



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

***“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
ENFOCADA EN LAS EMPRESAS DE MANEJO DE RESIDUOS
SÓLIDOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY. PROPUESTA DE
DISEÑO DE PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA EMAC. PERIODO 2015-
2016”***

**Trabajo de Titulación previa a la obtención del Título de
Ingeniero Comercial**

AUTORES:

JORGE ESTEBAN JARA BERREZUETA

SERGIO ANDRÉS MEJÍA ILLISACA

ASESOR:

ING. ROSA VANESA ROJAS LUNA

CUENCA-ECUADOR

2016



RESUMEN

La finalidad del presente proyecto de investigación es analizar el grado de aplicación del modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial en entidades encargadas del manejo de residuos sólidos en la provincia del Azuay. Además, a través de este trabajo se propone un Plan de RSE para la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP).

Para llevar adelante el análisis de RSE en las empresas pertenecientes al sector de manejo de residuos sólidos, se empleó el modelo de indicadores ADEC-Ethos 2009. Esta metodología consta de un cuestionario de 120 preguntas que evalúan 39 indicadores en temáticas de RSE. Una vez aplicado el cuestionario en las entidades sujetas de estudio, realizado la tabulación y análisis de resultados; se determinó que: las tres empresas que conforman el sector aplican criterios de RSE dentro de sus actividades, principalmente en aspectos relativos al cuidado del medioambiente; no obstante, también se concluyó que en el sector no existe la visión de la RSE como un modelo de gestión integral para todas las actividades de una organización.

Finalmente, se realizó un análisis particular para la empresa EMAC-EP, mediante el cual se propuso un Plan de RSE con estrategias que le permitirán a esta institución mejorar el manejo de la Responsabilidad Social en todos sus procesos.

Palabras Clave:

Responsabilidad Social Empresarial, RSE, Residuos, Sólidos, EMAC-EP, ADEC-Ethos, Diagnostico, Ejes, Indicadores.



ABSTRACT

The goal of the following research project is to analyze the degree of application of the model of management of Corporate Social Responsibility (CSR) in entities in charge of solid waste management in the province of Azuay. Additionally, through this work, a CSR plan for the Municipal Public Company for the Cleanliness of Cuenca (EMAC-EP for its acronym in Spanish) is proposed.

To carry on with the analysis of CSR in the companies belonging to the sector of solid waste management, the model of indicators ADEC-Ethos 2009 was applied. This methodology consists of a questionnaire of 120 queries which evaluate 39 indicators in CSR-related themes. Once the questionnaire was applied to the entities under study and after performing the tabulation and analysis of results; it was determined that: all of the three companies that shape the sector apply CSR criteria in their activities, chiefly in environmental care related aspects; nevertheless, it was also concluded that, it does not exist a vision of CSR as a model of integral management for all the activities of an organization.

Finally, a private analysis for the EMAC-EP company was carried out, through which a CSR plan, with strategies that will allow this institution to improve the handling of Corporate Social Responsibility in all of its processes, was proposed.

Key Words:

Corporate Social Responsibility, CSR, Solid, Waste, EMAC-EP, ADEC-Ethos, Diagnostic, Axes, Indicators.



INDICE

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1.....	17
MARCO TEÓRICO	17
1.1 Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica y el Ecuador	17
1.1.1 Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial	17
1.1.2 Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica.....	17
1.1.3 Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador.....	18
1.2 Conceptualización e importancia de la Responsabilidad Social Empresarial.....	20
1.2.1 Definición de Responsabilidad Social Empresarial	20
1.2.1.1 ¿Qué no es Responsabilidad Social Empresarial?	21
1.2.2 Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial.....	22
1.2.2.1 Beneficios de la RSE en las empresas	23
1.3 Organismos de promoción y control de la Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica y el Ecuador	24
1.3.1 Organismos de promoción y control de la RSE en Latinoamérica.....	24
1.3.2 Principales promotores de la Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador	26
1.4 Modelos de Responsabilidad Social Empresarial	27
1.4.1 Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas	28
1.4.2 Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020	31
1.4.3 “Guía sobre Responsabilidad Social” ISO 26000.....	33
1.5 Modelo de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial ADEC-ETHOS	35
CAPÍTULO 2.....	38
Evaluación y análisis de la Responsabilidad Social Empresarial en el manejo de residuos sólidos de la provincia del Azuay	38
2.1 Descripción de las empresas dedicadas al manejo de residuos sólidos de la provincia del Azuay	38
2.2 Descripción de la metodología de la investigación.....	40
2.2.1 Aplicación del método de indicadores ADEC Ethos 2009	40



2.2.1.1 Tabulación de datos y obtención del puntaje	43
2.3 Análisis y evaluación de resultados	44
2.3.1 Matriz de puntajes	44
2.3.2 Interpretación de resultados en las empresas de manejo de residuos sólidos en la Provincia del Azuay.....	49
CAPÍTULO 3.....	68
PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA (EMAC-EP).....	68
3.1 Descripción de la Empresa	68
3.1.1 Misión	69
3.1.2 Visión.....	69
3.1.3 Valores Corporativos	69
3.1.4 Objetivos	70
3.1.5 Estructura Organizacional	72
3.2 Diagnóstico y análisis de la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa EMAC-EP en base a los indicadores ADEC-Ethos 2009	75
3.2.1 Metodología.....	75
3.2.2 Interpretación de resultados en la empresa de manejo de residuos sólidos EMAC-EP	75
3.3 Plan de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa EMAC EP dedicada al manejo de residuos sólidos en la Ciudad de Cuenca.....	84
3.3.1 Valores, transparencia y gobierno corporativo.	84
3.3.2 Proveedores	89
3.3.3 Público interno.....	93
3.3.4 Medio Ambiente	96
3.3.5 Clientes/Consumidores	98
3.3.6 Comunidad.	102
3.4 Presupuesto anual del plan de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa EMAC EP.....	106
CAPÍTULO 4.....	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
4.1 Conclusiones	110
4.1.1 En el sector de manejo de residuos sólidos.....	110



4.1.2 En la empresa EMAC-EP	111
4.2 Recomendaciones	114
ANEXOS.....	116
Anexo 1.- Tabulación de Encuesta ADEC-Ethos 2009 aplicada en EMAC-EP, EMMAICJ y EMMAICP	117
Anexo 2.- Propuesta comercial de costos de Evaluación 360-Agencia Siete Consultores	132
Anexo 3.- Resumen de quejas y reclamos registrados en el año 2015 a través del Servicio al Cliente de EMAC-EP	133
BIBLIOGRAFÍA	134
DISEÑO DE TRABAJO DE TITULACIÓN	138



INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

INDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 2

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY

Gráfico 1.- Puntaje Global del Sector según ADEC-Ethos 2009.....	50
Gráfico 2.- Puntaje en Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo según ADEC-Ethos 2009.....	50
Gráfico 3.- Detalle de puntajes en Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo.	51
Gráfico 4.- Puntaje en Proveedores según ADEC-Ethos 2009.....	53
Gráfico 5.- Detalle de puntajes en Proveedores.	54
Gráfico 6.- Puntaje en Público Interno según ADEC-Ethos 2009.	55
Gráfico 7.- Detalle de puntajes en Público Interno.....	56
Gráfico 8.- Puntaje en Medio Ambiente según ADEC-Ethos 2009.	60
Gráfico 9.- Detalle de puntajes en Medio Ambiente.....	60
Gráfico 10.- Puntaje en Consumidores/Clientes según ADEC-Ethos 2009.	62
Gráfico 11.- Detalle de puntajes en Consumidores/Clientes.....	62
Gráfico 12.- Puntaje en Comunidad según ADEC-Ethos 2009.....	64
Gráfico 13.- Detalle de puntajes en Comunidad	65
Gráfico 14.- Puntaje en Gobierno y Sociedad según ADEC-Ethos 2009.	66
Gráfico 15.- Detalle de puntajes en Gobierno y Sociedad	67

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA (EMAC-EP)

Gráfico 16.- Organigrama EMAC-EP.....	74
---------------------------------------	----



Gráfico 17.- Puntaje Total empresa EMAC-EP según ADEC-Ethos 2009.
..... 75

Gráfico 18.- Puntaje en Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo
según ADEC-Ethos 2009. 76

Gráfico 19.- Puntaje en Proveedores según ADEC-Ethos 2009. 77

Gráfico 20.- Puntaje en Público Interno según ADEC-Ethos 2009. 78

Gráfico 21.- Puntaje en Medioambiente según ADEC-Ethos 2009. 80

Gráfico 22.- Puntaje en Consumidores/Clientes según ADEC-Ethos 2009.
..... 81

Gráfico 23.- Puntaje en Comunidad según ADEC-Ethos 2009. 82

Gráfico 24.- Puntaje en Gobierno y Sociedad según ADEC-Ethos 2009. 83

INDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 1

Tabla 1. Organizaciones de Latinoamérica que promueven la
Responsabilidad Social Empresarial. 25

CAPÍTULO 2

Tabla 2. Matriz de puntajes individuales de las empresas EMAC-EP,
EMMAICJ y EMMAICP. 45

Tabla 3. Matriz de puntajes globales de Sector de Manejo de Residuos
Sólidos de la provincia del Azuay. 48

CAPÍTULO 3

Tabla 4. Opción 1 Presupuesto anual-Plan de RSE para la empresa
EMAC-EP 106

Tabla 5. Opción 2 Presupuesto anual-Plan de RSE para la empresa
EMAC-EP 108



AGRADECIMIENTO

El más sincero agradecimiento a mi familia por ser un soporte y una guía durante este camino, a profesores y amigos por sus enseñanzas, al personal de la EMAC-EP por la apertura que nos brindaron, a la Ing. Vanesa Rojas por siempre estar presta a ayudarnos, y finalmente a Dios por darme fortaleza y sabiduría.

Jorge Esteban Jara B.

En primer lugar agradezco a Dios por darme salud, sabiduría y llevarme por el camino del bien, en especial a mi familia por el apoyo incondicional en todo momento, a los docentes por el conocimiento adquirido, a mis amigos que me acompañaron a lo largo de mi vida universitaria, a la institución EMAC EP por darme apertura para la realización del trabajo de titulación y a la Ing. Vanesa Rojas por guiarme y acompañarme a lo largo de este proceso para mi titulación

Sergio Andrés Mejía I.



DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres por apoyarme en la consecución de cada una de mis metas, a mi hermana por ser un ejemplo de esfuerzo y perseverancia, y a todos los amigos y compañeros que estuvieron a mi lado durante todo el camino recorrido.

Jorge Esteban Jara B.

Este trabajo lo dedico de manera especial a mi padre y madre quienes fueron el pilar y sostén para lograr esta meta en mi vida. También a mis hermanos y hermanas que me alentaron y apoyaron siempre.

Sergio Andrés Mejía I.



RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

Yo, Jorge Esteban Jara Berrezueta, autor del Trabajo de Titulación "LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ENFOCADA EN LAS EMPRESAS DE MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY. PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA EMAC. PERIODO 2015-2016", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la elaboración de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicara afeción de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 22 de marzo de 2016

Jorge Esteban Jara Berrezueta

C.I: 0105909386



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

Yo, Sergio Andrés Mejía Illisaca, autor del Trabajo de Titulación "LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ENFOCADA EN LAS EMPRESAS DE MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY. PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA EMAC. PERIODO 2015-2016", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la elaboración de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicara afección de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 22 de marzo de 2016

Sergio Andrés Mejía Illisaca

C.I: 0105216881



DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Yo, Jorge Esteban Jara Berrezueta, autor del Trabajo de Titulación "LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ENFOCADA EN LAS EMPRESAS DE MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY. PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA EMAC. PERIODO 2015-2016", informo que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor, excepto las citas de otros autores que están debidamente referenciadas a la bibliografía utilizada.

Cuenca, 22 de marzo de 2016

Jorge Esteban Jara Berrezueta

C.I.: 0105909386



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Yo, Sergio Andrés Mejía Illisaca, autor del Trabajo de Titulación "LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ENFOCADA EN LAS EMPRESAS DE MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY. PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA EMAC. PERIODO 2015-2016", informo que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor, excepto las citas de otros autores que están debidamente referenciadas a la bibliografía utilizada.

Cuenca, 22 de marzo de 2016

Sergio Andrés Mejía Illisaca

C.I: 0105216881



INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial es un modelo de gestión organizacional que se basa en el compromiso social, económico y de cuidado ambiental que tiene una entidad para desempeñar sus actividades frente a la comunidad y sus grupos de interés. En la actualidad, la preocupación por contar con una gestión empresarial responsable y ambiental se ha convertido en una realidad latente en las empresas a nivel mundial, no solo por los beneficios que genera, como el de tener una imagen corporativa positiva ante la colectividad, sino por el hecho mismo de apoyar de manera seria, responsable y desinteresada al desarrollo sostenible y perdurable del entorno social y ambiental.

Si bien, el modelo de RSE ha sido ampliamente desarrollado en países altamente industrializados; en Latinoamérica y específicamente en Ecuador todavía queda mucho camino por recorrer para asentar conceptos, que se creen únicamente ligados al cuidado del medio ambiente, en un verdadero sistema para gestionar las responsabilidades de una empresa frente a los requerimientos de la sociedad en la que desenvuelve sus actividades. No obstante, a partir de la última década, dentro del país existe un creciente interés de entidades tanto públicas como privadas, por orientar cada vez más las operaciones y actividades hacia modelos ética y socialmente comprometidos que no solo prioricen la rentabilidad económica.

