2016) Aldeanueva & Cervante (2019) Cárdenas & Jiménez (2018) Solís & Garduño (2017) Trejo & Montiel (2018) Martínez & Soler(2017) Molina & Mawyin (2018) De Miguel (2011) Schroeder, Rungtusanatham & Goldstein (2012) Cortés (2020) Ocampo et al. (2015) Sweeney (2007) Campaña (2017) Sánchez-Infantes (2017) Altamirano (2013) García & Duque (2012) Ramírez, Chacón & El Kadi (2018) Guzmán (2016), Pérez (2017)	1. Expertos en RRSS 2. Expertos en PyME 3. Gerentes generales, encargados de la aplicación de RSE en la empresa y colaborador del área de RRHH.
		4.2 Planificación estratégica	4.2.1 Perspectiva de la RSE como estrategia según el modelo de negocio 4.2.2 Reconocimiento de tendencias o benchmarking de RSE en el sector donde opera 4.2.3 Conocimiento de instrumento o herramientas como guías para la aplicación de prácticas responsables.			
		4.3 Operaciones y procesos	4.3.1 Flexibilidad de las operaciones para implementar o adaptar prácticas de RSE 4.3.2 Resistencia para la inclusión de nuevas de prácticas de RSE			
		4.4 Costos de implementación	4.4.1 Recursos financieros destinados para las prácticas de RSE 4.4.2 Recursos humano destinados para las prácticas de RSE 4.4.3 Tiempo destinados para las prácticas de RSE			
		4.5 Relación con los colaboradores	4.5.1 Iniciativas de los colaboradores en realizar actividades de RSE 4.5.2 Nivel de interés y compromiso de los colaboradores en actividades de RSE			
		4.6 Relación con la comunidad	4.6.1 Impacto de las operaciones de la empresa en la comunidad 4.6.2 Cercanía y conocimiento de las necesidades de la comunidad			

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta principal	¿Cuáles son aquellos factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña empresa del sector Servicios de Lima Metropolitana?					
Objetivo principal	Identificar factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en cinco pequeñas empresas del sector Servicios Industriales de Lima Metropolitana.					
Preguntas de investigación	Objetivos	VARIABLES DE ESTUDIOS	Subvariables	Técnicas Recolección de Datos	Fuentes de información de la teoría	Sujetos
P4: ¿Cómo se caracteriza los factores para la implementación de prácticas de RSE en los cinco casos de estudio?	O.S.4: Caracterizar los factores para la implementación de prácticas de RSE en los cinco casos del estudio	4.7 Relación con los clientes	4.7.1 Interés de los clientes en temas de RSE 4.7.2 Nivel de influencia de los clientes para la inclusión de prácticas de RSE	1. Entrevistas semiestructuradas a profundidad a expertos 2. Entrevistas semiestructuradas a profundidad a gerentes/encargados de RSE en la organización/colaborador del área de RRHH	Confederación de la Producción y del Comercio, & la Fundación PROhumana (2006) Rivero (2006) Rodríguez (2017) Díaz, Lima, Craig & Neves (2019) Vives (2014) CEPYME (2019) Madueño et al. (2016) Nidasio (2004) Díaz (2019) Peralta (2016) Corral et al. (2006) Vives et. al. (2005) Franco (2007)	1. Expertos en RRSS 2. Expertos en PyME 3. Gerentes generales, encargados de la aplicación de RSE en la empresa y colaborador del área de RRHH.
		4.8 Relación con los proveedores	4.8.1 Interés en las condiciones sociales y medioambientales de los productos y/o servicios adquiridos 4.8.2 Interés en fortalecer relaciones con los proveedores			
		4.9 Relación con el ambiente	4.9.1 Interés en el impacto ambiental por parte de la empresa 4.9.2 Conocimiento de prácticas ambientales			
		4.10 Gobierno y el soporte regulatorio	4.10.1 Conocimiento de normas y leyes alineadas a la RSE por parte de la pequeña empresa 4.10.2 Conocimiento sobre actividades estatales de orientación para la implementación de RSE 4.10.3 Percepción de la posición del Estado sobre la implementación de RSE en las pequeñas empresas			
		4.11 Relación con organizaciones privadas y/o del tercer sector	4.11.2 Conocimiento sobre programas y capacitaciones brindadas por organizaciones privadas y del tercer sector relacionadas a RSE 4.11.3 Participación en redes alineadas a la RSE por parte de la pequeña empresa			

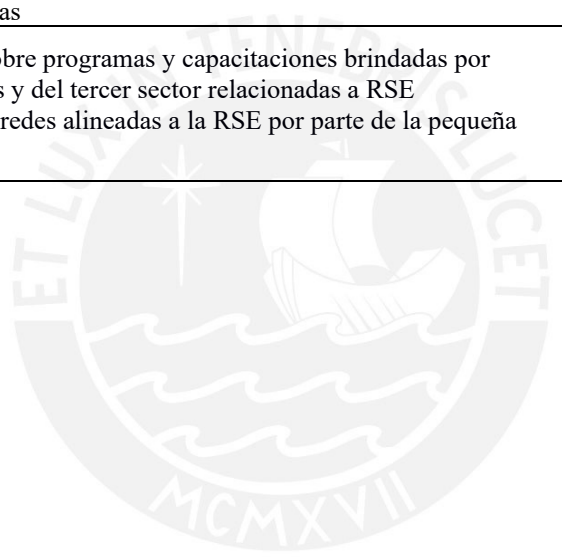
ANEXO C: Cuadro de operacionalización

Tabla C1: Cuadro de operacionalización

Dimensiones	Variables de Estudios	Subvariables	Categorías
Interna	4.1 Motivaciones de la Gerencia	4.1.1 Motivaciones para aplicar RSE por parte de la Gerencia 4.1.2 Compromiso con el desarrollo de prácticas de RSE 4.1.3 Conocimientos sobre la RSE por parte de la Gerencia	1. Imagen en el mercado/obtención de nuevos clientes 2. Valores, principios y creencias de la Gerencia 3. Obtención de certificaciones o reconocimientos 4. Conocimientos de RSE por parte de la Gerencia
	4.2 Planificación estratégica	4.2.1 Perspectiva de la RSE como estrategia según el modelo de negocio 4.2.2 Reconocimiento de tendencias o benchmarking de RSE en el sector donde opera 4.2.3 Conocimiento de instrumento o herramientas como guías para la aplicación de prácticas responsables.	1. Modelo de negocio 2. Colaboración entre áreas 3. Herramientas o guías
	4.3 Operaciones y procesos	4.3.1 Flexibilidad de las operaciones para implementar o adaptar prácticas de RSE 4.3.2 Resistencia para la inclusión de nuevas de prácticas de RSE	1. Operaciones y procesos
	4.4 Costos de implementación	4.4.1 Recursos financieros destinados para las prácticas de RSE 4.4.2 Recursos humano destinados para las prácticas de RSE 4.4.3 Tiempo destinados para las prácticas de RSE	1. Recursos económicos 2. Disponibilidad de tiempo
	4.5 Relación con los colaboradores	4.5.1 Iniciativas de los colaboradores en realizar actividades de RSE 4.5.2 Nivel de interés y compromiso de los colaboradores en actividades de RSE	1. Interés de los colaboradores 2. Motivación para los empleados
Externa	4.6 Relación con la comunidad	4.6.1 Impacto de las operaciones de la empresa en la comunidad 4.6.2 Cercanía y conocimiento de las necesidades de la comunidad	1. Cercanía con la comunidad 2. Impacto de las actividades
	4.7 Relación con los clientes	4.7.1 Interés de los clientes en temas de RSE 4.7.2 Nivel de influencia de los clientes para la inclusión de prácticas de RSE	1. Interés de los clientes 2. Nivel de influencia de los clientes
	4.8 Relación con los proveedores	4.8.1 Interés en las condiciones sociales y medioambientales de los productos y/o servicios adquiridos 4.8.2 Interés en fortalecer relaciones con los proveedores	1. Tipo de servicio/producto brindado (proveedor)
	4.9 Relación con el ambiente	4.9.1 Interés en el impacto ambiental por parte de la empresa 4.9.2 Conocimiento de prácticas ambientales	1. Impacto ambiental 2. Conocimiento de prácticas ambientales

Tabla C1: Cuadro de operacionalización (continuación)

Dimensiones	Variables de Estudios	Subvariables	Categorías
Externa	4.10 Gobierno y el soporte regulatorio	4.10.1 Conocimiento de normas y leyes alineadas a la RSE por parte de la pequeña empresa 4.10.2 Conocimiento sobre actividades estatales de orientación para la implementación de RSE 4.10.3 Percepción de la posición del Estado sobre la implementación de RSE en las pequeñas empresas	1. Conocimiento de la normativa/organismos/programas/actividades estatales 2. Percepción del soporte/promoción por parte del Estado
	4.11 Relación con organizaciones privadas y/o del tercer sector	4.11.2 Conocimiento sobre programas y capacitaciones brindadas por organizaciones privadas y del tercer sector relacionadas a RSE 4.11.3 Participación en redes alineadas a la RSE por parte de la pequeña empresa	1. Conocimiento de las organizaciones 2. Participación en redes o asociaciones



ANEXO D: Guía de entrevista a CEO

Guía de entrevista: CEO

Estimado (nombre del entrevistado) buenos días/tardes. En primer lugar, agradecerle por brindarnos su tiempo y recibarnos el día de hoy. Mi nombre es (Georgette/Estefanía) y junto a (Georgette/Estefanía), somos estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando la tesis “Factores que inciden en la implementación de actividades de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas del sector Servicios en Lima Metropolitana. Un estudio de caso múltiple” Siendo (nombre de la pequeña empresa) uno de los sujetos de la investigación. La presente entrevista tiene como objetivo recoger sus impresiones sobre los factores que han influido en la implementación de prácticas de RSE en (nombre de la pequeña empresa) desde que empezaron a implementarlas [Las prácticas]. Para ello, nos centraremos en preguntarle sobre los factores que hemos identificado en la literatura de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas.

