

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
PARA PYMES EN EL ECUADOR**

JOSÉ RAFAEL BUCHELI FIGUEROA

DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS PIÑUELA, MGTR.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y
EMPRENDIMIENTO**

QUITO, ENERO 2019

DIRECTOR:

Ing. Juan Carlos Piñuela, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Ximena Villamar Espín, Mgtr.

Ing. Fernando Solá, Mgtr.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres. ¡Lo logré!

José Rafael Bucheli Figueroa

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional en este largo proceso de graduarme.

Agradezco a la Stefy por su apoyo incondicional en este proyecto. Al JuanCa por su paciencia.

José Rafael Bucheli Figueroa

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 GENERALIDADES	2
1.1 Lineamientos básicos de la responsabilidad social.....	2
1.2 Situación actual de las Pymes en el Ecuador y América Latina.....	6
1.3 Objetivos e Impacto.....	10
1.3.1 Colaboradores	11
1.3.2 Clientes	12
1.3.3 Proveedores	12
1.3.4 Accionistas.....	13
1.3.5 Sociedad.....	13
1.3.6 Medio ambiente	14
1.4 Emprender con responsabilidad.....	15
2 INSTITUCIONES INVOLUCRADAS.....	17
2.1 Esfuerzos del Gobierno, Municipio y otras instituciones por implementar Normas de RSE en el Ecuador	17
2.1.1 Gobierno	17
2.1.1.1 Iniciativa Ecuador 2030	17
2.1.1.2 Consulta popular 2018.....	18
2.1.1.3 Ley Orgánica Integral para la prevención y erradicación de la violencia de género contra las mujeres	20
2.1.2 Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)	21
2.1.3 Otras Instituciones	22
2.1.3.1 Bolsa de Valores de Quito	22
2.1.3.1.1 Estándares laborales	22
2.1.3.1.2 Derechos humanos.....	23
2.1.3.1.3 Medio ambiente	24
2.1.3.1.4 Anticorrupción.....	26
2.1.3.2 Consorcio ecuatoriano para la responsabilidad social (CERES).....	27

2.1.3.3	Prefectura De Pichincha	28
2.1.3.4	Instituto ecuatoriano de la gobernanza corporativa	29
2.1.3.5	CAF	29
3	MANUAL DE APLICACIÓN DE NORMAS DE RSE EN PYMES.....	31
3.1	Índice	31
3.2	Introducción.....	32
3.2.1	Objetivo	33
3.2.2	Alcance	33
3.2.3	Referencias normativas.....	34
3.2.4	Términos y definiciones	34
3.3	Lineamientos	35
3.3.1	Estándares laborales	35
3.3.1.1	Creación de perfil de puesto	37
3.3.1.1.1	Información general.....	37
3.3.1.1.2	Conocimientos requeridos	38
3.3.1.1.3	Competencias.....	39
3.3.1.2	Manejo de horario y carga laboral	40
3.3.1.2.1	Tiempos de descanso en horas laborales	40
3.3.1.3	Pausa Activa	41
3.3.1.4	Eliminación de trabajo inadecuado.....	42
3.3.1.4.1	Trabajo forzoso.....	43
3.3.1.4.2	Condiciones de trabajo forzadas	44
3.3.1.5	Remuneración digna y acorde al perfil.....	48
3.3.1.5.1	Remuneración monetaria	49
3.3.1.5.2	Remuneración no monetaria	51
3.3.1.6	Espacios libres de discriminación.....	52
3.3.1.6.1	Discriminación pre empleo	53
3.3.1.6.2	Discriminación en el empleo	53
3.3.1.6.3	Discriminación post empleo	54
3.3.2	Cuidado del medio ambiente	54
3.3.2.1.1	Enfoque preventivo.....	55
3.3.2.2	Iniciativas de cuidado ambiental	58
3.3.2.2.1	Manejo de residuos	59

3.3.2.2.2	Uso eficiente de recursos	60
3.3.2.2.3	Siembra de árboles.....	62
3.3.2.3	Tecnologías eficientes	63
3.3.3	Medidas anticorrupción	64
3.3.3.1	Gobierno corporativo.....	66
3.3.3.1.1	Constituir un directorio.....	66
3.3.3.1.2	Protocolo familiar	67
3.3.4	Cumplimiento de los Derechos Humanos	68
3.3.4.1	Debida diligencia.....	70
3.3.4.2	Relación con externos.....	72
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
4.1	Conclusiones.....	74
4.2	Recomendaciones	75
	REFERENCIAS.....	77
	ANEXOS.....	80
	Anexo 1: Perfil de cargo	81
	Anexo 2: Uso de energía.....	82
	Anexo 3: Entrevista Sylvia De Uribe. Directora ejecutiva Instituto Ecuatoriano de la Gobernanza Corporativa	83
	Anexo 4: Discovering ISO 26000.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasifican de las empresas según los estratos de ventas establecidos por la comunidad Andina de Naciones	8
Tabla 2: Cuartiles para salarios.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Situación actual de las Pymes en el Ecuador y América Latina	6
Figura 2: Objetivos e Impacto	10

RESUMEN EJECUTIVO

En el contexto empresarial actual, es necesario que todas las empresas se alineen a las normas de Responsabilidad Social Empresarial. No todas las empresas cumplen con los requisitos para implementarlas, esto por su capital social, número de empleados, capacidad financiera para implementar mejoras, etc. Muchas de estas empresas se encuentran catalogadas como PYMES y en el Ecuador son más del 80%. El trabajo de titulación se enfoca en buscar soluciones para la implementación de RSE en este tipo de empresas y, por ende, el mejoramiento de su cultura organizacional, correcto manejo y presentación de su información financiera, un considerado desenvolvimiento en su entorno ambiental y social y trato justo y equitativo a clientes y proveedores.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador existen un sinnúmero de pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a datos proporcionados por el Observatorio de Pymes de la Universidad Andina Simón Bolívar, son 27,646; requieren asesoría en áreas como la financiera, comercial y principalmente la responsabilidad social. A nivel global, la responsabilidad social se limita a enfocarse en grandes corporaciones con departamentos y procesos establecidos. Sin embargo, en el Ecuador son muchos los emprendimientos que requieren especial atención en el área de responsabilidad social. Actividades tan simples como el manejo de los desechos o tan complejas como el manejo de sus colaboradores, necesitan estar enmarcadas en principios dictaminados por la responsabilidad social. El concepto de responsabilidad social requiere ser reforzado en el Ecuador. Abarcando todos los grupos de interés: medio ambiente, accionistas, colaboradores, ente de control y sociedad. Las PYMES no están exentas de esta responsabilidad para con sus grupos de interés. El presente trabajo de investigación busca presentar una propuesta para la implementación de la responsabilidad social en las PYMES manufactureras en el Ecuador. Busca también, encontrar alternativas y soluciones a los problemas de aplicación que tienen estos principios en las PYMES; ya sea por tamaño, necesidad o capacidad.

1 GENERALIDADES

1.1 Lineamientos básicos de la responsabilidad social

En el año 1953, Howard Bowen publica un libro titulado “Social Responsibilities of the Businessman”. En el mismo se detallan cuáles son los impactos que provoca una empresa en la sociedad en la que se desenvuelve y cuáles son las responsabilidades que una empresa tiene para con su entorno. En el libro se plantea la necesaria vinculación entre las políticas empresariales y los objetivos y valores de la sociedad. Hasta los años 70, muchos autores, tan importantes como Milton Friedman, contradijeron la teoría diciendo que el objetivo principal de las empresas es el generar utilidades. En 1970, Friedman, estableció como un error el entregar donaciones o realizar gastos que no tengan que ver con el giro del negocio (Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera Duque, & García de la Torre, 2012). Obviamente, estaba equivocado.

En los años 70, Carroll creó un modelo socialmente responsable por parte de las empresas, en el cual se definen cuatro categorías interrelacionadas: economía – ligada a la generación de utilidades -, legal – establece el cumplimiento con la normativa que le compete como empresa -, ética – relacionada con el desempeño basado en valores y principios morales – y discrecional – relativa al juicio de cada empresa según el entorno en el que se encuentre. Estas categorías no son mutuamente excluyentes, solo que algunas presentan un impacto mayor que otras (Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera Duque, & García de la Torre, 2012, pág. 5). Carroll incluyó en su modelo los conceptos y lineamientos que hasta ese momento se conocían.

La década de los 90 estuvo caracterizada por la vinculación del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con diversas teorías administrativas. Donna Wood propuso tres principios de la RSE: legitimidad – parte del supuesto de que las sociedades ceden poder a las empresas; aquellas que no lo usen para el bien común pierden legitimidad en su entorno -, responsabilidad pública – las empresas son responsables de los impactos ocasionados en las áreas donde se involucren con la sociedad a niveles primario y secundario – y gestión discrecional – los directivos son

actores morales que deben actuar de forma discrecional, según los valores que sustenta la sociedad donde desarrollan su actividad (Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera Duque, & García de la Torre, 2012, pág. 7).

Es cierto que se depende de la discrecionalidad de los directivos de las empresas, pero para mí, los valores son universales y, por ende, no tienen que ser dejados a discrecionalidad de los representantes de la empresa. Esta es la principal falencia en estos modelos de RSE. Con el pasar de los años, esa universalidad de los principios y valores, contagió a todos los directivos que aplican estas medidas en sus empresas y existe un modelo global de aplicación. En 1993 ocurrió algo trascendental para el mundo de la RSE, Drucker establece que las empresas deben considerar en su plan estratégico, a la Responsabilidad Social Empresarial. Esto quiere decir que todas las decisiones que tome una empresa en un futuro, estarán basadas en los principios y valores universales que busquen el bienestar del entorno y la sociedad. No nos podemos olvidar que la RSE contempla un trato digno no solo a las personas, sino, al medio ambiente también.

Al terminar el siglo 20, se pueden distinguir dos posturas en relación con la RSE; la primera es aquella que realiza acciones de filantropía con el interés de mejorar su imagen, con la intención de mejorar su posicionamiento en el mercado. La segunda es la que se presenta de una forma integral, en la cual las preocupaciones sociales, expresadas por los distintos grupos de interés, se encuentren integradas a los aspectos que conforman la actividad de la empresa, como son: el modelo de negocios, la estrategia, la visión, los bienes o servicios que ofrece, etc. (Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera Duque, & García de la Torre, 2012, pág. 7).

A finales de la década de los 90 y como consecuencia del deterioro ambiental causado por las acciones humanas, el medio ambiente pasó a formar parte de los grupos de interés o “stakeholders”. Varios autores señalan que es necesario vincular las estrategias y el desarrollo tecnológico con el concepto de sustentabilidad expresado por la ONU en 1986. Esto con el objetivo de generar ventajas competitivas (Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera Duque, & García de la Torre, 2012).

A partir de este momento la Responsabilidad Social Empresarial deja de centrarse en el interior de la empresa, en especial en sus accionistas y colaboradores, empieza a

considerar a actores internos y externos, como es el caso de clientes y proveedores. También comienza a reflexionar en los impactos que genera la empresa en su entorno, específicamente a nivel ambiental (Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera Duque, & García de la Torre, 2012, pág. 9). Es importante mencionar que, a partir de la primera década del siglo 21, varios organismos internacionales se involucran con la proliferación de estos conceptos y la búsqueda incesante de hacerlos cumplir.

En lo que se refiere a organizaciones sin fines de lucro de corte internacional, la más representativa es el Global Reporting Initiative, GRI por sus siglas en inglés. Fue creada en 1999 con el propósito de que las empresas tengan un desempeño equilibrado en tres aspectos: ecológico, social y económico. Dicha iniciativa está orientada a la generación de reportes de sustentabilidad, en los que se incluyen diferentes elementos de la RSE (Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera Duque, & García de la Torre, 2012, pág. 10).

El PACTO GLOBAL es una organización, que desde 1999, busca la implementación de los principios de RSE a nivel mundial. Su alcance es global ya que es una institución que depende de las Naciones Unidas. Principios claramente establecidos norman a este organismo y buscan que las empresas tomen decisiones teniendo en cuenta su ámbito de influencia. Con estos “mandamientos” las empresas tienen que evitar la contaminación del medio ambiente, establecer mecanismos para controlar la corrupción, buscar la igualdad de género en la dirección de las empresas (y todos sus niveles jerárquicos), producir y comercializar bienes y servicios de calidad, por nombrar algunos.

El PACTO GLOBAL direcciona a las empresas hacia un desenvolvimiento responsable en su entorno, tomando en cuenta a todos los grupos de interés. La implementación de estos principios en la dirección estratégica de las PYMES, es trascendental. Empresas que cumplan con este tipo de políticas tendrán una ventaja competitiva por sobre los otros participantes del segmento, siendo los pilares del Pacto Mundial cada vez más apreciados por el entorno en el que nos desarrollamos. Así, existen empresas que respetan a sus trabajadores, no los discriminan y la remuneración es acorde a sus capacidades y preparación, entre otros aspectos de interés para el manejo de adecuados estándares laborales. El manual propuesto, tendrá en cuenta en todo momento estos principios, bajo la consideración de que a escala mundial se tiene una creciente demanda e interés por prácticas más conscientes de un comportamiento socialmente responsable.

En base a lo anteriormente expuesto, otra importante herramienta en materia de RSE es la ISO 26000:2010. Esta Norma es una guía para favorecer el desarrollo sustentable. “ISO cuenta con una membresía de 163 organismos nacionales de normalización de países grandes y pequeños, industrializados, en desarrollo y en transición, en todas las regiones del mundo. ISO cuenta con un portafolio de más de 18.400 normas que proveen a las empresas, el gobierno y la sociedad de herramientas prácticas en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social” (Organización Internacional de Estandarización - ISO, 2010). Esto le garantiza un alcance global y es aplicable en todos los sectores de la economía. En el Ecuador, el organismo nacional de normalización es el INEN. Cabe recalcar que el organismo cambiará de nombre a SERVICIO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN. Las siglas se mantienen hasta oficializar el cambio.

Los beneficios de aplicación de la ISO 26000 se traducen, “entre otras cosas: Ventaja competitiva, reputación, capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios, mantenimiento de la motivación, compromiso y productividad de los empleados, percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y comunidad financiera, relación con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera (Organización Internacional de Estandarización - ISO, 2010).

Algo importante es que esta norma no es certificable. “ISO 26000 no es una norma de sistema de gestión. No es adecuada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual. Cualquier oferta de certificación o petición para obtener una certificación conforme a la norma ISO 26000 se consideraría una tergiversación del propósito e intención de esta Norma Internacional y una mala utilización de la misma” (Organización Internacional de Estandarización - ISO, 2010). La razón más importante por detrás es el objetivo de la norma en sí, pues busca ser una guía de responsabilidad social para todo tipo de empresas independientemente de sus características particulares y sin discriminación alguna; alineándose así al principio de la universalización de la responsabilidad social empresarial.

1.2 Situación actual de las Pymes en el Ecuador y América Latina



Figura 1: Situación actual de las Pymes en el Ecuador y América Latina

En América Latina, el desconocimiento también es generalizado. Es importante mencionar que en general, se han aplicado técnicas basadas en realidades muy distintas a las nuestra; somos una sociedad diferente a la europea y norteamericana. Pero estos países hace mucho que vienen trabajando en mejorar su situación con respecto al cumplimiento de los lineamientos de RSE. A partir del año 2010, por ejemplo, el Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador; provee cifras actualizadas y de fácil acceso. Es importante analizar estas cifras y tomar acciones enfocadas en los problemas más agudos y que estén afectando a la mayor cantidad de PYMES. El Observatorio, expone de manera periódica y a través de una encuesta, estos problemas que aquejan a este gran sector de la economía ecuatoriana. Los controles por parte de los entes gubernamentales son exhaustivos. Existen exigencias por parte de sus socios comerciales; los productos producidos y comerciados bajo estrictas normas de RSE, son apetecidos en los mercados internacionales. Colombia y Perú firmaron acuerdos comerciales con la Unión Europea mucho antes que Ecuador, por ejemplo.

En el continente sudamericano, los esfuerzos por hacer cumplir los lineamientos de Responsabilidad Social Empresarial, están liderados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La empresa no solo genera reportes con los índices de cumplimiento en materia de responsabilidad social, también incentiva la economía con créditos productivos a pequeños artesanos y agricultores. Los beneficiarios tienen que cumplir con lineamientos de RSE aplicados a su situación económica y social. Un importante uso que tendría este trabajo de investigación, es entregarles a las PYMES del Ecuador, herramientas que permitan una mejora en su gestión y que en el camino se favorezca a la sociedad y al medio ambiente.

En Ecuador, específicamente, el desconocimiento es el peor enemigo de la implementación de RSE en las empresas. Se manejan conceptos y alcances distintos que

muchas de las veces, son contradictorios. Hemos establecido los principales lineamientos de la RSE y, por ejemplo, los mismos contemplan a todos los grupos de interés. Es importante englobar a colaboradores, clientes, proveedores, accionistas, sociedad y medio ambiente en todas las decisiones que tome la empresa. Según el Ing. Wilson Araque, Vicerrector y director del Área Académica de Gestión y del Observatorio de la PyME Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, muy pocas PYMES se preocupan por diseñar de una manera formal la estrategia, no la tienen discutida ni documentada, pero a pesar de que no existe la formalización la pyme tiene una estrategia, quizá está en la mente del propietario (Camacho Villegas, 2014, pág. 40).

En Ecuador, muchas empresas equívocamente consideran que realizar un agasajo en fin de año a sus colaboradores o a gente del barrio es cumplir con su responsabilidad hacia la sociedad en la cual se desenvuelven; también existen empresas que piensan que reciclar el papel de impresión es cumplir con el medio ambiente y botan su basura sin clasificarla. La RSE debe estar presente en todas las acciones que se tomen.

Estos problemas se intensifican en las PYMES. En general, las características de las PYMES en el Ecuador incluyen precariedad en el mantenimiento y presentación de estados financieros y flujos de caja, contabilidad informal y el involucramiento de familiares en la administración. Dentro de estas características también consta el poco acceso a líneas de crédito con tasas competitivas. Esto es un problema ya que toda innovación o crecimiento requiere de financiamiento (Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera Duque, & García de la Torre, 2012).

En entrevista con Andrés Arguello Salazar, Investigador del Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, se recomienda el uso del Directorio de Empresas y Establecimientos 2015 para poder determinar el alcance del proyecto. El Directorio, publicado por el INEC, no solo contiene información económica, sino, estadísticas demográficas sobre el personal contratado, remuneración promedio por sector de la economía y su evolución en el tiempo, personal afiliado, etc. Con este antecedente, a continuación, se presentan algunas cifras que impactan directamente en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS's). El manual que se plantea, busca que las Pymes tomen iniciativas que reviertan las cifras negativas y favorezcan las positivas.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible fueron establecidos en el 2015 como un mecanismo para que las empresas y la sociedad en general, estén conscientes de los objetivos que se tienen que cumplir para lograr un entorno igualitario y sustentable.

En el Directorio, las casi 900.000 empresas que existen en el Ecuador, se clasifican según los estratos de ventas establecidos por la comunidad Andina de Naciones:

Tabla 1: Clasifican de las empresas según los estratos de ventas establecidos por la comunidad Andina de Naciones

Clasificación de las empresas	Volúmenes de ventas anuales	Personal ocupado
Micro empresa	Menor a 100.000	1 A 9
Pequeña empresa	De 100.001 a 1'000.000	10 A 49
Mediana empresa "A"	De 1'000.001 a 2'000.000	50 A 99
Mediana empresa "B"	De 2'000.001 a 5'000.000	100 A 199
Grande empresa	De 5'000.001 en adelante	200 en adelante

Fuente: (INEC, 2015)

En el Ecuador, el 90% de las empresas son Microempresas. Las Microempresas son emprendimientos que, por su capacidad económica y organizacional, no aplican normas de Responsabilidad Social Empresarial de manera global. Las normas pueden ser aplicadas en ciertos procesos de la empresa, pero no en todos. Gobierno Corporativo, por ejemplo. Normas para favorecer el emprendimiento, impulsadas por los entes de control, ayudan a generar trabajo digno, crecimiento económico y reducción de las desigualdades. Importantes ODS's que buscan un desarrollo sustentable e integral.