Dentro de los criterios más importantes de la RSE se encuentran los temas referentes al cuidado y preservación del medioambiente y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas; en este sentido una tarea como la gestión de los residuos sólidos se convierte en una actividad de suma importancia para el correcto desenvolvimiento de cualquier comunidad. En vista de la repercusión que puede tener el correcto manejo de los residuos sólidos en el desarrollo de una sociedad, se hace necesario determinar los criterios éticos y ambientales bajo los



cuales, las empresas dedicadas a esta actividad, prestan sus servicios en sus diferentes zonas de acción. Para esto se ha procedido a realizar una evaluación del nivel de aplicación de temáticas referentes a RSE dentro de las organizaciones empresariales dedicadas al manejo de residuos sólidos a nivel de la provincia del Azuay.

En la provincia del Azuay existen tres empresas que se encuentran dentro del sector de manejo de residuos sólidos, estas empresas son: EMMAICP-EP, EMMAICJ-EP y EMAC-EP; estas organizaciones de carácter público se encargan de la limpieza, recolección y tratamiento de residuos sólidos en los cantones: Gualaceo, Chordeleg, Sigsig, Guachapala, El Pan, Girón, Santa Isabel, San Fernando, Nabón y Cuenca.

Para llevar a cabo el estudio del sector se aplicara el Modelo de Indicadores ADEC-Ethos 2009; este método permite, a través de un cuestionario, analizar y diagnosticar el nivel de cumplimiento de criterios de RSE dentro de las diferentes instituciones.

A más de esto, la presente investigación tiene como objetivo final convertirse en una herramienta de acción en temas de RSE, al incluir el desarrollo de una propuesta de un plan de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa EMAC-EP; el cual servirá para que a través de la aplicación de varias estrategias, la entidad se convierta en un referente regional en la gestión de residuos sólidos y cuidado de áreas verdes a través de prácticas responsables y éticas para el buen vivir de la sociedad.



CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica y el Ecuador

1.1.1 Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial tiene sus orígenes a principios del siglo XX, cobra mayor fuerza en los años cincuenta y sesenta en Estados Unidos, época en donde la responsabilidad social era asociada con la filantropía y la caridad; pero es en los años noventa, en la Comisión Europea, en donde se desarrolla este concepto ampliándose a lo ético y moral, en el cual los empleadores toman acciones que vayan en favor de los trabajadores generando así una conciencia social; que haga frente al abuso de poder, irrespeto de derechos laborales y la desigualdad en la sociedad que era la filosofía de la mayoría de empleadores.

La idea de Responsabilidad Social nace en función de la premisa de que si las empresas utilizan recursos entregados por la sociedad, éstas deben a cambio devolver dicho beneficio, ya que se genera un compromiso ético entre ambas partes, e independientemente que se vea o no favorecida, deberán velar siempre por el bienestar de la comunidad.

1.1.2 Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica

El tratamiento del tema de Responsabilidad Social Empresarial es cada vez más común entre las empresas de Latinoamérica; al examinar los avances que la región ha hecho en cuestiones de RSE, no se puede dar un veredicto generalizado, dado que tanto los aspectos económicos, sociales y ambientales; como los fines u objetivos que persigue cada nación son diversos al no existir un marco de actuación establecido y una clara reglamentación a nivel regional.

La parte sur del continente americano, en temas de RSE, se encuentra rezagada al compararla con las grandes potencias del norte de América y



esencialmente de Europa, esto se debe principalmente a la presencia de ciertos factores como: crisis económicas, falta de potencial competitivo en las empresas, administraciones empresariales “tradicionalistas” que han impedido que la fuerza empresarial de la región sea manejada y direccionada hacia modelos de gestión mucho más acordes a los actuales requerimientos de la sociedad.

Sin embargo, esto no quiere decir que la región se haya quedado estática en materia de RSE, ya que desde los años 90’s surgen algunas iniciativas lideradas por grupos empresariales, que tienen como objetivo el crear organizaciones que apoyen e impulsen una cultura de empresa pro-comunidad y pro-ambiente. Las organizaciones latinoamericanas que han encabezado el trabajo de RSE en la región son: La Asociación de Empresarios Cristiano (ADEC) de Paraguay y La Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) de Costa Rica. A más de esto, la gran mayoría de países de Latinoamérica, se han integrado a alianzas globales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, siendo el objetivo de estas alianzas estratégicas la sostenibilidad económica o de apoyo-sin fines de lucro (Fundación AVINA y Mercedes Korin, 2011).

Todo lo anterior, ha contribuido para que, a nivel de Latinoamérica, las entidades vayan entendiendo que sus responsabilidades van más allá de obtener ganancias económicas y que deben enfocarse también en el desarrollo sostenible de la sociedad y en el cuidado del medio ambiente. Incluso, a un nivel superior; ha contribuido para que se comience a emplear ciertas herramientas como guías y manuales que permiten aplicar y controlar, de una forma relativamente técnica, modelos de gestión de RSE.

1.1.3 Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador

En el Ecuador el interés y preocupación de las empresas por integrar en sus actividades principios éticos y morales que buscan apoyar y velar por el beneficio y desarrollo de la sociedad se ha incrementado en los últimos años. Tal es así, que en el año de 1998 en Ecuador, se crea el Consorcio



Ecuatoriano para la Responsabilidad Social más conocida como CERES¹; esta organización se dedica a promover el ideal de que las entidades sean socialmente responsables en sus actividades empresariales, construyendo así una sociedad más sostenible y justa.

Algunos estudios recientes demuestran la creciente preocupación de las empresas ecuatorianas por implementar modelos de Responsabilidad Social en sus actividades y decisiones, a tal punto que análisis comparativos de la RSE como el realizado por la ONG británica Accountability, denominado como: “Estudio de la Competitividad Responsable” ubican al Ecuador en el puesto número 79, de 108 países que tratan asuntos referentes a la RSE (Viteri Moya, 2010). Sin embargo, el ocupar el puesto 79 entre 108 países, también resulta un reflejo de que en el país aún falta mucho que recorrer para establecer verdaderos sistemas de gestión que facilite a las empresas ecuatorianas el ser socialmente responsables.

Por otra parte, un estudio desarrollado en el año 2012 con el objetivo de conocer el tipo de industrias que implementaron en sus entidades un modelo de gestión sobre Responsabilidad Social Empresarial, determinó que de la totalidad de organizaciones ecuatorianas que han trabajado en RSE, 743 pertenecen al sector empresarial con fines de lucro, 140 del sector civil y 118 pertenecientes al sector del Estado (Torresano, 2012). Estos datos sugieren que la empresa privada es el ente que ha estado prestando mayor atención a las nuevas formas de administración que se basan en el cuidado de los requerimientos de la sociedad y del cuidado del medioambiente.

De su lado, la revista “Perspectiva”² en su publicación del mes de diciembre de 2012 expuso que solamente el 51% de las empresas

¹ Viteri Moya, J (2010). *Responsabilidad Social*. Quito. Disponible en: http://www.ute.edu.ec/fci/viteri_jorge.pdf (Consultado el 24 de agosto de 2015)

² Revista económica Perspectiva, Edición diciembre 2012. Disponible en: <http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2012diciembre/analisis.pdf> (Consultado el 24 de agosto de 2015)



ecuatorianas implementan o practican la Responsabilidad Social; además de que estas empresas perciben como los principales beneficios de este modelo el mejoramiento de relaciones con sus grupos de interés y la mejora de la imagen corporativa.

Todos estos análisis sobre la Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador demuestran y reafirman que al ser una temática, relativamente, reciente; es aun largo el sendero que hay que caminar para manejar funcionales sistemas de gestión de RSE, que estén regulados y correctamente dimensionados, para obtener reales resultados en temas de desarrollo social, económico y ambiental.

1.2 Conceptualización e importancia de la Responsabilidad Social Empresarial

A lo largo de la historia el concepto de RSE ha tenido diversas acepciones, las cuales generalmente han sido influenciadas por el entorno y el momento en el que fueron concebidas.

1.2.1 Definición de Responsabilidad Social Empresarial

Existen varias teorías y conceptualizaciones sobre qué es o qué significa la Responsabilidad Social Empresarial, a continuación se detallan definiciones de diversos autores sobre este tema:

Según el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas la RSE es *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores”*. Además se recalca que *“ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”* (Comisión Europea, 2001).



La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) señala que la Responsabilidad Social Empresarial es *“un concepto de gestión según el cual las empresas integran cuestiones sociales y medioambientales en sus actividades de negocio y las interacciones con sus clientes”* (ONUDI, 2015)

La Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemana, la define como *“las actividades de RSE se basan en la iniciativa y responsabilidad propia de las empresas y van más allá de sólo cumplir las leyes. Es un modelo de gestión empresarial que se basa en tres pilares: la responsabilidad económica, social y ambiental”* (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana, 2015).

En base a estas definiciones, se puede llegar a conceptualizar a la Responsabilidad Social Empresarial como un modelo de gestión; fundamentado en la responsabilidad económica, social y ambiental; que involucra a una empresa con las preocupaciones y necesidades de la sociedad en la que desenvuelve sus actividades.

1.2.1.1 ¿Qué no es Responsabilidad Social Empresarial?

La Responsabilidad Social Empresarial es comúnmente confundida con el concepto de filantropía, que es entendido como hacer donaciones o realizar proyectos sociales o medio ambientales, en muchos de los casos de manera individualizada, es decir, enfocándose tan solo en uno de los elementos que intervienen (empresa, sociedad o medio ambiente) y no de manera conjunta. Olvidándose que todo acto tiene una repercusión tanto sociales, económicas y medio ambientales.

Una donación puede ser aquella en donde la empresa destina un tanto por ciento de sus ganancias a obras sociales, como en la época de navidad para regalar juguetes a niños de la calle. También las empresas utilizan esta terminología de manera estratégica como una herramienta para crear ante los ojos de los demás una buena imagen corporativa, al momento que la organización destina una parte de su presupuesto al



hacer alguna labor social. Contrarrestando con lo que realmente es responsabilidad social.

La Responsabilidad Social Empresarial tiene varias connotaciones que hacen prácticamente imposible generar una definición única; es así que al hablar de RSE, no se puede creer que se está haciendo referencia solamente a la filantropía, o solamente al cuidado medio ambiental o al cumplimiento fiel de los derechos humanos. Más bien cuando se hable de Responsabilidad Social, se tiene que hablar de un modelo (empresa-sociedad) ganar-ganar, que genera un beneficio mutuo entre entes internos y externos, considerando todos los grupos de interés y demás actores sociales sobre los cuales una organización pueda tener influencia directa o indirecta. Visto de una manera más simple, la Responsabilidad Social, practicada por una empresa, se trata de interactuar y generar bienestar para todos los actores que la rodean, generando una suerte de valor agregado que va más allá de una simple producción de bienes o servicios.

1.2.2 Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial

Las transformaciones profundas del ámbito local, nacional e internacional; las exigencias políticas, económicas, sociales, culturales y medioambientales; y el cambiante entorno del mundo actual han dado lugar a un mayor interés por conocer cuáles son los beneficios bilaterales que trae consigo el tema de Responsabilidad Social Empresarial en las empresas, en el mercado y en la sociedad en general.

En el mundo empresarial las acciones, decisiones y procesos que una entidad lleva a cabo, afectan directamente o indirectamente sobre varios actores sociales, ya que las compañías de hoy en día se han convertido en referentes y generadoras de cambio no solo en el campo económico, sino también en aspectos de carácter social. Debido a esto, la importancia que deben darle las entidades a la imagen que muestran en temas de Responsabilidad Social debe ser mucho mayor, puesto que una de las premisas que rige hoy en día la competencia en los mercados, es que una



empresa “mal vista” desde un punto de vista ético, moral e incluso ambiental; más allá de tener un gran producto o servicio; puede terminar fracasando frente a los clientes como un rechazo a su mal accionar.

El modelo de RSE de a poco ha ido incursionando con mayor fuerza en las grandes empresas de todo el mundo, debido a que la mayoría de estas compañías, visionarias y vanguardistas por excelencia, ven en esta forma de gestión una inmejorable oportunidad para dotar de un valor agregado a su imagen corporativa y por ende a sus productos, pues aquellas que han implementado este modelo se han visto beneficiadas no solo por reconocimientos de organismos internacionales, sino por la respuesta de los consumidores quienes ven con buenos ojos que dichas empresas están comprometidas con el desarrollo de toda la sociedad.

Por todo esto, son cada vez más las personas, organismos internacionales, grupos de activistas, medios de comunicación y autoridades que ejercen presión y son más exigentes para que el mundo empresarial desarrolle sistemas y modelos de actuación que contribuyan a construir una cultura que conozca y aplique principios de lo que significa ser socialmente responsable.

1.2.2.1 Beneficios de la RSE en las empresas

Algunos de los principales beneficios de la Responsabilidad Social empresarial son: (Lima Bandeira & López, 2012)

1) Mayor eficiencia en los procesos: al invertir en formación y educación de una comunidad, una empresa puede garantizar personal local cualificado para sus actividades, optimizando los recursos con la admisión de personal.

2) Generación de nuevos negocios: especialmente si la empresa se inserta en una red de Responsabilidad Social, puede obtener mayor visibilidad y generar sociedades con otras instituciones que compartan la misma preocupación.



3) Gestión del talento humano: si la Responsabilidad Social es transversal en la organización, puede generar mayor compromiso en sus colaboradores y grupos de interés, fomentando el sentido y orgullo de pertenencia con la institución y aumentando la apropiación del negocio, lo que consecuentemente reduce costos relacionados con la rotación de personal e incrementa la productividad.

