

Diagnóstico de la responsabilidad social utilizando un modelo de calidad. Caso de estudio

Diagnosis of social responsibility using a quality model. Case study

LOZA-COVARRUBIAS, I. E.¹, MENDOZA-ESPARZA, R. M.² & ROMO-ROJAS, L.³

Universidad Autónoma de Aguascalientes, Facultad de Contaduría y Administración, Avenida Universidad # 940, Ciudad Universitaria, C. P. 20131, Aguascalientes, Ags. México

ID 1° Autor: Irvin Edgardo Loza-Covarrubias/ **ORC ID:** 0000-0003-3060-1854, **Researcher ID Thomson:** E-1372-2018, **CVU CONACYT-ID:** 570509

I. Loza, R. Mendoza & L. Romo

lrr485@yahoo.com.mx

M. Moreno & D. Arrieta (eds.). Gestión de las Organizaciones desde la Responsabilidad Social. Proceedings-©ECORFAN-México, Durango, 2018.

Resumen

El fenómeno de la globalización económica en la actualidad, ha generado el intercambio a nivel global de bienes y servicios competitivos, que impacten de manera positiva en el desarrollo sustentable de la sociedad y el medio ambiente, por lo que la Responsabilidad Social (RS) ha tomado mayor dirección e importancia dentro de las organizaciones, debido a su impacto significativo tanto al interior como al exterior de las mismas, por lo que el objetivo de la presente investigación es hacer el diagnóstico y una propuesta con base en los aspectos que el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) para valorar la implicación de la responsabilidad social de una empresa familiar, utilizando el método del caso considerando los criterios de liderazgo, estrategia, alianzas así como recursos y procesos y productos, con los resultados se concluye que la aplicación del citado modelo, permitió efectuar un análisis detallado sobre los aspectos de responsabilidad social de la empresa familiar. Identificando los puntos fuertes y las áreas de mejora de la empresa, a partir de las cuales la misma puede replantear sus acciones sobre la responsabilidad social tanto interna como externa, así como su contribución al desarrollo social y al cuidado del ambiente.

Responsabilidad Social, Empresa Familiar, Modelo EFQM de Excelencia

1 Introducción

El fenómeno de la globalización económica en la actualidad, ha generado el intercambio a nivel global de bienes y servicios competitivos, que impacten de manera positiva en el desarrollo sustentable de la sociedad y el medio ambiente, por lo que la Responsabilidad Social (RS) ha tomado mayor dirección e importancia dentro de las organizaciones, debido a que su aplicación genera efectos significativos tanto al interior como al exterior de las empresas, lo que la ha llevado a su consolidación al grado de que la mayoría de las empresas multinacionales la han adoptado (aunque en opinión de muchos como estrategia publicitaria). Sin embargo han surgido tanto a nivel mundial como a nivel países diferentes organizaciones que están midiendo con indicadores el avance real de las empresas en materia de RS, como lo es el Global Reporting Initiative GRI, Organización Internacional para la Normalización (ISO) 26,000 indicadores mundiales y el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en México, siendo sus resultados significativos para reconocer que varias de las acciones realizadas por las empresas se enfocan en compensar los daños ocasionados en el medio ambiente e incluso en la sociedad, además de procurar el desarrollo de esta última.

Las empresas reconocidas como Socialmente Responsables, poseen una ventaja competitiva en el mercado, ya que una eficiente gestión de acciones que impacten en la sociedad, incrementará al interior de la empresa el grado de satisfacción de los miembros y al exterior permitirá que la empresa sea reconocida por sus acciones “socialmente responsables”, lo que impactará de manera positiva en sus aspectos económicos. De lo contrario cuando las empresas no se enfocan al cumplimiento de la RS, causan un impacto negativo tanto al interno de la empresa como al externo, lo cual lleva a que la región y el país tengan un débil desarrollo sostenible. Para lograr alcanzar un nivel competitivo destacable, las empresas están obligadas a desarrollar e implementar estrategias relacionadas con sus procesos administrativos y operativos, así como emplear herramientas innovadoras de gestión enfocadas a incrementar la calidad de sus productos y servicios, y generar un impacto social y ambiental adecuado. De ahí la importancia de la adopción de adecuados sistemas de gestión que involucren de manera integral a la empresa y que permitan mantener en constante monitoreo la eficiencia de la gestión de los recursos, mediante la evaluación de resultados obtenidos, su impacto en el entorno en el cual se desenvuelven y su contribución al desarrollo social y al bienestar ambiental.