Antes de comenzar queremos tener su aprobación para poder grabar esta entrevista, resaltando que toda información que nos brindará es de estricto carácter confidencial y será solo utilizada para fines de la investigación. En caso desee guardar el anonimato de su identidad, la información puede ser codificada. Puede señalar si ha comprendido, y está de acuerdo con las condiciones indicadas (ACEPTA)

Datos de identificación [Anexo 1]

Nombre:

Cargo:

Formación académica/especialización:

[En caso no haya encargado de prácticas de RSE se realizan las siguientes preguntas]

1. ¿Se considera el tema de sostenibilidad dentro de las estrategias de la organización? ¿De qué manera?
2. ¿Los valores de la organización se encuentran alineados al tema de sostenibilidad?
3. ¿La organización realiza una gestión de riesgos? [Si es afirmativo] ¿Qué temas abarca dicha gestión?
4. ¿Cuáles son las prácticas de Responsabilidad Social que ha realizado la organización hasta marzo del presente año?

[Dependiendo de la respuesta]

- a) ¿Alguna de las prácticas de RSE está relacionada a la gestión de recursos (energía, agua, materia prima, etc.) o prácticas eco amigables? [Si es afirmativo] ¿Cuáles son dichas actividades?
 - b) ¿Dentro de la organización existen prácticas y/o políticas anticorrupción? [Si es afirmativo] ¿Qué prácticas y/o políticas son realizadas? ¿Cuándo se implementaron?
 - c) ¿Realizan actividades de RSE relacionadas con Salud y Seguridad en el Trabajo? [Si es afirmativo] ¿cuáles? ¿desde cuándo se realizan tales actividades?
 - d) ¿Realizan o realizaron actividades dirigidas a la comunidad o a externos a la empresa? [Si es afirmativo] ¿Cuáles? ¿Desde cuándo se realizan?
 - e) ¿Qué prácticas de RSE tienen para sus clientes?
 - f) ¿Están realizando prácticas que contribuyan con la reducción o control de impactos ambientales? ¿cuáles? ¿desde cuándo la aplican? ¿Cómo lo miden?
5. ¿Poseen criterios de selección y evaluación de sus proveedores? ¿Cuáles son los principales?
 6. ¿Dentro de esos [criterios de selección de proveedores] se evalúa que estos se encuentran realizando prácticas de RSE? [Si es afirmativo] ¿Cuáles? ¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de estas?
 7. ¿Se comunican las prácticas de las actividades de RSE? [Si es afirmativo] ¿Esta comunicación se realiza a todos el grupo de interés? ¿Cuáles son los canales que se emplean? ¿Se comunican el desempeño económico, ambiental y social a los grupos de interés? [Si es afirmativo] ¿Cómo lo comunican?
 8. ¿A partir del nuevo contexto, ha sido complejo implementar o continuar con las prácticas de RSE? ¿Han tenido que realizar alguna adaptación de sus servicios para realizar prácticas de RSE?

[En caso haya encargado de prácticas de RSE se inicia desde las siguientes preguntas]

Preguntas sobre factores internos:

- **Motivaciones de la Gerencia**

9. ¿Desde cuándo empezaron a realizar prácticas de RSE en la empresa?

10. ¿Cómo se originó la idea de implementarlas [Las prácticas de RSE]? ¿Las iniciativas propuestas partieron de la Gerencia o de otros stakeholders?
11. ¿Podría contarnos de alguna iniciativa originada por la gerencia?
12. ¿Cree relevante implementar prácticas de RSE? ¿Por qué?
13. ¿Cuáles han sido sus principales motivaciones para implementar prácticas de RSE en la organización?
14. ¿Usted contaba con conocimientos o experiencia previa en temas de RSE? ¿Cuáles? Explique

- **Planificación estratégica**

15. ¿Consideras que la RSE podría ser una estrategia para la pequeña empresa? ¿Por qué?
16. ¿Considera importante que la pequeña empresa realice prácticas de RSE? ¿Por qué?
17. ¿Considera que dentro de la organización las prácticas de RSE se encuentran integradas con todas las áreas de la empresa?
18. ¿Conoce prácticas de RSE que son implementadas por otras empresas del mismo sector? ¿Tuvieron algún punto de referencia para aplicar alguna práctica en la organización?

- ¿Cómo y quienes realizan la planificación de las prácticas de RSE en la organización? ¿Esta(s) personas utilizan herramientas o guías para el diseño de dichas prácticas? [Si es afirmativo] ¿Cuáles? [Repregunta] ¿Estas aportaron a que puedan implementar prácticas de RSE?

- **Operaciones y procesos**

19. ¿Hubo problemas para incluir prácticas de RSE en la organización relacionadas a sus operaciones, procesos o capacidad operativa? ¿Cuáles?
20. ¿Han realizado cambios en operaciones o procesos, o han creado nuevas, para la implementación de prácticas de RSE? [Si es afirmativo] ¿Cómo ha sido el proceso de implementar o adaptar prácticas de RSE en sus operaciones? ¿Identificó alguna dificultad durante la implementación o adaptación?

- **Costos de implementación**

21. ¿Se cuenta con recursos financieros para la implementación y continuidad de las prácticas de RSE?

22. ¿Al empezar a planificar e implementar prácticas de RSE, hubo problemas o dificultades con los colaboradores (cantidad de colaboradores, conocimiento sobre temas de RSE o tiempo para invertir en la gestión de las prácticas)?

- **Relación con los colaboradores**

23. ¿Consideraría que los colaboradores están interesados en que la empresa realice prácticas de RSE?

24. ¿Los colaboradores han presentado iniciativas para que la empresa implemente prácticas de RSE? [Si la respuesta es afirmativa] ¿Cómo cuáles? [Repregunta] ¿Las llegaron a implementar?

25. ¿Usted considera que los colaboradores se encuentran comprometidos con la implementación de prácticas de RSE dentro de la organización? ¿Por qué considera dicha postura?

Preguntas sobre factores externos:

- **Relación con la comunidad**

26. ¿Ha tenido problemas con la comunidad cercana (vecinos de las instalaciones) con respecto a sus actividades empresariales?

27. ¿Podría comentarnos algunas necesidades de su comunidad (ejemplo: mayor seguridad, cuidado del ambiente, entre otros)? ¿Alguna de sus prácticas de RSE busca resolver dichas necesidades?

- **Relación con los clientes**

28. ¿Entre sus clientes cuenta con personas jurídicas y/o naturales?

29. ¿Consideraría que sus clientes están interesados en la RSE? [Si la respuesta es afirmativa] ¿Esto motivó a implementar prácticas de RSE en la empresa?

30. ¿Ha tenido que implementar algunas de sus prácticas de RSE para poder establecer negocios comerciales? ¿Cuáles?

31. ¿Alguno de sus clientes ofreció soporte para que pueda empezar a implementar prácticas de RSE? [Si la respuesta es afirmativa] ¿Cómo?

- **Relación con los proveedores**

32. ¿Considera que fortalecer la relación con sus proveedores es importante? ¿Realiza alguna práctica que fortalezca dicha relación? ¿Cómo cuáles?

33. ¿Solicitan información o certificados a sus proveedores para conocer las condiciones sociales o ambientales en las que trabajan estos? [Si es afirmativo] ¿Cuáles han sido sus motivaciones para hacerlo?

• **Relación con el ambiente**

34. ¿Han realizado alguna inspección sobre sus operaciones relacionadas al medioambiente?
¿Con qué fin?

35. ¿Conoce o utiliza alguna herramienta que permita controlar los impactos ambientales?
¿Cómo cuáles? ¿La empresa implementa alguno? [Si es afirmativo] ¿Cuáles? ¿Le ha facilitado la implementación de prácticas de RSE?