Estas Microempresas pueden tomar el manual como referencia ya que existen exigencias que son imposibles de cumplir. Las empresas a las cuales nos enfocamos son Pequeña Empresa, Mediana Empresa "A" y Mediana Empresa "B". El 10 % del total de las empresas en el Ecuador. El manual está enfocado en las PYMES, sin embargo, puede replicarse en cualquier otra empresa del país. Organizaciones que se encuentran en proceso de crecimiento y se encuentran expuestas a incumplimientos de las normas de RSE. Muchas veces el crecimiento implica mayor carga de trabajo para los colaboradores, sin contemplar la posibilidad de nuevas contrataciones; desechar de manera irresponsable los desperdicios, tal vez no planificados; mala gestión y

presentación de estados financieros, conlleva errores y multas frente al SRI. Casi el 10% de afiliados al IESS trabajan en sector manufacturero del Ecuador. Empresas que tengan en cuenta la igualdad de género en sus procesos de contratación o que impulsen campañas de reciclaje replicables en el entorno de sus trabajadores, afecta positivamente en un gran número de personas y quizás logre que vivamos en un país más equitativo y solidario.

El terminar con la pobreza es el primer ODS y el gobierno se ha propuesto reducirla al casi 4% para cuando termine su período en el año 2021. Una solución, es fomentar el crecimiento de las PYMES. Las PYMES están en la capacidad de crear trabajo digno y especializado y al hacerlo, estos colaboradores pueden enviar a sus hijos al colegio, alimentarlos sanamente, darles un techo, etc. Empresas que permitan a los colaboradores desarrollar sus habilidades dentro del ámbito laboral y personal, habilidades que en su conjunto ayudan a cumplir la visión de la empresa. Organizaciones que no generen impacto en su entorno ambiental, el cuidado de los ríos es trascendental para la supervivencia del planeta y su cuidado está establecido en los ODS's. La industria manufacturera, en este caso específico, debe manejar de manera responsable sus desechos ya que, en sus procesos, utiliza químicos que causan daños irreparables en la naturaleza.

Para la implementación de los lineamientos de Responsabilidad Social Empresarial, las PYMES deben generar planes estratégicos, teniendo en cuenta sus capacidades, que contemplen estos principios y su cumplimiento. Cabe mencionar que un plan estratégico no solamente es aplicable en cualquier empresa, por más pequeña que sea, sino que también permite la alineación de los directivos y el personal de la compañía hacia su desenvolvimiento con visión de futuro, mejorando la calidad del trabajo y la eficiencia en los procesos. Por lo tanto, si los directivos de estas organizaciones plasman sus objetivos, estos son más fáciles de desarrollar y cumplir.

Como se puede observar, en el Ecuador un gran porcentaje de empresas, son PYMES y su participación en la economía es considerable. Se debe exigir el cumplimiento de los lineamientos básicos de RSE a este tipo de empresas y su control debe estar a cargo del Estado o sus representaciones seccionales. Este manual tiene como objetivo principal, el presentar alternativas a la aplicación de los lineamientos básicos de la RSE en las PYMES manufactureras del Ecuador. Alternativas pensadas en la situación actual, acorde al

escenario económico, enmarcadas en la legalidad y lo más importante, enfocadas a todos sus “stakeholders”.

1.3 Objetivos e Impacto

Las normas de RSE son claras y se encuentran clasificadas por su aplicación e impacto en los grupos de interés. Tomándolos en cuenta de manera global, las decisiones que tomen las empresas afectaran positivamente a todos los “stakeholders”, incluso favorecer hacia una interacción sana entre ellos. El manual presentará soluciones a la implementación de las normas de RSE y las mismas siempre se tomarán en cuenta a todos los grupos de interés: colaboradores, clientes, proveedores, accionistas, sociedad y medio ambiente.

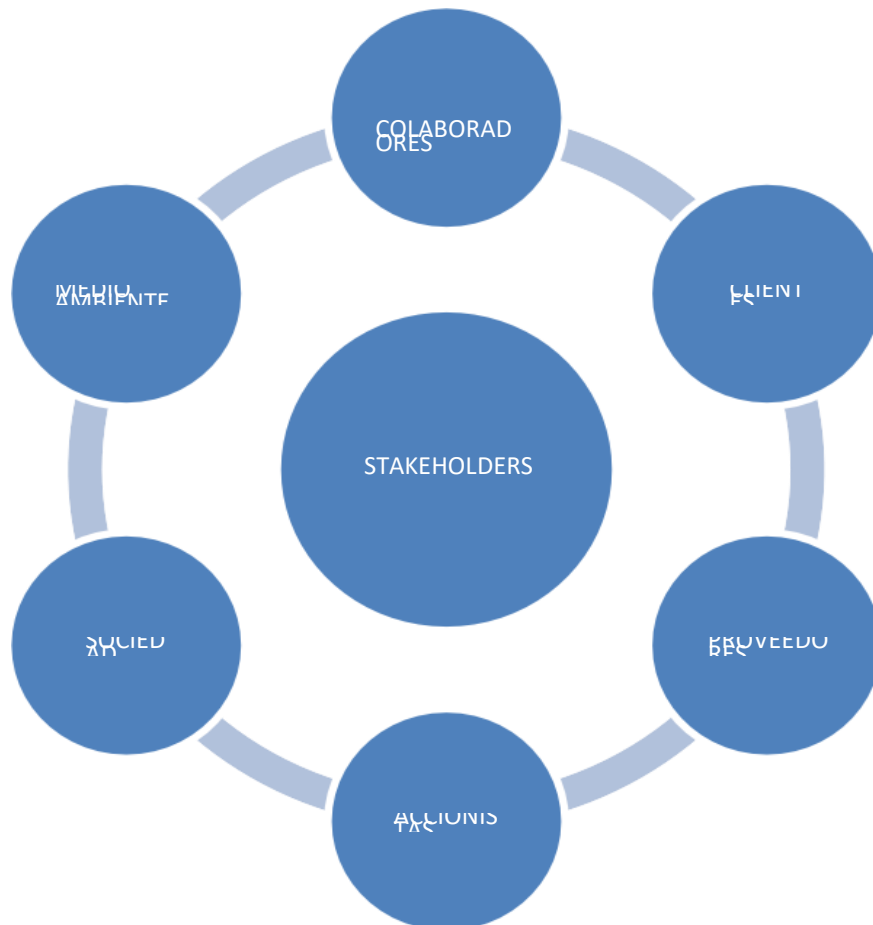


Figura 2: Objetivos e Impacto

1.3.1 Colaboradores

El objetivo principal es lograr que los colaboradores se identifiquen con la empresa a la cual representan. Que la remuneración que reciben no represente una preocupación, sino, una motivación. La misma se encuentre acorde a sus capacidades y preparación. Que exista un espacio, respetuoso y tolerante, donde los colaboradores puedan expresar sus genuinas preocupaciones, consultas y exigencias. Que no se los discrimine por su raza, edad, orientación sexual o cualquier otra característica propia o de su entorno. Que exista igualdad de género en todos los niveles jerárquicos de la empresa. Debe haber programas de ascensos internos y de capacitación. Fomentar la transparencia y penalizar la corrupción. En general, la PYME está obligada a otorgar un ambiente de trabajo digno y organizado.

Para las PYMES estas políticas tendrán un impacto económico inmediato. Varias empresas a nivel nacional e internacional aseveran que la satisfacción de sus colaboradores y el balance entre vida y trabajo permiten una mayor eficiencia y productividad, que finalmente se orienta al cumplimiento de los objetivos empresariales y de desarrollo personal. Los colaboradores que se encuentran identificados con la empresa o marca, generalmente actuarán como entes de publicidad gratuita para la empresa al comunicar su bienestar y las prácticas que adopte la organización a la que pertenecen.

Cabe mencionar que las ventajas no solamente se encuentran en el ámbito económico, sino también social. En ese sentido, un equilibrio entre la vida personal y laboral permite que los colaboradores y sus familias se sientan estables y puedan mejorar sus relaciones tanto intrafamiliares como hacia su sociedad. Esto permite a las familias planificar sus gastos o inversiones y su estabilidad económica mejora. Por otro lado, desde el punto de vista político, evitar la corrupción y actuar con transparencia, enseña a los colaboradores a actuar de esta forma en su vida diaria. Colaboradores que transmitan este tipo de prácticas, favorecen al crecimiento de la sociedad. Se forman líderes, que en algún momento de sus vidas, pueden ocupar cargos públicos y deslegitimar a personas que practiquen la corrupción o requieran de su participación para cometer ilícitos.

1.3.2 Clientes

Principalmente, los clientes requieren un producto o servicio de calidad. La relación calidad- precio es fundamental para mantener al cliente fidelizado. Los clientes tienen que estar debidamente informados y sus sugerencias escuchadas. Tratos justos y respaldados en contratos que los garanticen.

En RSE existe el término obsolescencia programada. Las empresas, hoy en día, manufacturan productos con fecha de caducidad establecida para obligar al consumidor a comprar nuevamente. En vestimenta existe un altísimo nivel de obsolescencia programada y eso debe evitarse a toda costa. Un gran número de PYMES en el Ecuador pertenecen a este sector de la economía y la prevención y capacitación son las principales herramientas para evitarlo.

Teniendo en mente la relación calidad-precio, puede ser favorecedor para la cartera de clientes de una empresa el tener conocimiento de las prácticas responsables de la misma. Lo anterior demuestra genuino interés por el medio en el que se desenvuelve dicha compañía, permitiendo así captar la atención del segmento de clientes y logrando fidelizarlos indirectamente.

1.3.3 Proveedores

Los proveedores son un grupo de interés muy sensible, cualquier decisión puede afectar la relación. Con los proveedores se espera mantener una relación cordial y muy profesional. El objetivo principal del manual es establecer los mecanismos para que el pago se realice de manera correcta y puntual. También se debe manejar un listado de proveedores y realizar cotizaciones con todos, cada vez que se realice una adquisición. Los tiempos de entrega son los acordados.

Un mercado justo es en donde los proveedores son tomados en cuenta por la calidad de sus productos y servicios. Donde los precios son justos y acorde a las materias primas. Estos son claros beneficios económicos de las políticas de RSE, considerando que todo el entorno es importante para las prácticas socialmente responsables.

1.3.4 Accionistas

Los accionistas son un grupo de interés trascendental. El principal objetivo frente a este grupo es el lograr separar la parte administrativa de su intervención. Que los accionistas se sientan bien informados sobre las actividades y proyectos de la empresa. Que la retribución al capital invertido sea acorde a lo logrado por la empresa dentro de un período de tiempo determinado. Que sus sugerencias y exigencias sean escuchadas por el directorio de la empresa o el ente que los represente administrativamente.

El mayor beneficio de estas acciones es económico. El impacto positivo que genera en el mercado el tener accionistas informados e involucrados, es incalculable. Para las empresas es importante manejar el concepto de Gobierno Corporativo. El instrumento que logra que el bienestar y la permanencia en el tiempo de una empresa sean los mejores. El separar el capital invertido de las decisiones administrativas del mismo, logra que no exista conflicto de intereses al momento de tomarlas. Las mismas no tendrán el objetivo de beneficiar al accionista, sino, a todos los grupos de interés.

1.3.5 Sociedad

No puede haber diferenciación entre cuál de los grupos es el más importante pero la sociedad o entorno donde se desenvuelve la empresa, es fundamental. El entorno debe verse beneficiado en todo momento por las acciones de la empresa. Es importante desenvolver las actividades de la empresa en un sector o terreno que permita dicha actividad. Dotar de infraestructura al “barrio” para un mejor proceder de sus habitantes. Educar y capacitar a la gente que nos rodea en temas de relevancia. Se tienen que tener en claro que un agasajo en Navidad, no es RSE.

Los beneficios son palpables es los ámbitos, económico, social y medioambiental. Desde el punto de vista económico, el aporte social que tenga una empresa en su entorno puede motivar a emprendedores y la generación de nuevas fuentes de trabajo. Visto desde el ámbito social, una capacitación en educación financiera, le permite ahorrar a una familia. La planificación familiar es algo que ayuda a una familia a proyectar sus recursos y utilizarlos eficientemente. Dotar de infraestructura a un barrio puede evitar que sus jóvenes se dediquen a vicios, con un parque. Puede mantener limpias sus calles con

basureros. Las mencionadas capacitaciones no solo deben abordar temas sociales, pueden referirse a manejo de desechos, clasificación de basura y reciclaje. De esta manera se crea conciencia sobre la desenfrenada forma de consumir y generar residuos. Otra manera en que ayuda la RSE es participando, junto con la comunidad, en actividades que los integren como grupo y los ayude a darse cuenta de sus problemas y como enfrentarlos, por ejemplo.

1.3.6 Medio ambiente

El objetivo principal en este aspecto es reducir los impactos a cero. Ningún esfuerzo debe ser visto como poco cuando de ayudar al medio ambiente se trata. Todos los esfuerzos, en su conjunto representan un paso más hacia la remediación ambiental. La empresa debe clasificar su basura y dispensarla de manera adecuada. La reutilización y reducción en la utilización de productos o materias primas, es trascendental. Realizar esfuerzos para remediar la situación de la fauna urbana. Capacitar y concientizar a los grupos de interés sobre el medio ambiente y su crítica situación.

Todos estos esfuerzos se traducen en un mundo mejor para vivir. El interés que se muestre sobre la fauna urbana es fundamental para un desenvolvimiento que beneficie a la sociedad. Son básicamente perros y gatos que viven en situaciones denigrantes e incluso son un riesgo desde el punto de vista salubre. La transmisión de enfermedades se da cuando las condiciones lo permiten. El aporte a fundaciones que buscan un mejoramiento de esta situación es un aporte social importantísimo. La basura es un problema para todos los habitantes de este mundo. La clasificación de la misma logra que el reciclaje sea más eficiente, se da paso a la reutilización y consigue que la recolección de la misma sea más eficiente. Los humanos deben estar conscientes que la basura no puede meterse en un hueco para cubrirlo con tierra o desechar todo en el mar. A la basura se la tiene que tratar como lo que es, muchas veces un riesgo biológico para el bienestar de las personas y los animales que se desenvuelvan en nuestro entorno. Los procesos industriales o artesanales, tienden a utilizar reactivos químicos que muchas veces hacen daño al medio ambiente durante su producción o desecho. Hay que evitar la utilización de este tipo de materiales.

Cabe mencionar que este pilar no solamente es importante a nivel nacional, pues existen diferentes estrategias internacionales orientadas a mejorar la calidad ambiental hacia el año 2030, permitiendo así un ambiente favorable para futuras generaciones.

1.4 Emprender con responsabilidad

“El agente que transforma las ideas en activos con valor económico se denomina emprendedor y florece en las sociedades cuya cultura e instituciones facilitan su actuación” (Bilbeny & Pes, 2012, pág. 20)

Gracias a la tecnología, a partir de los años 80, existe una nueva manera de producir. Los computadores y sus sistemas operativos, permiten a las PYMES producir series cortas y a precios competitivos frente a la producción a gran escala. Depende de los productores brindar el valor agregado. Por ejemplo, de elaboración artesanal, sin preservantes (transgénicos), elaborado por personas en estado de vulnerabilidad, hecho en Ecuador, etc. Adicional a estos factores, el más importante, es el servicio. No considerado en el Ecuador, el otorgar un buen servicio logra fidelizar al cliente y lo convierte en publicidad positiva para el negocio. Diferenciarse en este aspecto es importante y necesario para sobresalir en un mercado tan competitivo como el actual. Las PYMES también pueden diferenciarse con la adopción de nuevas tecnologías. Existen sistemas operativos que se ajustan a las necesidades de todas las empresas, grandes o pequeñas. Todos estos factores ayudan a las PYMES a destacar entre sus competidores y cumplir con las exigencias de sus grupos de interés.

Toda PYME comienza por un emprendimiento, de hecho, cualquier negocio nace por el espíritu emprendedor de las personas:

Los emprendedores florecen en las sociedades libres, pero los ciudadanos, en uso de su libertad, solo apoyaran la actividad empresarial si su repercusión en la sociedad ayuda a resolver los problemas clave de cada momento. La generación de valor social es el núcleo de la responsabilidad corporativa (Bilbeny & Pes, 2012, pág. 20).

Un problema actual en todas las sociedades del mundo es el desempleo. Con ciudadanos socialmente responsables que creen nuevas empresas a través de la innovación, se asegura

la posibilidad de generar trabajo. Con sueldos acorde a sus capacidades y preparación, ambiente de trabajo digno, seguridad jurídica, etc. Esta responsabilidad que debe estar presente en todo momento, guía al emprendedor y lo hace respetuoso con el medio ambiente y las generaciones futuras. Todas sus acciones tienen que estar enmarcadas en los principios que se establece en RSE. Desde el Estado y las Organizaciones no Gubernamentales es necesario promover la actividad emprendedora, y socializarlo como una ventaja. Está demostrado que la RSE ayuda a las empresas a aumentar sus beneficios sin renunciar a los valores universales, pilares de sociedades libres y responsables. Los lineamientos establecidos en la RSE deben convertirse en exigencia al momento de crear una empresa y su control debe estar a cargo del Estado.

Otro beneficio que aporta el emprendimiento responsable a la sociedad, es la incursión de nuevos participantes en el mercado. De esta forma se contribuye a la existencia de una sana competencia.

Creando empresas, los emprendedores influyen en la conducta de las (empresas) existentes que, de forma progresiva, tienen que adoptar las innovaciones introducidas por aquellos, para mantenerse en el mercado. Por este motivo, facilitar el nacimiento de empresas nuevas ocupa el primer lugar en la lista de deberes para asegurar el desarrollo económico (Bilbeny & Pes, 2012, pág. 20).

No existe la necesidad de hostigar a la sociedad y a los empresarios con leyes “antimonopolio”; ya que, con los nuevos actores, se distribuye el consumo entre varios productores, grandes y pequeños.

2 INSTITUCIONES INVOLUCRADAS

2.1 Esfuerzos del Gobierno, Municipio y otras instituciones por implementar Normas de RSE en el Ecuador

2.1.1 Gobierno

2.1.1.1 *Iniciativa Ecuador 2030*

El proyecto Ecuador 2030 es el primer acuerdo empresarial abierto a organizaciones de todos los tamaños que busquen construir una agenda de transformación del país. La meta es ingresar, a través de un pensamiento exponencial, de manera competitiva en la Cuarta Revolución Industrial y avanzar hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Proyecto Ecuador 2030, 2018). ODS's basados en la iniciativa PACTO GLOBAL.

Este proyecto se replica a nivel mundial y busca un mundo, en su conjunto, habitable para las futuras generaciones.

La iniciativa busca involucrar a representantes de la sociedad civil pero específicamente a los jóvenes del Ecuador. Generación responsable del cuidado del medio ambiente y de la implementación de normas de Responsabilidad Social Empresarial en el año planificado. Es importante generar alianzas con instituciones educativas de todo nivel que enseñen y demuestren a sus alumnos los beneficios e importancia de vivir en un mundo justo y sustentable.

El proyecto busca generar un ambiente adecuado para la inversión. Una inversión responsable y equitativa que genere beneficios no solo para el inversionista, sino, para la sociedad y medio ambiente donde se desarrolla el proyecto. Con condiciones que favorezcan el emprendimiento y la innovación, un país genera crecimiento económico y su sociedad se beneficia de este desarrollo sustentable. Con aliados estratégicos que vigilan la consecución del plan, como la Organización Internacional del Trabajo y Massachusetts Institute of Technology (MIT) se asegura el correcto cumplimiento del

cronograma y producto final de calidad. En el Ecuador, el proyecto lo maneja Comité Empresarial Ecuatoriano (CEE), que se encuentra conformado por representantes de todos los sectores de la economía y sociedad.

Ecuador 2030 busca sentar las bases para lograr un país moderno e innovador al integrar las nuevas tecnologías, formar a los profesionales de las futuras generaciones y trazar el camino correcto hacia un desarrollo productivo nacional. Estos avances se reflejarán en una mejora del ingreso per cápita, de la educación, del sistema de salud, de un empleo de calidad o de la generación de riqueza. La finalidad del empresario es construir un país socialmente responsable, sostenible, y generar prosperidad y desarrollo económico (Proyecto Ecuador 2030, 2018).

2.1.1.2 Consulta popular 2018

Dentro de esta iniciativa del Gobierno Actual, existieron varias preguntas que afectan directamente el cumplimiento de normas de Responsabilidad Social Empresarial y buscan un Ecuador más justo, equitativo, y solidario con el medio ambiente.

La pregunta Numero 1 se refería directamente a la lucha en contra de la corrupción. Un mal que aqueja a todos los países de América Latina y es un problema que tarde o temprano, nos llevará a la ruina. La pregunta plantea la muerte política y pérdida de sus bienes para quien haya incurrido en actos de corrupción. Algo que parece lógico, pero hasta el momento no se lo había incluido en la Constitución de la República del Ecuador. Con esta ley se logra evitar que corruptos regresen a puestos de relevancia política y sigan con este tipo de prácticas. En el Ecuador muchos gobernantes regresaron al poder con populismos y demagogias para seguir con negocios que afectan a los ecuatorianos.