4) Aspecto comercial: el reconocimiento social genera mayor fidelidad en sus proveedores, una vez que se asocia a una imagen corporativa de transparencia y ética.

1.3 Organismos de promoción y control de la Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica y el Ecuador
















La Responsabilidad Social Empresarial es un tema en boga, que está teniendo cada vez más acogida en todo tipo de organizaciones y sociedades. Esto ha supuesto que la RSE se convierta en una iniciativa conjunta de representantes de empresas, administraciones públicas y organismos sin fines de lucro para trabajar, de manera responsable, en la creación de un marco de actuación ético, técnico y legal cuyo principal objetivo sea dar soporte al crecimiento social sostenible. Bajo estas condiciones, se ha hecho indispensable el crear organismos que impulsen, normalicen y controlen la construcción de un funcional sistema de gestión de RSE.

1.3.1 Organismos de promoción y control de la RSE en Latinoamérica

El principal organismo que promueve la creación de una comunidad empresarial sostenible e innovadora y de prácticas de negocio responsable a nivel de Latinoamérica es Forum Empresa, que está formado por la alianza de organizaciones empresariales orientadas hacia la Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial. Fue creado en el año de

1997 y está conformado por 19 organismos, de los cuales 13 son miembros del directorio y los 6 restantes son asociaciones afiliadas al mismo.³

Tabla 1. Organizaciones de Latinoamérica que promueven la Responsabilidad Social Empresarial.

Organizaciones de Latinoamérica que promueven la Responsabilidad Social Empresarial			
País	Institución	Logo	Descripción
Brasil	Instituto Ethos de Empresas de Responsabilidad Social		Miembros de la red
Chile	Acción RSE		Miembros de la red
Colombia	CORPORACIÓN FENALCO SOLIDARIO COLOMBIA		Miembros de la red
Costa Rica	La Asociación Empresarial para el Desarrollo, (AED)		Miembros de la red
Ecuador	Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES)		Miembros de la red
Estados Unidos	Business for Social Responsibility (BSR)		Miembros de la red
El Salvador	Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS)		Miembros de la red
Honduras	Fundación hondureña de Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE)		Miembros de la red
México	Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi)		Miembros de la red
Nicaragua	Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial (uniRSE)		Miembros de la red
Panamá	SumaRSE		Miembros de la red
Perú	Perú 2021		Miembros de la red
Uruguay	DERES		Miembros de la red
Paraguay	ADEC		Afiliados de la red
Argentina	Fundación del Tucuman		Afiliados de la red

³ Forum Empresa. Disponible en: http://www.empresa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=85 (Consultado el 25 de agosto de 2015)

	Forética		Afiliados de la red
Colombia	Fenalco Solidario		Afiliados de la red
Canadá	Canadian Business for Social Responsibility (CBSR)		Afiliados de la red
Venezuela	Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (CEDICE)		Afiliados de la red

Elaboración propia

Además, cabe señalar que a nivel de Latinoamérica, la primera entidad en promover la RSE fue la Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías del Brasil-ADCE en 1965, en la actualidad conocida como ADCE UNIAPAC.⁴

1.3.2 Principales promotores de Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador

➤ Instituto de la Responsabilidad Social Empresarial (IRSE)

El Instituto de la Responsabilidad Social Empresarial tiene su sede en la ciudad de Quito, establecida en el 2005, forma parte de la Fundación Horizontes y es una entidad privada que



no tiene fines de lucro. “El IRSE, es la primera iniciativa institucional en el Ecuador en el cometido de la Responsabilidad Social Empresarial”⁵.

Sus servicios están dirigidos a todo tipo de organizaciones, cuyo objetivo es informar los avances de la RSE, ofreciendo servicios como conferencias, capacitaciones, seminarios, entre otros (IRSE, 2015).

➤ Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social Empresarial (CERES)

El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, creado en



⁴ Canessa Illich y García Vega, E (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y el Mundo*. Editorial Siklos S.A

⁵ Instituto de Responsabilidad Social Empresarial del Ecuador. Disponible en: <http://www.irse-ec.org/quienessomos.html> (Consultado el 25 de agosto de 2015)



1997, es una red de empresas públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil y fundaciones empresariales; comprometidas con la responsabilidad económica, social y ambiental. Tiene alianzas estratégicas con las principales organizaciones que promueven la responsabilidad social a nivel nacional e internacional. Utilizan herramientas de auto-evaluación llamados indicadores CERES-ETHOS, basado en normas internacionales, adaptadas al territorio ecuatoriano y enfocados en: valores, transparencia y gobernanza; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores y clientes; comunidad; gobierno y sociedad⁶.

1.4 Modelos de Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial es una temática que desde hace algunos años atrás ha ido causando mayor interés en el mundo empresarial; acogiéndola y entendiéndola como una forma de responder, con mayor eficacia y eficiencia, a las responsabilidades sociales y ambientales que las organizaciones tengan frente a sus grupos de interés, y en un plano mayor, frente a la sociedad. Por otro lado, basándose en experiencias de mercado, empresas y demás entidades de todo el mundo perciben y entienden a la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial como una ventaja competitiva que ayuda a mejorar la imagen que las organizaciones proyectan al mercado, al adquirir un mayor compromiso con el desarrollo sostenible de todos los actores de una economía. A partir de estos preceptos, se han derivado diversos modelos que pretenden guiar sobre la aplicación de los conceptos de RSE y concretar los requerimientos que toda organización debería responder frente a su comunidad. Algunos de los modelos más empleados para entender la aplicación de la RSE son:

⁶ CERES. Disponible en: <http://www.redceres.org/> (Consultado el 26 de agosto de 2015)



1.4.1 Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es un requerimiento que se hace a empresas de todo el mundo para organizar y regular sus actividades y operaciones con el cumplimiento de algunos principios básicos universales en materia de: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción. Al contar con más de 8.000 firmantes en más de 135 países, este pacto se convierte en “*la mayor iniciativa voluntaria de gestión de Responsabilidad Social Empresarial alrededor del mundo*” (UN Global Compact, 2000).

El modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial del Pacto Mundial de las Naciones Unidas se basa en el cumplimiento de diez principios que contribuyen en la legitimización social en las empresas y el entorno económico, alineando los objetivos de las organizaciones con las demandas y valores de la sociedad. La aplicación de estos principios no es de carácter obligatorio para las diversas instituciones, sin embargo aquellas organizaciones que decidan sujetarse al modelo, deberán informar de manera pública y transparente sobre los avances de la implementación del modelo y los resultados alcanzados.

Los diez principios que rigen el pacto mundial son guías de como las empresas se deben manejar en relación a derechos humanos, estándares laborales, prácticas anticorrupción y cuidado del medioambiente. Estos diez principios son:⁷

- **DERECHOS HUMANOS:** Estos principios hacen referencia a la responsabilidad que tienen las empresas de velar que se cumplan, en toda su cadena de valor, los derechos inherentes a todos los seres humanos sin distinción de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, o cualquier otra condición.

⁷Red Pacto Mundial España. Disponible en: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/> (Consultado el 30 de Agosto de 2015)



- **Principio Nro 1:** "Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia"
- **Principio Nro 2:** "Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos"
- **ESTANDARES LABORALES:** Estos principios son inherentes a la obligación que tienen las empresas de guiarse y actuar bajo ciertos estándares y normas laborales.
 - **Principio Nro 3:** "Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva"
 - **Principio Nro 4:** "Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción"
 - **Principio Nro 5:** "Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil"
 - **Principio Nro 6:** "Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación"
- **MEDIO AMBIENTE:** Son aquellos principios relacionados a la responsabilidad de las organizaciones de frenar el daño que se está produciendo a los ecosistemas naturales y fomentar modelos económicos y sociales sostenibles, que garanticen la vida en el futuro.
 - **Principio Nro 7:** " Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente"
 - **Principio Nro 8:** " Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental"



- **Principio Nro 9:** " Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente"
- **ANTICORRUPCIÓN:** El principio anticorrupción, no solo plantea el evitar el soborno, la extorsión y otras formas de corrupción; sino además invita a las empresas a trabajar junto con los gobiernos, agencias de la ONU y sociedad civil para construir un sistema económico más transparente.
- **Principio Nro 10:** " Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno"

El modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial propuesto por el pacto mundial, consta de seis pasos para ser implementados en aquellas empresas que hayan realizado el compromiso con el pacto. El cumplimiento de estos pasos, tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a mejorar sus niveles de respuesta frente a los requerimientos de la sociedad. Este proceso se ejecuta de la siguiente manera:⁸

- **Paso # 1: Comprometerse**

En este paso, los altos funcionarios de las empresas se comprometen públicamente a apoyar el Pacto Mundial y a integrar los diez principios antes mencionados dentro de su cultura organizacional y en todas sus operaciones.

- **Paso # 2: Evaluar**

Se trata de una evaluación de los riesgos y oportunidades, de carácter financiero y no financiero, adyacentes a cada empresa. Además, en este paso las organizaciones deben analizar el

⁸ONU. (2000). *Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones – Guía para su Implementación*. Disponible en: http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/03/Modelo_Gestion.pdf (Consultado el 30 de Agosto de 2015)



impacto de sus operaciones y actividades sobre los diferentes aspectos que abarca este Pacto Mundial.

- **Paso # 3: Definir**

En base a la evaluación de riesgos, oportunidades e impactos, las empresas tienen que definir objetivos e indicadores para medir sus avances en materia de RSE. Por otra parte, se tiene que crear un plan de trabajo que permita ejecutar de mejor manera el programa

- **Paso # 4: Implementar**

En este paso la empresa debe ajustar e implementar estrategias y políticas alineadas con los conceptos del pacto mundial, no solo dentro de la organización, sino incluyendo a toda su cadena de valor.

- **Paso # 5: Medir**

Las organizaciones deben recolectar información sobre los indicadores de desempeño antes establecidos, para analizar y monitorear el progreso frente a los objetivos que se pretenden alcanzar en materia de responsabilidad social. Este paso es esencial para realizar ajustes oportunos que ayuden a mejorar el desempeño.

- **Paso # 6: Comunicar**

El proceso finaliza, relativamente, cuando las organizaciones comunican e informan, a sus accionistas y demás grupos de interés, sobre los progresos alcanzados y las estrategias empleadas para estar acorde al Pacto Mundial. Este paso es la base del proceso de mejora continua que debe seguir toda organización.

1.4.2 Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020

La Estrategia española de Responsabilidad Social de las Empresas es un plan de manejo aprobado en el año 2014 con el objetivo de *“apoyar el desarrollo de las prácticas responsables de las organizaciones públicas y*



privadas con el fin de que se constituyan en un motor significativo de la competitividad del país y de su transformación hacia una sociedad y una economía más productiva, sostenible e integradora". (Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España, 2014).

Este modelo de gestión consta de diez campos de acción, que se basan en los principios de: competitividad, cohesión social, creación de valor compartido, sostenibilidad, transparencia y voluntariedad. Las diez líneas de actuación que conforman esta estrategia son⁹:

- 1) Promoción de la RSE como elemento impulsor de organizaciones más sostenibles.
- 2) Integración de la RSE en la educación, la formación y en la investigación.
- 3) Buen Gobierno y transparencia como instrumentos para el aumento de la confianza.
- 4) Gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo.
- 5) Inversión socialmente responsable e I+D+i.
- 6) Relación con los proveedores.
- 7) Consumo responsable.
- 8) Respeto al medioambiente.
- 9) Cooperación al desarrollo.
- 10) Coordinación y participación.

Estos campos de acción, son elementos de guía para que las empresas puedan contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad; creando empleo estable, mejorando las condiciones de igualdad, y sobre todo cumpliendo

⁹ Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2014). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020*. España. Disponible en: http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf (Consultado el 31 de Agosto de 2015)



cuatro objetivos específicos establecidos en esta Estrategia de Responsabilidad Social:

- **Objetivo 1:** Impulsar y promover la RSE, tanto en las empresas, incluidas las PYMES, como en el resto de organizaciones públicas y privadas, en sus actuaciones en los diversos ámbitos geográficos en los que operan.
- **Objetivo 2:** Identificar y promover la RSE como atributo de competitividad, de sostenibilidad y de cohesión social.
- **Objetivo 3:** Difundir los valores de la RSE en el conjunto de la sociedad.
- **Objetivo 4:** Crear un marco de referencia común para todo el territorio en materia de RSE.

Además, cabe destacar que la Estrategia Española, incluye un apartado en el que destaca la importancia de integrar la Responsabilidad Social Empresarial en la educación, formación e investigación; ya que se considera que enseñar los valores del comportamiento responsable y técnicas de gestión social y ambientalmente responsables, es la base fundamental que ayudará a generar cambios sustanciales en la forma de pensar y de actuar de las actuales y futuras generaciones.

1.4.3 “Guía sobre Responsabilidad Social” ISO 26000

La Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) es un organismo que se encarga de promover la aplicación y estandarización de normas internacionales de producción (de productos y servicios), comercio, comunicación y seguridad para empresas y organizaciones (públicas y privadas) de todo el mundo.

Dentro de los productos generados por la Organización Internacional de Estandarización se encuentra la “Guía sobre Responsabilidad Social” ISO 26000. Esta guía es una norma internacional, desarrollada en el año 2010, que pretende ayudar a las organizaciones, tanto públicas como privadas, de países desarrollados y en vías de desarrollo, en sus



esfuerzos por manejarse de una manera socialmente responsable frente a los requerimientos globales de la actualidad.