• **Gobierno y el soporte regulatorio**

36. ¿Podría comentarnos qué conoce sobre la regulación peruana relacionada a la RSE? En base a su experiencia ¿Cuál es su posición sobre la regulación de prácticas de RSE por parte del Estado en las pequeñas empresas?

37. ¿Considera que el Estado brinda apoyo a que las pequeñas empresas implementen prácticas de RSE?

38. ¿Conoce Programas u Organismos estatales que desarrollen temas de RSE? [Si es afirmativo] ¿Ha participado alguna vez de un programa o capacitaciones estatales relacionados a la implementación o mejora de prácticas de RSE? [Si es afirmativo] ¿Cuáles? ¿Esto fue antes o después de empezar a implementar prácticas de RSE?

• **Relación con organizaciones privadas y/o del tercer sector**

39. ¿Conoce programas u organizaciones sociales fomentados por organizaciones privadas y/o del tercer sector que realicen capacitaciones o talleres de RSE en el país? ¿Cuáles? [Si es afirmativo] ¿Ha participado alguna vez en dichos programas o capacitaciones? [Si es afirmativo] ¿Esto ha influido a implementar o mejorar nuevas prácticas?

40. ¿Conoce alguna red de pequeñas empresas o de empresas que fomenten prácticas de RSE? [Si es afirmativo] ¿Cuáles? ¿Qué actividades suelen organizar?

41. Además de los programas y redes, ¿Algún otro tipo de actividades fomentadas por las organizaciones privadas y/o del tercer sector aportaron a que implementen prácticas de RSE?

ANEXO E: Guía de entrevista a encargado de RSE

Guía de entrevista: Encargado de RSE

Estimado (nombre del entrevistado) buenos días/tardes. En primer lugar, agradecerle por brindarnos su tiempo y recibarnos el día de hoy. Mi nombre es (Georgette/Estefanía) y junto a (Georgette/Estefanía), somos estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando la tesis “Factores que inciden en la implementación de actividades de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas del sector Servicios en Lima Metropolitana. Un estudio de caso múltiple” Siendo (nombre de la pequeña empresa) uno de los sujetos de la investigación. La presente entrevista tiene como objetivo recoger sus impresiones sobre los factores que han influido en la implementación de prácticas de RSE en (nombre de la pequeña empresa) desde que empezaron a implementarlas [Las prácticas]. Para ello, nos centraremos en preguntarle sobre los factores que hemos identificado en la literatura de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas.

Antes de comenzar queremos tener su aprobación para poder grabar esta entrevista, resaltando que toda información que nos brindará es de estricto carácter confidencial y será solo utilizada para fines de la investigación. En caso desee guardar el anonimato de su identidad, la información puede ser codificada. Puede señalar si ha comprendido, y está de acuerdo con las condiciones indicadas (ACEPTA)

Datos de identificación [Anexo 1]

Nombre:

Cargo:

Formación académica/especialización

Preguntas sobre prácticas de RSE:

1. ¿Se considera el tema de sostenibilidad dentro de las estrategias de la organización? ¿De qué manera?
2. ¿Los valores de la organización se encuentran alineados al tema de sostenibilidad?
3. ¿La organización realiza una gestión de riesgos? [Si es afirmativo] ¿Qué temas abarca dicha gestión?
4. ¿Cuáles son las prácticas de Responsabilidad Social que ha realizado la organización hasta marzo del presente año?

[Dependiendo de la respuesta]

- a) ¿Alguna de las prácticas de RSE está relacionada a la gestión de recursos (energía, agua, materia prima, etc.) o prácticas eco amigables? [Si es afirmativo] ¿Cuáles son dichas actividades?
 - b) ¿Dentro de la organización existen prácticas y/o políticas anticorrupción? [Si es afirmativo] ¿Qué prácticas y/o políticas son realizadas? ¿Cuándo se implementaron?
 - c) ¿Realizan actividades de RSE relacionadas con Salud y Seguridad en el Trabajo? [Si es afirmativo] ¿cuáles? ¿desde cuándo se realizan tales actividades?
 - d) ¿Realizan o realizaron actividades dirigidas a la comunidad o a externos a la empresa? [Si es afirmativo] ¿Cuáles? ¿Desde cuándo se realizan?
 - e) ¿Qué prácticas de RSE tienen para sus clientes?
 - f) ¿Están realizando prácticas que contribuyan con la reducción o control de impactos ambientales? ¿cuáles? ¿desde cuándo la aplican? ¿Cómo lo miden?
5. ¿Poseen criterios de selección y evaluación de sus proveedores? ¿Cuáles son los principales?
 6. ¿Dentro de esos [criterios de selección de proveedores] se evalúa que estos se encuentran realizando prácticas de RSE? [Si es afirmativo] ¿Cuáles? ¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de estas?
 7. ¿Se comunican las prácticas de las actividades de RSE? [Si es afirmativo] ¿Esta comunicación se realiza a todos el grupo de interés? ¿Cuáles son los canales que se emplean?
 8. ¿Se comunican el desempeño económico, ambiental y social a los grupos de interés? [Si es afirmativo] ¿Cómo lo comunican?
 9. ¿A partir del nuevo contexto, ha sido complejo implementar o continuar con las prácticas de RSE? ¿Han tenido que realizar alguna adaptación de sus servicios para realizar prácticas de RSE?

Preguntas sobre factores internos:

- **Motivaciones de la Gerencia**

10. ¿Desde cuándo empezaron a realizar prácticas de RSE en la empresa?
11. ¿Cómo se originó la idea de implementarlas [Las prácticas de RSE]? ¿Las iniciativas propuestas partieron de la Gerencia o de otros stakeholders?
12. ¿Podría contarnos de alguna iniciativa originada por la gerencia?

13. ¿Usted contaba con conocimientos o experiencia previa en temas de RSE? ¿Cuáles?
Explique

• **Planificación estratégica**

14. ¿Consideras que la RSE podría ser una estrategia para la pequeña empresa? ¿Por qué?

15. ¿Considera importante que la pequeña empresa realice prácticas de RSE? ¿Por qué?

16. ¿Conoce prácticas de RSE que son implementadas por otras empresas del mismo sector? ¿Tuvieron algún punto de referencia para aplicar alguna práctica en la organización?

17. ¿Cómo y quienes realizan la planificación de las prácticas de RSE en la organización? ¿Esta(s) personas utilizan herramientas o guías para el diseño de dichas prácticas? [Si es afirmativo] ¿Cuáles? [Repregunta] ¿Estas aportaron a que puedan implementar prácticas de RSE?

• **Operaciones y procesos**

18. ¿Hubo problemas para incluir prácticas de RSE en la organización relacionadas a sus operaciones, procesos o capacidad operativa? ¿Cuáles?

19. ¿Han realizado cambios en operaciones o procesos, o han creado nuevas, para la implementación de prácticas de RSE? [Si es afirmativo] ¿Cómo ha sido el proceso de implementar o adaptar prácticas de RSE en sus operaciones? ¿Identificó alguna dificultad durante la implementación o adaptación?

• **Costos de implementación**

20. ¿Se cuenta con recursos financieros para la implementación y continuidad de las prácticas de RSE?

21. ¿Al empezar a planificar e implementar prácticas de RSE, hubo problemas o dificultades con los colaboradores (cantidad de colaboradores, conocimiento sobre temas de RSE o tiempo para invertir en la gestión de las prácticas)?

• **Relación con los colaboradores**

22. ¿Consideraría que los colaboradores están interesados en que la empresa realice prácticas de RSE? ¿Por qué?

23. ¿Los colaboradores han presentado iniciativas para que la empresa implemente prácticas de RSE? [Si la respuesta es afirmativa] ¿Cómo cuáles? [Repregunta] ¿Las llegaron a implementar?

24. ¿Usted considera que los colaboradores se encuentran comprometidos con la implementación de prácticas de RSE dentro de la organización? ¿Por qué considera dicha postura?
25. ¿Se han brindado capacitaciones internas o externas a los colaboradores sobre temas de RSE? [Si es afirmativo] ¿En qué temas se desarrollaron dichas capacitaciones? ¿La recibieron todos los colaboradores de la organización o solo un área en específico?

Preguntas sobre factores externos:

• **Relación con la comunidad**

26. ¿Ha tenido problemas con la comunidad cercana (vecinos de las instalaciones) con respecto a sus actividades empresariales?
27. ¿Podría comentarnos algunas necesidades de su comunidad (ejemplo: mayor seguridad, cuidado del ambiente, ¿entre otros)? ¿Alguna de sus prácticas de RSE busca resolver dichas necesidades?
28. ¿Cómo se comunican con ellos, tienen algún buzón para vincularse o sólo a través de sus redes sociales y página web?