La pregunta 2 de la consulta popular busca evitar la reelección indefinida y garantiza el principio de alternabilidad. Está demostrado que la perpetuidad en el poder fomenta la corrupción ya que los gobernantes manejan durante años los procesos y los controles son cada vez menos exhaustivos. La alternancia provoca que los procesos anteriores sean auditados por los nuevos ocupantes del cargo y las irregularidades puedan ser denunciadas.

Un mal que aqueja actualmente a la sociedad ecuatoriana son los crímenes por abuso sexual a menores. La pregunta 4 del Referéndum del 4 de febrero de este año, busca que no prescriban los crímenes sexuales cometidos a niños y niñas de nuestro país. En el Ecuador, la mayoría de abusos en contra de este vulnerable e importante grupo de personas, son perpetrados por miembros de su núcleo familiar. El denunciar estos hechos es importante ya que así se tiene claro la magnitud del problema y se establecen estrategias para resolverlo. La participación activa de la comunidad es de vital importancia para erradicar este mal que nos aflige.

Las preguntas 5 y 7 están enfocadas en la protección del medio ambiente. La quinta pregunta plantea la prohibición de actividades mineras en reservas naturales y centros urbanos. Llama la atención que se tenga que prohibir este tipo de actividades en centros urbanos pero la situación en Zaruma, por ejemplo, es crítica y el codificar esta ley en la Constitución, garantiza un control total a este tipo de prácticas. La actividad minera destruye los ecosistemas y gracias a esto rompe con los ciclos normales de la naturaleza y puede llevar a la extinción de especies endémicas.

La pregunta 5 plantea el aumento inmediato de la zona intangible en 50.000 hectáreas y reduce el área de explotación petrolera en la reserva natural a 300 hectáreas. La explotación petrolera no solo afecta al área en donde se desarrolla, sus prácticas afectan a procesos migratorios de animales, contamina fuentes de agua y destruye el entorno por la elaboración de caminos de acceso. La explotación petrolera debe terminar en uno de los lugares más biodiverso del planeta y siento que la medida pudo abarcar a toda la reserva natural.

Las leyes aprobadas en la consulta popular son de vital importancia para que el Ecuador se convierta en un país más justo y sustentable. Se tiene que confiar en las instituciones del Estado para su aplicación pero, como sociedad, siempre estar atentos al proceso y exigir su cumplimiento. La sociedad se transforma en un veedor en el cumplimiento de sus exigencias y es responsabilidad del Gobierno el escuchar sus exigencias y ponerlas en práctica.

2.1.1.3 Ley Orgánica Integral para la prevención y erradicación de la violencia de género contra las mujeres

El año pasado en el Ecuador se aprobó una ley que busca prevenir erradicar un problema gravísimo que afecta a nuestra sociedad. Las mujeres son un grupo vulnerable en el Ecuador porque se ven afectadas por violencia de varios tipos perpetradas por hombres sin escrúpulos. Es importante que la ley busque dotar a las mujeres ecuatorianas de conocimientos y herramientas para identificar todos los tipos de abusos que existen y poder denunciarlos de manera oportuna y ante la autoridad competente.

La finalidad de la ley es “erradicar la violencia de género ejercida contra los sujetos de protección de esta Ley; y, transformar los patrones socio-culturales y estereotipos que naturalizan, reproducen y perpetúan la violencia de género.” (Ley orgánica integral para la prevención y erradicación de la violencia de género contra las mujeres, 2017, Artículo 2). En el Ecuador es “normal” maltratar a la esposa o hijas y lo que principalmente busca la ley es identificar y cambiar los patrones que generan esta “ignorancia”.

La ley establece cuales son los ámbitos de violencia contra las mujeres y así les brinda la posibilidad de identificar y denunciar todos los tipos de abusos que existen hacia ellas en nuestra sociedad. Muchas de las veces las denuncias no llegan por desconocimiento de la víctima y esta ley obliga al Gobierno a instaurar jornadas de capacitación a las mujeres más vulnerables. Los abusos pueden llegar no solo en el ámbito familiar o laboral, las mujeres hoy en día sufren de acoso cibernético, por ejemplo. Establece los derechos que tienen las mujeres en el Ecuador y establece medidas de prevención para erradicar este problema.

Todos los entes de control y sociedad en general somos responsables de cambiar esta realidad en el país. Los padres tienen que educar con el ejemplo a sus hijos para que sean personas civilizadas en un futuro. El cambio tiene que empezar en la educación a temprana edad donde niños y niñas tienen que aprender a respetar a las personas por esta condición y no por su sexo.

2.1.2 Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)

La entidad municipal, en su afán de promover buenas prácticas en las PYMES del distrito, ha creado el Programa Sectorial para la generación de Capacidades en Responsabilidad Social a PYMES. La implementación del mismo está a cargo del Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social. Ya hemos establecido que las PYMES componen más del 90% de las empresas en el Ecuador y la aplicación de normas de Responsabilidad Social Empresarial es esencial en este representativo grupo de organizaciones.

El objetivo general de este manual es facilitar a las PYMES de herramientas y conocimientos para realizar actividades que, basadas en normas de Responsabilidad Social Empresarial, generen una estrategia que les brinde valor económico, social y ambiental. Está demostrado que las organizaciones que implementan normas de Responsabilidad Social Empresarial, optimizan su desempeño financiero, mejoran su imagen y logran una cultura organizacional robusta. Esto les permite desenvolverse sustentablemente en el entorno.

Algunos de los objetivos específicos que promueve el manual, establecidos por CONQUITO, buscan que las PYMES:

- Obtengan conocimientos básicos en materia de RSE y Sostenibilidad.
- Descubran la relación entre la RSE y la competitividad de la organización.
- Realicen un diagnóstico interno usando el marco conceptual de la RSE, basado en la cultura y valores de la empresa.
- Tengan a disposición diferentes herramientas existentes para integrar y pilotar la RSE en las organizaciones.

Es trascendental el seguimiento que realice la entidad a las PYMES que adopten este modelo de gestión.

2.1.3 Otras Instituciones

2.1.3.1 Bolsa de Valores de Quito

En Setiembre del 2017, la Bolsa de Valores de Quito Sociedad Anónima Bolsa de Valores de Quito, toma la decisión de adherirse al PACTO GLOBAL. Con el compromiso de la alta dirección, específicamente de su gerente general, comienza a formalizar la implementación de las normas de responsabilidad social; incluirla en su planeación estratégica, por ejemplo. Es importante recalcar que la Bolsa de Valores de Quito está a la vanguardia en lo que a implementación de Gobierno Corporativo se refiere. Su aporte para la conformación del INSTITUTO ECUATORIANO DE LA GOBERNANZA CORPORATIVA en 2005 fue trascendental. Sus colaboradores nos sentimos a gusto e identificados con la Bolsa de Valores de Quito por sus inclusivas prácticas para fomentar un buen ambiente de trabajo. Procesamiento y presentación a tiempo de importante información del mercado de valores.

En la empresa siempre se tuvo noción de RSE pero ahora, gracias al PACTO y el compromiso de sus colaboradores, su implementación se ve plasmada en acciones que serán descritas a continuación; clasificadas en los 4 Principios Principales del PACTO.

2.1.3.1.1 Estándares laborales

En la Bolsa de Valores de Quito no existe un sindicato para defensa de los colaboradores, pero tenemos un grupo conformado por un miembro de cada área de la empresa que vigila el cumplimiento de lo solicitado por el PACTO, EQUIPO PG. El equipo es un nexo entre los colaboradores y la gerencia general. El compromiso de la gerencia general ha sido de vital importancia, su participación y ejemplo contagia positivamente a todos los colaboradores.

La certificación ISO 9001:2015 no solo garantiza la calidad del servicio que brinda la Bolsa de Valores de Quito, sino, establece los procesos claramente y cómo cada colaborador se ve involucrado en cada uno de ellos. Así se asegura el cumplimiento de las tareas y puede medir cargas de trabajo, horas de trabajo efectivo, por nombrar algunas. De esta manera determinar justamente las cargas de trabajo, capacitar a los colaboradores

en herramientas esenciales para el desenvolvimiento de sus actividades diarias, redistribuir actividades en sus procesos correctos y establecer líneas de jerarquía. En el 2017 se realizó una objetiva encuesta de clima laboral, para determinar los factores que influyen en el comportamiento de los colaboradores. Esto ayudó a que cada uno pueda expresar sus objetivos y necesidades. Siempre es importante escuchar a un grupo de interés tan sensible como el de los colaboradores, se deben tomar medidas basadas en su bienestar. El EQUPO PG, participo en la elaboración del nuevo Reglamento interno de Trabajo. Recogimos información de cada uno de los colaboradores de la Bolsa de Valores de Quito y se la presentamos a Gerencia. Información que incluía propuestas para integrar a los colaboradores, fortalecer la administración, capacitaciones, etc. Muchas de las mismas se están cumpliendo de acuerdo al cronograma.

Existe un gestor de Salud y Seguridad Ocupacional que se asegura de que los colaboradores se desenvuelvan en un ambiente de trabajo seguro. También concientiza a todos los grupos de interés sobre temas, como salud reproductiva, primeros auxilios y prevención del consumo de drogas. Todo esto se lo realiza a través de espacios como Conversando con Gerencia, Conferencias abiertas al público y Capacitaciones internas.

La Bolsa de Valores de Quito estableció un programa de capacitaciones en el que los profesores son los colaboradores. De esta manera nos beneficiamos de la generosidad de los compañeros que imparten las clases y adquirimos nuevos conocimientos que fortalecen nuestro trabajo. Hasta el momento se han impartido clases de:

- Realización de un Plan Comercial.
- Excel intermedio.
- Manejo del CRM y su implementación en la Bolsa de Valores de Quito.
- Prevención de lavado de activos.
- Campanas de Salud y Seguridad Ocupacional. VIH/SIDA.
- Como cumplir con la certificación ISO 9001:2015.

2.1.3.1.2 Derechos humanos

A través de varios y seguidos comunicados por parte de Recursos Humanos, La Bolsa de Valores de Quito se encarga de difundir las distintas formas de violencia machista que

pueden ocurrir en el lugar de trabajo. De esta manera las mujeres saben cómo identificarlo y denunciarlo y los hombres mantienen un comportamiento respetuoso y equitativo. Al asegurarse un espacio libre de acoso, la Bolsa de Valores de Quito es un ejemplo para los grupos de interés relacionados y el Ecuador entero.

El establecer bandas salariales le permite a la empresa remunerar a sus colaboradores de manera equitativa, sin importar su género, raza u orientación sexual. El salario es justo para quien desarrolla sus actividades de manera eficiente y demuestra una actitud excepcional. Esto afecta positivamente en el proceso de contratación, donde generalmente se busca una persona con excelente actitud, responsable, con experiencia y preparado técnicamente.

Demostrar preocupación por el entorno debe ser una actividad planificada y bien implementada. La Bolsa de Valores de Quito estableció un convenio con la fundación JUVILUS para enviar brigadas mensuales, conformadas por colaboradores de la empresa, a realizar actividades con los niños a los cuales acoge. Niños con VIH/SIDA que por su condición son rechazados en los colegios públicos y privados y por la sociedad en general, sin oportunidades de trabajo. La Bolsa de Valores de Quito realizó una charla especializada en VIH/SIDA para que los colaboradores entendiéramos mejor a la enfermedad y comprendiéramos la necesidad que tienen los niños. Gracias a esto la ayuda está bien enfocada y cumple con las necesidades que tienen las personas a quienes estamos ayudando.

2.1.3.1.3 Medio ambiente

La Bolsa de Valores de Quito comprendió que el desenvolverse en un entorno medioambiental sano, es lo más importante. Por esto, adoptó y está en proceso de implementar otras medidas de protección al medio ambiente. La primera fue una capacitación técnica impartida por EMASEO para comprender la magnitud del problema de la basura en el DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, qué podemos hacer para ayudar y el impacto de nuestras acciones. Se implementó una campaña de separación de la basura, no solo en la Bolsa de Valores de Quito, la iniciativa es replicada por los colaboradores en sus casas y en el Edificio Londres, donde funciona la Bolsa de Valores

de Quito. Con esto logramos generar una red de reciclaje donde varias personas participan y se crea consciencia sobre el respeto que se le debe tener al medio ambiente.

La Bolsa de Valores de Quito tiene un espacio específico para el almacenamiento de material reciclable y cuando se acumula una gran cantidad, nos comunicamos con Aurora, recicladora oficial designada por el DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO para el manejo de nuestros desechos. La Bolsa de Valores de Quito recicla y Aurora tiene una fuente digna de ingresos.

Actualmente se está analizando la posibilidad de cambiar el sistema eléctrico de la empresa por focos LED. En la Bolsa de Valores de Quito se realizan eventos de capacitación hasta altas horas de la noche y el consumo de electricidad es muchas veces, excesivo. Gracias al cambio en el sistema eléctrico, el consumo de KW/H se reduce a la tercera parte. Es un ahorro importante para la institución, pero requiere de una inversión importante. En los conversatorios con Gerencia se han socializado ideas como secarse las manos con solo 1 toalla de papel, la utilización de las gradas y no el ascensor, la manera de lavarse las manos usando el agua eficientemente, el día de restricción vehicular Pico y Placa utilizar el transporte público; en fin, varias iniciativas que aportan de manera directa al cuidado del medio ambiente.

En el aspecto Medioambiental la Bolsa de Valores de Quito lidera el proyecto BONOS VERDES. Con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo BID, busca financiar proyectos empresariales que sean amigables con el medio ambiente. La iniciativa tiene un gran éxito en países de la región como Colombia y Costa Rica. La iniciativa aplica a proyectos empresariales con enfoque sostenible: que promuevan el uso de energía de fuentes renovables, desecho responsable de sus residuos, protección del entorno en el cual se desenvuelve, construcción de casas de interés social, por nombrar algunos.

El crecimiento de las empresas en el país se tiene que hacer de manera planificada, responsable y acorde a la capacidad financiera de las empresas. El Banco Interamericano de Desarrollo realiza un análisis exhaustivo de los proyectos previo a invertir en ellos, esto garantiza el cumplimiento de lineamientos básicos de Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones y que sus proyectos contribuyen al desarrollo económico de manera sustentable.

2.1.3.1.4 Anticorrupción

Como ya establecimos previamente, la Bolsa de Valores de Quito, participa activamente en la implementación de Gobierno Corporativo internamente y en su entorno. La herramienta permite realizar un mejor proceso de planeación estratégica con la inclusión del Directorio en el mismo. Un Directorio bien conformado, con directores externos, que representen a todos los grupos de interés, capacitados técnicamente y con amplia experiencia en su ámbito de acción. Son personas que, con sus conocimientos, apoyan a que la estrategia de la empresa esté bien direccionada.

Cuando se toma este tipo de decisiones de trascendental importancia para la empresa, intereses de los administradores pueden primar por sobre otros grupos de interés; es labor del Directorio, impedir que se tomen decisiones apresuradas, mal planificadas y enfocadas en solo 1 grupo de interés.

La Unidad de Análisis Financiero UAF, nos obliga a controlar la procedencia de los fondos para realizar las inversiones en el mercado de valores. La obligación es de las Casas de Valores, pero los colaboradores de la Bolsa de Valores de Quito estamos plenamente capacitados para guiar a las Casas en el proceso. El departamento de Control Externo realiza visitas preventivas a las Casas donde se verifica que la información financiera sea correctamente presentada y se realiza seguimiento a la labor del oficial de cumplimiento, tareas que se establecen en la junta general de accionistas, anualmente.

En conclusión, se puede decir que la Bolsa de Valores de Quito viene cumpliendo con las normas de Responsabilidad Social Empresarial desde su fundación. Desde el año pasado se formalizó la implementación de las mismas con preparación de informes y reuniones de trabajo que generan ideas que logran que nos desenvolvamos en un mundo mejor. Es importante formalizar este tipo de actividades ya que en el Ecuador el desconocimiento es el peor enemigo para su implementación.

Con una comunicación efectiva de la iniciativa, que contenga experiencias vividas por empresas que se desarrollan en el mismo mercado, puede influir en el resto de los participantes y contagiar la inclusión de la Responsabilidad Social Empresarial en sus estrategias. En este aspecto a la Bolsa se siente responsable de ser un ejemplo en

implementación de medidas que favorezcan un trato justo a los colaboradores, el proveer información exacta y a tiempo al mercado y en general, ofrecer un servicio de calidad.

2.1.3.2 Consorcio ecuatoriano para la responsabilidad social (CERES)

El consorcio es una entidad de carácter privado que, desde el año 2005, promueve el cumplimiento de la RSE en el Ecuador. Busca incansablemente la generación de valor corporativo a través de la implementación de estas normas. Al involucrar y apoyar la dirección de los negocios de forma socialmente responsable, se logra sociedades justas, equitativas y sustentables. Al comprometer a todas las empresas del Ecuador, grandes y pequeñas, a intervenir en un proceso de diálogo constructivo; CERES busca recoger sus inquietudes, necesidades y objetivos y plasmarlos en sus planes de capacitación y adopción de normas de RSE.

El Consorcio abarca varios ámbitos de acción como, por ejemplo, capacitación y acompañamiento a sus miembros, facilita espacios que permiten a sus miembros dialogar sobre sus avances y dificultades y comunica a la sociedad los logros y esfuerzos de los mismos. A través de herramientas como la ISO 26000 o reportes GRI, CERES capacita a sus miembros para adoptar normas de RSE y así lograr que las empresas ecuatorianas brinden servicios o bienes de calidad, que sus prácticas sean beneficiosas o no afecten al medio ambiente, que sus accionistas reciban el justo rendimiento sobre sus inversiones y los colaboradores se identifiquen con la empresa a la cual pertenecen.

El acompañamiento es fundamental en la RSE. Si una empresa adopta normas de RSE y no las mantiene, no se llega a transformar en una organización sustentable y el beneficio para el país y la sociedad es imperceptible. Como en el PACTO GLOBAL de las Naciones Unidas, CERES obliga a sus miembros a demostrar, mediante reportes, el cumplimiento estricto de las normas.

En RSE es importante entender que se tienen que generar redes de trabajo. Esto ayuda a que los involucrados compartan experiencias y contagien a otros participantes del mercado. CERES fomenta espacios donde sus miembros y nuevos aspirantes comuniquen sus aprendizajes y experiencias. De esta forma busca que los nuevos participantes se enteren de la iniciativa y lo vean aplicable. También es importante que

los miembros activos escuchen experiencias y así busquen alternativas de aplicación para sus empresas.

La norma no es flexible ni de libre interpretación, pero existen alternativas de aplicación acorde al capital de la empresa, la idiosincrasia de sus colaboradores, sector de la economía al cual pertenece o lugar geográfico en el cual se desenvuelven. La comunicación es un pilar fundamental de la gestión de CERES. Mediante comunicaciones efectivas a la sociedad, se da a conocer el avance de los miembros en la implementación de las normas. Estas experiencias pueden motivar a nuevos participantes a adherirse a la iniciativa y así fomentar un país sustentable.

Lo interesante de CERES es que el ser miembro no es difícil. Básicamente se necesita el compromiso de la dirección de la empresa y que el mismo sea contagiado a todos los colaboradores. Adicional a esto se cancela una cuota anual que depende de la cantidad de colaboradores que tenga la empresa que aplica. La organización se encarga de implementar las normas de RSE y dotar a la empresa de los medios para realizar el seguimiento.

2.1.3.3 Prefectura De Pichincha

El Gobierno Descentralizado de la provincia de Pichincha es un participante activo en lo que se refiere a implementación de normas de Responsabilidad Social empresarial se refiere. Existe anualmente el reconocimiento denominado Reconocimiento General Rumiñahui a las Buenas Prácticas de Responsabilidad Social. Este proyecto, impulsado por el Gobierno Descentralizado de la provincia de Pichincha, busca reconocer a las empresas que durante el año buscan la manera de resaltar en materia de buenas prácticas.

La prefectura capacita a los habitantes de la provincia en materia de Responsabilidad Social Empresarial pero también dota de herramientas para que el trabajo de los artesanos se amase eficiente, busca un tratamiento equitativo para las mujeres en la sociedad en general, realiza campañas de cuidado y siembra de bosques a lo largo de toda la provincia y busca que las escuelas y colegios brinden una educación de calidad a los niños y niñas que asisten a estos centros educativos.