Para la creación de esta guía, se contó con la participación de grupos de interés (Industria, Consumidores, Gobierno, ONG`S, Sindicatos, etc.) provenientes de 99 países de todo el mundo. Cabe señalar que la ISO 26000 está compuesta de guías voluntarias y no de requisitos, por lo cual no se puede utilizar como una norma de certificación.

La ISO 26000 ayuda a las empresas a mejorar su comprensión sobre el actuar de manera socialmente responsable al ofrecer lineamientos sobre¹⁰:

- Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social
- Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social
- Principios y prácticas relativas a la responsabilidad social
- Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia
- Identificación y compromiso con las partes interesadas
- Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.

La visión de la “Guía sobre Responsabilidad Social” abarca el tratamiento de siete materias fundamentales que son: Gobernanza de la organización, Derechos humanos, Prácticas laborales, Medio ambiente, Prácticas justas de operación, Asuntos de consumidores, Participación activa y desarrollo de la comunidad. Y se rige por siete principios de acción, los cuales son: Rendición de cuentas, Transparencia, Comportamiento ético, Respeto a

¹⁰ Organización Internacional de Estandarización. (2010). *ISO 26000 Visión General del Proyecto*. Disponible en: http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf (Consultado el 3 de Septiembre de 2015)



los intereses de las partes interesadas, Respeto al principio de legalidad, Respeto a la norma internacional de comportamiento, Respeto a los derechos humanos. (Normalización, 2010)

1.5 Modelo de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial ADEC-ETHOS

Los Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial ADEC-ETHOS, son una herramienta de gestión, generada por la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) con el apoyo técnico del Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, que sirve para evaluación y el seguimiento del cumplimiento de la Responsabilidad Social Corporativa en América Latina.

La Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) es una organización fundada en noviembre de 1981 en la ciudad de Asunción, con el objetivo de *“promover la optimización de actividades en bien de la comunidad y la dignificación del hombre como sujeto del trabajo”*¹¹. (ADEC, 2012). De su parte, el Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social fue fundado en Brasil en el año de 1998 con la premisa de *“movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, volviéndolas aliadas en la construcción de una sociedad sostenible y justa”*¹². (EXPOK, 2009)

El modelo de gestión de RSE, elaborada en conjunto por estas dos organizaciones, pretende analizar y diagnosticar el grado de cumplimiento de las diferentes organizaciones con los requerimientos de carácter social y ambiental a los que se enfrentan. Para esto, la herramienta ADEC-ETHOS se basa en el estudio de siete ejes o aristas principales que engloban las diversas temáticas que significan ser socialmente responsable. Estos ejes principales son: (ETHOS, 2011)

¹¹ ADEC. (2012). Disponible en: <http://www.adec.org.py/nuestra-identidad-i1> (Consultado el 4 de septiembre de 2015)

¹² EXPOK. (2009). Disponible en: <http://www.expoknews.com/que-es-el-instituto-ethos/> (Consultado el 4 de septiembre de 2015)



- **Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo:** Se evalúa el desempeño de la entidad basándose en elementos como: valores corporativos, principios éticos de sus actividades, rendición de cuentas a la sociedad de manera transparente, capacidad de diálogo entre las partes interesadas y relaciones con la competencia.
- **Público Interno:** Evaluar las relaciones con los empleados, empleadores, la existencia o no de la gestión participativa de ellos en la empresa, el cumplimiento de la ley que garantice el respeto del trabajo digno y de los derechos laborales.
- **Medio Ambiente:** Se cumple o no con el compromiso de cuidar el medio ambiente, cumplimiento de la normativa legal, determinar la existencia de planes de gestión ambiental tanto de prevención, control y si están establecidos en su planificación estratégica, control durante todo el ciclo de tratamiento de los materiales desde su inicio hasta su salida.
- **Proveedores:** La relación que existe entre la empresa y sus proveedores, si contribuyen en el desarrollo en beneficio de ambas partes, criterios de selección y evaluación si son de carácter económico o en base a otros como el compromiso de carácter social, ambiental, etc. Sin vulnerar los derechos laborales.
- **Consumidores y Clientes:** La comunicación de carácter comercial tanto interna y externa; canales de comunicación utilizados para dirigirse a sus consumidores y clientes, dar a conocer de los daños potenciales de los productos y servicios
- **Comunidad:** Determina la relación que tiene la empresa con sus grupos de interés en relación al impacto por las actividades que lleva a cabo, si posee un proceso estructurado en donde la entidad pueda conocer las quejas/reclamos de los usuarios. Si tiene convenios, alianzas con otras organizaciones, comunidades o proyectos conjuntos que vayan en desarrollo de la colectividad.



- **Gobierno y sociedad:** Poseen prácticas o políticas de anticorrupción y de soborno, apoya/participa en campañas de carácter social o de interés público y cómo contribuye al bienestar de la sociedad.

Es necesario señalar que el modelo de gestión ADEC-ETHOS propone una metodología para impulsar la RSE en las organizaciones que consta de las siguientes tres etapas:

- **Etapa # 1: La Autoevaluación**

Esta etapa se trata del diagnóstico del estado actual de la empresa, a través de un cuestionario de preguntas que abarca información sobre los siete ejes fundamentales.

- **Etapa # 2: Acciones de Responsabilidad Social Empresarial**

Se trata de generar un listado de acciones, vinculadas a la RSE, que las empresas pueden llevar a cabo para mejorar su tratamiento de los requerimientos de la sociedad.

- **Etapa # 3: Planificación**

Es la definición de un Plan de Responsabilidad Social, en el cual las empresas deben seleccionar las acciones que van a implementar para mejorar su gestión de Responsabilidad Social.



CAPÍTULO 2

Evaluación y análisis de la Responsabilidad Social Empresarial en el manejo de residuos sólidos de la provincia del Azuay

2.1 Descripción de las empresas dedicadas al manejo de residuos sólidos de la provincia del Azuay

En la Provincia del Azuay funcionan tres empresas de carácter público municipal que se encargan de la gestión de los desechos sólidos; estas tres empresas son: “Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca” (EMAC-EP), “Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de la Cuenca del Río Jubones” (EMMAICJ-EP) y “Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de la Cuenca de Rio Paute” (EMMAICP-EP). El en caso de EMMAICJ-EP y EMMAICP-EP se tratan de empresas de carácter mancomunado que están integradas, y tienen funcionamiento, en varios cantones de la provincia

- **“Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de la Cuenca de Rio Paute” (EMMAICP-EP):** Es la empresa responsable de la administración del sistema de gestión, barrido, recolección, limpieza tratamiento, transporte y disposición final de los desechos sólidos de los cantones: Gualaceo, Chordeleg, Síg sig, Guachapala. Esta empresa pública fue constituida, el 4 de diciembre de 2009, por las autoridades de los municipios de Gualaceo, Chordeleg y Síg sig; posteriormente, el 24 de febrero de 2010, mediante un adendum a la ordenanza se incorporó a los municipios de El Pan y Guachapala dentro de la organización. El directorio de la empresa está conformado por los alcaldes de los cantones antes mencionados y por el Ing. Diego Montesdeoca quien se desempeña en el cargo de Gerente General.



- **“Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de la Cuenca del Río Jubones” (EMMAICJ-EP):** Esta empresa fue concebida a partir de la suscripción de un convenio entre el “Instituto de Promoción y Apoyo al Desarrollo” IPADE y el Gobierno Municipal de Girón para la ejecución del proyecto “Fortalecimiento de los Municipios de Girón, San Fernando y Santa Isabel de la Región Cañari mediante la creación de una Mancomunidad para la Gestión Integral de Residuos Sólidos”¹³. La ejecución de este proyecto dio como resultado que el 20 de mayo del 2008 se constituya oficialmente la empresa pública EMMAICJ. El objetivo final de esta organización es el promover el bienestar ambiental y el desarrollo social a través de la gestión integral de los residuos sólidos en los cantones de Girón y Santa Isabel. En la actualidad el directorio está conformada por los alcaldes de Santa Isabel y Girón, y además por los alcaldes de San Fernando y Nabón que son cantones que tienen acuerdos de cooperación con esta empresa. El cargo de Gerente lo ocupa el Dr. Julio Mosquera Bravo.
- **“Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca” (EMAC):** Fue creada el 15 de diciembre de 1998 mediante una ordenanza impulsada por el Ilustre Concejo Cantonal de Cuenca con el objetivo de fomentar la gestión responsable e integral de los desechos sólidos de la ciudad. En la actualidad, la empresa ejecuta su misión del cuidado y aseo de la ciudad a través de la prestación de seis servicios, los cuales son: cuidado de áreas verdes, limpieza y barrido, relleno sanitario, escombrera y recolección de basura. El directorio de la empresa está presidido por el Ing. Marcelo Cabrera Palacios, en su calidad de alcalde del cantón Cuenca; mientras que el cargo de

¹³ EMMAICJ EP. Disponible en <http://www.emmaicj.gob.ec/Home.aspx?idsbm=1> (Consultado el 20 de noviembre de 2015)



Gerente General lo ocupa la Dra. Andrea Arteaga I. La empresa cuentan con alrededor de 300 trabajadores y sus oficinas principales están ubicadas en el la Av. Solano y 12 de Abril, edificio San Vicente de Paúl.

2.2 Descripción de la metodología de la investigación

Con la finalidad de diagnosticar el nivel de gestión ética y responsable que las empresas latinoamericanas llevan a cabo en sus diferentes campos de actuación, las Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) adapto los Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial creadas por el instituto brasileño Ethos, para convertirlos en “una herramienta de evaluación y aprendizaje de la gestión de la empresa en lo que se refiere a la incorporación de prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE), a la planificación de estrategias y al monitoreo del desempeño general de la empresa”.¹⁴

2.2.1 Aplicación del método de indicadores ADEC Ethos 2009

El método de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial ADEC-Ethos 2009 se compone de un cuestionario de 120 preguntas destinadas al diagnóstico de 39 indicadores. A su vez estos indicadores están agrupados en 7 grandes ejes adyacentes al tema de RSE; los ejes e indicadores que integran este modelo son¹⁵:

- **EJE 1: Valores, transparencia y gobierno corporativo**

Indicadores:

- Compromisos Éticos
- Cultura Organizacional

¹⁴ Asociación de Empresarios Cristianos “ADEC”. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Guía de Implementación para PYMES* Disponible en:

http://www.empresa.org/doc/Libro_RSE.pdf (Consultado el 5 de noviembre de 2015)

¹⁵ Asociación de Empresarios Cristianos “ADEC”. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Guía de Implementación para PYMES* Disponible en:

http://www.empresa.org/doc/Libro_RSE.pdf (Consultado el 5 de noviembre de 2015)



- Gobierno Corporativo
- Relaciones con la competencia
- Balance Social
- **EJE 2: Proveedores**
Indicadores:
 - Criterios de selección y evaluación de proveedores
 - Trabajo infantil en la cadena de proveedores
 - Relaciones en las cadenas de proveedores
- **EJE 3: Público Interno**
Indicadores:
 - Salud, Seguridad y condiciones laborales
 - Valoración de la diversidad
 - Compromiso con el desarrollo profesional
 - Gestión participativa
 - Relaciones con sindicatos
 - Política de remuneración y beneficios
 - Compromiso con el desarrollo infantil
 - Clima Laboral
 - Compromiso con el futuro de los niños
 - Comportamiento en los despidos
 - Plan de retiro
 - Relaciones con colaboradores tercerizados



- **EJE 4: Medioambiente**

Indicadores:

- El medioambiente como compromiso empresarial
- Prácticas de cuidado del Medio Ambiente
- Impacto Medioambiental
- Sustentabilidad de la Economía Forestal
- Minimización de residuos

- **EJE 5: Clientes/Consumidores**

Indicadores:

- Consideración de la opinión del cliente
- Proceso de Reclamaciones
- Marketing y comunicación
- Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios

- **EJE 6: Comunidad**

Indicadores:

- Política de Apoyo a la Comunidad
- Voluntariado y participación
- Financiamiento de Acciones sociales
- Relaciones con organizaciones locales

- **EJE 7: Gobiernos y Sociedad**

Indicadores:

- Participación Política
- Contribución para Campañas Políticas
- Prácticas anticorrupción



- Participación en proyectos sociales gubernamentales
- Construcción de la ciudadanía

Para el estudio de La Responsabilidad Social Empresarial en las empresas encargadas del manejo de residuos sólidos de la provincia del Azuay, el cuestionario de indicadores ADEC Ethos 2009 fue aplicado en las tres empresas de la provincia, formalmente estructuradas, que desarrollan este tipo de actividades.

2.2.1.1 Tabulación de datos y obtención del puntaje

Según lo mencionado anteriormente, el cuestionario de RSE está dividido en 7 secciones o ejes dentro de las cuales se incluye las 120 preguntas; para cada pregunta existen 3 alternativas de respuesta: SI, NO y EN PARTE. El/la representante de cada empresa responderá a cada interrogante de acuerdo a la opción que mejor describa la situación de su empresa, sin embargo si existen preguntas que no aplican dentro de las actividades de cada organización se tendrá que abstenerse de responder dicha pregunta.

Una vez aplicado el cuestionario, se tiene que proceder a obtener los puntajes de cada indicador, eje y el puntaje total para el diagnóstico de RSE. Para la obtención de los puntajes se asigna un valor a cada posible respuesta de la siguiente manera:

“NO” = 0 punto

“En Parte” = 1 punto

“SI” = 2 puntos

Para determinar el puntaje total, se tiene que sumar los puntos obtenidos en cada pregunta (0, 1 o 2) y se divide para el número total de ítems o preguntas contestadas. El puntaje obtenido tiene que estar en una rango de cero como mínimo y dos como máximo.