• **Relación con los clientes**

29. ¿Entre sus clientes cuenta con personas jurídicas y/o naturales?
30. ¿Consideraría que sus clientes están interesados en la RSE? [Si la respuesta es afirmativa] ¿Esto motivó a implementar prácticas de RSE en la empresa?
31. ¿Ha tenido que implementar algunas de sus prácticas de RSE para poder establecer negocios comerciales? ¿Cuáles?
32. ¿Alguno de sus clientes ofreció soporte para que pueda empezar a implementar prácticas de RSE? [Si la respuesta es afirmativa] ¿Cómo?

• **Relación con los proveedores**

33. ¿Considera que fortalecer la relación con sus proveedores es importante? ¿Realiza alguna práctica que fortalezca dicha relación? ¿Cómo cuáles?
34. ¿Solicitan información o certificados a sus proveedores para conocer las condiciones sociales o ambientales en las que trabajan estos? [Si es afirmativo] ¿Cuáles han sido sus motivaciones para hacerlo?

• **Relación con el ambiente**

35. ¿Han realizado alguna inspección sobre sus operaciones relacionadas al medioambiente?
¿Con qué fin?

36. ¿Conoce o utiliza alguna herramienta que permita controlar los impactos ambientales?
¿Cómo cuáles? ¿La empresa implementa alguno? [Si es afirmativo] ¿Cuáles? ¿Le ha facilitado la implementación de prácticas de RSE?

• **Gobierno y el soporte regulatorio**

37. ¿Podría comentarnos qué conoce sobre la regulación peruana relacionada a la RSE? En base a su experiencia ¿Cuál es su posición sobre la regulación de prácticas de RSE por parte del Estado en las pequeñas empresas?

38. ¿Considera que el Estado brinda apoyo a que las pequeñas empresas implementen prácticas de RSE?

39. ¿Conoce Programas u Organismos estatales que desarrollen temas de RSE? [Si es afirmativo] ¿Ha participado alguna vez de un programa o capacitaciones estatales relacionados a la implementación o mejora de prácticas de RSE? [Si es afirmativo] ¿Cuáles? ¿Esto fue antes o después de empezar a implementar prácticas de RSE?

• **Relación con organizaciones privadas y/o del tercer sector**

40. ¿Conoce programas u organizaciones sociales fomentados por organizaciones privadas y/o del tercer sector que realicen capacitaciones o talleres de RSE en el país? ¿Cuáles? [Si es afirmativo] ¿Ha participado alguna vez en dichos programas o capacitaciones? [Si es afirmativo] ¿Esto ha influido a implementar o mejorar nuevas prácticas?

41. ¿Conoce alguna red de pequeñas empresas o de empresas que fomenten prácticas de RSE? [Si es afirmativo] ¿Cuáles? ¿Qué actividades suelen organizar?

42. Además de los programas y redes, ¿Algún otro tipo de actividades fomentadas por las organizaciones privadas y/o del tercer sector aportaron a que implementen prácticas de RSE?

ANEXO F: Guía de entrevista a colaborador de RRHH

Guía de entrevista: Personal de RH

Estimado (nombre del entrevistado) buenos días/tardes. En primer lugar, agradecerle por brindarnos su tiempo y recibarnos el día de hoy. Mi nombre es (Georgette/Estefanía) y junto a (Georgette/Estefanía), somos estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando la tesis “Factores que inciden en la implementación de actividades de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas del sector Servicios en Lima Metropolitana. Un estudio de caso múltiple” Siendo (nombre de la pequeña empresa) uno de los sujetos de la investigación. La presente entrevista tiene como objetivo recoger sus impresiones sobre los factores que han influido en la implementación de prácticas de RSE en (nombre de la pequeña empresa) desde que empezaron a implementarlas [Las prácticas]. Para ello, nos centraremos en preguntarle sobre los factores que hemos identificado en la literatura de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas.

Antes de comenzar queremos tener su aprobación para poder grabar esta entrevista, resaltando que toda información que nos brindará es de estricto carácter confidencial y será solo utilizada para fines de la investigación. En caso desee guardar el anonimato de su identidad, la información puede ser codificada. Puede señalar si ha comprendido, y está de acuerdo con las condiciones indicadas (ACEPTA)

Datos de identificación [Anexo 1]

Nombre:

Cargo:

Formación académica/especialización

Preguntas sobre prácticas de RSE

1. ¿Se considera el tema de sostenibilidad dentro de las estrategias de la organización? ¿De qué manera?
2. ¿Los valores de la organización se encuentran alineados al tema de sostenibilidad?
3. ¿La organización realiza una gestión de riesgos? [Si es afirmativo] ¿Qué temas abarca dicha gestión?
4. ¿Cuáles son las prácticas de Responsabilidad Social que ha realizado la organización hasta marzo del presente año?

[Dependiendo de la respuesta]

- a) ¿Alguna de las prácticas de RSE está relacionada a la gestión de recursos (energía, agua, materia prima, etc.) o prácticas eco amigables? [Si es afirmativo] ¿Cuáles son dichas actividades?
- b) ¿Dentro de la organización existen prácticas y/o políticas anticorrupción? [Si es afirmativo] ¿Qué prácticas y/o políticas son realizadas? ¿Cuándo se implementaron?
- c) ¿Realizan actividades de RSE relacionadas con Salud y Seguridad en el Trabajo? [Si es afirmativo] ¿cuáles? ¿desde cuándo se realizan tales actividades?
- d) ¿Realizan o realizaron actividades de voluntariado dirigidas a la comunidad o a externos a la empresa? [Si es afirmativo] ¿Cuáles? ¿Desde cuándo se realizan?
- e) ¿Qué prácticas de RSE tienen para sus clientes?
- f) ¿Están realizando prácticas que contribuyan con la reducción o control de impactos ambientales? ¿cuáles? ¿desde cuándo la aplican? ¿Cómo lo miden?
5. ¿Qué prácticas de RSE relacionadas con la Gestión de Personas realiza la empresa? ¿Las comunican como RSE o cómo las comunican?
6. ¿Cómo diría que es la diversidad en su empresa? ¿Poseen políticas o actividades relacionadas a la gestión de esta? [Si es afirmativo] ¿Cuáles son estas políticas o actividades?
7. ¿Dentro de la organización se fomenta la diversidad en las contrataciones? [Si es afirmativo] ¿Qué lineamientos realizan para lograr dicha diversidad?
8. ¿Tienen prácticas o políticas antidiscriminatorias? [Si es afirmativo] ¿Cuáles son estas?
9. ¿Se comunican las prácticas antidiscriminatorias y fomento de la diversidad a los colaboradores?
10. ¿Qué actividades que contribuyen con el desarrollo profesional de los colaboradores se ejecutan por parte de la organización? ¿Con qué frecuencia se realizan dichas actividades?
11. ¿Se comunican las prácticas de las actividades de RSE? [Si es afirmativo] ¿Esta comunicación se realiza a todos el grupo de interés? ¿Cuáles son los canales que se emplean?
12. ¿Se comunican el desempeño económico, ambiental y social a los grupos de interés? [Si es afirmativo] ¿Cómo lo comunican?

13. ¿A partir del nuevo contexto, ha sido complejo implementar o continuar con las prácticas de RSE? ¿Han tenido que realizar alguna adaptación de sus servicios para realizar prácticas de RSE?

Preguntas sobre factores internos:

• **Planificación estratégica: Enfocada en Recursos Humanos**

14. ¿Consideras que la RSE podría ser una estrategia para la pequeña empresa?
15. ¿Cómo realizan la planificación de las prácticas de RSE enfocadas en los colaboradores?
¿Se utilizan herramientas o guías para el diseño de dichas prácticas? [Si es afirmativo]
¿Cuáles? ¿Estas facilitaron la implementación de prácticas de RSE?
16. ¿Utilizan la implementación de prácticas de RSE como estrategia de atracción o retención de empleados? [Si la respuesta es afirmativa] ¿Por qué?

• **Costos de implementación**

17. ¿Se cuenta con recursos financieros para la implementación y continuidad de las prácticas de RSE enfocadas en los colaboradores?
18. ¿Al empezar a planificar e implementar prácticas de RSE, hubo problemas o dificultades con los colaboradores (cantidad de colaboradores, conocimiento sobre temas de RSE o tiempo para invertir en la gestión de las prácticas)?

• **Relación con los colaboradores**

19. ¿Consideraría que los colaboradores están interesados en que la empresa realice prácticas de RSE? ¿Por qué?
20. ¿Los colaboradores han presentado iniciativas para que la empresa implemente práctica de RSE? [Si la respuesta es afirmativa] ¿Cómo cuáles? [Repregunta] ¿Las llegaron a implementar?
21. ¿Usted considera que los colaboradores se encuentran comprometidos con la implementación de prácticas de RSE dentro de la organización? ¿Por qué considera dicha postura?
22. ¿Se han brindado capacitaciones internas o externas a los colaboradores sobre temas de RSE? [Si es afirmativo] ¿En qué temas se desarrollaron dichas capacitaciones? ¿La recibieron todos los colaboradores de la organización o solo un área en específico?