Esta organización pertenece a varias iniciativas que promueven la Responsabilidad Social Empresarial, como el PACTO GLOBAL. Apalancándose en El Gobierno Descentralizado de la provincia de Pichincha, la iniciativa llega a varias organizaciones y personas que se contagian de los lineamientos establecidos en la norma. El alcance que tiene la Prefectura es a un gran número de habitantes y su influencia es importante.

2.1.3.4 Instituto ecuatoriano de la gobernanza corporativa

Un pilar fundamental de la RSE es el Gobierno Corporativo y desde el año 2005, el Instituto Ecuatoriano de la Gobernanza Corporativa busca su aplicación en las empresas del Ecuador. El principal objetivo del Gobierno Corporativo es separar la administración del capital en una empresa. De esta manera se asegura que en la toma de decisiones estratégicas de una empresa no ponderen intereses de los accionistas, sino, la perpetuidad de la misma en el tiempo.

En las PYMES del Ecuador y el mundo, el principal accionista de la empresa es el gerente general de la misma. Por esta razón es difícil implementar Gobierno Corporativo en las empresas que pertenecen a este sector de la economía. Existen alternativas para su implementación y Sylvia Cabrera de Uribe nos las explica en una interesante y enriquecedora entrevista. Sylvia ha trabajado en el Instituto de su creación y es la directora ejecutiva del mismo.

2.1.3.5 CAF

El Banco de Desarrollo para América Latina busca incansablemente, desde hace varios años, la implementación de Normas de Responsabilidad Empresarial y Gobernanza Corporativa en Latinoamérica. A través de capacitaciones y elaboración de manuales, Banco busca fomentar las buenas prácticas en las empresas de la región. Lo importante es que no está solo enfocada en empresas grandes, sino, específicamente en Pequeñas y Medianas Empresas PYMES. Al ser una organización creada en la región, entiende la idiosincrasia de sus habitantes y plantea soluciones aplicables a nuestra realidad.

También favorece con créditos flexibles a emprendimientos socialmente responsables y les brinda las herramientas para desarrollarse de forma sustentable. En las empresas

familiares es importante determinar la sucesión familiar, la resolución de conflictos entre las partes interesadas y asegurar la perpetuidad de la compañía, brindando trabajo digno para quienes colaboran en la misma por mucho más tiempo.

En materia de Responsabilidad Social Empresarial, el reconocimiento a las buenas prácticas que realicen las empresas, es fundamental. Y no me refiero a reconocimiento ante la prensa y opinión pública, es importante que el Gobierno promueva iniciativas que beneficien a este tipo de empresas. En este aspecto, El Banco de Desarrollo para América Latina es un mediador entre las empresas y el ente de control y busca resoluciones por parte de este que favorezcan a procesos productivos más limpios, trato equitativo a sus colaboradores o que presenten información financiera transparente. Este tipo de medidas pueden ser reducción de carga impositiva en sus declaraciones anuales o brindar facilidades en la realización de trámites.

El Banco de Desarrollo para América Latina enfoca sus esfuerzos en varios frentes, como son, el cuidado del agua, educación de calidad, uso adecuado de la energía y su transformación a fuentes más amigables con el medio ambiente, igualdad de género y equidad e inclusión social. Todos pilares de la Responsabilidad Social Empresarial y que buscan que nos desenvolvamos en un entorno más justo y equitativo.

3 MANUAL DE APLICACIÓN DE NORMAS DE RSE EN PYMES

3.1 Índice

3.2	Introducción	32
3.2.1	Objetivo	33
3.2.2	Alcance	33
3.2.3	Referencias normativas.....	34
3.2.4	Términos y definiciones	34
3.3	Lineamientos.....	35
3.3.1	Estándares laborales.....	35
3.3.1.1	Creación de perfil de puesto	37
3.3.1.1.1	Información general.....	37
3.3.1.1.2	Conocimientos requeridos	38
3.3.1.1.3	Competencias.....	39
3.3.1.2	Manejo de horario y carga laboral	40
3.3.1.2.1	Tiempos de descanso en horas laborales	40
3.3.1.3	Pausa Activa	41
3.3.1.4	Eliminación de trabajo inadecuado.....	42
3.3.1.4.1	Trabajo forzoso	43
3.3.1.4.2	Condiciones de trabajo forzadas	44
3.3.1.5	Remuneración digna y acorde al perfil	48
3.3.1.5.1	Remuneración monetaria	49
3.3.1.5.2	Remuneración no monetaria	51
3.3.1.6	Espacios libres de discriminación.....	52
3.3.1.6.1	Discriminación pre empleo	53
3.3.1.6.2	Discriminación en el empleo	53
3.3.1.6.3	Discriminación post empleo	54
3.3.2	Cuidado del medio ambiente	54
3.3.2.1.1	Enfoque preventivo.....	55
3.3.2.2	Iniciativas de cuidado ambiental	58
3.3.2.2.1	Manejo de residuos	59
3.3.2.2.2	Uso eficiente de recursos	60

3.3.2.2.3	Siembra de árboles.....	62
3.3.2.3	Tecnologías eficientes	63
3.3.3	Medidas anticorrupción	64
3.3.3.1	Gobierno corporativo.....	66
3.3.3.1.1	Constituir un directorio.....	66
3.3.3.1.2	Protocolo familiar	67
3.3.4	Cumplimiento de los Derechos Humanos	68
3.3.4.1	Debida diligencia	70
3.3.4.2	Relación con externos.....	72

3.2 Introducción

El manual está enfocado en implementar las normas de RSE en las PYMES del DMQ y del Ecuador. Adoptar las normas que su implementación sea aplicable y buscar soluciones a normas que requieran de, por ejemplo, mayor capital. Existen limitaciones para constituir Gobierno Corporativo en las PYMES, pero existen alternativas para tener un Directorio, a cómo resolver controversias, la presentación de información a tiempo y bien elaborada, entre otros. Lo interesante de este manual es que se aplica, como ya hemos visto, a un alto porcentaje de empresas en el DMQ; o cualquier empresa en el país. Empresas que generen trabajo digno y prosperen con el compromiso de sus colaboradores y accionistas, puede ser enormemente beneficiosas para la economía del Ecuador. Se tiene que tener en cuenta que las PYMES en su esencia, son emprendimientos que requieren de una guía para lograr “sobrevivir” en una economía tan fluctuante como la ecuatoriana. El cumplimiento de normas de RSE no asegura la supervivencia de una empresa en el mercado, pero eleva las probabilidades.

Como ya se explicó previamente en el Capítulo 1, el manual estará compuesto por 4 principales subcapítulos y estos estarán determinados por los 4 lineamientos principales del PACTO GLOBAL: Estándares Laborales, Cuidado del Medio Ambiente, Medidas Anticorrupción y Cumplimiento de los Derechos Humanos. Los temas abordan todo proceso de una PYME.

Como se había indicado, el Pacto Global forma parte de las Naciones Unidas. Éste se creó en el año 2011 en el Ecuador de la mano del Consorcio Ecuatoriano para la

Responsabilidad Social (CERES), que posteriormente se retiró de la secretaría técnica en el 2016, dando lugar a la creación de la Corporación Pacto Global Ecuador (Naciones Unidas, 2017).

Es importante entender que esto no es un reglamento interno de trabajo. Se trata más bien de un Manual de aplicación de guías orientadas a prácticas socialmente responsables para pequeñas y medianas empresas del Ecuador. Es importante destacar que un manual es un conjunto de procedimientos, que describe las actividades a seguirse para el cumplimiento de un objetivo.

Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo. Los manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada (Definición, s.f.).

Este Manual fue elaborado bajo la metodología 5W+H, creada por Laswell en 1979. Esta metodología contempla la explicación de cada uno de los incisos en base a las siguientes preguntas: qué (what), por qué (why), cuándo (when), dónde (where) y cómo (how). Siguiendo estas simples preguntas es factible organizar las ideas de forma que sean de fácil aplicabilidad para los directivos de las empresas a quienes se dirige este manual.

3.2.1 Objetivo

Así, el objetivo de este manual es proporcionar una herramienta tanto técnica como teórica que permita la adaptación de Responsabilidad Social Empresarial a empresas pequeñas y medianas de manufactura en el Ecuador, de acuerdo a los lineamientos del Pacto Global.

3.2.2 Alcance

El Manual consiste en lineamientos que los grupos de interés dentro de una PYME pueden adoptar para relacionarse mejor con su entorno y asegurar una correcta sucesión en la empresa familiar, como la mayoría de empresas a las cuales se aplica este manual.

El manual es un compromiso de todos los “stakeholders” y se orienta al cumplimiento de los cuatro pilares fundamentales del Pacto Global frente a diez principios basados en Declaraciones y Convenciones Universales. A lo largo del manual, se nombrarán y detallarán estos principios. Su alcance es para empresas manufactureras dentro de la categoría PYME en el Ecuador.

3.2.3 Referencias normativas

Para la elaboración del presente manual, se han utilizado las siguientes referencias normativas:

- Acuerdo Ministerial 027 del Ministerio del Ambiente.
- Código de Trabajo del Ecuador.
- Declaración Universal de Derechos Humanos.
- ISO 14001.
- Ley 20001 Gobierno de Chile.
- Resolución N° C.D. 513 IESS: Reglamento del seguro general de riesgos del trabajo.

3.2.4 Términos y definiciones

A continuación, se detallan los términos utilizados a lo largo del Manual de Implementación de RSE para PYMES:

- IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- OIT: Organización Internacional del Trabajo.
- 5W+H: Metodología para explicación de casos y procedimientos.
- PACTO GLOBAL: Iniciativa de las Naciones Unidas para alinear a las empresas hacia los objetivos de desarrollo sostenible en cuatro principios (estándares laborales, cuidado del medio ambiente, medidas anticorrupción y cumplimiento de los derechos humanos).

- Derechos humanos: Derechos pactados por las Naciones Unidas en 1948.
- Convenio 105: Conferencia Internacional del Trabajo 96a reunión respecto a trabajo forzoso.
- PAHO: Organización Panamericana de la Salud.
- OMS: Organización Mundial de la Salud.
- RSE: Responsabilidad Social Empresarial.
- LCLAA: Labor Council for Latin American Advancement.
- PYME: Pequeñas y medianas empresas.
- ASOBANCA: Asociación de Bancos del Ecuador.

3.3 Lineamientos

3.3.1 Estándares laborales

Como ya se mencionó con anterioridad, el cuidado de los estándares laborales y la satisfacción de los colaboradores son sumamente importantes para el correcto desenvolvimiento de una empresa. Grandes corporaciones luchan día a día por corregir malas prácticas laborales que fueron implementadas erróneamente en la creación de la empresa, lo cual fortalece el criterio de implementar buenas prácticas laborales y pilares de la RSE en las pequeñas y medianas empresas.

Además, el buen manejo de estándares laborales permite un clima laboral saludable, lo cual se traduce en una inversión a largo plazo; por tal razón, cada vez más las compañías reconocen que la percepción de los colaboradores sobre su entorno impacta directamente en su desempeño y motivación. El desafío de las empresas es anticipar problemas y diseñar cambios idóneos para asegurar el compromiso laboral y motivar a los colaboradores, con el fin de optimizar los resultados económicos de la empresa.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), desarrollar entornos laborales saludables se debe a dos razones principalmente: ética e interés empresarial. Así, dicho entorno se relaciona hacia un código moral personal que evite hacer daño a terceros y a los factores duros y fríos de la economía y el dinero (Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS, 2010).

Para que una empresa implemente estándares laborales adecuados debe considerar que un entorno laboral saludable es aquel que considera aspectos físicos, sociales y psicológicos. Un buen balance laboral permite erradicar problemas de salud, trastornos de ansiedad, falta de compromiso, incumplimiento de metas presupuestarias, entre otros.

Previo a la planificación de estándares laborales, es importante considerar un modelo de mejora continua. El Dr. Edward Deming, popular por su modelo PDCA o modelo Planea, Ejecuta, Evalúa y Actúa, en los años 50s. Éste destaca el método científico de “hipotetizar, experimentar, evaluar (Excellence Management, 2017).

Asimismo, de acuerdo a la OMS la empresa que desee implementar estándares laborales deberá considerar lo siguiente:

- a. Comprometer a los líderes basado en valores fundamentales.
- b. Incluir a los trabajadores y sus representantes.
- c. Analizar la brecha existente entre la situación actual y la deseada.
- d. Aprender de la experiencia de otras compañías.

Con lo anterior, se puede evidenciar que el pilar de estándares laborales busca alinearse con los siguientes principios definidos por el Pacto Global (Principios Pacto Global, sf):

- a. Las Empresas deben respetar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- b. Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- c. Las Empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.

d. Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

A continuación, se hace mención a los pasos principales que deberá seguir la PYME para una exitosa implementación de estándares laborales, teniendo siempre en consideración que todas las acciones se alineen con los principios antes expuestos.

3.3.1.1 Creación de perfil de puesto

Como base para el desarrollo de buenos estándares laborales, es necesario que las PYME creen perfiles adecuados de puesto. Un perfil de puesto no es más que una descripción formal de las funciones del colaborador que ha sido contratado para desarrollar actividades inherentes al giro de negocio de la empresa.

Un perfil de puesto óptimo debe considerar al menos los siguientes pilares: conocimientos requeridos (habilidades y destrezas, formación académica, experiencia laboral previa), competencias transversales, competencias específicas y estándares de calidad (Ver Anexo 1).

Para la elaboración del perfil del cargo se debe tener en consideración que el documento es para un puesto de la empresa, no para la persona. Esta distinción es fundamental, dado que en caso de que la persona que ocupe el cargo descrito se desvincule de la empresa, el perfil deberá mantenerse válido para los futuros candidatos al puesto. Asimismo, la información que conste en este perfil deberá alinearse a la planificación de objetivos empresariales y a las metas propuestas por la dirección bajo el rol principal que desempeñe la empresa. Se detalla a continuación el contenido que deberá tener un perfil de puesto para que su implementación sirva como estrategia de alineación de objetivos en la organización.

3.3.1.1.1 Información general

El perfil de puesto deberá iniciar con una breve identificación que incluya: empresa, cargo, área, personas que reportan al cargo, línea de reporte, nivel jerárquico en la empresa, misión, actividades y responsabilidades. Se entiende que previo al desarrollo

del perfil, la PYME cuenta con un organigrama implementado y socializado. El nivel jerárquico hace referencia a las líneas de reporte que tiene dicho cargo y puede ser categorizado de acuerdo a las necesidades de la compañía y su proyección a futuro.

Adicionalmente, es importante incluir información que describa brevemente las funciones del cargo y el objetivo o misión que se haya identificado para el mismo. Esto permite que al socializar el perfil tanto el colaborador como el empresario estén alineados en lo que se espera de la relación laboral durante el desempeño de las funciones del puesto. Se sugiere que las actividades previstas para el cargo estén desglosadas en: principales y secundarias (o de apoyo). Las actividades principales son aquellas que la persona deberá cumplir de manera recurrente y prioritaria; es decir, todas aquellas actividades imprescindibles para el cumplimiento de la misión u objetivo antes descrito. Por otro lado, las actividades secundarias contemplan aquellas funciones que se espera del colaborador a lo largo del año que apoyen la gestión diaria o que permitan el correcto desempeño de otros departamentos de la empresa.

Finalmente, la parte introductoria contempla las responsabilidades que tendrá la persona mientras desempeñe el puesto indicado. Estas responsabilidades dependerán de la planificación estratégica y deberán estar alineadas a las expectativas del directorio de la empresa respecto a las actividades principales y secundarias explicadas con anterioridad. La información general que contiene el perfil de puesto sirve para la delimitación general del cargo y para posterior identificación de similitudes o diferencias entre diferentes puestos laborales. Esta información debe ser llenada de forma unilateral por parte del empleador.

3.3.1.1.2 Conocimientos requeridos

A continuación, el perfil debe contener los conocimientos requeridos y esperados para el adecuado desempeño de las funciones previstas. Estos conocimientos son aquellos que se espera que el colaborador haya adquirido por estudios o experiencia previa al desempeño del cargo.

Los conocimientos requeridos para un cargo pueden o no ser de carácter técnico, lo importante es que sean expresados explícitamente en el perfil. Ejemplos de

conocimientos requeridos pueden ser: manejo de herramientas informáticas, utilización de maquinaria, técnicas de negociación, entre otros. Es importante destacar que el perfil del puesto debe contener: título requerido, grado de escolaridad necesario, especialidades importantes para el desempeño del cargo, tiempo de experiencia mínima requerida para el cargo y actividades con experiencia previa al desempeño de las funciones actuales.

3.3.1.1.3 Competencias

Finalmente, el perfil del puesto deberá incluir las competencias necesarias para su adecuado desempeño. Se conoce como competencias a:

Las características subyacentes de una persona, que estén relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que puedan basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognitivas o de conducta (Alles, 2008, pág. 5).

Existen dos tipos de competencias que pueden incluirse en el perfil del puesto: transversales y específicas. Las competencias transversales son aquellas que se espera de todo el personal de la empresa independientemente del cargo que desempeñen (orientación a resultados, transparencia, gestión de tiempo, entre otros). Por otra parte, las competencias específicas son aquellas que se requiere del cargo para el adecuado cumplimiento de sus funciones, dependiendo del nivel jerárquico y responsabilidades que tenga.

Las competencias que pueda añadir la PYME al perfil de puesto son diversas y dependen de la planificación y objetivos de crecimiento que se tenga para el cargo. Estas competencias sirven como medida de desempeño, que posteriormente podrá ser aplicada a través de valoraciones de rendimiento personal.

Para la elaboración de esta sección, los directivos pueden acudir a diferentes diccionarios de competencias, recordando que los mismos se alineen con su cultura corporativa y los valores que se deseen destacar. Adicionalmente, las líneas de supervisión podrán incidir en la definición de estas competencias, dado su conocimiento del desempeño de funciones de su personal y las características necesarias para las mismas.

3.3.1.2 Manejo de horario y carga laboral

Una vez determinadas las funciones y requerimientos de cada cargo dentro de la empresa, se requiere la implementación de prácticas laborales adecuadas que permitan un balance de vida trabajo que brinde estabilidad a los colaboradores. Esto se puede lograr a través del manejo del horario y la carga laboral, que incide directamente en la salud de los empleados de la compañía y, por ende, en su desempeño diario.

En relación a lo anterior, la buena salud de los colaboradores permite mayor productividad en el trabajo, competitividad en los negocios y bienestar social y prosperidad, lo que finalmente evoca un adecuado desarrollo económico y prosperidad. (Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS, 2010). El horario laboral en el Ecuador, de acuerdo al Ministerio de Relaciones Laborales es de 40 horas semanales, repartidas en 8 horas diarias. Por lo tanto, los contratos de trabajo deberán contener el detalle de la jornada laboral para su registro legal. (Acuerdo Ministerial 0169, 2012). Sin perjuicio de lo anteriormente expuesto, el empleador deberá considerar la cantidad de trabajo necesaria y justa para la calidad y cantidad de trabajo de que deberá desempeñar su colaborador. Este horario, adicionalmente, deberá estar complementado con tiempos suficientes y prudentes para: alimentación, pausas activas, recreación y combinación de tareas.

La búsqueda de este equilibrio se relaciona directamente hacia las prácticas socialmente responsables. Los trabajadores son “stakeholders” de alto nivel, pues juegan un papel fundamental en el éxito o fracaso de una organización. Por lo tanto, la reciprocidad de compromisos y de trabajo permite su satisfacción y por supuesto, fortalece la RSE.

3.3.1.2.1 Tiempos de descanso en horas laborales

Muchas empresas ecuatorianas consideran equívocamente que la jornada laboral deberá llevarse a cabo de forma ininterrumpida y sin distracciones. Sin embargo, el propio comportamiento humano y su capacidad de concentración no permiten un trabajo continuo con constantes niveles de productividad. Independientemente del número de horas laborables, el empleador debe fijar objetivos claros y concisos con su colaborador

en miras del cumplimiento de la programación de objetivos, ya sean diarios, semanales, mensuales o anuales.

La jornada laboral, como se mencionó anteriormente, considera también espacios de descanso. Por lo tanto, la empresa socialmente responsable deberá preocuparse por proveer espacios adecuados para sus colaboradores, que permitan cumplir con los principios de estabilidad social, psicológica y física. Se ha visto la experiencia internacional de grandes corporaciones que han incluido dentro de sus instalaciones espacios recreativos para su personal; estos espacios a más de brindar descanso y motivación permiten un mejor clima laboral que evidentemente se canaliza hacia mayores índices de eficiencia.

La pequeña y mediana empresa puede ajustarse a estas prácticas sin incurrir en inversiones excesivas, pues no es necesario implementar espacios físicos con esta finalidad. La PYME podrá adaptar espacios existentes que en la actualidad sean improductivos y podría también acudir a los colaboradores para identificar las necesidades puntuales de descanso que requieren.