2.3 Análisis y evaluación de resultados

2.3.1 Matriz de puntajes

La siguiente matriz refleja los puntajes globales del sector de manejo de residuos sólidos de la provincia del Azuay, obtenidos una vez aplicada la encuesta de indicadores ADEC-Ethos 2009 a las empresas EMAC-EP, EMMAICP-EP y EMMAICJ-EP.



Tabla 2. Matriz de puntajes individuales de las empresas EMAC-EP, EMMAICJ y EMMAICP.

INDICADORES	EMAC			EMMAICJ			EMMAICP		
	Puntaje alcanzado	Items utilizados	Puntuación	Puntaje alcanzado	Items utilizados	Puntuación	Puntaje alcanzado	Items utilizados	Puntuación
VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO									
Compromisos éticos	12	9	1,33	14	11	1,27	7	6	1,17
Cultura organizacional	6	6	1,00	9	8	1,13	4	7	0,57
Gobierno corporativo	8	4	2,00	5	4	1,25	6	4	1,50
Relaciones con la competencia	3	2	1,50	1	2	0,50	3	2	1,50
Balance social	4	3	1,33	4	3	1,33	3	3	1,00
Total Puntaje Eje	33	24	1,38	33	28	1,18	23	22	1,05
PROVEEDORES									
Criterios de selección y evaluación de proveedores	1	1	1,00	0	3	0,00	3	2	1,50
Trabajo infantil en la cadena de proveedores	4	2	2,00	2	2	1,00	0		
Relaciones en las cadenas de proveedores	3	4	0,75	1	5	0,20	4	3	1,33
Total Puntaje Eje	8	7	1,14	3	10	0,30	7	5	1,40
PÚBLICO INTERNO									
Salud, seguridad y condiciones laborales	9	7	1,29	7	7	1,00	4	7	0,57
Valoración de la diversidad	10	5	2,00	9	6	1,50	7	6	1,17
Compromiso con el desarrollo profesional	6	3	2,00	4	3	1,33	3	3	1,00
Gestión participativa	6	3	2,00	3	4	0,75	2	4	0,50



Relaciones con sindicatos	4	2	2,00	4	2	2,00	4	2	2,00
Política de remuneración y beneficios	2	4	0,50	8	5	1,60	2	5	0,40
Compromiso con el desarrollo infantil	2	3	0,67	2	3	0,67	4	3	1,33
Clima laboral	0	4	0,00	0	4	0,00	2	4	0,50
Compromiso con el futuro de los niños	2	3	0,67	1	3	0,33	1	3	0,33
Comportamiento en los despidos	2	2	1,00	5	3	1,67	1	1	1,00
Plan de retiro	2	2	1,00	0	2	0,00	4	2	2,00
Relaciones con colaboraciones tercerizados	0	1	0,00	0	1	0,00	0		
Total Puntaje Eje	45	39	1,15	43	43	1,00	34	40	0,85
MEDIOAMBIENTE									
El medioambiente como compromiso empresarial	5	3	1,67	6	4	1,50	6	4	1,50
Prácticas de cuidado del medio ambiente	6	7	0,86	16	8	2,00	13	7	1,86
Impacto medioambiental	7	5	1,40	10	5	2,00	9	5	1,80
Sustentabilidad de la economía forestal	0			0	0		0		
Minimización de residuos	4	3	1,33	6	3	2,00	0	1	0,00
Total Puntaje Eje	22	18	1,22	38	20	1,90	28	17	1,65
CONSUMIDORES/CLIENTES									
Consideración de la opinión del cliente	10	7	1,43	5	7	0,71	3	7	0,43
Proceso de reclamaciones	1	1	1,00	1	1	1,00	0	1	0,00
Marketing y comunicación	6	4	1,50	9	5	1,80	5	3	1,67
Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	3	3	1,00	2	3	0,67	2	1	2,00



Total Puntaje Eje	20	15	1,33	17	16	1,06	10	12	0,83
COMUNIDAD									
Política de apoyo a la comunidad	12	8	1,50	8	11	0,73	18	12	1,50
Voluntariado y participación	0	6	0,00	3	6	0,50	4	5	0,80
Financiamiento de acciones sociales	0	3	0,00	0	4	0,00	5	4	1,25
Relaciones con organizaciones locales	3	3	1,00	3	3	1,00	4	3	1,33
Total Puntaje Eje	15	20	0,75	14	24	0,58	31	24	1,29
GOBIERNO Y SOCIEDAD									
Participación política	0	0		0	3	0,00	1	1	1,00
Contribución para campañas políticas	2	1	2,00	2	1	2,00	0		
Prácticas anticorrupción	4	2	2,00	4	2	2,00	0		
Participación en proyectos sociales gubernamentales	0	1	0,00	1	1	1,00	1	1	1,00
Construcción de la ciudadanía	0	3	0,00	2	3	0,67	1	1	1,00
Total Puntaje Eje	6	7	0,86	9	10	0,90	3	3	1,00
TOTAL PUNTAJE	149	130	1,15	157	151	1,04	136	123	1,11

Elaboración propia

Tabla 3. Matriz de puntajes globales de Sector de Manejo de Residuos Sólidos de la provincia del Azuay.

INDICADORES	Puntaje alcanzado	Items utilizados	Puntuación
VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO			
Compromisos éticos	33	26	1,27
Cultura organizacional	19	21	0,90
Gobierno corporativo	19	12	1,58
Relaciones con la competencia	7	6	1,17
Balance social	11	9	1,22
Total Puntaje Eje	89	74	1,20
PROVEEDORES			
Criterios de selección y evaluación de proveedores	4	6	0,67
Trabajo infantil en la cadena de proveedores	6	4	1,50
Relaciones en las cadenas de proveedores	8	12	0,67
Total Puntaje Eje	18	22	0,82
PÚBLICO INTERNO			
Salud, seguridad y condiciones laborales	20	21	0,95
Valoración de la diversidad	26	17	1,53
Compromiso con el desarrollo profesional	13	9	1,44
Gestión participativa	11	11	1,00
Relaciones con sindicatos	12	6	2,00
Política de remuneración y beneficios	12	14	0,86
Compromiso con el desarrollo infantil	8	9	0,89
Clima laboral	2	12	0,17
Compromiso con el futuro de los niños	4	9	0,44
Comportamiento en los despidos	8	6	1,33
Plan de retiro	6	6	1,00
Relaciones con colaboraciones tercerizados	0	2	0,00
Total Puntaje Eje	122	122	1,00
MEDIOAMBIENTE			
El medioambiente como compromiso empresarial	17	11	1,55
Prácticas de cuidado del medio ambiente	35	22	1,59



Impacto medioambiental	26	15	1,73
Sustentabilidad de la economía forestal	0	0	
Minimización de residuos	10	7	1,43
Total Puntaje Eje	88	55	1,60
CONSUMIDORES/CLIENTES			
Consideración de la opinión del cliente	18	21	0,86
Proceso de reclamaciones	2	3	0,67
Marketing y comunicación	20	12	1,67
Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	7	7	1,00
Total Puntaje Eje	47	43	1,09
COMUNIDAD			
Política de apoyo a la comunidad	38	31	1,23
Voluntariado y participación	7	17	0,41
Financiamiento de acciones sociales	5	11	0,45
Relaciones con organizaciones locales	10	9	1,11
Total Puntaje Eje	60	68	0,88
GOBIERNO Y SOCIEDAD			
Participación política	1	4	0,25
Contribución para campañas políticas	4	2	2,00
Practicas anticorrupción	8	4	2,00
Participación en proyectos sociales gubernamentales	2	3	0,67
Construcción de la ciudadanía	3	7	0,43
Total Puntaje Eje	18	20	0,90
TOTAL PUNTAJE	442	404	1,09

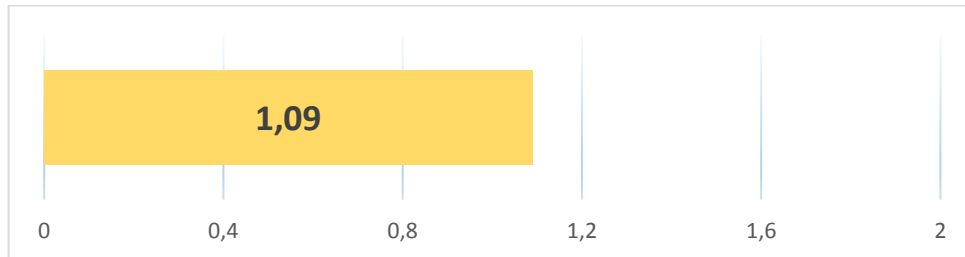
Elaboración propia

2.3.2 Interpretación de resultados en las empresas de manejo de residuos sólidos en la Provincia del Azuay.

Luego de aplicar el cuestionario de indicadores, y a su vez haber obtenido los puntajes correspondientes a la evaluación del cumplimiento de los criterios de Responsabilidad Social considerados en el modelo ADEC-

Ethos, se procedió a derivar algunas conclusiones e interpretaciones de la situación actual del sector del manejo de residuos sólidos, así como de algunas particularidades observadas en cada empresa de manera individual.

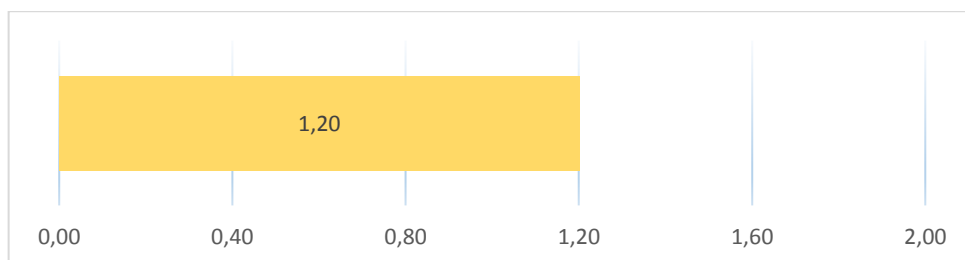
Gráfico 1.- Puntaje Global del Sector según ADEC-Ethos 2009.



Elaboración propia

A nivel del sector dedicado al manejo de residuos sólidos en la Provincia del Azuay, un puntaje global de 1,09 sobre 2, determina que dentro de este tipo de empresas existe el conocimiento y la aplicación de ciertos criterios asociados a Responsabilidad Social Empresarial para el desarrollo y prestación de sus servicios. Ahondando un poco más sobre el resultado, el puntaje obtenido muestra que si bien el sector ya realiza acciones del ámbito de la RSE, aún hace falta que este tipo de empresas lleven adelante ciertas prácticas positivas que permitan mejorar sus compromisos con la sociedad, y en términos de este método, mejorar el puntaje.

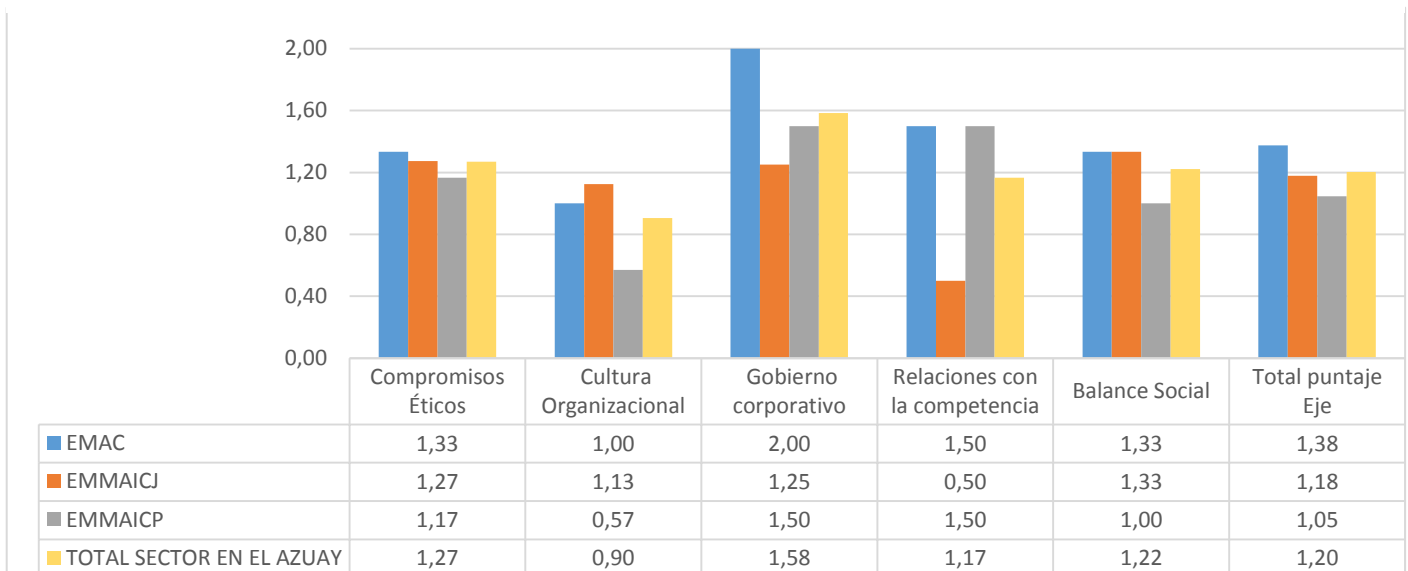
Gráfico 2.- Puntaje en Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo según ADEC-Ethos 2009.