Preguntas sobre factores externos:

• **Relación con el ambiente**

23. ¿Considera que los colaboradores se encuentran interesados en realizar prácticas medioambientales dentro de la organización? ¿De qué manera se involucran con ello?
24. Desde su perspectiva, ¿los colaboradores son conscientes de los impactos ambientales que genera la empresa? ¿contribuyen a la reducción de dichos impactos?
25. ¿Conoce o utiliza alguna herramienta que permita controlar los impactos ambientales? ¿Cómo cuáles? ¿La empresa implementa alguno? [Si es afirmativo] ¿Cuáles? ¿Le ha facilitado la implementación de prácticas de RSE



ANEXO G: Primer cuestionario (Aplicación del método Delphi)

Factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas del sector servicios de Lima Metropolitana (Ronda 1)

Estimado(a)

El presente cuestionario forma parte de la investigación de la Tesis de Licenciatura de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y tiene como objetivo identificar los "Factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas del sector Servicios de Lima Metropolitana" Precisamos que la información recogida a través de este cuestionario se mantendrá en confidencialidad y será utilizada con fines exclusivamente académicos. ¡Agradecemos su participación!

- 1) ¿Autoriza el uso de la información brindada para que sea utilizada con fines académicos?
 - a) Sí
 - b) No
- 2) A partir de su experiencia y conocimientos ¿Qué factores internos considera que inciden (facilitando o dificultando) en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas de Lima Metropolitana?
- 3) A partir de su experiencia y conocimientos ¿Qué factores externos considera que inciden (facilitando o dificultando) en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas de Lima Metropolitana? Considerando las variables del análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal)
- 4) Con respecto a su experiencia y conocimientos, ¿Cuáles son los factores que considera que influirán (tendencias en los próximos años) facilitando o dificultando la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas de Lima Metropolitana?

ANEXO H: Segundo cuestionario (Aplicación del método Delphi)

Factores que inciden en la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas del sector servicios de Lima Metropolitana (Ronda 2)

Estimado(a),

El presente cuestionario ha sido diseñado en base a las respuestas de la Ronda 1. A continuación, se presentarán los factores más comunes señalados por el grupo, no obstante, para validar los resultados requerimos que indiquen su valoración y propuesta de priorización en cada uno de ellos.

Asimismo, el tiempo aproximado para completar el cuestionario es de 5 a 10 minutos.

Nuevamente, precisamos que la información recogida se mantendrá en confidencialidad y será utilizada con fines exclusivamente académicos.

¡Agradecemos su participación!

1. A la pregunta ¿Cuáles son los FACTORES INTERNOS que considera que inciden favorable o desfavorablemente en la implementación de prácticas de RSE en las pequeñas empresas? Se identificaron los siguientes factores ordenados según su frecuencia (%). Le pedimos que valore cada uno de ellos.

Tabla H1: Valoración de los factores internos

Factores internos	Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Muy 4
Valores y principios del propietario o gerente (87,5%)				
Conocimientos de RSE por parte del gerente (75%)				
Inclusión de RSE en misión, visión o valores de la empresa (62,5%)				
Recursos financieros o humanos (62,5%)				
Inclusión de lineamientos de RSE en la planificación estratégica (62,5%)				
Confianza y apertura al diálogo con sus stakeholders (50%)				
Relaciones con sus colaboradores (50%)				

2. De los factores señalados anteriormente, le pedimos que los prioricen, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante.

3. A la pregunta ¿Cuáles son los FACTORES EXTERNOS que considera que inciden favorable o desfavorablemente en la implementación de prácticas de RSE en las pequeñas empresas? Se identificaron los siguientes factores ordenados según su frecuencia (%). Le pedimos que valore cada uno de ellos.

Tabla H2: Valoración de los factores externos

Factores externos	Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Muy 4
Oportunidad de ingreso en nuevos mercados (75%)				
Regulación y leyes (75%)				
Intereses de los clientes y consumidores en RSE (62.5%)				
Oportunidades de programas/capacitaciones que ofrece el mercado (62.5%)				
Situación política en el país (Inclusión en la agenda política) (50%)				
Impacto de las actividades empresariales a la comunidad (50%)				
Informalidad (50%)				

4. De los factores señalados anteriormente, le pedimos que los prioricen, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante.
5. A la pregunta ¿Cuáles son los factores que considera que INFLUIRÁN (tendencia en los próximos años) facilitando o dificultando la implementación de prácticas de RSE en las pequeñas empresas? Le pedimos que valore cada uno de ellos.

Tabla H3: Valoración de los factores futuros

Factores futuros	Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Muy 4
Nuevos paradigmas de los gerentes sobre RSE: Inclusión de los ODS (75%)				
Generación de mayor conocimiento sobre RSE (75%)				
Mayor información sobre el tema ambiental y acciones con relación a esta (62.5%)				
Inclusión de RSE/Sostenibilidad en la agenda política (62.5%)				

Tabla H3: Valoración de los factores futuros (continuación)

Factores futuros	Nada 1	Poco 2	Bastante 3	Muy 4
Afectación por parte de la inestabilidad política (37.5%)				
Innovación del modelo de negocio a partir del Covid 19 (37.5%)				
Nuevas tecnologías en el rubro del negocio (37.5%)				

6. De los factores señalados anteriormente, le pedimos que prioricen, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante



ANEXO I: Tabla de codificación

Tabla II: Tabla de codificación

Dimensión	Factores	Código	Código
Factores Internos	Motivaciones de la Gerencia	Imagen en el mercado	C1
		Valores, principios y creencias de la Gerencia	C2
		Obtención de certificaciones o reconocimientos	C3
		Conocimientos de RSE por parte de la Gerencia	C4
	Planificación estratégica	Modelo de negocio	C5
		Colaboración entre áreas	C6
		Herramientas o guías	C7
	Operaciones y procesos	Operaciones y procesos	C8
	Costos de implementación	Recursos económicos	C9
		Disponibilidad de tiempo	
	Relación con los colaboradores	Interés de los colaboradores	C10
Motivación para los empleados		C11	
Factores Externos	Relación con la comunidad	Cercanía con la comunidad	C12
		Impacto de las actividades	
	Relación con los clientes	Interés de los clientes	C13
		Nivel de influencia de los clientes	C14
	Relación con los proveedores	Tipo de servicio/producto brindado	C15
	Relación con el ambiente	Impacto ambiental	C16
		Conocimiento de prácticas ambientales	C17
	Gobierno y soporte regulatorio	Conocimiento de la normativa/organismos/programas/actividades estatales	C18
		Percepción del soporte/promoción por parte del Estado	C19
	Relación con organizaciones privadas y/o del tercer sector	Conocimiento de las organizaciones	C20
Participación en redes o asociaciones			

ANEXO J: Resumen de actividades de las empresas

Tabla J1: Resumen de actividades de las empresas

Dimensión	Createch	PLAY Group	GSG	Caryant	Medcorp
Visión y estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Apuestan por el capital humano de nuestra gente, su seguridad y el cuidado del medio ambiente. - Los valores están regidos por los códigos de ética del "Colegio de Ingenieros" y del "IEEE" 			<p>Misión: Desarrollar proyectos de Ingeniería y Servicio, teniendo en cuenta las normas establecidas, los estándares de seguridad, el manejo del medio ambiente, aplicando los últimos avances tecnológicos y trabajando con excelencia para contribuir al desarrollo de sus colaboradores.</p>	<p>"La protección del medio ambiente y la prevención de la contaminación representan pilares de gran valor en nuestras operaciones, por tanto Medcorp tiene como objetivos en marcar sus actividades en el proceso de mejora continua para el uso eficiente de la energía, demostrando una gestión responsable en el uso de los recursos naturales."</p>
Gobernanza y Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Existen procedimientos verbales, pero no una política. - Comunicación constante con el personal sobre actividades de acción frente a la identificación de prácticas de corrupción. - Publicación de sus actividades en los reportes de sostenibilidad y página web. - Exige a sus proveedores que sus colaboradores sean mayores de edad y cumplan con requisitos de ley para trabajar. - Se requiere que los proveedores usen fuentes de energía limpia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicaciones al grupo de colaboradores mediante WhatsApp, vía correo electrónico y reuniones grupales. - Se comparten vídeos en sus redes sociales, los cuales son compartidos con sus alianzas y asociados en sus páginas 	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalización de documentos/procesos con externos. - Alineación de sus principios de cuidado medio ambiental a sus proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizan reportes de sostenibilidad para publicar sus prácticas - Digitalización de procesos/documentación 	<ul style="list-style-type: none"> - Poseen una política anticorrupción, antisoborno y contra conflicto de intereses. Para ello, se visibiliza el mismo, sensibilizando al personal y poseyendo sanciones a aquellos que incumplen. - Realizan reportes de sostenibilidad, difusión de sus prácticas a través de su página web y redes sociales, siendo en lo interno mediante un intranet. - Reemplazo de luminarias por tecnología de bajo consumo. - Digitalización de sus procesos - Criterios establecidos a partir de su certificación tri-norma (ISO9001, ISO14001 e ISO45001)