Los tiempos de descanso en horas laborables no necesariamente implican pérdida de tiempo laboral, pues pueden ser llevados a cabo junto con la hora del almuerzo, las pausas activas, o en su caso, durar un máximo de 10 a 15 minutos de la jornada laboral.

3.3.1.3 Pausa Activa

Las pausas activas son espacios de alrededor de 15 minutos durante el horario laboral que permiten reducir las probabilidades de accidentes laborales, sobrecarga física, enfermedades de trabajo, entre otros. De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo, “cada año mueren aproximadamente dos millones de hombres y mujeres debido a los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales. Anualmente, en todo el mundo se producen 270 millones de accidentes del trabajo y 160 millones de personas contraen enfermedades profesionales” (Salud en el Trabajo, 2005). Las cifras anteriores resultan alarmantes, por lo que se sugiere que las empresas adopten prácticas responsables de salud ocupacional en favor de sus colaboradores a partir de su creación y durante su crecimiento.

Una aplicación correcta de pausa activa, según el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, deberá durar 15 minutos, con al menos dos series diarias de ocho repeticiones por ejercicio.

Los ejercicios que realicen los colaboradores deberán orientarse específicamente al tipo de actividad que desempeñen a lo largo del día. Así, puestos de oficina deberán concentrarse en realizar movimientos que eviten problemas de contracturas cervicales, lumbares, lesiones en muñecas, dedos, etc. Mientras tanto, puestos de alto esfuerzo físico deberán concentrarse en realizar movimientos de descanso y de estiramiento muscular que evite lesiones futuras.

De acuerdo al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la pausa activa.

Disminuye el estrés, ayuda al funcionamiento del sistema cardiovascular y respiratorio, favorece el cambio de posturas y rutina, libera estrés articular y muscular, estimula y favorece la circulación, mejora la postura, favorece la autoestima y capacidad de concentración, motiva y mejora las relaciones interpersonales, promueve la integración social, disminuye riesgo de enfermedad profesional, promueve el surgimiento de nuevos líderes y mejora el desempeño laboral (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS, s.f.).

Así, además de las ventajas físicas de la pausa activa, ésta trae importantes beneficios de índole psicológico que ayudan a la reducción del estrés, fatiga o “burnout” (Ver Anexo 1). En el caso de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la manufactura, se recomienda que las estaciones de trabajo permitan a las personas cambiar de postura física al menos cada dos horas. Las pausas activas deben ser diseñadas en función de las características de: esfuerzo físico, edades, situación actual de salud y tipo de trabajo.

3.3.1.4 Eliminación de trabajo inadecuado

Como se había mencionado anteriormente, el desempleo es un problema creciente no solo en el Ecuador sino en el mundo a nivel general. Sin embargo, existen otras formas de empleo que también afectan al bienestar del pilar de “stakeholders” que se evalúa en esta sección: Colaboradores.

El subempleo, empleo inadecuado, trabajo forzoso o condiciones explotadoras de trabajo afectan de manera directa a los empleados de la compañía y van en contra de políticas incluyentes y socialmente responsables. Esta sección se enfoca en las dos últimas formas de trabajo. Sin embargo, se presentan a continuación algunas cifras actuales de subempleo, empleo inadecuado y desempleo en el Ecuador para conocimiento del lector, obtenidos a partir del Reporte de Indicadores de Coyuntura del Banco Central del Ecuador a diciembre de 2017:

- El empleo adecuado en el país fue de 42.3%, dividido en 49.5% en género masculino y 32.4% en género femenino.
- La participación de la industria manufacturera en el empleo adecuado fue de 13.04%.
- La tasa de subempleo en el mismo período alcanzó 19.8% (10.6% de participación de la industria manufacturera).
- Adicionalmente, se finalizó el año 2017 con una tasa de desempleo del 4.6%.

3.3.1.4.1 Trabajo forzoso

“El derecho a no ser sometido al trabajo forzoso figura entre los Derechos Humanos fundamentales cuya protección incumbe a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y fue uno de los primeros a ser objeto de una norma internacional del trabajo” (Conferencia Internacional del Trabajo 96a reunión, 2007). Con lo anterior, claramente se puede evidenciar la necesidad de las PYME en implementar prácticas socialmente responsables para sus trabajadores en miras de la erradicación del trabajo forzoso.

El Convenio número 105 de la OIT establece que se entiende por trabajo forzoso a aquel que se utilice como castigo o coerción por inclinaciones políticas, oposiciones ideológicas o controversia hacia el orden social, político o económico. Asimismo, se entiende como trabajo forzoso al que sea implementado como medida de castigo, discriminación o disciplina en las compañías. Por lo tanto, es importante destacar que no solamente la

esclavitud puede ser vista como medida forzosa de trabajo, sino toda actividad que se realice en perjuicio del colaborador o en contra de su voluntad.

El primer paso para evitar concepciones de trabajo forzoso en una PYME es establecer contratos o convenios de trabajo adecuados. Para ello, la empresa deberá dar por sentado que el trabajo al que se compromete el colaborador es su derecho más no su obligación; por tanto, podrá desvincularse de sus labores voluntariamente eliminando la relación laboral entre las partes si así lo desea.

Como se explicó antes, el Pacto Global establece como principio de estándares laborales que las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. Así, a más de los contratos o convenios de trabajo entre las partes, es importante que los trabajadores conozcan la definición de trabajo forzoso y que se socialice la persona encargada internamente a quien deban acudir en caso de sentir amenazas de trabajo por parte de la empresa.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, socializar estos conceptos y que formen parte de la educación laboral es un trabajo más simple dada la cantidad de personas que conforman la empresa. La socialización y comunicación puede lograrse a través de grupos de trabajo, reuniones, correos electrónicos, carteleros, entre otros.

Finalmente, para dar cumplimiento a este principio y erradicar el trabajo forzoso, las líneas de supervisión y puestos de liderazgo de las empresas deben contar con conocimientos constantes sobre el tema para así evitar que lo anterior suceda. Para ello, la PYME puede implementar un plan educativo de valores y principios socialmente responsables dentro del plan de capacitación y formación anual para sus colaboradores.

3.3.1.4.2 Condiciones de trabajo forzadas

A diferencia del trabajo forzoso, las condiciones de trabajo forzadas (también conocidas como explotadoras) no necesariamente están directamente relacionadas con coacción, amenazas o discriminación hacia los trabajadores. Este tipo de trabajo se refiere a todo sobreesfuerzo exigido al trabajador por parte del empleador o su línea de supervisión.

Los sobreesfuerzos pueden ser de carácter físico, mental o psicológico. Todos los anteriores son aquellos que van por encima de las capacidades del individuo per sé, más no de las de su grupo etario. Es decir, los sobreesfuerzos deben estar catalogados y definidos por cada uno de los colaboradores en función de su situación actual y de sus características individuales.

En el Ecuador:

Las empresas sujetas al régimen de regulación y control del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, deberán cumplir las normas dictadas en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo y medidas de prevención de riesgos del trabajo establecidas en la Constitución de la República, Convenios y Tratados Internacionales, Ley de Seguridad Social, Código del Trabajo, Reglamentos y disposiciones de prevención y de auditoría de riesgos del trabajo (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS, s.f., pág. 17).

En el caso de la PYME Manufacturera, se entiende que no siempre contará con maquinaria sustitutiva al esfuerzo físico humano. Por lo tanto, en muchas ocasiones deberá solicitar a sus trabajadores la manipulación directa de los materiales.

Una de las actividades más demandantes físicamente es la carga de material pesado. Como se mencionó, no existe una limitación fija y estandarizada para todas las personas; sin embargo, existen pautas que permiten saber los máximos tolerables para evitar problemas de salud.

La Dirección de Trabajo del Gobierno de Chile indica que “En aquellas labores en la cual la manipulación manual de cargas se hace inevitable y las ayudas mecánicas no pueden usarse, los trabajadores no deberán operar cargas superiores a 50 kilos”. Asimismo, esta Ley norma que “los menores de 18 años y mujeres no podrán llevar, transportar, cargar, arrastrar o empujar manualmente, y sin ayuda mecánica, cargas superiores a los 20 kilogramos” (Ministerio del Trabajo y Prevención Social, 2005). Lo anterior, si bien no es una normativa vigente en el Ecuador, brinda una guía para la asignación de trabajo en las PYME manufactureras del país que mantiene un principio socialmente responsable hacia el grupo de trabajadores.

Por el lado de condiciones forzadas de ámbito mental, se sugiere que las empresas eviten condiciones extenuantes de sobrecarga mental que puedan desencadenar en problemas de salud asociados al estrés. Con esto, se busca evitar factores de riesgo en el trabajo. Este término, adoptado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en su Seguro de Riesgos del Trabajo, se define como factores que “entrañan el riesgo de enfermedad profesional u ocupacional y que ocasionan efectos a los asegurados, los siguientes: químico, físico, biológico, ergonómico y sicosocial” (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS, s.f., pág. 6).

Para evitar sobrecarga mental en el puesto de trabajo es importante que las líneas de supervisión tengan como requerimiento de los directivos el realizar sesiones periódicas de retroalimentación a sus colaboradores. Adicionalmente, las empresas pueden realizar mediciones de carga laboral y tiempo ocioso en el trabajo.

Si bien las mediciones de carga laboral suelen ser acompañadas de procesos técnicos y complejos, esto se puede adaptar a la realidad de las empresas pequeñas y medianas de manufactura en el Ecuador. Al tratarse de la elaboración de productos y la transformación de materia prima, la PYME puede realizar una sencilla medición de carga laboral aplicando la medida de horas/hombre.

Este tipo de medición se realiza de la siguiente forma: La línea de supervisión acompaña al colaborador a lo largo de un día hábil completo observando y anotando sus actividades, realiza mediciones de tiempo por cada una de las actividades desempeñadas y las compara con los niveles de producción esperados.

La simple observación de las actividades desempeñadas podrá revelar posibles condiciones forzadas de trabajo, sin embargo, existen métricas fáciles de seguir como:

$$\text{Ocupación} = \frac{\text{Número de unidades producidas}}{\text{Número de unidades planificadas}}$$

Si el indicador resultante de la fórmula anterior es menor a 1, existen dos posibilidades: subocupación laboral u objetivo inalcanzable. Con el acompañamiento antes propuesto,

la dirección podrá identificar cuál de las dos posibilidades es la que incide en producción y tomar medidas correctivas inmediatas que garanticen el bienestar físico, mental y psicológico de sus colaboradores.

Las condiciones forzadas de trabajo de carácter psicológico se pueden definir como todas aquellas que inciden de forma directa o indirecta en el comportamiento habitual del trabajador que puedan desencadenar en problemas de depresión, ansiedad u otros trastornos psicológicos.

En el año 2010 se produjo un hito de suma importancia en esta materia, pues la Organización Internacional del Trabajo incluyó por primera vez los trastornos mentales y del comportamiento en las enfermedades laborales.

Seiji Machida, director del Programa de la OIT sobre Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente (SafeWork), ha manifestado a través de un comunicado de prensa que: "A medida que nuestro mundo se desarrolla, con las nuevas tecnologías y los nuevos modelos de trabajo, los retos cambian y aparecen nuevos riesgos (...) Esta nueva lista de enfermedades profesionales refleja el desarrollo más novedoso en cuanto a la identificación y el reconocimiento de enfermedades profesionales en el mundo de hoy e indica claramente donde aplicar la prevención y la protección". (Consejo General de la Psicología de España, 2010).

Lo expresado anteriormente no sólo se relaciona con la eliminación de condiciones de trabajo forzada en beneficio del trabajador. Es importante que las empresas conozcan que existe una directa relación entre el ausentismo laboral y el estrés o situaciones extenuantes de trabajo.

Así, organizaciones internacionales como la OIT y la OMS reconocen lo agravante que puede resultar el estrés laboral en las condiciones de salud del colaborador. Se han realizado encuestas en Latinoamérica para demostrar las probabilidades de padecer de estrés a causa del trabajo. Se encontró que en Argentina el 26.7% de los trabajadores tenían estrés a causa de carga excesiva de trabajo, en Brasil el ausentismo por accidentes y enfermedades ocupacionales ocupa el 14% de las facilidades médicas, en Chile el 27.9%

de trabajadores y 13.8% de empleadores reportaron estrés e incluso depresión en sus empresas (Organización Panamericana de la Salud, 2016).

En conclusión, para erradicar el trabajo inadecuado, de acuerdo a las recomendaciones de la OMS.

Una política de trabajo adecuada, integral y basada en principios éticos debe:

- Atender todas las exposiciones peligrosas en el ambiente de trabajo.
- Aplicar normas de buen comportamiento, cuidado y responsabilidad.
- Incluir enfoques para prevenir comportamientos no éticos y cómo actuar en caso de que ellos ocurran y,
- Promover la responsabilidad y rendición de cuentas de todos en el lugar de trabajo.

3.3.1.5 Remuneración digna y acorde al perfil

Una vez implementadas las prácticas antes descritas y con conocimiento del perfil del colaborador y se su capacidad máxima para la ejecución de sus labores diarias, la empresa debe orientarse hacia la fijación de salarios dignos y acorde al perfil del trabajador. Lo anterior implica no solamente la remuneración salarial sino también lo que se conoce como remuneración o retribución emocional. Así, la remuneración de un colaborador está compuesta por factores tanto monetarios como no monetarios. Dentro de los componentes no monetarios se había hablado ya de las jornadas laborales con sesiones de pausa activas y espacios de descanso y esparcimiento para los colaboradores.

En este apartado se detallará la importancia de la remuneración digna y acorde al perfil, así como los pasos que deberá seguir la pequeña y mediana empresa para la fijación adecuada de sus remuneraciones.

3.3.1.5.1 Remuneración monetaria

La remuneración monetaria es la cantidad monetaria percibida periódicamente por el colaborador en reciprocidad a la ejecución de sus labores diarias en la empresa. En el Ecuador existe una remuneración mínima de US\$386 más los beneficios de ley determinados por el Código de Trabajo como: décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, aportes a la seguridad social, pago de utilidades y de horas extras.

Esta remuneración está intencionada para cubrir las necesidades básicas y vitales familiares. A enero del año 2018, según datos del boletín macroeconómico de la Asociación de Bancos del Ecuador (ASOBANCA), la canasta vital tiene un costo de US\$502.74, mientras que la canasta básica alcanza un valor de US\$712.03. Descontando un 9.45% por aportes a la seguridad social del salario básico, se requieren más de dos personas con ingreso básico por grupo familiar para costear la canasta básica vigente.

Los datos anteriores deben ser tomados en cuenta y reconocidos por las empresas al momento de fijar la remuneración, en búsqueda de no afectar las condiciones de vida y la capacidad de pago familiar de sus colaboradores.

En casos en los que no se pague el monto mínimo de remuneración, la PYME deberá tomar en cuenta el perfil de cada colaborador y su nivel de desarrollo de destrezas, habilidades, responsabilidades y competencias. Para ello, es recomendable fijar bandas salariales por nivel jerárquico dentro de la empresa y por nivel de experiencia y conocimientos.

Las bandas salariales deben comprender montos mínimos y máximos y generalmente están repartidas en cuatro cuartiles. Éstos pueden denominarse Q1, Q2, Q3 y Q4 respectivamente. Esto a más de normar el rango monetario del salario, permite establecer guías de transparencias y oportunidades de crecimiento salarial dentro del mismo cargo.

Así, por ejemplo, un trabajador que inicie con un salario Q1 en la empresa, a medida que desarrolle sus aptitudes y capacidades, podrá escalar hasta el escalón Q4 dentro de su mismo cargo y nivel jerárquico, para luego poder ser ascendido a otro cargo.

Lo anterior es fundamental para las PYME dado que en su mayoría cuentan con estructuras organizacionales planas y con poco espacio de crecimiento vertical. A continuación, se presenta un ejemplo de cuartiles tomando como mínimo el salario mínimo vigente, asumiendo incrementos del 20% entre niveles jerárquicos:

Tabla 2: Cuartiles para salarios

Rango	Salario
Primer cuartil Q1	US\$386.00
Segundo cuartil Q2	US\$411.73
Tercer cuartil Q3	US\$437.46
Cuarto cuartil Q4	US\$463.20

Para el cálculo de los cuartiles, se debe fijar el monto máximo (Q4) y restar del inicial (Q1).

A esta resta se la divide entre el número de campos que se requieren (3), obteniendo el diferencial de la siguiente forma:

$$\Delta = \frac{Q4 - Q1}{3}$$

En el ejemplo:

$$\Delta = \frac{(386 * (1 + 20\%)) - 386}{3} = \frac{463.20 - 386}{3} = 25.73$$

Por tanto:

$$Q2 = Q1 + \Delta = 386 + 25.73 = 411.73$$

$$Q3 = Q2 + \Delta = 437.46$$

Los siguientes rangos salariales deberán fijarse en función de la brecha salarial que los directivos deseen tener entre cada uno de los rangos. Así, la diferencia entre los cuartiles

puede depender de: formación académica, experiencia laboral, resultados de evaluaciones de desempeño, entre otros.

Finalmente, la remuneración debe ser transparente y no puede tener diferenciación por razas, estratos socio económicos, género, religión, afiliación política o cualquier otro factor de discriminación.

3.3.1.5.2 Remuneración no monetaria

En el apartado anterior se explicó la interpretación de remuneración y la forma más adecuada de fijarla. En esta sección se abarca el tema de remuneración no monetaria, es decir, toda forma de recompensa que no esté ligada a una base monetaria.

La remuneración no monetaria puede ser: retroalimentación, refuerzo de actitudes positivas, reconocimientos verbales, vacaciones, tiempo para trámites de índole personal permisos por motivos especiales, equilibrio laboral, espacio para vida personal, artículos personalizados, oportunidades educativas, entre otros.

Para que las pequeñas y medianas empresas adopten estas medidas, pueden iniciar con programas sencillos de apoyo como: día de trámites, horario reducido en temporada baja, día de la familia en el trabajo, afiliaciones a cámaras o descuentos con instituciones educativas. Lo importante de la remuneración no monetaria es que sea percibida por el colaborador como parte de su paquete salarial y que se diferencie de la competencia en el mercado. Esto permite elaborar planes de retención y salida oportuna del personal.

Una forma de implementación de remuneración no monetaria puede ser apalancándose de la Jubilación Patronal en el Ecuador. Como es de conocimiento general, los colaboradores ecuatorianos que permanezcan un período mínimo de 20 años en la misma empresa tienen derecho a una pensión vitalicia pagadera por su patrono, o en su defecto, un monto global que la reemplace. El beneficio es completo a los 25 años de trabajo, antes de ello, se pagarán las pensiones proporcionalmente al tiempo trabajado.

Las empresas que requieren constituir estas reservas lo manejan de manera contable, es decir, sólo en libros. Por tanto, el monetizar estas reservas por cada colaborador e

invertirlas para, por ejemplo, otorgar créditos de consumo a los trabajadores en relación de dependencia, significan un valor agregado altamente cotizado. Asimismo, las empresas pueden iniciar

planes de ahorro para colaboradores, que permitan mejorar su calidad de vida y su tasa de reemplazo en caso de cesantía o jubilación.

Finalmente, la pequeña y mediana empresa debe recordar que la planificación es clave para la implementación de estrategias socialmente responsables. Esto significa que todos los pilares descritos, incluyendo la remuneración no monetaria, deben estar alineados con los objetivos y alcance de la compañía.

3.3.1.6 Espacios libres de discriminación

Como último paso para la implementación de RSE en el segmento de “stakeholders” analizado, las PYME deben tomar conciencia de que los espacios de trabajo para todos sus colaboradores no deben permitir la discriminación de cualquier tipo.

Se entiende por discriminación el acto de excluir o dar trato desigual a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, de sexo, etc. (DRAE, 2017). La discriminación, a más de afectar social y psicológicamente a la víctima, afecta la calidad de las relaciones interdepartamentales en las empresas e incide en bajos índices de productividad, que en ocasiones desencadenan en problemas serios de cumplimiento de objetivos.

De acuerdo al “Labor Council for Latin American Advancement” (LCLAA):

La discriminación en el empleo hace referencia al trato diferente e injusto por parte del empleador con sus empleados. La discriminación en el empleo puede ocurrir antes de que uno consiga el trabajo, mientras que uno está trabajando, o al completar el trabajo (Labor Council for Latin American Advancement, 2018).

Por lo tanto, en esta sección se analizarán las formas de discriminación en cada una de esas instancias y las actividades o acciones que se pueden ejecutar para impedirlo.