1.1 Descripción del problema

Problema de Investigación

¿El modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) puede coadyuvar en el proceso de desarrollo de la empresa como Socialmente Responsable?. Así para dar respuesta a la pregunta se tiene como *finalidad*: Hacer el diagnóstico y una propuesta de los aspectos que el modelo Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), para valorar la implicación de la responsabilidad social de una empresa familiar que opera en el estado de Aguascalientes.

La investigación se justifica debido a que es importante para la empresa familiar tener identificados los factores que le ayuden a potencializar su crecimiento, en este caso basado en la responsabilidad social, a través de un diagnóstico estructurado utilizando una metodología como lo es el EFQM, y esperando que los resultados obtenidos ayuden a otras empresas a enfrentarse en un entorno cada vez más globalizado y competitivo con una ventaja sostenible que impacte en la sociedad y en el medio ambiente.

1.2 Objetivo

Realizar un diagnóstico y una propuesta con base en los aspectos del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) para valorar la implicación de la responsabilidad social de una empresa familiar; utilizando el método del caso.

1.3 Revisión Literaria

Responsabilidad Social

Para el Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI (versión digital en página web) la Responsabilidad Social Empresarial “se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las relaciones futuras”, bajo este precepto esta institución en su publicación “El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial”, define la Responsabilidad Social Empresarial como: “el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común” (Cajiga Calderón, 2016).

El concepto de Responsabilidad Social, se refiere a “la forma como las empresas administran las actividades de negocio para producir un impacto positivo en la sociedad y en el entorno” (Correa, Van Hoof, & Núñez, 2010). Por su parte la Organización Internacional del Trabajo, define a la Responsabilidad Social Empresarial como “la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley” (Organización Internacional del Trabajo, SF).

Además la Organización internacional del Trabajo, también menciona que la Responsabilidad Social Empresarial es:

- Voluntaria, siendo adoptada de esta manera por las empresas a través de un comportamiento socialmente responsable, yendo más allá de las obligaciones que impone la ley.
- Forma parte integrante de la gestión de la empresa.
- Es sistemática, no ocasional.
- Guarda relación con el desarrollo sostenible.
- No reemplaza el papel que desempeñan las autoridades públicas, ni a la negociación colectiva, ni a las relaciones de trabajo.

Al consolidar una gestión enfocada a la responsabilidad social, la empresa puede utilizarla como herramienta para su diferenciación sobre sus competidores clave, ya que la empresa puede impulsar su competitividad gestionada en dos aspectos importantes (Reyno Momberg, 2007):

- Competitividad Interna, al trabajar por alcanzar el máximo rendimiento de los recursos con que cuenta en sus operaciones (personal, material, capital, etc.), bajo una gestión y políticas responsables por los efectos que estos traen sobre la sociedad y su entorno.
- Competitividad externa, al cumplir con parámetros y estándares nacionales e internacionales y las exigencias desprendidas del escenario en que se desarrollan, alcanzando en el mercado la diferenciación, reconocimiento y posicionamiento como empresa responsable.

Con base en los conceptos anteriores, se puede concluir que las empresas gestionan sus acciones, recursos y a su personal en beneficio del impacto económico de la misma, sin embargo también consideran dentro de esas estrategias empresariales el impacto que dichas acciones tienen en la sociedad, en su desarrollo y bienestar, así como en el cuidado y retribución al medio ambiente.