Tabla J1: Resumen de actividades de las empresas (continuación)

Dimensión	Creotech	PLAY Group	GSG	Caryant	Medcorp
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Para prevenir el trabajo infantil, la organización verifica que los colaboradores cumplan con la mayoría de edad y cuenten con los requerimientos técnicos mínimos para laborar. - La gerencia realiza la supervisión y control de los contratos. - Existe un horario de trabajo definido para prevenir la explotación y trabajo forzoso. - Existen políticas de prevención, gestión y protocolos de acción para evitar accidentes en sus operaciones, debido a que trabajan con servicios eléctricos de media y alta tensión. - El supervisor del trabajo reúne al personal y explica los riesgos del trabajo antes de cada proyecto. Esto es documentado en un acta y firmado por colaboradores. - Se auspicia eventos del ICACIT, IEEE, Asociación electrónica peruana y colegio de ingenieros con el fin de fomentar la educación 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento de la igualdad y diversidad en el proceso de contratación, práctica que se encuentra señalada en el reglamento interno de la organización y que son comunicadas a los nuevos players - Existencia del ritual llamado ""training meet"", en la cual se brinda cada 2 meses cursos para los chicos. Los colaboradores pueden proponer cursos al área de talento y cultura. - Existencia de un planeamiento mensual de las prácticas de RSE por el área de talento y cultura en coordinación con el área de marketing. - Las prácticas de RSE conforma parte de su ""employer branding"" - Se brindaron talleres de sensibilización para los colaboradores: ""Taller de Sensibilización COVID-19"" a cargo del Dr. Juan Diego Sánchez - compromiso con el desarrollo: Se cuenta con capacitaciones mensuales a los colaboradores - Refuerzo de las prácticas de higiene en las oficinas a partir de la pandemia - Envío de información sobre prevención en los grupos de WhatsApp - Elaboración de afiches e infografías en los ambientes. -Alianza con voz Animal: Los colaboradores participan en las actividades de visitas, donaciones de chat bot y soporte en la campaña digital en sus redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de asesorías a comunidades en temas saneamiento de propiedad. - Capacitaciones relacionadas al medio ambiente y sostenibilidad a la red de empresas donde pertenece. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poseen una política de proceso de contratación inclusiva - Implementan auditorías externa en temas de Salud y Seguridad de Trabajo. - Realizan charlas sobre temas de Salud y Seguridad en el Trabajo y Responsabilidad Social - Realizan actividades en beneficio de la comunidad: Chocolatadas, donaciones a colegios, fabricación de barandas para un parque o tranqueras 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de Recursos Humanos alineados a la igualdad de oportunidades, no trabajo forzoso y ausencia de trabajo infantil. - Poseen una plataforma de formación virtual: Academia Medcorp, dirigida a sus colaboradores para fortalecer sus habilidades y competencias. - Realizan capacitaciones constantes referentes a procesos, medioambiente, gestión organizacional, seguridad y salud en el trabajo. - Poseen una matriz de identificación de peligros, evaluación de riesgos y generación de controles. - Se les aplica una auditoría interna y externa sobre Seguridad y Salud en el Trabajo conforme a la norma OHSAS 18001 - Realizan campañas de concientización en materia de Seguridad y Salud en el trabajo para sus clientes. - Han ejecutado campañas de salud gratuitas para geriátricos y poblaciones alejadas de Lima como radiogramas.

Tabla J1: Resumen de actividades de las empresas (continuación)

Dimensión	Createch	PLAY Group	GSG	Caryant	Medcorp
Social	<p>- Tienen como socio estratégico a Capacitate.pe, con quienes dictan cursos on-line sobre ingeniería a través de la plataforma www.capacitate.pe</p>	<p>- Visitas a hospitales y donaciones:" Llevando felicidad" - Apoyo a la asociación Acción emprendedora por medio del programa ""Emprendedores del futuro"", por medio de capacitaciones a emprendedores.</p>			<p>- Realizaron una evaluación oftalmológica, radiológica y cardiológica gratuita para ancianos del Centro de Atención Residencial Geronto-geriátrico Ignacia Rodolfo Vda.de Canevaro - Han ejecutado una campaña ambiental gratuita para personas de la empresa Hitachi Rail STS</p>
Ambiental	<p>- Createch Ingeniería y Proyectos S.A.C. tienen un convenio de 'socios ecológicos' con la Municipalidad de Surco en el programa 'Surco Verde', el cual está avalado por el Ministerio de Ambiente - Tienen depósitos de residuos separados por categorías (basura general / papel y cartones, botella, latas y otro de pilas) - Se instruye verbalmente a los colaboradores para el correcto uso de los depósitos</p>	<p>- El área de "creativity hard" es la encargada de la recolección de tapitas y botellas de plástico, las cuales eran intercambiadas por sillitas de ruedas para su posterior donación. - Concientización a los colaboradores sobre el cuidado ambiental.</p>	<p>- Capacitación para proveedores en temas de cuidado medio ambiental. - Reducción de consumo de energía eléctrica y petróleo. - Obtención del Diploma "Huella de carbono", otorgada por el Ministerio del Ambiente.</p>	<p>- Se clasifica los residuos antes de desecharlos, implementando una cultura de reciclaje en la empresa. - Educación ambiental a los colaboradores - Reutilización de residuos como retazos de planchas y tubos - Política de desechos derivados del petróleo y aceites - Gestión de energía eléctrica: Control y disminución - Gestión del agua: Control y disminución</p>	<p>- Emplean esfuerzos y recursos que permitan una correcta clasificación, almacenamiento, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos generados por la organización. - Fomento de prácticas de reciclaje interna. - Controlan su impacto ambiental mediante la inversión de recursos para mejorar la eficiencia energética y el tratamiento de los residuos peligrosos. - Se tiene identificado el consumo promedio de energía por parte de los equipos médicos y se realiza seguimiento continuo de los medidores de consumo energéticos. - Realizan actividades de consumo y ahorro energético: uso de tecnología LED, desconexión de equipos y filtros de agua en días no laborables. - Gestionan sus recursos hídricos y eléctricos: Control, disminución y concientización. - Participación de la campaña "Dona una tapita, destapa una sonrisa" de Instituto Nacional del Niño - Concientización continua a los colaboradores sobre buenas prácticas ambientales. - Cuentan con la certificación ISO 14001, la cual permite avalar que cumplen con los estándares que cumplen con la gestión ambiental.</p>