3.3.1.6.1 Discriminación pre empleo

La discriminación pre empleo es muy común en el Ecuador y en ocasiones puede pasar desapercibida por su alta frecuencia. En la etapa de pre empleo existen dos momentos: antes de la oferta laboral y después de la misma.

Ejemplos comunes de discriminación antes de la oferta laboral pueden ser los siguientes: solicitud explícita de género (femenino para cargos de recepcionista), pedido de automóvil, solicitud de carnet de discapacidad, edad mínima o máxima u otros requisitos que distingan características personales del interesado. En este caso, la pequeña y mediana empresa ecuatoriana debe publicar ofertas laborales sin características discriminatorias, iniciando por el hecho de que no deben existir criterios o predisposiciones para el cumplimiento de las funciones requeridas. Así, el primer paso es eliminar los estereotipos comunes y abrir las posibilidades a personas de todo tipo de proveniencia.

Adicionalmente, en el caso de las discapacidades, si bien la reglamentación ecuatoriana exige la inclusión de personal con discapacidad física o mental en al menos un 4%, esto no debe colocarse en el anuncio pues puede ser vinculado a discriminación.

Una vez realizada la oferta laboral, ejemplos comunes de discriminación pueden ser: solicitud de pruebas de embarazo, pruebas de SIDA, exámenes médicos (previo al acuerdo contractual), solicitud de estados bancarios, entre otros. Se entiende que, una vez realizada la oferta laboral, la empresa acuerda en contratar a la persona por sus conocimientos, experiencia, aptitudes y destrezas. Por tanto, exámenes médicos (a menos de ser necesarios por requerimientos de esfuerzo físico en el horario laboral) no deben ser solicitados. En cuanto a los exámenes ocupacionales, se recomienda que la empresa los efectúe una vez que el contrato de trabajo haya sido firmado entre las partes para evitar interpretaciones discriminatorias.

3.3.1.6.2 Discriminación en el empleo

Durante el empleo, la discriminación puede ser de todo tipo: por raza, género, edad, estrato socio económico, religión, etc. Lo que se debe cuidar en estos casos es que las

condiciones laborales, incluyendo salarios y oportunidades de crecimiento, sean iguales para todos los casos independientemente de su género.

Ejemplos de discriminación en el empleo pueden ser: desigualdades de remuneración sin motivos adicionales, eliminación de oportunidades de crecimiento, sesgo en beneficios laborales, entre otros. Para evitar discriminación en el empleo, la pequeña y mediana empresa debe asegurarse de lo siguiente:

- Que los salarios sean justos y equitativos.
- Que las líneas de supervisión mantengan el mismo trato con sus subordinados.
- Que exista igualdad de oportunidades para todos los colaboradores.

3.3.1.6.3 Discriminación post empleo

Una vez finalizada la relación laboral con el trabajador, existen varias acciones por parte del empleador que pueden ser interpretadas como discriminación laboral. A continuación, se citan algunos ejemplos: despido injustificado (por presuntos motivos discriminatorios), impago de valores pendientes, perjurio, etc. Para evitar discriminación post empleo, se recomienda que la compañía sea transparente en lo que respecta a las razones de desvinculación de su personal y que mantenga un trato justo y equitativo en todos los casos.

3.3.2 Cuidado del medio ambiente

Como se detalló con anterioridad, el cuidado del medio ambiente es uno de los pilares del Pacto Global. Éste “stakeholder” debe ser tratado con mucha minuciosidad pues no solamente se busca proteger al ambiente en sí, sino también a la salud de las personas. De acuerdo a estadísticas de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el 24% de la carga mundial de morbilidad y 23% de mortalidad es atribuible a factores medioambientales.

Asimismo, el Departamento de Salud Pública, Medio Ambiente y Determinantes de la Salud de la Organización Mundial de la Salud determina que:

Se podría prevenir cerca de una cuarta parte de la carga de morbilidad mundial centrandó la atención en la reducción de los factores de riesgo sociales y medioambientales. Como ejemplos se pueden citar el almacenamiento del agua de uso doméstico en condiciones seguras, la mejora de las medidas higiénicas o la mejora de la gestión de las sustancias tóxicas en el hogar y en el lugar de trabajo (Organización Mundial de la Salud, s.f.).

Las cifras en esta materia resultan alarmantes, pues generalmente el enfoque de cuidado ambiental es futurista. En la realidad, los efectos del descuido ambiental son nocivos e incluso mortales. Existen cifras de la OMS que indican que la contaminación medioambiental causa 1.7 millones de defunciones infantiles al año y que 9 de cada 10 personas respiran actualmente aire contaminado.

Con lo anterior en mente, en este apartado del Manual se brindan las pautas necesarias para que las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas puedan implementar prácticas en beneficio del medio ambiente que finalmente inciden directamente en la salud de los grupos menos favorables y de la población en general. A continuación, se citan los principios del Pacto Global a los cuales se alinean dichas prácticas:

- Las Empresas deberán apoyar un enfoque de precaución respecto a los desafíos del medio ambiente.
- Las Empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

3.3.2.1.1 Enfoque preventivo

Como se mencionó anteriormente, uno de los principios de cuidado del medio ambiente trata de la precaución frente a los desafíos del medio ambiente. Las organizaciones y empresas de todo tamaño son responsables de evaluar los riesgos, caracterizar sus peligros y evaluar la exposición al riesgo y los daños que pueda estar ocasionando en la actualidad.

Un enfoque preventivo para el cuidado ambiental es considerar el grado de incertidumbre que se pueda tener frente a daños al medioambiente. Esto se ata al cumplimiento del principio 15 de la declaración de Rio en 1992. Este enfoque supone: aplicación sistemática de valoración de riesgos, manejo y comunicación de riesgos; es decir, cuando la empresa suponga que existe un potencial peligro hacia el medio ambiente a causa de su gestión o giro de negocio, deberá evaluar el impacto e intentar mitigarlo o eliminarlo. (10 principios de las Naciones Unidas, 2017).

En el caso de la pequeña y mediana empresa ecuatoriana por su capacidad de apalancamiento financiero y la falta de personal para asignación de estrategias de mitigación de impacto climático, se sugiere iniciar con pruebas de aceptabilidad de riesgo. Esto quiere decir que se puede evaluar criterios que no sean científicos pero que son igualmente válidos como: estándares ambientales deseados, opinión de las comunidades, encuestas de percepción del daño, aceptabilidad del público, entre otros.

La razón por la que el enfoque preventivo es tan importante radica en que las medidas correctivas pueden resultar demasiado costosas y pueden ocasionar daños irreparables de carácter reputacional o de marca. Para la implementación del enfoque preventivo existen diversas alternativas dentro del campo de acción de las empresas, a continuación se mencionan algunas de las nombradas por las Naciones Unidas:

- a. Desarrollo de un código de conducta para la realización de sus operaciones o giro de negocio habitual que vaya de la mano con prácticas responsables hacia el medio ambiente.
- b. Desarrollo de un manual de guías del comportamiento esperado de sus colaboradores en este ámbito.
- c. Creación de un comité de riesgos ambientales que alerte sobre posibles daños que puedan ser ocasionados por la compañía.
- d. Establecimiento de líneas directa de comunicación con los interesados, que permita detectar inconformidades o riesgos de manera temprana y eficaz.

- e. Utilizar medios digitales, reuniones, grupos focales u otros para consultas respecto a su gestión en términos del cuidado ambiental.
- f. Apoyar las investigaciones o iniciativas locales públicamente.
- g. Buscar estrategias que esté implementando la industria a la que pertenece y buscar alternativas de sumarse a las acciones que estén por ejecutarse con el objetivo de mitigar los impactos de los negocios en el medio ambiente.

Como se evidencia, las guías sugeridas para este apartado no implican un costo representativo en las empresas y pueden ser llevadas a cabo fácilmente. Existen organismos dedicados al cuidado ambiental que brindan asesorías de forma gratuita con este objetivo. Adicionalmente, la PYME puede basarse en la normativa ISO 14000 que se refiere a la gestión ambiental del sector empresarial, resguardando la calidad de los productos ofrecidos.

Cabe mencionar que el enfoque preventivo debe ir de la mano con campañas de sociabilización de las medidas adoptadas, así como de asignación de responsabilidades a los colaboradores de las empresas para asegurar que las medidas tomadas sean llevadas a cabo correcta y eficientemente. Así, las empresas pueden utilizar diversos medios de comunicación interna para llegar a sus colaboradores con mensajes que motiven la aplicación de prácticas responsables con el medio ambiente y, por ende, con la sociedad.

Estas campañas pueden hacer uso de estadísticas mundiales de daños ocasionados, como las que fueron mencionadas al inicio de este apartado. Además, deberán ser complementadas con acciones concretas que se esperan llevar a cabo por parte de la empresa y los métodos que pueden tener los colaboradores para apoyarlas. Se recomienda que estas campañas tengan una periodicidad mensual como mínimo y que sean llevadas a cabo por un comité de valoración de riesgos ambientales que puede estar conformado por miembros de la empresa de distintas áreas que voluntariamente deseen involucrarse.

La medición del impacto en el medio ambiente también debe ser socializada y comunicada continuamente. Se recuerda que esta medición no necesariamente debe ser científica en el caso de la PYME y puede ser realizada a través de las distintas

percepciones de los involucrados (clientes, comunidad, colaboradores o proveedores). Lo importante es que la continuidad de las mediciones se mantenga de forma que se pueda evidenciar la evolución de las mismas a lo largo del tiempo.

Finalmente, como parte del enfoque preventivo, es recomendable que las PYME observen las prácticas de la industria como tal y de empresas similares a nivel internacional como guías de crecimiento y desarrollo en estos temas.

3.3.2.2 Iniciativas de cuidado ambiental

Como lo menciona el siguiente principio, las empresas deben fomentar las iniciativas orientadas al cuidado ambiental. De acuerdo a la declaración de Rio de 1992, las compañías deben tener la obligación de cuidar sus prácticas y asegurar que las mismas apoyan al desarrollo sostenible en el largo plazo. Por lo tanto, las empresas deberán implementar guías de apoyo que les permitan identificar cómo su giro de negocio afecta en su sostenibilidad futura.

En el caso de la empresa que pertenece a la industria manufacturera, se recomienda que estas guías o bases para identificar sostenibilidad sean llevadas a cabo por cada una de las líneas de productos que tenga la compañía. Esto, debido a que los insumos de elaboración o la maquinaria y procesos utilizados pueden diferir y tener diversos impactos ambientales y de sostenibilidad que no han sido evaluados aún.

De acuerdo a las Naciones Unidas, “Las empresas tienen la responsabilidad de garantizar que sus actividades no perjudiquen al medio ambiente de sus vecinos. La sociedad también espera que las empresas sean buenos vecinos. La empresa consigue su legitimidad satisfaciendo las necesidades de la sociedad, y la sociedad manifiesta cada vez más la clara necesidad de adoptar prácticas más sostenibles desde el punto de vista ambiental” (10 principios Pacto Global, 2017). Así, esta entidad determina los pasos que deberían seguirse para cumplir con este principio de manera ágil y de fácil implementación. Estos pasos se detallan a continuación (10 principios Pacto Global, 2017):

- a. Planificación estratégica en cuya misión y visión se contemplen los tres pilares de desarrollo sostenible que son: prosperidad económica, calidad ambiental y equidad social.
- b. Desarrollo de indicadores de sostenibilidad.
- c. Programas de consumo y producción sostenibles y amigables con el medio ambiente.
- d. Trabajo con proveedores para mejorar el desempeño ambiental.
- e. Elaboración de códigos de conducta.
- f. Diálogos transparentes con todos los “stakeholders”.

Como herramienta motivacional tanto para los directivos como para los colaboradores de la compañía se sugiere la implementación de una memoria sostenible anual. Si bien esta es una práctica de las grandes corporaciones, la pequeña y mediana empresa puede aplicar una versión más corta y adaptada a su realidad y sus necesidades puntuales para el cumplimiento de los ejes de responsabilidad ambiental que se haya planteado en la planificación estratégica, ya sea anual o semestral. Esta memoria de sostenibilidad en el caso de una PYME puede incluir el manejo de sus desechos, la gestión de reciclaje, sus objetivos de calidad ambiental, su relación con la comunidad y el medio ambiente, entre otros.

3.3.2.2.1 Manejo de residuos

Como se mencionó, la pequeña y mediana empresa ecuatoriana puede verse favorecida al aplicar prácticas responsables con el medio ambiente, no solo por la parte económica y de mitigación de riesgos, sino también por los beneficios intangibles hacia su comunidad, colaboradores, clientes y proveedores. Por tanto, una de las actividades que se puede desarrollar de forma inmediata y con bajo uso de recursos es el manejo de los residuos y desechos de la compañía durante el giro de su negocio. Es importante que esta práctica sea socializada y trasladada responsablemente hacia todos los colaboradores con la intención de replicar estos comportamientos en su vida diaria y habitual.

Existen tres tipos de residuos: sólidos, líquidos o gaseosos. Si bien los desechos de las empresas pueden ser los mismos que de las personas naturales en diferentes comunidades, la diferencia radica en que los residuos de materiales que hayan sido utilizados para elaboración de bienes de consumo pueden contener sustancias inflamables o tóxicas que requieren de mayor cuidado para su desecho.

De acuerdo a la Autoridad de Desperdicios Sólidos de Puerto Rico, los residuos tóxicos o peligrosos son “los materiales sólidos, líquidos o gaseosos que contienen sustancias que por su composición, posibilidad de combinación o mezcla, representan un riesgo para la salud humana, los recursos naturales y el medio ambiente. Pueden estar contenidos en recipientes que son destinados al abandono” (ADS, sf). Ejemplos de estos tipos de residuos pueden ser: metales, cianuros, éteres, fósforos, compuestos inorgánicos, entre otros. El correcto tratamiento para este tipo de residuos es el siguiente: incineración, tratamiento químico, depósito de seguridad o recuperación del material. Cabe mencionar que los residuos radioactivos no deben ser desechados sino almacenados en contenedores en lugares protegidos.

Las pequeñas y medianas empresas pueden acudir a centros de recepción de desperdicios u organizar capacitaciones gratuitas. Además, en el caso de residuos sólidos no peligrosos, existen empresas públicas metropolitanas que pueden retirar, clasificar y reciclar dichos componentes, por ejemplo, en la ciudad de Quito el EMASEO. Además, la gestión de residuos puede ayudar a la comunidad en donde opera la empresa pues puede ser canalizada a través de recicladores locales que utilizan los residuos como medios de ingreso familiar.

3.3.2.2.2 Uso eficiente de recursos

Además de la gestión de residuos, las empresas deben orientarse hacia el uso eficiente de los recursos a su disposición. Esto no solamente tiene que ver con la materia prima utilizada para la elaboración de sus productos, sino también de los servicios básicos como energía eléctrica y agua potable. Como se mencionó con anterioridad, existen objetivos de desarrollo sostenible orientados a mejoras ambientales hacia el año 2030; en este sentido, se planteó la iniciativa “Sustainable Energy for all”.

En el año 2015, los Gobiernos a nivel mundial fijaron estrategias y objetivos de desarrollo sostenible. El objetivo número siete se basa en energía sostenible para todos, a través del cumplimiento de la reducción de polución del acuerdo de París del mismo año. Para alcanzar este objetivo, se realizarán actividades de seguimiento a nivel mundial en los años 2018, 2020 y 2024. En la actualidad, alrededor de mil millones de personas carecen de energía eléctrica para sus hogares y más de tres mil millones utilizan carbón o desechos animales para cocinar, lo cual resulta inimaginable (Sustainable Energy For All, 2018).

Si bien la contribución de la pequeña y mediana empresa para la iniciativa antes descrita puede ser limitada, existen métodos de manejo eficiente de energía que permitirá un menor uso en energía producida por fuentes no amigables con el medio ambiente, como por ejemplo, las hidroeléctricas en el Ecuador.

Además de lo citado anteriormente, las Naciones Unidas plantearon como objetivo hacia el año 2030 la reducción energética utilizada en el mundo en un 40%. Por lo tanto, las empresas pueden fomentar que sus colaboradores cuiden sus espacios de trabajo apagando las fuentes de energía que no estén siendo utilizadas en el momento. También, se pueden utilizar focos ahorradores, usar luz natural, realizar mantenimientos recurrentes al equipo y la maquinaria, entre otros (Ver Anexo 1).

En lo que se relaciona al uso eficiente del agua, las Naciones Unidas fijaron el Objetivo de Desarrollo Sostenible: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos. Como cifra de interés, se conoce que más de dos mil millones de personas viven en países con estrés por déficit hídrico, lo que supone que la cantidad de agua utilizada supera en al menos un 25% a la totalidad de recursos de agua disponibles (Naciones Unidas, 2018).

Por esta razón, las Naciones Unidas aprobaron que para el año 2030 se aumente el uso eficiente de los recursos hídricos y se mejore la calidad del agua considerablemente, reduciendo su contaminación y disminuyendo el uso de productos químicos. Asimismo, se aprobó para el mismo año, la protección de los ecosistemas relacionados al agua. Como se puede identificar, la situación actual de diferentes países es crítica, por lo que las empresas ecuatorianas tienen la responsabilidad de aportar a estos objetivos mundiales a través de su gestión y trabajo diario.

La manera más eficiente de apoyar es mediante la concientización de los trabajadores respecto al efecto que causa el mal uso del agua. No solamente a generaciones futuras, sino a poblaciones que actualmente padecen los efectos nocivos de la falta de recursos hídricos, así como del uso inadecuado de los mismos. Por esto, las pequeñas y medianas empresas tienen la obligación de comunicar a sus colaboradores, clientes, proveedores y relacionados que eviten el consumo excesivo de este recurso y que lo manejen de manera eficiente.

Se sugiere a las PYME que socialicen el documento “Soluciones basadas en la Naturaleza para la gestión del agua, el nuevo informe mundial sobre el desarrollo de los recursos hídricos 2018” que será lanzado el 19 de marzo del 2018 al público a través de la UNESCO.

La edición 2018 del Informe Mundial sobre la evaluación de los Recursos Hídricos 2018 (WWDR 2018) busca informar a los responsables políticos y de toma de decisiones, dentro y fuera de la comunidad del agua, sobre el potencial de las soluciones basadas en la naturaleza para afrontar los desafíos actuales de la gestión del agua en todos los sectores. Particularmente con respecto al agua para la agricultura, las ciudades sostenibles, la reducción del riesgo de desastres naturales y la mejora de la calidad del agua (Naciones Unidas, 2018).

3.3.2.2.3 Siembra de árboles

Finalmente, como iniciativas de cuidado al medio ambiente, se sugiere que las empresas ecuatorianas apoyen a los proyectos de reforestación y siembra de árboles a nivel local. Es de conocimiento general que se requieren alrededor de 15 árboles para generar una tonelada de papel. Hipotéticamente hablando, si la empresa gasta dos toneladas anuales de papel por su giro de negocio, deberá considerar la siembra de al menos 30 árboles como medida sustitutiva al daño ocasionado en ese sentido.

Además, las actividades de siembra de árboles pueden ser consideradas de carácter motivacional y de integración para el personal de las empresas. Por lo tanto, podrán ser beneficiosas en términos de productividad y alcance de objetivos planteados a la vez que cumplen con las medidas de RSE de la organización.

3.3.2.3 *Tecnologías eficientes*

A más de las actividades que pueden realizarse que fueron mencionadas anteriormente, las empresas pueden optar por tecnologías más eficientes en la gestión de recursos. Un claro ejemplo de esto es el reemplazo de focos tradicionales por LED. Este tipo de iluminación ayuda a reducir el consumo de energía habitual, produce menos calor que los focos tradicionales y producen poca contaminación lumínica. Así, “un LED (siglas en inglés de Diodo Emisor de Luz) es un componente electrónico de dos terminales que permite la circulación de la corriente eléctrica a través de él sin intermediación de un gas, como sucede en los bombillos tradicionales” (BBC, 2012).

De la misma forma, se puede reemplazar computadores antiguos e ineficientes por tecnologías más avanzadas que permitan el ahorro de energía eléctrica y que tengan períodos de vida útil extendidos. Lo anterior puede lograrse de manera progresiva para evitar excesivas asignaciones de gasto o irregularidades en la depreciación programada de maquinaria que va a ser reemplazada. Cabe mencionar que hoy en día existen beneficios tributarios aplicables para la maquinaria que reduzca la contaminación por parte del Ministerio del Medio Ambiente.