Modelos de Indicadores y Estándares para avances en Responsabilidad Social

Ahora bien, como se puede medir si la empresa está cumpliendo con la RSE, actualmente hay varios modelos conocidos como distintivos, certificaciones, etc. Entre ellos se tienen los siguientes:

Tabla 1 Modelos de Responsabilidad Social Empresarial

| Estándar | Organismo | Año | Web |
|--|--|---|---|
| ISO 26000 | Organización Internacional para la Normalización – ISO- (1947) | 2010-Suiza | www.iso.org (es posible acceder a la norma previo pago de un arancel) |
| Objetivos de Desarrollo del Milenio | Naciones Unidas | 2001 | www.undp.org |
| Pacto Global / Global Compact | Naciones Unidas | Lanzado en 1999, puesto en marcha en julio de 2000 | www.unglobalcompact.org |
| Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad- GRI- | Global Reporting Initiative –GRI- | 2000 (primera versión) y 2006 (tercera versión)- Holanda | www.globalreporting.org |
| Directrices de la OCDE para Empresas Multi nacionales | Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico- OCDE- | 2000 | www.oecd.org |
| Distintivo RSE | Centro Mexicano para la Filantropía | 2010 | http://www.cemefi.org |
| Modelo EFQM de Excelencia | Fundación Europea para la Gestión de la Calidad | Última Versión 2013. | http://www.efqm.org/ |

Fuente: Elaboración propia en base a las páginas consultadas

Modelo Europeo de Excelencia

La estructura del Modelo EFQM de excelencia, la conforman un total 5 criterios, cinco de ellos conocidos como “Agentes facilitadores” los cuales definen la forma de actuar de la empresa. Siendo *Liderazgo*, *Estrategia*, *Alianzas y Recursos* y *Procesos*, *Productos y Servicios*, los que se relacionan con Crear un Futuro Sostenible y que consideran aspectos basados en los principios de la Responsabilidad Social Empresarial, según el modelo EFQM (EFQM, 2012). El modelo considera a la Responsabilidad Social Empresarial como resultado de la efectiva y eficiente gestión de varios de los aspectos organizacionales, lo que permite conocer un panorama integral de la empresa en relación a su compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

En esta investigación se seguirá el modelo EFQM de excelencia empresarial, aplicada a un caso de estudio, toda vez que el modelo de gestión de calidad permite a las empresas diagnosticar su situación actual y ofrecerle a su vez una guía para potenciar su crecimiento y desarrollo competitivo, dicho modelo se sustenta en una serie de conceptos a los que ha denominado “Conceptos Fundamentales de la Excelencia”, los que según la misma fundación, son los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Asimismo, constituyen también un lenguaje común para la alta dirección (EFQM, 2012). Dentro de dichos conceptos, considera el denominado “Crear un Futuro Sostenible” cuyo concepto se basa en que las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto. (EFQM, 2012).

Empresas Familiares

En el artículo “Responsabilidad Social, una obligación de todas las empresas” publicado el 13 de octubre de 2015 en Forbes México (versión digital en página web), se hace mención que:

No solo grandes empresas deben cumplir con su rol social y ético, sino que empresas de todo tamaño, como las micro, pequeñas y medianas, aunque a menor escala, también pueden contribuir con el aspecto social y sostenible. De ahí la importancia de que las empresas de todos tamaños asuman la responsabilidad social como parte de sus estrategias de gestión.

Pero ¿Cuál es el impacto de la responsabilidad social en las empresas familiares? Según la revista CNN Expansión en su artículo titulado “Las 10 empresas más responsables de México” publicado el 23 de diciembre de 2014, hace referencia que las empresas mexicanas cada vez ponen más atención a la Responsabilidad Empresarial, adoptan normas y distintivos y miden el impacto de sus acciones de forma más sistemática. Sin embargo, todavía tienen mucho que aprender de las mejores prácticas internacionales. Según los censos económicos nacionales, las empresas de tamaño micro, pequeñas y medianas en México cubren un poco más del 99% de la unidades económicas a nivel nacional (INEGI, 2012), en su mayoría se consideran como empresas familiares en las cuales el sentido de responsabilidad social puede ser atribuido a la cultura que fomentan los dueños de las mismas, así como a las tradiciones arraigadas dentro de las familias propietarias, lo que se convierte en un reto e incluso una oportunidad, para facilitar el fomento por el sentido de la responsabilidad social entre todos los que laboran en la organización.