ANEXO K: Red de relaciones entre códigos

Figura K1: Red de relaciones entre códigos

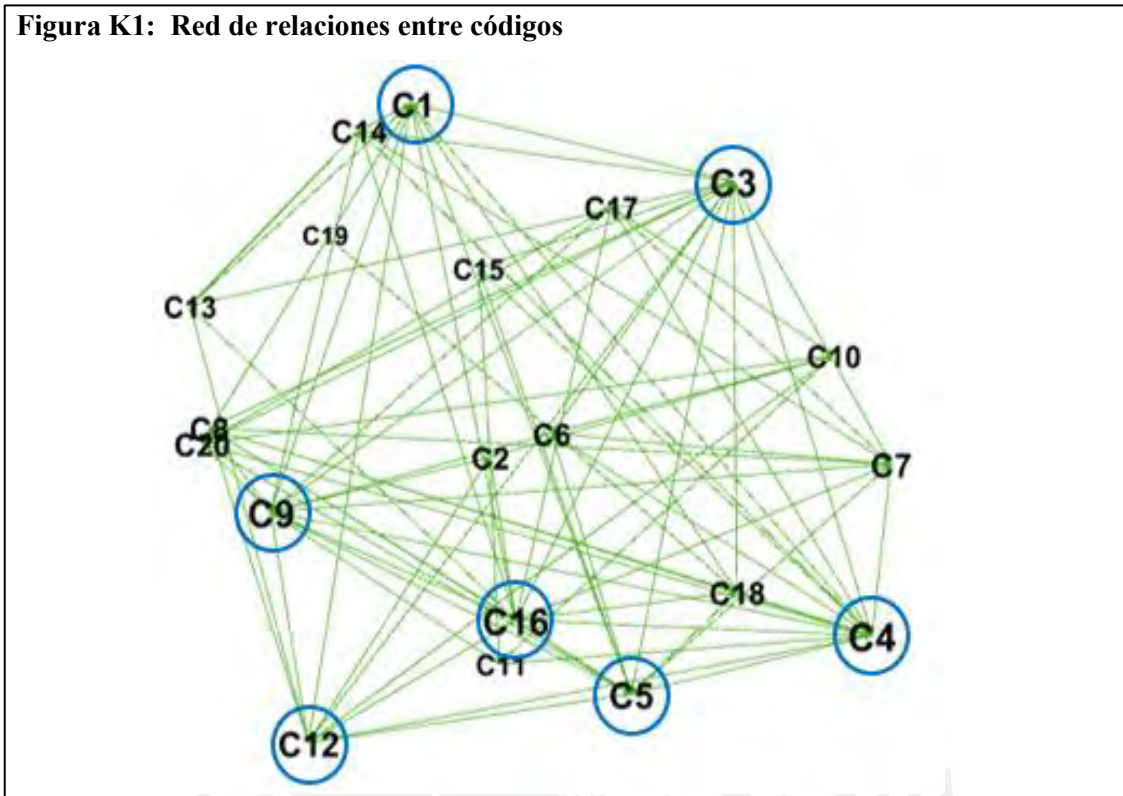


Figura K2: Leyenda

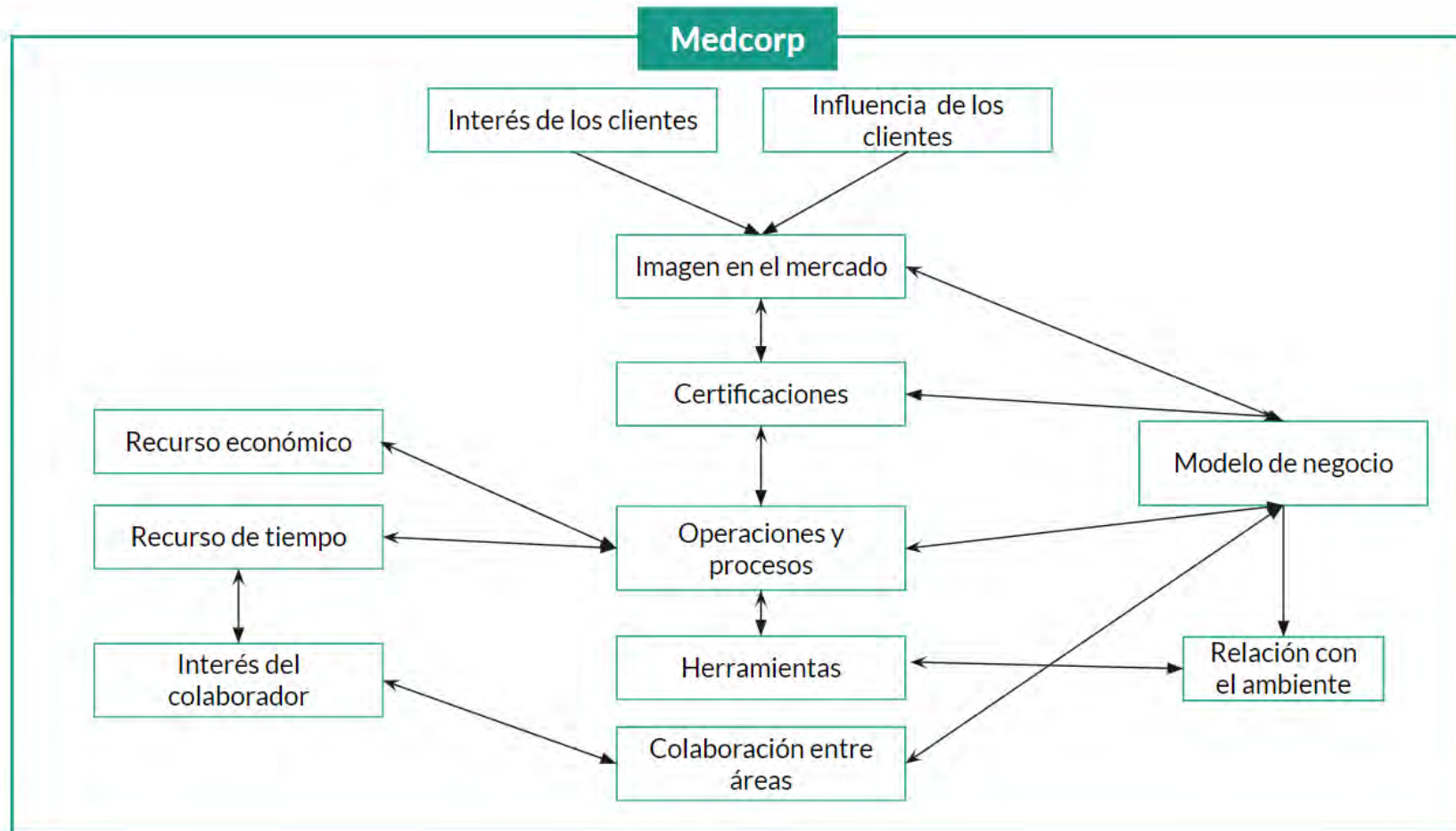
Leyenda

○ Códigos que tienen más relaciones entre sí (a partir de la información brindada en las entrevistas)

C1: Imagen en el mercado/obtención de nuevos clientes	C11: Motivación para los empleados
C2: Valores, principios y creencias de la Gerencia	C12: Cercanía con la comunidad e impacto de las actividades
C3: Obtención de certificaciones o reconocimientos	C13: Interés de los clientes
C4: Conocimientos de RSE por parte de la Gerencia	C14: Nivel de influencia de los clientes
C5: Modelo de negocio	C15: Tipo de servicio/producto brindado (proveedor)
C6: Colaboración entre áreas	C16: impacto ambiental
C7: Herramientas o guías	C17: Conocimiento de prácticas ambientales
C8: Operaciones y procesos	C18: Conocimiento de la normativa/organismos/programas/actividades estatales
C9: Recursos económicos y disponibilidad de tiempo	C19: Percepción del soporte/promoción por parte del Estado
C10: Interés de los colaboradores	C20: Conocimiento de las organizaciones y participación en redes o asociaciones

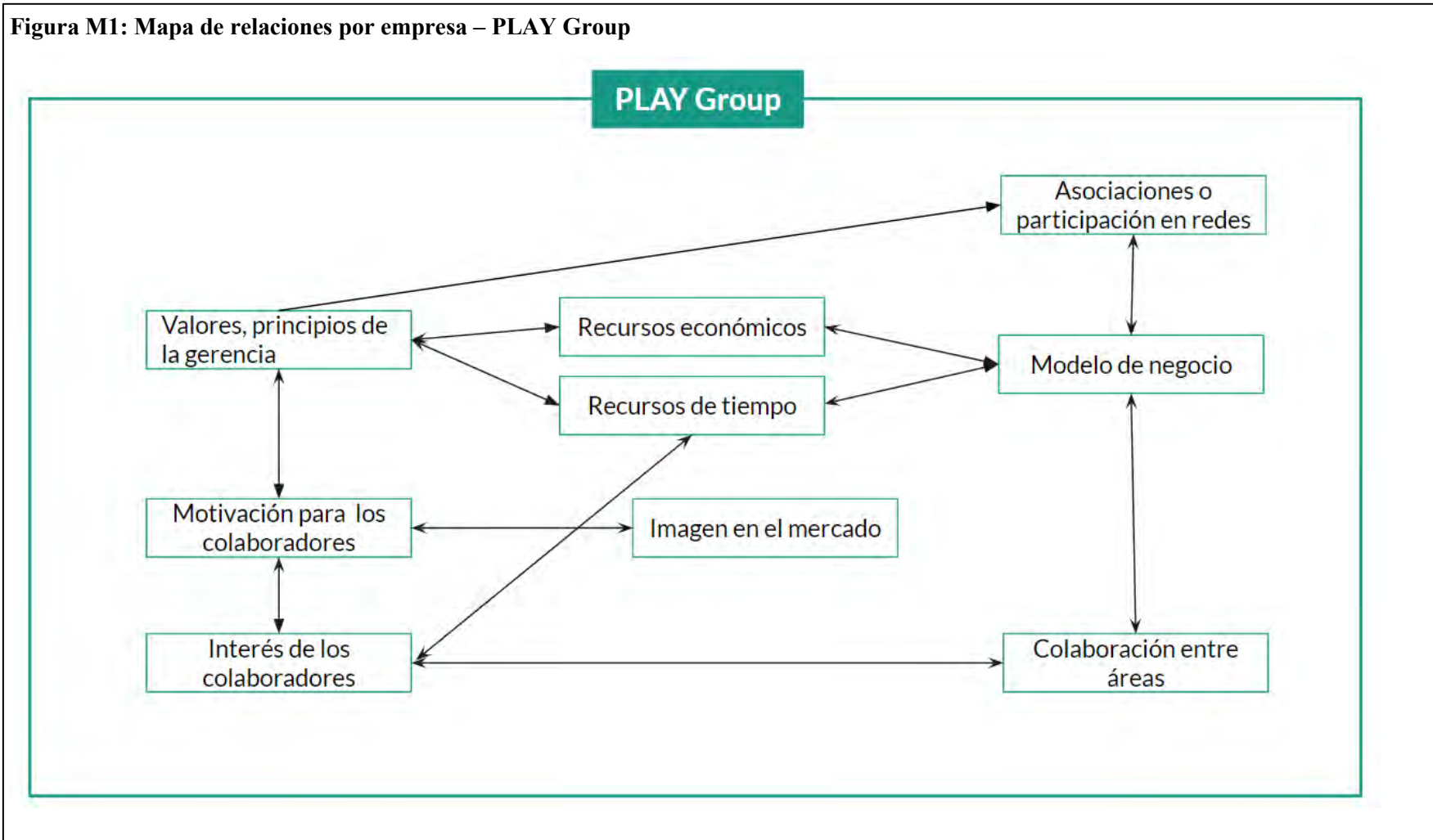
ANEXO L: Mapa de relaciones por empresa – Medcorp