Mediante Acuerdo Ministerial 027 se acordó:

Expedir el procedimiento general para otorgar la autorización ambiental para la deducción adicional del 100% de la depreciación de máquinas, equipos, y tecnologías destinadas a la implementación de mecanismos de producción más limpia, a mecanismos de generación de energía de fuente renovable (solar, eólica o similares) o la reducción del impacto ambiental de la actividad productiva, y a la reducción de emisores de gases de efecto invernadero (Ministerio del Ambiente, 2012, pág. 2).

Por lo tanto, las empresas de manufactura podrán adquirir maquinaria que sea más amigable con el medio ambiente y verse beneficiadas tributariamente con la deducción del 100% de la depreciación. Este es un beneficio que claramente apoya la compra de nuevas tecnologías para el cuidado ambiental en el Ecuador.

Finalmente, las PYMES deben orientarse hacia las nuevas tendencias en cuanto a digitalización de documentación y uso de herramientas web. Esto permitirá reducir el

consumo de papel, que no sólo implica una reducción en el gasto, sino que también permite la alineación hacia los principios globales en temas de medioambiente.

3.3.3 Medidas anticorrupción

Se entiende como corrupción “en las organizaciones, especialmente en las públicas, práctica consistente en la utilización de las funciones y medios de aquellas en provecho, económico o de otra índole, de sus gestores” (DRAE, 2017). Sin embargo, las Naciones Unidas definen a las medidas anti corrupción no solamente a evitar prácticas ejercidas por extorsión, coimas o fraude, sino a aquellas prácticas orientadas al trabajo colectivo para la implementación de medidas que aborden temas de corrupción internamente en la empresa. (10 Principios Pacto Global, 2017). Así, el Pacto Global trabaja en función del siguiente principio para medidas de anticorrupción:

- Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno

El capítulo dos de “United Nations Convention against Corruption” define las medidas preventivas que deben tomar los Estados en estos términos. A pesar de no estar formuladas directamente para empresas, se considera que éstas pueden ser guías claras para prevenir la corrupción en las organizaciones. A continuación, se detallan las medidas preventivas sugeridas por las Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2004, pág. 9):

- a. Desarrollar e implementar políticas anticorrupción que promuevan la participación de la sociedad (o comunidad), que reflejen propiedad pública, integridad, transparencia y responsabilidad.
- b. Establecer prácticas efectivas de anticorrupción al interior de la empresa.
- c. Evaluar periódicamente las herramientas legales y administrativas para medir la adecuación de la empresa para prevenir y luchar contra la corrupción.

- d. Colaborar con otras instituciones u organización con el objetivo de reducir prácticas de corrupción

Como se puede aunar de lo anterior, las empresas deben buscar medidas que permitan disminuir o eliminar el riesgo de corrupción tanto interna como externamente. Se recomienda que los directivos de las compañías elaboren políticas internas anticorrupción y antifraude que permitan mantener transparencia en todos los procesos de la compañía, ya sean estratégicos o de apoyo.

Adicionalmente, las Naciones Unidas recomiendan una serie de prácticas para el sector privado que se detallan enseguida (Naciones Unidas, 2004, pág. 14):

- a. Promover la cooperación con agencias de control y entidades privadas importantes.
- b. Promover y elaborar códigos de conducta y de prevención de conflictos de interés.
- c. Promover transparencia de la información.
- d. Prevenir el uso inadecuado de recursos provenientes del sector público.
- e. Implementar restricciones de acceso a involucrados que puedan tener conflictos de interés con los proyectos en curso.
- f. Implementar auditorías internas de control dependiendo del tamaño y ejercicio de la compañía.

Los puntos detallados anteriormente resaltan las acciones más relevantes frente a posibles actividades de corrupción. En el caso de la pequeña y mediana empresa ecuatoriana, es fundamental la elaboración de políticas internas de trabajo y códigos de conducta para prevenir eventos de fraude, corrupción o abuso de poder. Así, el empleador debe salvaguardar el bienestar de sus colaboradores y el funcionamiento de la empresa mediante la correcta atribución de responsabilidades, deberes y

funciones a las líneas de supervisión, evitando conflictos de interés y abuso de poder al ejercer sus actividades con el personal a cargo. En lo que respecta a abuso de poder, es recomendable que la compañía evalúe medidas correctivas o de sanción hacia los trabajadores que incurran en ello.

Cabe mencionar que la corrupción dentro de la empresa puede evidenciarse a través de medidas de enriquecimiento ilícito o comportamientos inesperados por parte del colaborador tras cuestionamientos relacionados a ello.

La importancia de evitar la corrupción, fraude y lavado de activos en una empresa radica en el daño considerable en términos legales, reputacionales y financieros que estas actividades pudieran ocasionar. Para ello, las compañías pueden trabajar en cuatro ejes distintos: interno, externo, colectivo o gubernamental. (10 Principios Pacto Global, 2017). Una de las medidas internas más importantes es la aplicación de gobierno corporativo, que se detalla a continuación.

3.3.3.1 Gobierno corporativo

Implementar Gobierno Corporativo requiere de un compromiso de los grupos de interés involucrados y mayormente afectados en este proceso: Accionistas y colaboradores (alta dirección). Para una PYME, el Gobierno Corporativo debe entenderse como la conformación de una entidad que realice las mismas actividades que un Directorio en una gran empresa. Que los participantes sean externos y sean tomados en cuenta por su experiencia y preparación, que el número se encuentre acorde al tamaño de la organización y que sean objetivos al momento de tomar decisiones, favoreciendo a los dos ya mencionados grupos de interés.

3.3.3.1.1 Constituir un directorio

El Directorio es un nexo entre los accionistas y la alta dirección de la compañía, pero si en una PYME la administración está representada en el capital social de la empresa, el Directorio será una instancia en donde se establezca la estrategia de la empresa. Una estrategia objetiva y acorde a las capacidades de la organización y que recomiende el cumplimiento de normas de Responsabilidad Social Empresarial.

El Directorio debe ser una entidad robusta, conformada en base a un reglamento establecido previamente. En sus miembros deben estar representados los intereses de los “stakeholders”. Personas externas que garanticen una visión objetiva de la situación de la empresa y con sus aportes se logre establecer una estrategia para crecer sustentablemente y brindar trabajo digno. En el Directorio se requiere que sus miembros participen con sus conocimientos y experiencias y con mucha actitud. Se recomienda reconocer de manera monetaria las cesiones del Directorio con un valor que se establezca acorde a la capacidad de la empresa donde se implementa el manual. Se recomienda que el periodo estatutario de los directores, determinado en la constitución de la compañía, no sobrepase los 5 años. Nuevas ideas refuerzan el enfoque de la estrategia, o lo cambian por uno más innovador y eficiente. Sus responsabilidades son:

- Participar en el proceso de selección de la Alta Dirección de la empresa.
- Seguimiento a las normas de control interno. Auditoría financiera.
- Aprobación y análisis de la presentación de información financiera a los accionistas.
- Aprobación de instrumentos como el Reglamento Interno, Código de Ética y Plan Estratégico.
- Presentación y análisis de propuestas presentadas por los grupos de interés involucrados.
- Mediar en controversias que se den en la organización entre miembros que estén representados en el capital social de la compañía.
- Mediar en la sucesión familiar en base a méritos y preparación de los aspirantes.

3.3.3.1.2 Protocolo familiar

Para mediar entre los problemas que puedan existir entre los familiares participantes de la administración o capital social de la empresa, se debe establecer un Código Familiar.

El mismo será creado en consenso de las partes interesadas y su principal objetivo es mediar en los conflictos que se puedan presentar. A continuación, se enumera las recomendaciones para el Directorio, accionistas y colaboradores de la empresa y así lograr mediar en las controversias que se susciten.

Para evitar conflictos que se generen por el manejo de las finanzas de la empresa, el Directorio debe exigir la presentación mensual de estados financieros internos y el cumplimiento de envío de información financiera a los entes de control, con la periodicidad que se requiera.

Establecer mediante un reglamento, los lineamientos para relacionarse con familiares con los que se comparta capital social o representación dentro de la administración de la misma. Fomentar su interacción y asegurarse de que participen en las decisiones estratégicas de la empresa, acorde a su participación en el capital social de la compañía.

El Directorio verificará y aprobará los procesos de selección donde familiares se vean involucrados. El bienestar y la perpetuidad de la organización, son factores que deben influir en cada contratación. Los aspirantes, familiares o no, deben cumplir con el perfil de cargo que ya se encuentra establecido. Los participantes del proceso deben cumplir con los requerimientos técnicos y académicos. Evitar que el puesto de gerente general sea ocupado por un familiar. Si esta condición es inevitable, el Directorio establecerá la competencia del candidato.

El ascenso horizontal es una excelente alternativa para evaluar ascensos verticales. Previo a tomar una decisión, al colaborador se le pueden asignar responsabilidades que representen un reto y la oportunidad de usar todas las herramientas posea. De esta manera se evalúa el compromiso y la capacidad del participante del proceso.

3.3.4 Cumplimiento de los Derechos Humanos

Como último pilar, se tratará el cumplimiento de los derechos humanos y la incidencia de las compañías en ello. La declaración universal de Derechos Humanos fue proclamada en 1948 por la Asamblea General de las Naciones Unidas; el documento consta de 30 artículos que tratan sobre el adecuado trato hacia otras personas. En términos generales,

el documento habla sobre: derecho a la vida, a no ser esclavizado o a torturas, al reconocimiento de su personalidad jurídica, a no ser arbitrariamente detenido, a presumir su inocencia si no se ha demostrado culpabilidad, a no ser objeto de injerencias, a circular libremente, a una nacionalidad, a fundar una familia, a la propiedad, a la libertad de pensamiento, a participar en el gobierno de su país, a la seguridad social, a la libre elección del trabajo, al descanso, a la educación y vida cultural, y al orden social (Naciones Unidas, 1948).

Las empresas deben velar por el cumplimiento de los derechos humanos por dos razones: ética y negocio. Por el lado de negocio, la violación de los derechos humanos puede acarrear serias consecuencias de índole económica y legal para las compañías. Por esto y por la ética del empleador y su preocupación social por sus trabajadores, se deben implementar prácticas que garanticen que ninguno de los derechos humanos sea violado. Como se evidencia al inicio de este apartado, todos los derechos son aplicables dentro del ámbito laboral; además, los trabajadores que se sientan respetados y tratados con dignidad se sentirán también con más motivación para ejercer su trabajo y contribuirán de manera leal al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Los principios del Pacto Global frente al cumplimiento de derechos humanos son los siguientes:

- Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- Las Empresas deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.

En base a lo explicado con anterioridad, las empresas deben resguardar los derechos humanos de sus colaboradores; y, para ello pueden iniciar por: considerar y analizar el entorno en el que se desenvuelven y las características del mismo, analizar los impactos que su giro de negocio pueda ocasionar en perjuicio del cumplimiento de los derechos humanos de sus colaboradores o de su sociedad, identificar las relaciones frente al Gobierno, las instituciones públicas y privadas para analizar si se está incumpliendo algún fallo a los derechos humanos en su cadena de procesos (Naciones Unidas, 2017).

3.3.4.1 Debida diligencia

Para garantizar la protección de los derechos humanos universales, las empresas pueden iniciar procesos de debida diligencia que demuestre su compromiso con este principio. Los procesos mencionados incluyen la identificación, prevención y mitigación de impactos negativos en los derechos humanos de sus colaboradores.

Tomando como ejemplo algunos de los derechos humanos que fueron citados anteriormente, los procesos de debida diligencia pueden incluir el asesoramiento de las actividades que realiza la empresa para identificar si tienen implicaciones negativas en, por ejemplo: la afiliación al seguro social, los períodos de descanso, la libre elección de trabajo o la educación. Asimismo, la integración de los derechos humanos en los reglamentos internos de trabajo, así como en los contratos laborales puede ser beneficioso y evitar que se incumplan los mismos. Por último, tomar acciones concretas que garanticen el cumplimiento de los derechos humanos y comunicar el rendimiento de estas acciones, debe formar parte de estos procesos para encaminar las prácticas corporativas al cumplimiento de estos derechos (Naciones Unidas, 2017).

De acuerdo a las Naciones Unidas, se sugiere que las empresas tomen las siguientes medidas en espacios laborales (Naciones Unidas, 2017):

- a. Proveer espacios de trabajo seguros y saludables.
- b. Garantizar la libertad de asociación.
- c. Asegurar la no discriminación hacia el personal.
- d. Asegurar que no exista trabajo forzoso o infantil.
- e. Proveer acceso a servicios de salud, educación y vivienda.
- f. Contar con programas activos de contratación a víctimas de abuso doméstico.
- g. Realizar acomodaciones razonables para distintas religiones y sus prácticas.

En base a lo anterior, la pequeña y mediana empresa ecuatoriana puede adoptar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial con sus trabajadores, respetando sus derechos humanos y actuando ética y responsablemente ante las necesidades que éstos pudieran tener. En incisos anteriores se trataron temas de discriminación, trabajo forzoso, espacios seguros, accesos a seguridad social. Para cumplir casi en su totalidad con lo recomendado

por las Naciones Unidas, se sugiere la implementación de programas de escucha para grupos vulnerables, que incluyan temas de violencia doméstica, maltrato, discriminación u otros.

La empresa podrá también iniciar procesos de educación continua en temas relacionados a los antes citados. Así, se podrá elaborar calendarios de difusión en temas de importancia como: salud física, prevención de violencia, equidad de género, políticas anti discriminación, entre otras. Es importante mencionar que todas las políticas adoptadas deben contar con un seguimiento continuo para que puedan ser monitoreadas y evaluadas constante y eficazmente.

En cuanto a las recomendaciones de las Naciones Unidas frente a la comunidad, para el cumplimiento de los derechos humano, se tiene lo siguiente (Naciones Unidas, 2017):

- a. Proteger la economía de las comunidades en donde opera la empresa.
- b. Contribuir al debate público.
- c. Realizar campañas de precios diferenciables con descuentos a grupos vulnerables en su comunidad.
- d. Apadrinar oportunidades de empoderamiento para las niñas de su comunidad.
- e. Proveer trabajo decente con productos de calidad que permitan mejorar la calidad de vida de su comunidad.

Como se observa en la mención anterior, tanto la economía de la comunidad como el acceso a productos de calidad no pueden ser completamente controlados por una pequeña o mediana empresa del sector. Sin embargo, la PYME puede emprender acciones orientadas a salvaguardar los derechos de la comunidad participando activamente en sus actividades, así como brindando espacios dentro de sus instalaciones para dar inicio a programas de empoderamiento del género femenino.

Además, se sugiere que la empresa identifique las posibilidades de efectuar descuentos dentro de su comunidad, es decir, directamente en el lugar en el que opera para grupos minoritarios o vulnerables. Un ejemplo de esta práctica podría ser ofrecer productos a menor precio para las personas que padezcan de algún tipo de capacidad física o mental y para su familia.

Finalmente, se debe mencionar que las empresas son responsables de comunicar las acciones que toman frente a estos principios. Así, el envío de circulares o la organización de reuniones para comunicar estas iniciativas, permiten que el personal se alinee a estas estrategias y a su vez, se comprometa con la compañía.

3.3.4.2 Relación con externos

En relación al segundo principio citado, sobre la complicidad de violación de derechos humanos, las empresas deben asegurar el cumplimiento de los mismos para evitar ser cómplices del gobierno, otras empresas o personas relacionadas. Para evitar esta complicidad, es sumamente importante que la empresa haya implementado sus procesos de debida diligencia previamente y que asegure que sus relaciones con agentes externos u otros interesados no infrinjan ninguno de los derechos humanos. Se entiende por complicidad el acto o ausencia de acto de una compañía que da paso a la violación de los derechos, o el conocimiento de que su acto u omisión de acto permite esta violación (Naciones Unidas, 2017).

Las pequeñas y medianas empresas pueden evitar eventos de complicidad con terceros para la violación de los derechos humanos, socializando su interés y defensa de los mismos, consultando a expertos sobre su incidencia, identificando potenciales riesgos intrínsecos o extrínsecos en esta materia y respetando el cumplimiento de los pasos planteados en el inciso anterior.

Es importante que la compañía mantenga constantemente un análisis de sus relaciones con entidades externas, incluyendo: gobierno, instituciones públicas, acreedores, proveedores, clientes, sociedad, etc. Este análisis debe fundamentarse en la capacidad de la empresa para evitar potenciales incumplimientos de los derechos humanos y de su capacidad de notificarlos con debida antelación en caso de ser observados. Las relaciones

con externos deben ser manejadas cuidadosamente, evitando la complicidad en materia de derechos humanos, así como de corrupción, fraude o políticas fuera de la línea ética que maneja la empresa.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Para la implementación de normas de Responsabilidad Social Empresarial, es necesario entender y tener en cuenta las necesidades de los grupos de interés o “stakeholders”. En base a esto, se diseña la estrategia.
- Las normas de Responsabilidad Empresarial no se implementan buscando reconocimiento. Las empresas adoptan el modelo de gestión para desenvolverse en un entorno sustentable, equitativo y justo.
- Para una correcta implementación de las normas de Responsabilidad Social Empresarial, es necesario medir y controlar los efectos de las decisiones tomadas a lo largo del proceso, así como comunicarlas efectivamente a los grupos de interés.
- En el Ecuador, la estrategia de la PYME está en la mente de su administrador (dueño) y no es un documento formal en el que se establecen los objetivos de la empresa.
- Existen entidades en el Ecuador que promueven el cumplimiento de las normas de Responsabilidad Social Empresarial. Divulgar la Norma, evita el desconocimiento generalizado que existe en el País.
- Para la implementación de las normas de Responsabilidad Social Empresarial, es necesario el compromiso de la alta dirección de la empresa, sus colaboradores y accionistas.
- Con el manual se establecen lineamientos y soluciones de aplicación de normas de Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES del Ecuador.

4.2 Recomendaciones

- Realizar un estudio o levantamiento de necesidades de los Grupos de Interés a quienes impacta el desarrollo del negocio. Su opinión debe ser tomada en cuenta para la redacción de la estrategia, en un documento que después tendrá que ser socializado y acordado con los “stakeholders”
- Utilizar este manual como una herramienta para poder sobresalir en un mercado global tan competitivo como el de la actualidad. Con colaboradores eficientes, productos de calidad y cifras transparentes, la relación con la sociedad y el medio ambiente es simbiótica.
- Formar alianzas entre los varios participantes del mercado para socializar e implementar las normas de Responsabilidad Social Empresarial. Buscar el apoyo o referencia en entidades que persiguen el cumplimiento de la Norma.
- Incluir la implementación de las normas de Responsabilidad Social Empresarial en la planeación estratégica de las PYMES. Socializar el proyecto de implementación con los grupos de interés y lograr el compromiso de todos.
- Incluir en los procesos a las entidades educativas de todo el país. El proceso de cambio de mentalidad se inicia en las aulas. Eliminar la xenofobia, la corrupción y el machismo; y promover la tolerancia, la honestidad y el respeto.
- Para una debida implementación de las normas de Responsabilidad Social Empresarial, seguir las recomendaciones del Manual y los entes públicos y privados, nacionales y de alcance Global.
- A través de la intervención del Gobierno y las instituciones descritas en el trabajo de titulación, se debe buscar un cambio en la cultura organizacional en las empresas del país. Una cultura basada en la transparencia, comunicación asertiva y cumplimiento de normas.

- La implementación de Gobierno Corporativo resulta en una eficiente herramienta de control al cumplimiento de la norma y la planeación estratégica de la empresa.