Dentro de las características que definen a una empresa familiar, se encuentra la interacción e influencia de los miembros de la familia en la gestión de la empresa (Belausteguigoitia & Balaguer, 2013; De la Garza *et al.*, 2011; Lea, 1993; Ward, 1987; Dyer, 1986). Se podría decir que las decisiones tomadas se basan en el giro de la empresa familiar, sin olvidar satisfacer las necesidades económicas y profesionales de los miembros de la familia; de esta manera, la gestión se conjuga en una sola, beneficiando al desarrollo y supervivencia de la Empresa Familiar (Carlock & Ward, 2010); generando una estructura paralela empresa-familia (Carlock & Ward, 2010).

1.4 Metodología

Es investigación cualitativa tipo encuesta y documental con base en el Método del Caso Único (Neiman y Quarante, 2006: 222-226), considerando como unidad de observación a una pequeña empresa familiar que opera en el Municipio de Aguascalientes.

1.5 Instrumento

El instrumento utilizado como base para el análisis de la empresa, fue el cuestionario desarrollado por la EFQM, que facilita la evaluación de cada uno de los Agentes Facilitadores de manera independiente y que permitirá concluir si los criterios y subcriterios de la tabla 2, que según el modelo de los 9 que lo integran son los que presentan algún elemento relacionado directamente con la Responsabilidad Social Empresarial bajo el enfoque de Crear un Futuro Sostenible, están desarrollados y fundamentados en la empresa; o en su caso considerarlos como susceptibles de mejoras para los cuales se tendrían que desarrollar acciones que permitan desplegar alguno de los elementos que propone el modelo y que aún no se ha fomentado en la empresa.

Tabla 2 Criterios y subcriterios del Modelo EFQM

| Criterio | Subcriterio |
|---------------------------------|--|
| Liderazgo | 1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia. |
| | 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos. |
| | 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz. |
| Estrategia | 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan. |
| Alianzas y Recursos | 4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido |
| | 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales. |
| Procesos, Productos y Servicios | 5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes. |

Fuente: Elaboración propia en base a las páginas consultadas

Análisis de la información

El cuestionario fue respondido por el Gerente General de la empresa, quien pudo proveer de la información suficiente para sustentar el análisis.

Recopiladas las respuestas del cuestionario, así como habiendo observado la operación de la empresa y su documentación de evidencia para los aspectos a evaluar, fue posible identificar las fortalezas de la empresa y las áreas de oportunidad, con base en los elementos considerados por el modelo, para que la empresa adopte de manera eficaz y eficiente una cultura de Responsabilidad Social.

1.6 Resultados

Perfil de la empresa

Ahora bien, el caso de estudio es una empresa familiar, que inicia operaciones en el año de 1997 en la ciudad de Aguascalientes con una fuerza laboral integrada por únicamente 6 personas. La eficiente operación de la empresa, la llevó a que en 1998 recibiera una invitación por parte de los fabricantes de acumuladores LTH para incorporarse a su red de distribuidores. Con esta alianza estratégica la empresa comenzó su crecimiento dentro del mercado del comercio de productos automotrices.

La potencialidad de crecimiento de la empresa permitió que en 2009 incursionara en la importación y venta de llantas para automóviles y camiones; esta nueva línea de negocio significó para la empresa la consolidación de su etapa de crecimiento dentro del mercado, que la ha llevado a la necesidad de estructurar sus operaciones con una plantilla de personal más sólida y calificada, la cual al día de hoy asciende a 18 personas.