Elaboración propia

En cuanto a temáticas relacionadas con los valores que rigen a cada empresa, la transparencia en el funcionamiento y la estructuración del gobierno corporativo, un resultado de 1,20 refleja la preocupación de las empresas del sector por manejarse fielmente a los principios de ética profesional en la búsqueda de cumplir sus objetivos. No obstante, esa misma puntuación, también es una muestra de que aún queda mucho camino por recorrer para la formación de culturas organizacionales íntegras y bien estructuradas que ayuden a profesionalizar aún más este tipo de organizaciones.

Gráfico 3.- Detalle de puntajes en Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo.



Elaboración propia

- Uno de los hallazgos principales, con respecto al indicador compromisos éticos, es que la empresa EMMAICP no tiene definida de manera explícita su misión, visión y sus valores institucionales, esta empresa se rige únicamente por un código de ética interno.
- En cuanto a las acciones para sancionar y combatir prácticas de corrupción, discriminación, acoso, etc.; se deriva que empresas como EMAC-E.P y EMMAICJ tienen un puntaje intermedio debido a que en estas temáticas se manejan según políticas y normas

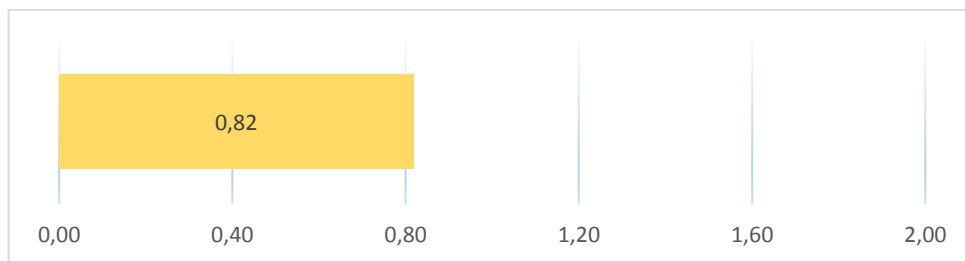


propias de su cultura organizacional y de su código de ética; mientras que la empresa EMMAICP trata estos temas basándose en reglamentos legales externos (reglamentos municipales); que no son oportunamente difundidos dentro de la institución. Este apartado hace que EMMAICP tenga un puntaje de apenas 0,57 en este indicador.

- En cuanto al indicador del gobierno corporativo, las tres entidades cumplen con la legislación de seguridad social vigente, establecida en el Código de
- trabajo; este aspecto hace que dentro de este indicador el puntaje del sector sea de 1,58. Sin embargo, es necesario destacar que la EMAC E.P alcanza un puntaje de 2 sobre 2 en este apartado, debido a que es la única de las tres empresas que redacta anualmente una memoria, en la que deja bien sentadas las acciones realizadas y los avances obtenidos para el cumplimiento de sus objetivos empresariales.
- En temas de relaciones con la competencia, dos de las tres empresas (EMAC-E.P, EMMAICP) tienen establecidas políticas de no divulgación o mal utilización de información de los defectos/debilidades respecto del servicio que ofrecen; estas empresas operan bajo un código de conducta basado en valores bien definidos y difundidos dentro de sus organizaciones. Por el contrario la institución EMMAICJ alcanza un bajo puntaje de 0,50 debido a la carencia de normas expresas con respecto a las relaciones y formas de manejo con la competencia.
- Los resultados obtenidos al evaluar el ratio del balance social denotan que las tres entidades tienen conciencia de que para una mayor credibilidad en la información que entrega, se requiere de supervisión y fiscalización de entes externos. Por este motivo, y más aún por tratarse de instituciones públicas, las empresas del sector de residuos sólidos del Azuay dan todas las facilidades y la colaboración necesaria para que sus actividades y procesos sean

auditados en términos financieros, económicos y ambientales. Además para reforzar la transparencia en el manejo, las tres organizaciones publican y difunden información de toda índole dentro de sus páginas web. No obstante el puntaje del indicador (1,22) se ve afectado por el hecho de que ninguna de las empresas en cuestión realizan y publican un “Balance Social” que incluya sus acciones en aspectos sociales y ambientales.

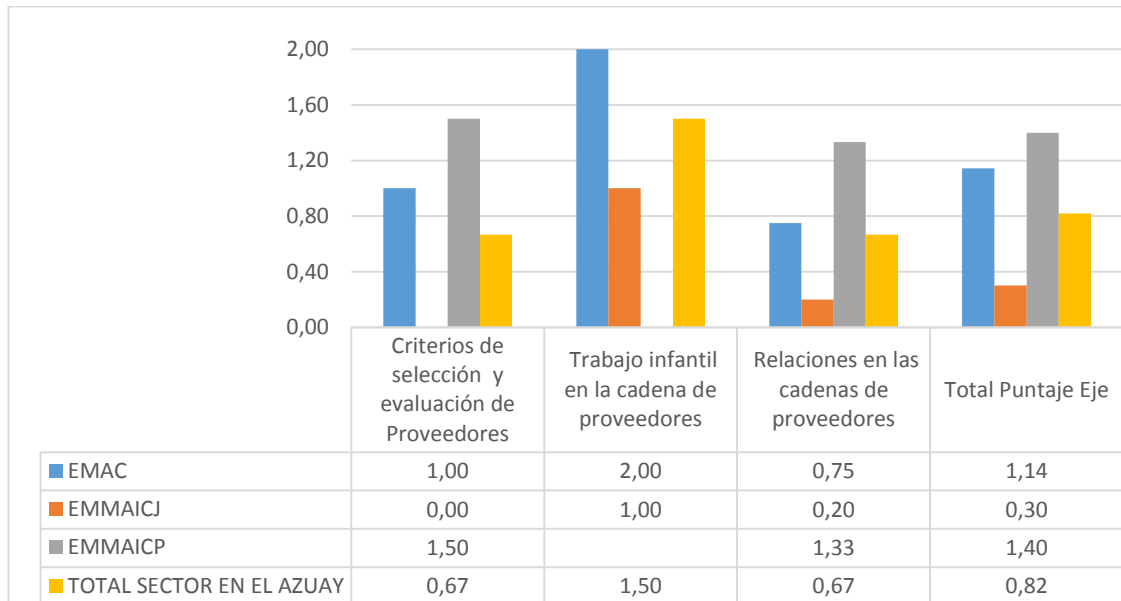
Gráfico 4.- Puntaje en Proveedores según ADEC-Ethos 2009.



Elaboración propia

En lo referente al compromiso que tienen este tipo de empresas con el crecimiento y mejoramiento de sus proveedores en las temáticas de RSE; se denota que con una puntuación de 0,82, las instituciones que manejan los residuos sólidos en el Azuay realizan ciertas acciones para seleccionar a los proveedores más óptimos en términos de Responsabilidad Social. Un ejemplo de esto es que las tres organizaciones tienen un alto grado de compromisos por erradicar y/o evitar el trabajo infantil en sus cadenas de proveedores. Otro aspecto importante relacionado al tema de proveedores es que al tratarse de empresas públicas la mayoría de sus procesos de selección y evaluación de proveedores los realizan a través del Sistema Nacional de Compras Públicas; sin embargo estas organizaciones también realizan procesos propios de negociación empresa-proveedor en los cuales se manejan con los criterios de RSE antes mencionados.

Gráfico 5.- Detalle de puntajes en Proveedores.

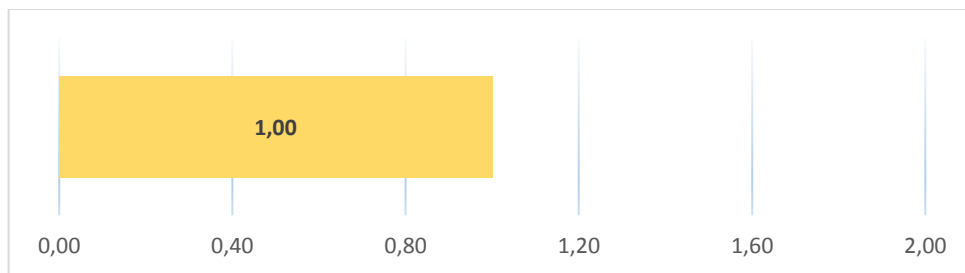


Elaboración propia

- Las entidades de este sector a nivel del Azuay no manejan políticas internas de RSE en la selección y evaluación de proveedores, ya que la mayoría de sus adquisiciones de insumos lo realizan a través del sitio web del Sistema Nacional de Compras Públicas, pero en algunos casos realizan negociaciones directas con proveedores, dada la urgencia del proceso a ejecutar, las mismas que son debidamente autorizadas por el encargado respectivo y en las cuales se incluye criterios de RSE; sin embargo en todo proceso de compra si tienen una expresa preocupación por conocer si el proveedor con el que están creando relaciones cumplen con la legislación en temas relacionados a lo laboral y lo ambiental.
- En cuanto al trabajo infantil, a más de cumplir con lo estipulado en el Código de Trabajo referente a este tema, las empresas EMAC-EP y EMMAICJ poseen políticas formales para trabajar por la erradicación del trabajo infantil en toda su cadena de valor.
- El resultado de 0,67 en cuanto a la relaciones en las cadenas de proveedores, se debe a que como quedo sentado anteriormente, la

gran parte de las adquisiciones que realizan estas organizaciones son hechas a través del Portal de Compras Públicas, por lo que no se dan procesos de negociación y selección directa e incluso en muchas ocasiones ni siquiera se da un proceso de evaluación de satisfacción con los proveedores.

Gráfico 6.- Puntaje en Público Interno según ADEC-Ethos 2009.

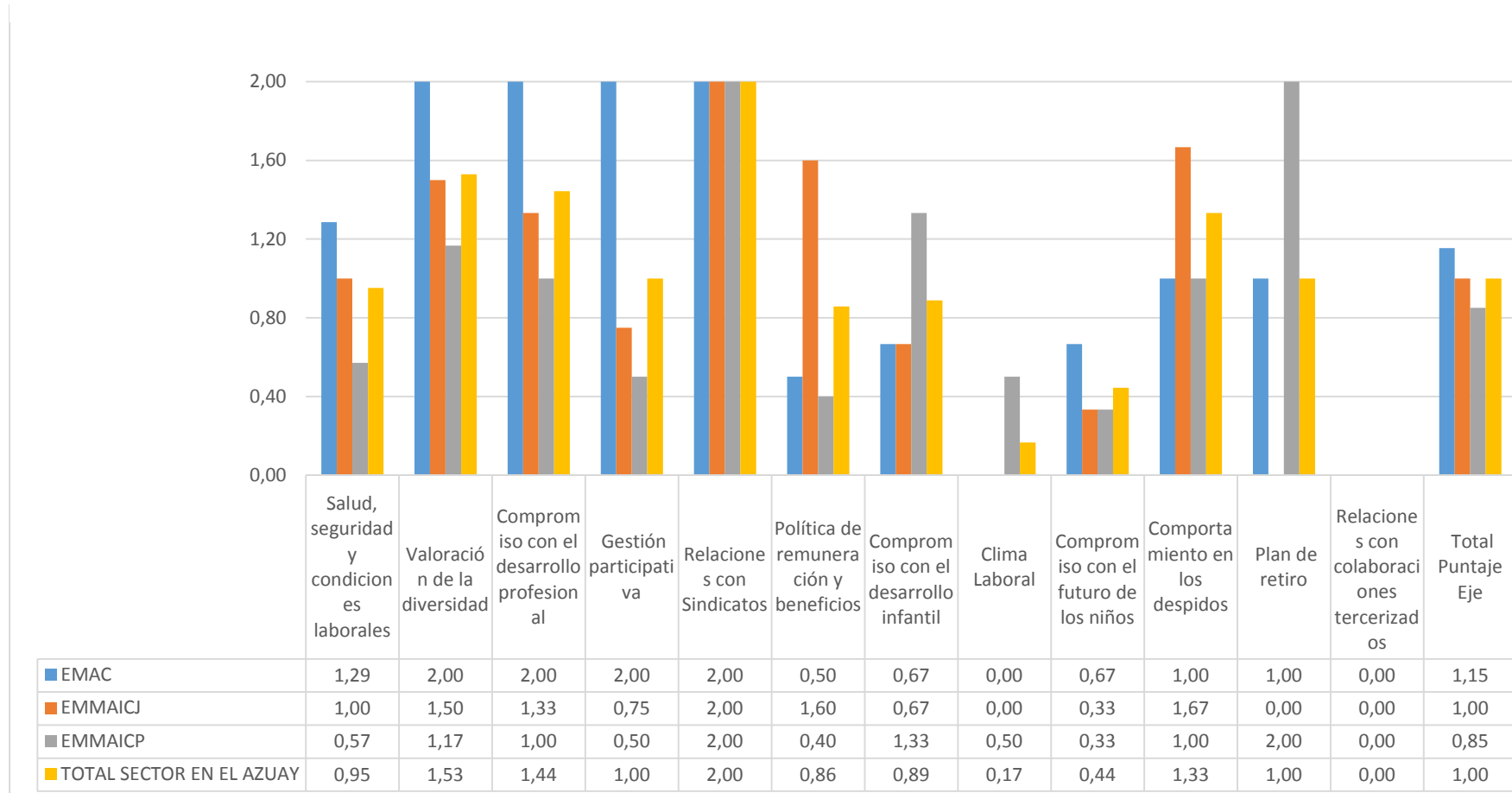


Elaboración propia

En cuanto al indicador de manejo del público interno (empleados y trabajadores), se concluye que las instituciones poseen varias políticas internas que favorecen la protección de las personas dentro de sus lugares de trabajo. Algunas de las normas con las que se manejan estas empresas en cuanto a la gestión de su Talento Humano son referentes a: la no discriminación y valoración de la diversidad, la seguridad laboral, la participación de los empleados, la libertad para la formación de sindicatos, y la creación de oportunidades para los jóvenes. Todas estas acciones procuran que el clima laboral sea lo más armónico posible, defendiendo los derechos de empleados y trabajadores y cumpliendo con lo estipulado en el Código de Trabajo Ecuatoriano.