REFERENCIAS

1. Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias*. Argentina: MVZ.
2. ASOBANCA. (Febrero de 2018). Boletín Macroeconómico .
3. Autoridad de Desperdicios Sólidos - ADS. (s.f.). *Manejo de Residuos*. Obtenido de <http://www.ads.pr.gov/programas/manejo-de-residuos/>
4. Banco Central del Ecuador. (2017). *Indicadores de Coyuntura*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/764>
5. BBC. (10 de octubre de 2012). *El invento que cambió la historia de la luz*. Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/10/121010_tecnologia_led_bombillo_50anos_luz_dp
6. Bilbeny, N., & Pes, A. (2012). *Emprender con Responsabilidad*. Madrid: Lid Editorial.
7. Camacho Villegas, N. E. (13 de noviembre de 2014). Responsabilidad Social Empresarial RSE en las Pymes, Estudio en el Distrito Metropolitano de Quito. *Programa de Maestría en Dirección de Empresas*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4135/1/T1477-MBA-Camacho-Responsabilidad.pdf>
8. Consejo General de Psicología de España. (2010). *La OIT incluye los trastornos mentales en la lista de enfermedades profesionales*. Obtenido de INFOCOP: http://www.infocop.es/view_article.asp?id=2898
9. Definición. (s.f.). *Definición de Manual*. Obtenido de <https://definicion.mx/manual/>
10. Diccionario de la Real Academia Española. (2018). *Discriminar*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=DtHwzw2>
11. Excellence Management. (27 de junio de 2017). *El Círculo de Deming (Shewhart): Ciclo PDCA*. Obtenido de <https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/06/27/el-circulo-de-deming-shewhart-ciclo-pdca/>
12. INEC. (2015). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2015/>

13. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS. (s.f.). *Resolución No. C.D. 513*. Obtenido de Reglamento del seguro general de riesgos del trabajo: <http://sut.trabajo.gob.ec/publico/Normativa%20Legal/Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%20del%20IESS%20513.pdf>
14. Labor Council for Latin American Advancement. (2018). *LCLAA's Reports*. Obtenido de <https://www.lclaa.org/>
15. Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). *Código del trabajo*. Obtenido de <http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Abril%202018/literal%20a2/Codigo%20de%20Trabajo.pdf>
16. Ministerio de Relaciones Laborables. (2012). *Acuerdo Ministerial No 169*.
17. Ministerio del Ambiente. (2012). *Acuerdo Ministerial No. 027*.
18. Ministerio del Trabajo y Prevención Social. (2005). *Ley 20001*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=235279>
19. Naciones Unidas. (1948). *La Declaración Universal de Derechos Humanos*. Obtenido de <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>
20. Naciones Unidas. (2004). *United Nations Convention Against Corruption*. Obtenido de <https://www.un.org/press/en/2004/soccp301.doc.htm>
21. Naciones Unidas. (2017). *Principios*. Obtenido de Pacto Global - Ecuador: <http://www.pactoglobal-ecuador.org/principios/>
22. Naciones Unidas. (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/water-and-sanitation/>
23. Naciones Unidas. (2018). *Programa Mundial de Evaluación de los Recursos Hídricos*. Obtenido de UNESCO: [http://www.unesco.org/new/es/natural-sciences/environment/water/wwap/WWAP_UNESCO, 2018](http://www.unesco.org/new/es/natural-sciences/environment/water/wwap/WWAP_UNESCO_2018)
24. Organización Internacional de Estandarización - ISO. (2010). *Folleto Descubriendo ISO 26000*. Obtenido de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000-es.pdf
25. Organización Internacional de Estandarización. (2015). *ISO 14001:2015*. Obtenido de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000-es.pdf

26. Organización Internacional del Trabajo. (2007). *Estudio general relativo al Convenio sobre el trabajo forzoso, 1930 (núm. 29), y al Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso, 1957 (núm. 105)*. Obtenido de Conferencia Internacional del Trabajo 96va, reunión: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_089201.pdf
27. Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Departamento de Salud Pública, Medio Ambiente y Determinantes Sociales de la Salud*. Obtenido de http://www.who.int/phe/about_us/es/
28. Organización Panamericana de la Salud. (2016). *Estrés laboral es una carga para los individuos, los trabajadores y las sociedades*. Obtenido de http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11973%3Aworkplace-stress-takes-a-toll-on-individuals-employers-and-societies&catid=1443%3Aweb-bulletins&Itemid=135&lang=es
29. Proyecto Ecuador 2030. (2018). *¿Qué es?* Obtenido de <http://ecuador2030.org/ecuador-2030-proyecto/>
30. Quiñónez, E. (2012). *Responsabilidad ambiental empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
31. Raufflet, E., Lozano Aguilar, J. F., Barrera Duque, E., & García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. México: Pearson Educacion.
32. Sustainable Energy For All. (2018). *Energy Access*. Obtenido de Seforall: <https://www.seforall.org/energy-access>

ANEXOS

Anexo 1: Perfil de cargo

Información requerida para un perfil de puesto

Empresa: Cargo: Área:

Personas que le reportan:

Nivel: Breve descripción del cargo:

Objetivo o Misión del Cargo.-

Actividades principales Formación académica requerida:

- a. Título:
- b. Grado de escolaridad:
- c. Especialidades:

Actividades secundarias o de apoyo Experiencia requerida:

- a. Tiempo:
- b. Actividades:

Responsabilidades

FIRMA DE RESPONSABILIDAD

Competencias

Transversales: (aquellas que sean requeridas para todo el personal de la empresa)

Específicas: (aquellas que sean requeridas solamente para este cargo o el nivel al que pertenece)

Anexo 2: Uso de energía

- 1 ¡Apáguelo!**

Utilice la luz sólo cuando sea necesario. Apague las luces cuando no se necesiten: en las zonas no utilizadas, por la noche, durante los fines de semana. Use reglas para apagar varios elementos con un solo clic. Instale sensores de movimiento en las zonas comunes y en las que se utilizan ocasionalmente.
- 2 Deje que su día de trabajo sea más eficiente**

Haga uso de la luz del día tanto como sea posible y elija colores claros para sus paredes. Limpie las ventanas polvorrientas y deje que la luz del sol entre en las estancias y despachos. Limpie las lámparas al menos una vez al año y elija bombillas de bajo consumo, como LFC o LED: duran más que las bombillas incandescentes normales y consumen menos energía.
- 3 Apague su equipamiento de oficina**

Impresoras, ordenadores (con sus monitores), fotocopiadoras, fax – Apáguelos cuando no estén en uso, especialmente durante la noche o en los fines de semana. "Una fotocopiadora encendida toda la noche utiliza suficiente energía para producir más de 1.500 fotocopias". Ajuste el protector de pantalla en modo negro. Seleccione el modo ahorro de energía en la configuración de su equipo de oficina.
- 4 Ajuste los termostatos**

Si su oficina está climatizada, reduzca la temperatura 1 grado en invierno e increméntela 1 grado en verano. Esta medida se traducirá en un ahorro de energía del 6%. Apague sus sistemas de aire acondicionado y calefacción durante los periodos de inactividad o en las áreas que no estén ocupadas. Establezca la temperatura del agua caliente en 55°C en lugar de 60°C. Cierre puertas y ventanas cuando los sistemas de climatización estén funcionando.
- 5 Cámbiese a la refrigeración inteligente**

Ajuste la configuración de la temperatura y asegúrese de que puertas y ventanas de las áreas refrigeradas estén cerradas. Las puertas deberían estar selladas cuando el sistema esté en funcionamiento. Trate de evitar que los equipos de refrigeración se sitúen en zonas calurosas o cerca de equipos que se recalienten. Permita que el aire circule libremente en torno a las unidades de refrigeración para garantizar una ventilación adecuada.
- 6 Lleve a cabo un mantenimiento regular**

Limpie o cambie frecuentemente los filtros de su sistema de climatización (HVAC) una vez al mes si su negocio está situado en una zona industrial con mucha contaminación. Cuando los filtros están sucios el sistema trabaja en exceso para mantener el calor o el frío. Unos filtros limpios mejoran el rendimiento del equipo y las condiciones del lugar de trabajo.
- 7 Optimice su sistema de aire comprimido**

Asegúrese de que el sistema de aire comprimido está en funcionamiento sólo cuando la planta esté en uso y configúrelo a una presión mínima de trabajo. La reducción de la presión en 0,5 bares se traduce en una disminución del 3,5% en el consumo de energía. Desconecte cualquier sección del sistema de aire comprimido que ya no esté en funcionamiento. Detecte la presencia de posibles fugas.
- 8 Ser eficiente desde el principio**

A la hora de adquirir nuevo equipamiento, incluya criterios de eficiencia energética. Cambie a equipos de alta eficiencia y a tecnologías que ahorren energía (calderas y bombillas de bajo consumo, etc.) – La etiqueta energética de la Unión Europea le ayudará a elegir productos que ahorren energía y dinero.
- 9 Controle el consumo de energía**

Lea sus contadores y haga un seguimiento regular de su consumo de energía. Elabore estadísticas de consumo para poder valorar la eficacia de sus medidas para reducir el consumo de energía de su negocio. Para ello, considere seriamente la instalación de contadores inteligentes.
- 10 Compare ofertas**

Elija el contrato que se ajuste mejor a sus necesidades. Asegúrese que la potencia contratada es la adecuada y contacte con diferentes suministradores de energía para poder elegir la mejor oferta, tratando asimismo de impulsar las energías renovables. Busque socios con los que gestionar la energía de forma colectiva para tratar de conseguir mejores condiciones y retornos de las inversiones.

Más información en www.steep.eu

Anexo 3: Entrevista Sylvia De Uribe. Directora ejecutiva Instituto Ecuatoriano de la Gobernanza Corporativa

Pregunta 1. ¿Qué es Gobierno Corporativo? Es parte de la RSE?

Pregunta 2. ¿Cuál cree usted que es el principal obstáculo para su implementación en el Ecuador?

Pregunta 3. ¿Es aplicable en las PYMES?

Pregunta 4: ¿Considera usted que el Gobierno Corporativo aplicado en las PYMES genera ventajas competitivas? ¿Podría mencionarme algunas?

Pregunta 5. ¿Las PYMES, al implementar Gobierno Corporativo, generan elementos de diferenciación respecto a su competencia directa?

Pregunta 6. ¿Conoce sobre la ISO 26000? ¿Qué tan importante resultaría la aplicación de la ISO 26000 en las pymes locales?

Pregunta 7. ¿Conoce usted pequeñas y medianas empresas, en el DMQ o el Ecuador que estén aplicando estrategias de RSE? ¿Podría mencionar que empresas son o en que rama productiva se encuentran?

Pregunta 8. ¿Qué obstáculos pueden enfrentar las pymes locales para implantar en sus estrategias empresariales Gobierno Corporativo?

Anexo 4: Discovering ISO 26000



Descubriendo ISO 26000

Este folleto proporciona una comprensión básica de la norma internacional voluntaria, ISO 26000:2010, *Guía sobre responsabilidad social*. Su propósito es ser un primer paso para ayudar a todo tipo de organizaciones tanto del sector público como privado a considerar la implementación de la Norma ISO 26000 como una forma de alcanzar los beneficios de operar de manera socialmente responsable.





ISO – Organización Internacional de Estandarización

ISO cuenta con una membresía de 163 organismos nacionales de normalización* de países grandes y pequeños, industrializados, en desarrollo y en transición, en todas las regiones del mundo. ISO cuenta con un portafolio de más de 18.400 normas* que proveen a las empresas, el gobierno y la sociedad de herramientas prácticas en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social.

Las normas ISO hacen una contribución positiva al mundo en que vivimos. Ellas facilitan el comercio, la difusión del conocimiento, la difusión de los avances innovadores en tecnología y comparten prácticas de buena gestión y evaluación de conformidades.

Las normas ISO aportan soluciones y logran beneficios para casi todos los sectores de actividad, incluida la agricultura, construcción, ingeniería mecánica, fabricación, distribución, transporte, dispositivos médicos, información y tecnologías de comunicación, medio ambiente, energía, gestión de la calidad, evaluación de conformidades y servicios.

ISO sólo desarrolla normas para las que exista una necesidad clara en el mercado. El trabajo se lleva a cabo por expertos en el tema que vienen directamente de los sectores industrial, técnico y de negocios, que han identificado la necesidad de la norma y que posteriormente la pondrán en uso. Estos expertos pueden estar acompañados por otros con conocimientos relevantes, como representantes de organismos gubernamentales, laboratorios de prueba, asociaciones de consumidores y academia, y por organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales.

Una Norma Internacional ISO representa un consenso mundial sobre el estado del arte en el tema de esa norma.

* Al final de Septiembre de 2010.

¿Por qué es importante la responsabilidad social?

A escala mundial, las organizaciones y sus partes interesadas son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible.



El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En parte, esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones. En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales. Las organizaciones están sometidas a un escrutinio cada vez mayor por parte de sus diversas partes interesadas.

¿Qué beneficios se pueden lograr implementando ISO 26000?

Tanto la percepción que se tenga acerca del desempeño de una organización en materia de responsabilidad social, como su desempeño real pueden influir, entre otras cosas en:

- Ventaja competitiva
- Reputación
- Capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios
- Mantenimiento de la motivación, compromiso y productividad de los empleados
- Percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y comunidad financiera
- Relación con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera.



¿Quiénes pueden beneficiarse de ISO 26000 y cómo?

ISO 26000 proporciona una guía para todo tipo de organización, independientemente de su tamaño o ubicación, sobre:

1. Conceptos, términos y definiciones relacionadas con la responsabilidad social
2. Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social
3. Principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social
4. Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social
5. Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y a través de sus políticas y prácticas dentro de su esfera de influencia
6. Identificación e involucramiento con las partes interesadas
7. Comunicación de los compromisos, el desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.

ISO 26000 pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Se pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social, sin reemplazarlos.

Al aplicar la Norma ISO 26000 es aconsejable que la organización tome en consideración la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional, así como las diferencias en las condiciones económicas, siempre que sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento.



No es certificable

ISO 26000 no es una norma de sistema de gestión. No es adecuada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual. Cualquier oferta de certificación o petición para obtener una certificación conforme a la norma ISO 26000 se consideraría una tergiversación del propósito e intención de esta Norma Internacional y una mala utilización de la misma. Dado que ISO 26000 no contiene requisitos, ninguna certificación constituiría una demostración de conformidad respecto a esta Norma Internacional.



¿Qué contiene específicamente ISO 26000?

ISO 26000 aborda siete materias fundamentales de la responsabilidad social definidas en la norma y retratadas en la siguiente figura.



Responsabilidad social : 7 materias fundamentales



Esquema de ISO 26000

Título del capítulo	Número del capítulo	Descripción de los contenidos del capítulo
Objeto y campo de aplicación	Capítulo 1	Define el objeto y campo de aplicación de esta Norma Internacional e identifica ciertas limitaciones y exclusiones.
Términos y definiciones	Capítulo 2	Identifica y proporciona el significado de los términos clave que son de importancia fundamental para comprender la responsabilidad social y para el uso de esta Norma Internacional.
Comprender la responsabilidad social	Capítulo 3	Describe los factores importantes y las condiciones que han influido en el desarrollo de la responsabilidad social y que continúan afectando su naturaleza y práctica. Además, describe el propio concepto de responsabilidad social, lo que significa y cómo se aplica a las organizaciones. El capítulo incluye orientación para las pequeñas y medianas organizaciones sobre el uso de esta Norma Internacional.
Principios de la responsabilidad social	Capítulo 4	Introduce y explica los principios de la responsabilidad social.
Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas	Capítulo 5	Aborda dos prácticas de responsabilidad social: el reconocimiento por parte de una organización de su responsabilidad social; y la identificación y el involucramiento con sus partes interesadas. Proporciona orientación sobre la relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad, sobre el reconocimiento de las materias fundamentales y los asuntos de responsabilidad social y sobre la esfera de influencia de una organización.
Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social	Capítulo 6	Explica las materias fundamentales relacionadas con la responsabilidad social y sus asuntos asociados. Para cada materia fundamental se proporciona información sobre su alcance, su relación con la responsabilidad social, los principios y las consideraciones relacionadas y las acciones y expectativas relacionadas.
Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización	Capítulo 7	Proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social en una organización. Incluye orientaciones relacionadas con: la comprensión de la responsabilidad social de una organización, la integración de la responsabilidad social en toda la organización, la comunicación relativa a la responsabilidad social, el incremento de la credibilidad de una organización con respecto a la responsabilidad social, la revisión del progreso y la mejora del desempeño y la evaluación de iniciativas voluntarias en responsabilidad social.
Ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social	Anexo A	Presenta un listado no exhaustivo de iniciativas y herramientas voluntarias relacionadas con la responsabilidad social, que abordan aspectos de una o más materias fundamentales o de la integración de la responsabilidad social en toda la organización.
Abreviaturas	Anexo B	Contiene las abreviaturas utilizadas en esta Norma Internacional.
Bibliografía		Incluye referencias a instrumentos internacionales reconocidos y Normas ISO que se referencian en el cuerpo de esta Norma Internacional como fuente de consulta.



Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social abordados en ISO 26000

Materias fundamentales y asuntos	Abordados en el apartado
Materia fundamental: Gobernanza de la organización	6.2
Materia fundamental: Derechos humanos	6.3
Asunto 1: Debida diligencia	6.3.3
Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos	6.3.4
Asunto 3: Evitar la complicidad	6.3.5
Asunto 4: Resolución de reclamaciones	6.3.6
Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables	6.3.7
Asunto 6: Derechos civiles y políticos	6.3.8
Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales	6.3.9
Asunto 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo	6.3.10
Materia fundamental: Prácticas laborales	6.4
Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales	6.4.3
Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social	6.4.4
Asunto 3: Diálogo social	6.4.5
Asunto 4: Salud y seguridad en el trabajo	6.4.6
Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	6.4.7
Materia fundamental: Medio ambiente	6.5
Asunto 1: Prevención de la contaminación	6.5.3
Asunto 2: Uso sostenible de los recursos	6.5.4
Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático	6.5.5
Asunto 4: Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales	6.5.6
Materia fundamental: Prácticas justas de operación	6.6
Asunto 1: Anti-corrupción	6.6.3
Asunto 2: Participación política responsable	6.6.4
Asunto 3: Competencia justa	6.6.5
Asunto 4: Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	6.6.6
Asunto 5: Respeto a los derechos de la propiedad	6.6.7

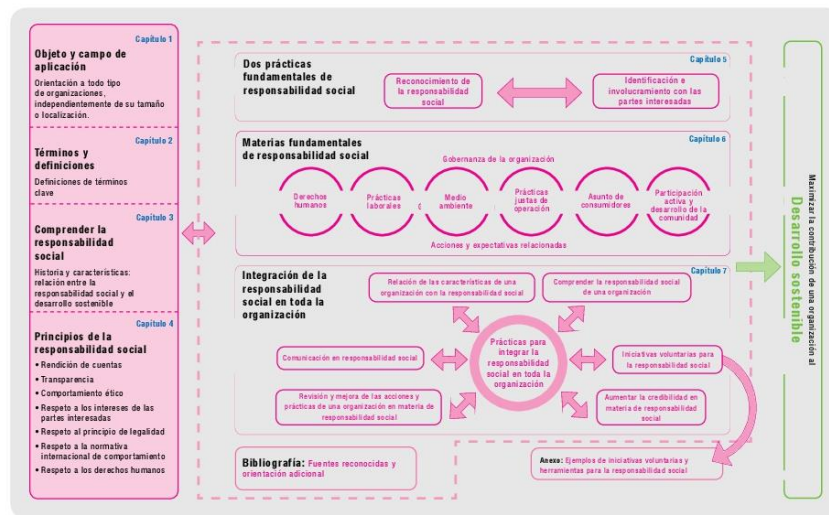




Materias fundamentales y asuntos	Abordados en el apartado
Materia fundamental: Asuntos de consumidores	6.7
Asunto 1: Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	6.7.3
Asunto 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores	6.7.4
Asunto 3: Consumo sostenible	6.7.5
Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	6.7.6
Asunto 5: Protección y privacidad de los datos de los consumidores	6.7.7
Asunto 6: Acceso a servicios esenciales	6.7.8
Asunto 7: Educación y toma de conciencia	6.7.9
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad	6.8
Asunto 1: Participación activa de la comunidad	6.8.3
Asunto 2: Educación y cultura	6.8.4
Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades	6.8.5
Asunto 4: Desarrollo y acceso a la tecnología	6.8.6
Asunto 5: Generación de riqueza e ingresos	6.8.7
Asunto 6: Salud	6.8.8
Asunto 7: Inversión social	6.8.9

Visión esquemática de ISO 26000

La siguiente figura presenta un panorama general de la Norma ISO 26000 y se destina a ayudar a las organizaciones en la comprensión de las relaciones entre los distintos capítulos de la norma.





Materias fundamentales y asuntos	Abordados en el apartado
Materia fundamental: Asuntos de consumidores	6.7
Asunto 1: Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	6.7.3
Asunto 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores	6.7.4
Asunto 3: Consumo sostenible	6.7.5
Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	6.7.6
Asunto 5: Protección y privacidad de los datos de los consumidores	6.7.7
Asunto 6: Acceso a servicios esenciales	6.7.8
Asunto 7: Educación y toma de conciencia	6.7.9
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad	6.8
Asunto 1: Participación activa de la comunidad	6.8.3
Asunto 2: Educación y cultura	6.8.4
Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades	6.8.5
Asunto 4: Desarrollo y acceso a la tecnología	6.8.6
Asunto 5: Generación de riqueza e ingresos	6.8.7
Asunto 6: Salud	6.8.8
Asunto 7: Inversión social	6.8.9



Visión esquemática de ISO 26000

La siguiente figura presenta un panorama general de la Norma ISO 26000 y se destina a ayudar a las organizaciones en la comprensión de las relaciones entre los distintos capítulos de la norma.