Diagnóstico

Con base en los resultados de los formularios aplicados para la evaluación integral de la empresa y una vez analizados, según los enfoques considerados por cada subcriterio del modelo que guardan una estrecha relación con la Responsabilidad Social, es decir, aquellos relacionados al concepto de excelencia sobre *Crear un futuro sostenible*. Se tiene que:

- Los líderes de la organización han definido desde el inicio de operaciones de la empresa los fundamentos filosóficos que regirían su comportamiento; sin embargo, se tienen aspectos clave que deben ser fortalecidos o en su caso desarrollar, tomando como base las mejores prácticas de empresas excelentes. Además, el giro de la empresa exige que los líderes mantengan comunicación constante con sus grupos de interés; de ahí que ha logrado que la relación de la empresa con ellos este basada en la confianza. Esto puede verse a través de los resultados que le han permitido mantenerse en constante desarrollo.
- Por otra parte, es de suma importancia que los líderes sean capaces de consolidar planes estratégicos que aseguren la flexibilidad de la organización y sean capaces de responder de manera efectiva y además beneficiosa al cambio. En general, la empresa no desarrolla planes estratégicos sustentados y fundamentados, siendo importante que sustenten la gestión de los recursos económicos y financieros en planes estratégicos, con el fin de que la empresa logre incrementar su competitividad y alcance un reconocimiento sostenido en el tiempo. Sin embargo, la empresa ha logrado mantener una estructura financiera sólida para afrontar los diferentes escenarios a los que se ha enfrentado, pero ha tenido que recurrir a acciones correctivas en casos que pudieran haberse previsto con el monitoreo de la información financiera.
- La empresa se esfuerza en todo momento en satisfacer las necesidades de sus clientes de manera socialmente responsable, a tal grado que aseguran la calidad de sus productos e implementan nuevas estrategias de servicio, tal es el caso del servicio a domicilio. Con base en lo anterior, en la tabla 3 se listan una serie de aspectos que según cada subcriterio, requiere la empresa para consolidarse como una empresa excelente en términos de los aspectos de responsabilidad social, según el Modelo EFQM de excelencia.

Tabla 3 Principales resultados de la evaluación de la empresa, basado en los criterios del EFQM relacionados a la RSE