Figura L1: Mapa de relaciones por empresa - Medcorp



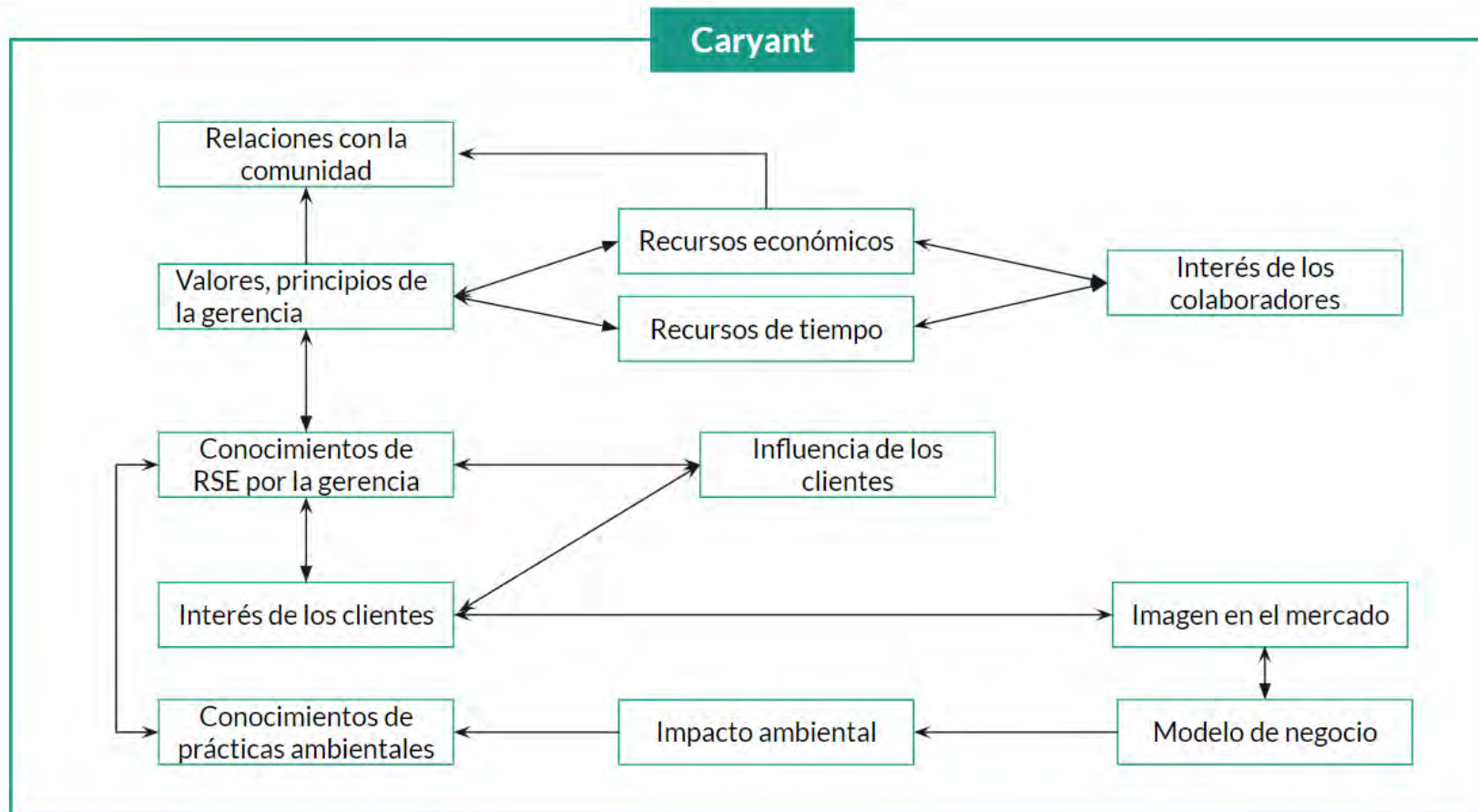
ANEXO M: Mapa de relaciones por empresa - PLAY Group

Figura M1: Mapa de relaciones por empresa – PLAY Group



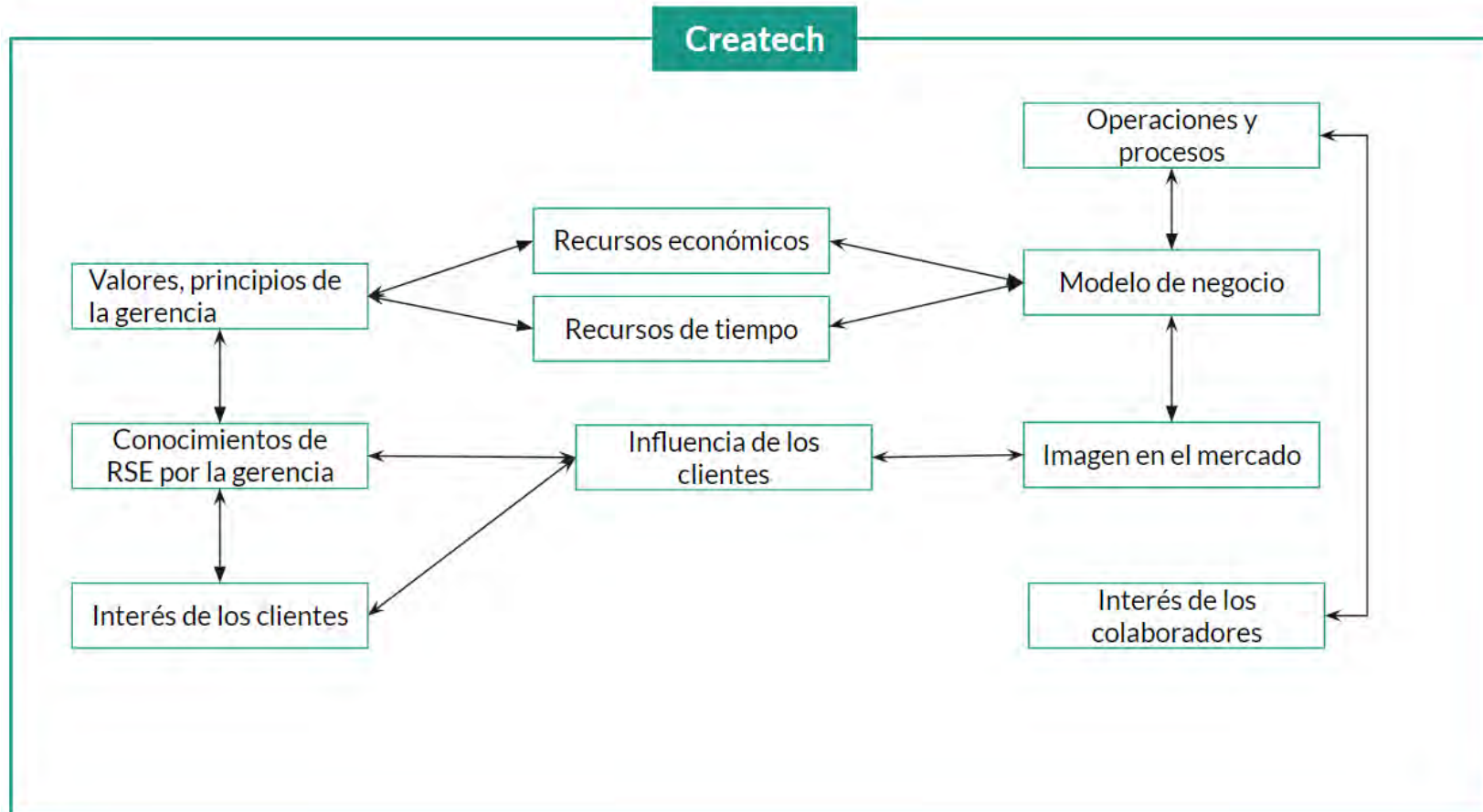
ANEXO N: Mapa de relaciones por empresa – Caryant

Figura N1: Mapa de relaciones por empresa - Caryant



ANEXO Ñ: Mapa de relaciones por empresa – Createch

Figura Ñ1: Mapa de relaciones por empresa - Createch



ANEXO O: Mapa de relaciones por empresa – GSG

Figura O1: Mapa de relaciones por empresa – GSG