Gráfico 7.- Detalle de puntajes en Público Interno.



Elaboración propia



- En lo referente a la salud, seguridad y condiciones laborales; el puntaje de 0,95 es el resultado de que las tres organizaciones tienen políticas y programas de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y además poseen programas de capacitación en temas relacionados a la salud y seguridad. Sin embargo; aspectos como la falta de beneficios, adicionales a la ley, para mujeres embarazadas o la ausencia de programas internos para combatir el stress hacen que la puntuación baje considerablemente.
- Con un puntaje de 1,53, a nivel del Azuay, en las empresas dedicadas al manejo de residuos sólidos se manifiesta un buen trabajo y aplicación de políticas de no discriminación, de igualdad en cuanto a oportunidades de trabajo para todo tipo de personas, el interés por la incursión de jóvenes dentro de las organizaciones y la inclusión de personas con capacidades especiales en los procesos empresariales.
- Por otra parte, las entidades EMAC-E.P, EMMAICJ y EMMAICP promueven entre sus empleados un compromiso con el desarrollo profesional, destinando un presupuesto para capacitaciones sobre temas referentes a lo laboral y a la seguridad industrial. Además se apoyan iniciativas de las personas que conforman las organizaciones en áreas afines a la empresa así como ajenas a la misma (educativas, familiares, etc.), sea de manera económica o moral. Todo esto genera una relación de satisfacción y compromiso entre los empleados y las empresas.
- En la entidad EMAC-E.P es el ratio de gestión participativa de los empleados sobresale con una puntuación de 2, este puntaje demuestra que existe un alto grado de participación de los empleados y trabajadores en la toma de decisiones relacionadas a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. En las instituciones EMMAICP y EMMAICJ; al ser organizaciones relativamente jóvenes, con menos trayectoria empresarial que



EMAC-EP, apenas se llevan a cabo programas de participación e integración de los empleados para la formulación de planes estratégicos y para la evaluación de los objetivos institucionales.

- Las tres entidades públicas defienden y apoyan la libertad de sus trabajadores para la formación de sindicatos o asociaciones que tienen la finalidad de hacer respetar los derechos de los trabajadores, mejorando sus condiciones laborales dentro de sus actividades.
- En lo relacionado a las políticas de remuneración y beneficios, las empresas de manejo de residuos sólidos en el Azuay tienen establecidos su respectivo manual de funciones, cargos y salarios; y además cumplen fielmente por lo dispuesto por la ley en cuanto a los beneficios sociales a los que los trabajadores tienen derecho. No obstante, la baja puntuación de 0,86 es producto de elementos como la no existencia de políticas de incentivos por desempeño y el poco crecimiento de los salarios, dentro de las instituciones, en relación con los salarios mínimos vigentes a lo largo del tiempo.
- La EMAC E.P, EMMAICJ y EMMAICP; respetan y cumplen los derechos de sus empleados establecidos en el código de trabajo en temas de maternidad/paternidad, también prohíben cualquier tipo de discriminación por el estado de embarazo en las mujeres. El puntaje de 0,89 en el Compromiso con el Desarrollo Infantil se debe a que si bien cumplen con la normativa, no cuentan con centros que presten servicios médicos/sociales para este tipo de casos o de otras formas de apoyo para la familia como: guarderías, comisariatos, bibliotecas, etc. Tampoco se tiene programas internos de información sobre temas relacionados a los cuidados necesarios durante el estado de gestación o cursos prenatales.
- La puntuación del indicador Clima Laboral cae en un nivel bajo de 0,17 debido a que las instituciones no realizan actividades sociales que involucren a sus empleados y empleadores de manera conjunta, ya que estos se realizan únicamente de manera



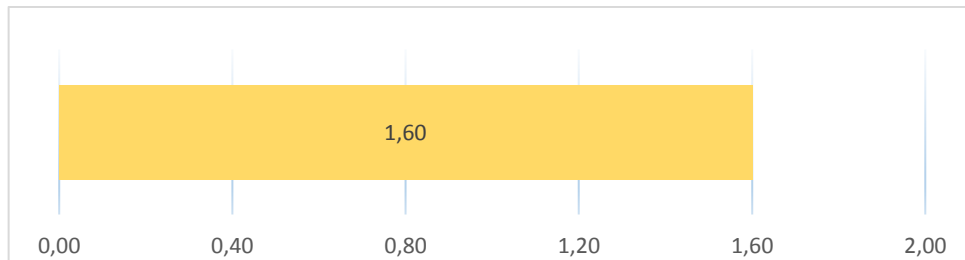
esporádica en fechas como navidad, día del trabajador, etc. Además, la baja puntuación es una consecuencia de la no realización de evaluaciones para determinar el nivel de satisfacción del clima laboral y del desempeño.

- Al analizar el indicador respecto al compromiso con el futuro de los niños y alcanzar una calificación de 0,44, se concluye que esto se debe a factores como la ausencia de proyectos que contribuyan al desarrollo de las habilidades y competencias de los hijos de sus empleados. Además, ninguna de las tres empresas cuentan con programas estructurados para pasantes que puedan realizar prácticas pre profesionales dentro de sus instituciones.
- Respecto al indicador del comportamiento en los despidos, un hecho destacable es que la empresa EMMAICJ es la única que cuenta con un ratio para medir el nivel de rotación de empleados. Las tres instituciones toman en cuenta la gravedad de la falta comedida por el trabajador para su despido a más de considerar otras variables como por ejemplo su situación social.
- En lo que respecta al tema del indicador Plan de Retiro, se resalta que la empresa EMMAICJ no cuenta con una forma de apoyo, para trabajadores retirados, que vaya más allá de lo dictaminado por la ley; de su parte, los empleados de EMAC-EP al contar con una organización sindical, si cuentan con una planificación de ayudas adicionales para el momento en el que un trabajador decida retirarse; así por ejemplo, el Art. 37 del “Octavo Contrato Colectivo EMAC-San José”, estipula que en caso de que él trabajador decida la separación voluntaria de la entidad, se le reconocerá una bonificación adicional a lo establecido en la ley¹⁶. También es necesario expresar que este tipo de empresas no tienen activa participación en la elaboración de políticas públicas relacionadas a jubilados, esto debido a la naturaleza del sector al que pertenecen.

¹⁶ EMAC EP. Disponible en <http://www.emac.gob.ec/sites/default/files/octavocontratocolectivo.pdf> (Consultado el 1 de diciembre de 2015)

- La tercerización en Ecuador fue eliminada mediante decreto nacional en el año 2008, razón por la cual las preguntas subyacentes a este tema fueron consideradas como no aplicables por las tres empresas.

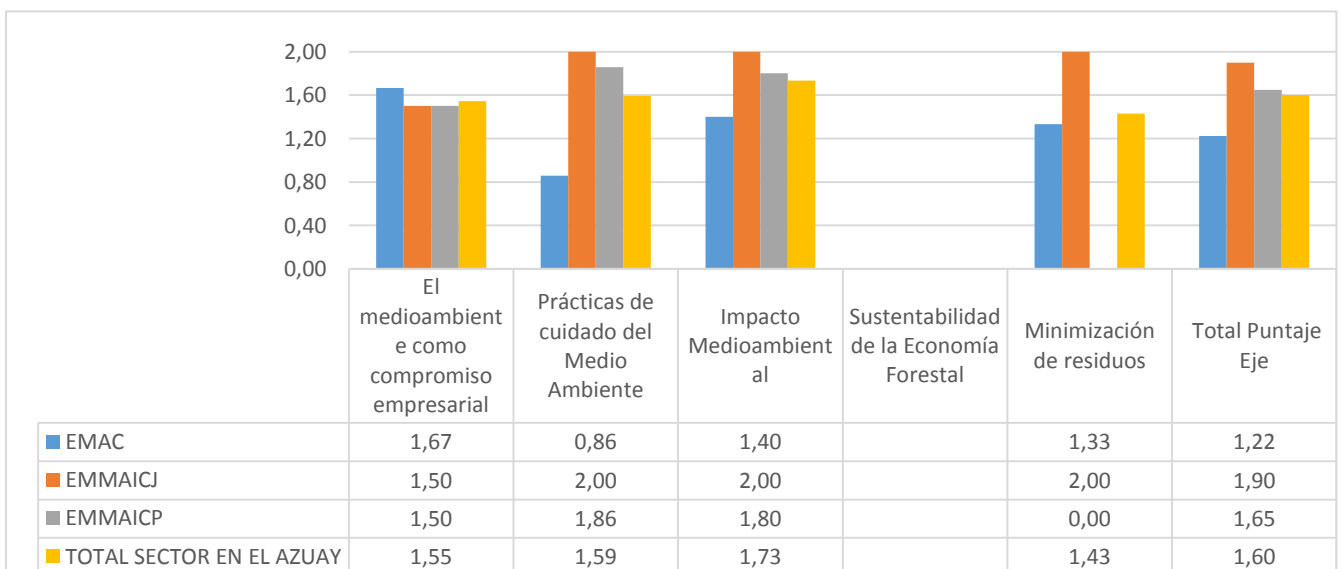
Gráfico 8.- Puntaje en Medio Ambiente según ADEC-Ethos 2009.



Elaboración propia

El nivel de aplicación y entendimiento de temas medioambientales es amplio a nivel del Azuay en las empresas que manejan los residuos sólidos. Esto debido a que la esencia misma del servicio que prestan es el mejoramiento de la calidad de vida mediante la protección y el cuidado del entorno y de la salud de las personas. Tal es así, que más allá de los servicios de limpieza, barrido, recolección de basura y cuidado de áreas verdes que estas empresas prestan; poseen equipos técnicos que se encargan de la previsión del impacto futuro de sus procesos en el

Gráfico 9.- Detalle de puntajes en Medio Ambiente.



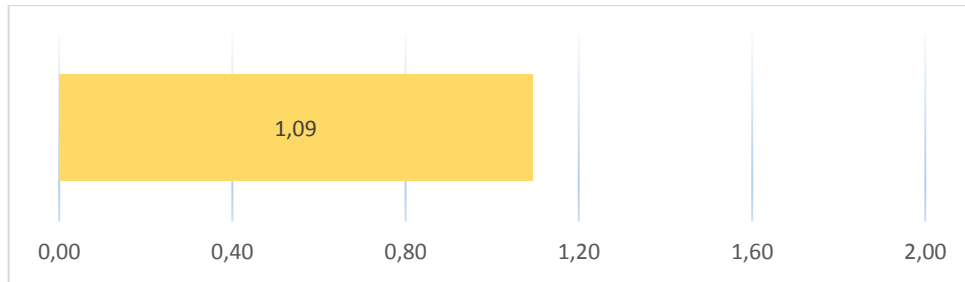


medioambiente.

Elaboración propia

- Las entidades tienen una clara preocupación respecto a ser socialmente responsables en la realización de sus actividades, por ello realizan capacitaciones orientadas a temas de la preservación ambiental y el control de espacios naturales. También, estas organizaciones promueven campañas que informan sobre la correcta gestión de los desechos sólidos en el hogar, empresas, clínicas y hospitales, etc.
- El impacto ambiental es controlado de manera meticulosa, puesto que cada empresa tiene un departamento técnico que es encarga de definir el trato adecuado que se le debe dar a cada tipo de desechos; así como del estudio del impacto que producen sus procesos en la naturaleza, especialmente en lo que se refiere a los rellenos sanitarios.
- El ratio de sustentabilidad de la economía forestal se dejó en blanco porque no se aplica en las instituciones al no incurrir actividades relacionadas con la utilización de insumos madereros.
- Finalmente un puntaje de 1,43 en el ratio de Minimización de Residuos, muestra el compromiso de ayudar con el medioambiente no solo con la prestación de sus servicios de aseo, sino también con la eliminación de polución y otros agentes contaminantes dentro de sus procesos. En este sentido EMAC-EP y EMMAICJ poseen iniciativas para el uso de energías renovables y cuentan con mecanismos para el control de la contaminación generada por los vehículos que intervienen en sus actividades.