| criterio | Subcriterio | Aspectos para el Logro de la Excelencia |
|------------------------------------|--|---|
| 1. Liderazgo | 1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia. | <ul style="list-style-type: none"> - La empresa debe buscar un cambio, de tal manera que la lleve de un sistema de gestión tradicional a un sistema basado en la cultura de calidad total, contando con la participación de sus colaboradores y logren consolidar una empresa excelente y socialmente responsable. - La empresa cuenta desde su inicio de operaciones con una misión, visión, así como también en su momento se definieron principios éticos y valores bajo los cuales se sustentaría el funcionamiento de la misma. Sin embargo, es importante destacar que deben ser evaluadas y actualizadas de tal manera que sean la base principal para el desarrollo de una planeación estratégica que le permita continuar con un crecimiento sustentable y logre consolidarse como una empresa de renombre dentro de la actividad económica en la cual se desenvuelve y de la sociedad que la rodea. |
| | 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos. | <ul style="list-style-type: none"> - Los líderes deben impulsar la implementación de herramientas que le permitan entender, anticipar y dar respuesta a las distintas necesidades y expectativas de sus grupos de interés, tanto al interior como al exterior, tales como el personal, los clientes, proveedores, etc. - Bajo el concepto de empresa socialmente responsable, la empresa debe impulsar acciones en beneficio de la sociedad en general, comenzando por el personal al interior, para posteriormente influir en el exterior de la empresa. - Fomentar entre las empresas del mismo giro y otras en las que puedan tener influencia, la búsqueda de una cultura de calidad, honestidad y excelencia entorno a la sociedad, la economía y el medio ambiente. |
| | 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz. | <ul style="list-style-type: none"> - Sustentar la toma de decisiones y la determinación de acciones a desarrollar, con base en las tres dimensiones que son claves para las empresas, es decir, evaluando sus impactos económicos, ambientales y sociales. |
| 2. Estrategia | 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan. | <ul style="list-style-type: none"> - Definir los periodos de revisión y actualización de estrategias, políticas, proyectos. - Gestionar los riesgos con el fin de que se logre definir planes de mitigación en caso de que se presenten, así como también identificar los factores críticos de éxito. - Incluir dentro del plan estratégico aspectos y proyectos que tengan influencia en su cadena de valor (proveedores-clientes), en el diseño de procesos que se apeguen a las necesidades de servicio y atención, y el desarrollo de proyectos estratégicos a los cuales les sean asignados recursos para su desarrollo. |
| 3. Alianzas y Recursos | 4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido. | <ul style="list-style-type: none"> - Es importante que desarrollen, implementen y consoliden bajo un enfoque sistémico planes de gestión financiera, de tal manera que se mantenga en constante monitoreo el estado de la empresa y que a su vez permita identificar futuros escenarios y planes de acción sólidos y fundamentados en estrategias de desarrollo competitivo. - Deben desarrollarse e implantarse metodologías que permitan gestionar los riesgos económicos y financieros en los niveles adecuados de la empresa, por lo que se requiere del diseño de procesos de planeación, control y seguimiento de los recursos económicos y financieros en todas las áreas de la empresa, de tal manera de que sean optimizados. |
| | 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales. | <ul style="list-style-type: none"> - Es importante que desarrollen programas de mantenimiento preventivo de edificios, equipos y materiales, con el fin de disminuir los costos generados por la aplicación de acciones correctivas y extender su ciclo de vida útil, además de asegurarse de disminuir el impacto ambiental de algunos de los recursos de este tipo con los que cuenta la empresa, vehículos por ejemplo. De tal manera que se logre su optimización, disminuyendo su impacto financiero. - Desarrollar un sistema de gestión ambiental que contribuya de manera efectiva a la optimización de recursos naturales y el manejo eficiente del resto de los recursos relacionados con las operaciones de la empresa. Evaluando el impacto que tienen sus actividades y los productos, en relación a sus colaboradores, a la salud pública y al cuidado del ambiente. - Consolidarse como una empresa modelo y que promueve el cuidado del ambiente entre las empresas de su mismo giro y otras relacionadas, considerando las alianzas que se están llevando con ellas dentro de la entidad. |
| 4. Procesos, Productos y Servicios | 5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> - Es importante que aseguren los aspectos de este subcriterio en todas las áreas de la empresa, de tal manera que puedan consolidarlo como un ejemplo para el resto de las empresas del mismo giro, alcanzando el grado de excelencia. |

Fuente: Elaboración propia en base a las páginas consultadas

1.7 Conclusiones

La aplicación del modelo EFQM de excelencia, permitió efectuar un análisis detallado sobre los aspectos de responsabilidad social de la empresa familiar. Dicho análisis permitió identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la empresa, a partir de las cuales la misma puede replantear sus acciones sobre la responsabilidad social tanto interna como externa, así como su contribución al desarrollo social y al cuidado del ambiente, mencionando a Momberg, 2007, de considerar una competitividad interna a través de:

Consolidar una cultura de mejora continua, definiendo las acciones necesarias que fomenten y consoliden una cultura de mejora continua, a través de la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos, de tal manera que se logre el aprovechamiento de los mismos en beneficio de la empresa y de la sociedad

Fortalecer y desarrollar al capital humano de la empresa, reconociendo en todo momento la importancia de las personas que laboran en la empresa, consolidando una cultura que les permita lograr sus objetivos individuales y a su vez que su desempeño sea capitalizado en beneficio de la empresa, definiendo y evaluando de manera constante planes de capacitación y programas de recompensas y reconocimientos, que motiven cada día a los trabajadores y los impulsen en la búsqueda de la mejora continua dentro de sus actividades laborales.

Impulsar e innovar el modelo de negocio actual en torno a la reutilización de llantas, planteando la posibilidad de establecer e impulsar modelos de negocio enfocados al recauche de llantas usadas, o incluso la comercialización de estas para que sean empleadas como combustible para hornos de industrias cementeras y para construcción de muros de contención, e incluso son utilizadas para la fabricación de artesanías. Estas actividades que pueden considerarse como innovaciones, y a su vez se convierten en prácticas sustentables en beneficio del medio ambiente y con ingresos adicionales para la empresa.

Para la competitividad externa de la empresa

Consolidarse como Empresa Socialmente Responsable, definiendo y dirigiendo las acciones necesarias para la gestión efectiva de las alianzas externas, de tal manera que se conviertan en un punto de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y que además contribuyan de manera efectiva en su consolidación como una empresa socialmente responsable, con efectos en el ambiente y la sociedad. Las limitaciones que tiene el modelo desarrollado es que es referente a un solo caso de estudio y se deberán hacer un mayor número de aplicaciones para corroborar este modelo como un coadyuvante para apoyar a las empresas en el avance del tema de RSE

1.8 Referencias

Agüera Ibañez, E. (2004). Liderazgo y Compromiso Social. Puebla, Pue.: Benemerita Universidad Autónoma de Puebla.

Baca U. G., Rodríguez, N., Pacheco, A., Reyes, J., Alcántar, M., Prieto, A., . Rivera, G. (2014). Administración Integral, Hacia un Enfoque de Procesos. Distrito Federal: Patria S.A. de C.V.

Banamex y ProfitConsulting. (enero, 2016). Las Mejores Empresas Mexicanas. Recuperado de: <http://www.mejoresempresasmexicanas.com/blog/wp-content/uploads/2011/03/Resumen-Empresa-Familiar2.pdf>

Barugel, E. (2008). Un código de buenas prácticas para la supervivencia de la Empresa Familiar. Revista temas de management. Universidad de la CEMA pp 17-22

Cajiga Calderón, J. F., El concepto de responsabilidad social empresarial. Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Recuperado el 10 de marzo de 2016 de http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Carlock, R. & Ward, J. (2010). La excelencia en la Empresa Familiar. España: Palgrave McMillan.

CNN Expansión. Las 10 empresas más responsables de México. Recuperado el 09 de marzo de 2016 de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/12/16/las-10-empresas-mas-responsables-en-mexico>.

Correa, M., Van Hoof, B., & Núñez, G. (2010). Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe. Washington, D.C.: CEPAL.

Dyer, W. J. (1986). Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions. San Francisco, CA. EUA: Jossey-Bass.

EFQM. (2012). Modelo EFQM de Excelencia 2013. Bruselas, Bélgica: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad - EFQM.

Forbes México. Responsabilidad Social una Obligación de todas las Empresas. Recuperado el 09 de Marzo de 2016 de <http://www.forbes.com.mx/responsabilidad-social-una-obligacion-de-todas-las-empresas>

García Tenorio, J., Pérez, M., Sánchez, I., Basco, R. & Jiménez, J. (2013). Fundamentos en la dirección de la Empresa Familiar. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

INEGI (2012). Las Empresas en los Estados Unidos Mexicanos - Censos Económicos 2009. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En: Vasilachis de Gialdino, Irene (coord.). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona, Gedisa, pp. 213-237.

Niethardt, E. (2012). ¿Cuál es el ritmo de la Empresa Familiar en América Latina?. Niethardt & Asociados Consultora de Empresas Familiares. Recuperado el 01 de Febrero de 2014 de: http://www.tuempresafamiliar.com/?_Cu%E11_es_el_ritmo_de_la_Empresa_Familiar_en_Am%E9rica_Latina%3F&page=ampliada&id=646&_s=&_page=sabia_ud

Nueno, P. (2011). Iniciativa emprendedora y empresa familiar: emprendiendo a través de las generaciones. Universia Business Review, 96-102.

Organización Internacional del Trabajo. HELPDESK DE LA OIT. La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE). Switzerland: Organización Internacional del Trabajo.

Reyno Momberg, M. (2007). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como Ventaja Competitiva.

Velázquez Valadez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? Mundo Siglo XXI, 73-90.