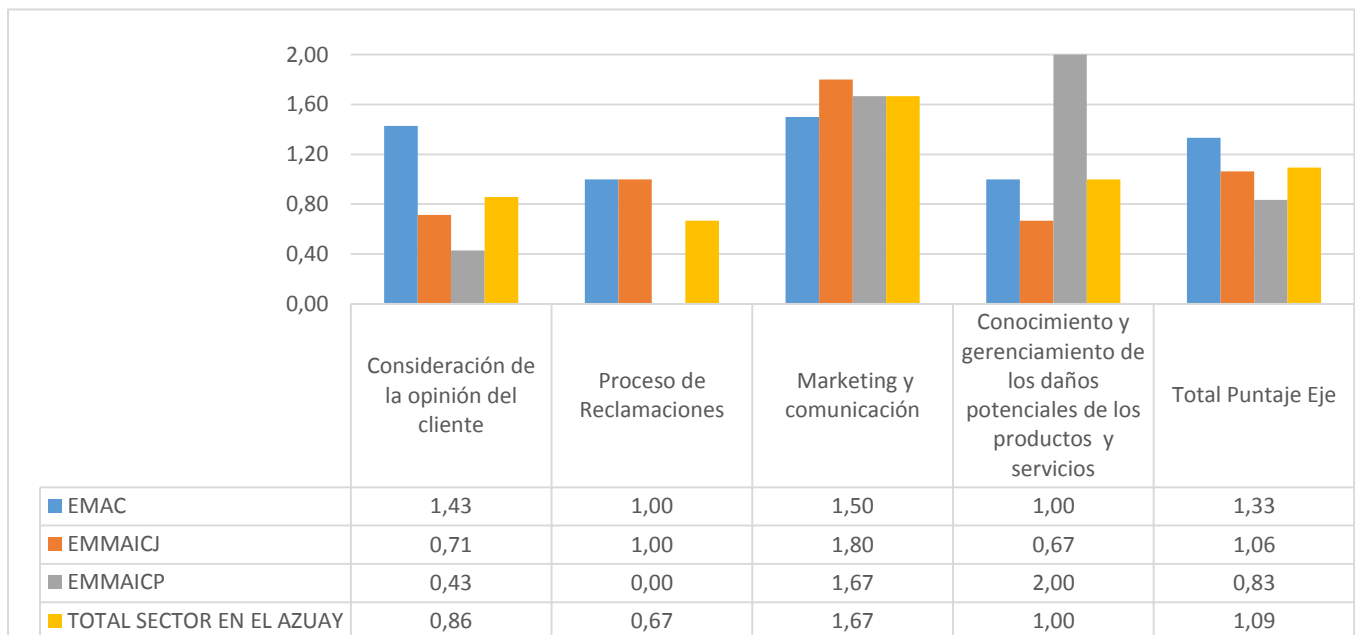
Gráfico 10.- Puntaje en Consumidores/Clientes según ADEC-Ethos 2009.



Elaboración propia

En cuanto a la a la apertura que se da a los usuarios del servicio para participar en los diferentes procesos generados por las tres organizaciones, con un puntaje de 1,09 se puede determinar que existen ciertas deficiencias en la intercomunicación Empresa-Consumidores como: la falta de procesos de reclamaciones ágiles, accesibles y

Gráfico 11.- Detalle de puntajes en Consumidores/Clientes



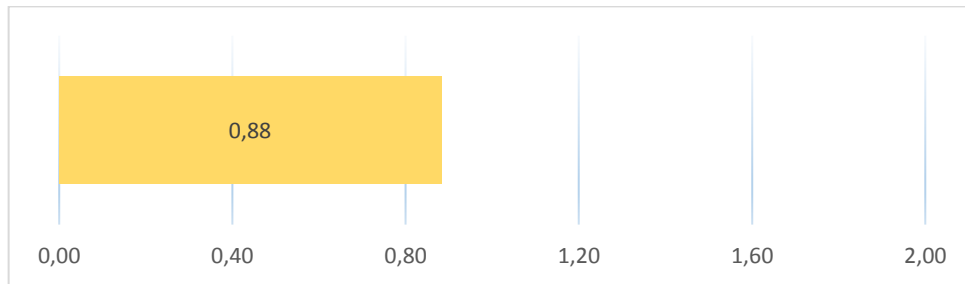
correctamente difundidos; o la ausencia de Departamentos de “Atención al Cliente” en empresas como EMMAICJ y EMMAICP. Aspectos como los antes mencionados, impiden la existencia de mecanismos bien estructurados que estimulen y permitan una alta participación de las personas externas a las tres organizaciones.



Elaboración propia

- Detallando más en lo relativo a la consideración de la opinión de los clientes en el momento de la prestación de los servicios, es importante mencionar que solamente la empresa EMAC-EP, con un puntaje de 1,43, tiene una relativamente alta interacción con los usuarios de sus servicios. Esto se debe principalmente a que EMAC-EP es la única empresa de manejo de residuos sólidos del Azuay que cuenta con un Departamento de “Servicio al Cliente” que se encarga de evaluar los niveles de satisfacción de clientes y procesar las inquietudes de los mismos.
- Por otro lado, en cuanto los procesos de marketing y comunicación de servicios y proyectos, un puntaje de 1,67, hace inferir que el sector trabaja muy bien en sus campañas publicitarias y en la transmisión del mensaje que estas empresas quieren difundir. Este alto puntaje se debe, en gran medida, al hecho de que por la naturaleza misma de este tipo de organizaciones sus campañas de: limpieza, educación ambiental, no contaminación, etc.; tienen un alto impacto sobre las personas.
- Finalmente, relativo al estudio del impacto de los servicios que prestan las empresas que integran el sector de los residuos sólidos, se obtuvo un puntaje intermedio debido a que más allá de que la mayoría de servicios que prestan este tipo de entes son en pro de mejorar la calidad de vida de las personas, existen procesos como el del relleno sanitario que requiere de estudios técnicos para analizar el impacto de estos sobre el medioambiente y sobre el buen vivir de diversos actores.

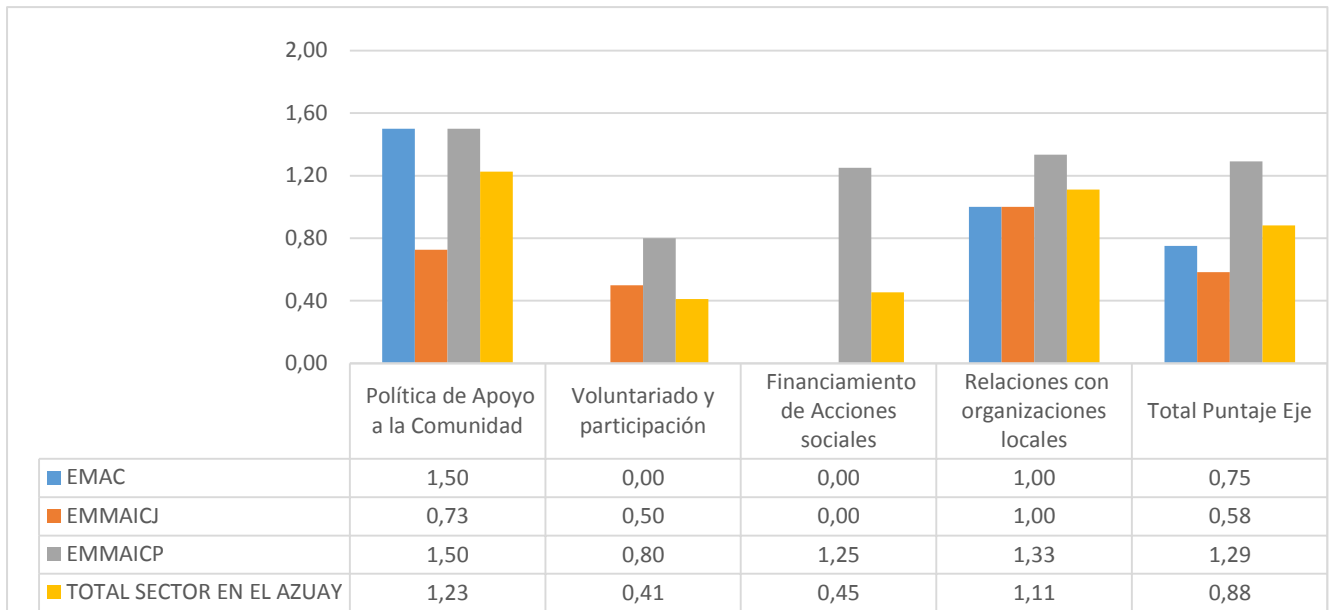
Gráfico 12.- Puntaje en Comunidad según ADEC-Ethos 2009.



Elaboración propia

El puntaje obtenido en el Eje Comunidad, refleja nuevamente que existen deficiencias en cuanto a la forma de relacionarse con los agentes externos a las empresas que conforman el sector. Las principales falencias en este apartado son relativas al prácticamente nulo involucramiento que tienen los directivos y empleados de estas organizaciones en actividades de apoyo comunitario, externas a la prestación de sus servicios; y la ausencia de ayudas económicas a proyectos sociales y ONG`s. Sin embargo hay que recalcar que por el carácter público de este tipo de empresas y por las actividades de aseo y limpieza que llevan adelante, el sector de gestión de desechos sólidos tiene una relativamente alta orientación hacia el apoyo a la comunidad.

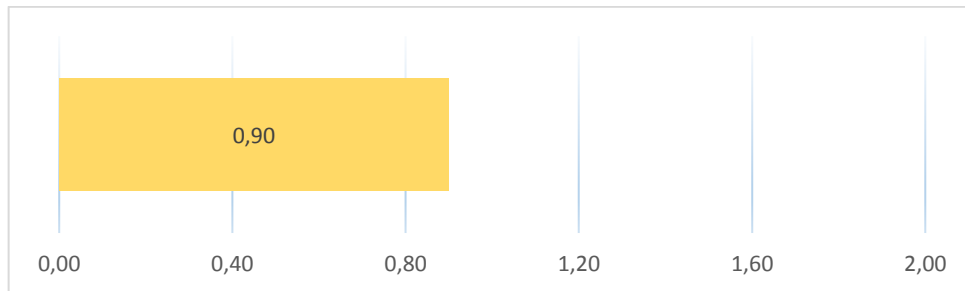
Gráfico 13.- Detalle de puntajes en Comunidad



Elaboración propia

- Según lo dicho anteriormente, la propia orientación de servicio a la comunidad de las actividades generadas por este tipo de empresas hace que el sector obtenga un elevado puntaje en el indicador relativo al apoyo a la comunidad.
- No obstante, los puntajes obtenidos en cuanto a la participación y financiamiento de acciones sociales, derivan que las tres empresas no tienen una activa participación en proyectos sociales que sean ajenos a sus actividades esenciales. Sin embargo, cabe señalar que al ser empresas municipales, en muchas ocasiones las decisiones de participar y apoyar monetariamente a ciertas acciones sociales, no dependen exclusivamente de las autoridades de cada organización.
- En el indicador referente a las relaciones que generan las empresas con las distintas organizaciones pertenecientes a sus respectivas zonas de trabajo, se puede determinar que las organizaciones de aseo y limpieza del Azuay colaboran en buena medida con diversos entes, entre ellos instituciones educativas, con las cuales se generan e impulsan campañas de concienciación y limpieza del medioambiente.

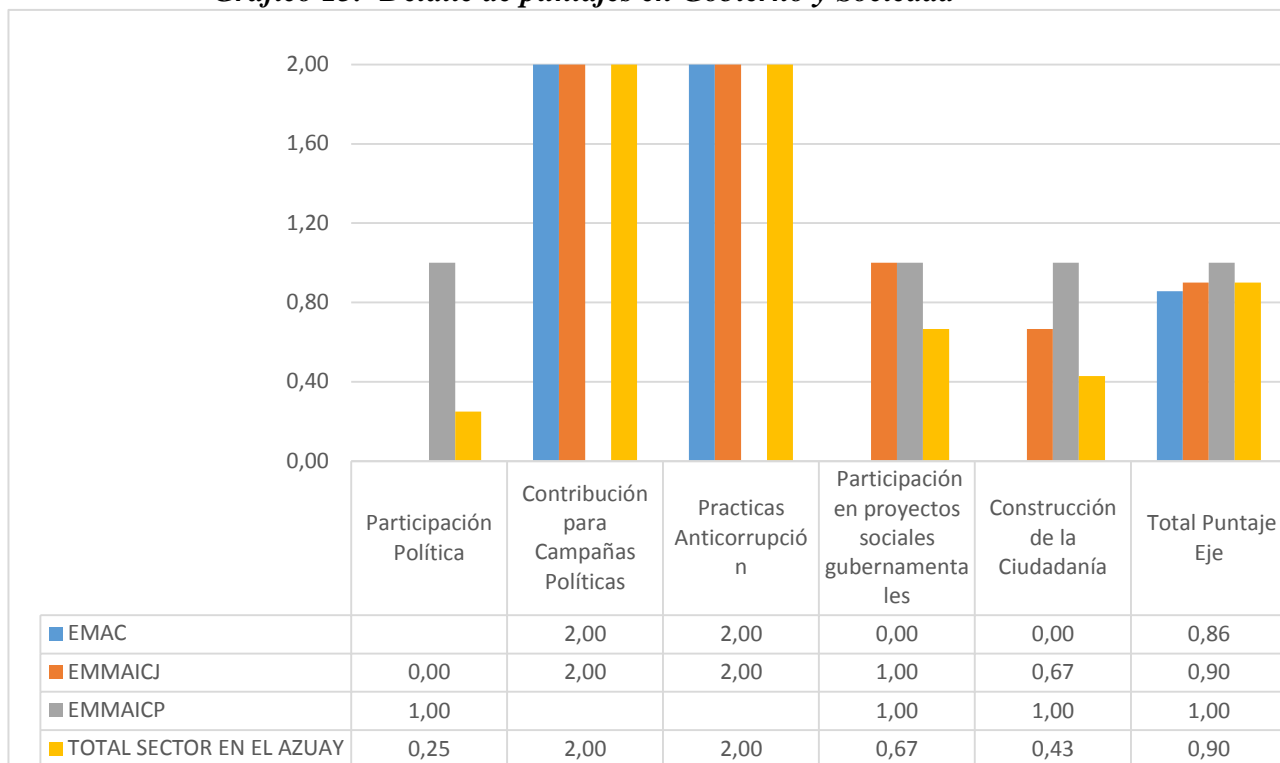
Gráfico 14.- Puntaje en Gobierno y Sociedad según ADEC-Ethos 2009.



Elaboración propia

En el eje Gobierno y Sociedad, el puntaje global de las tres empresas, indica que existe relativamente baja participación del sector en los procesos gubernamentales que tienen como objetivo la permanente construcción de la ciudadanía y en un mayor nivel de una mejor sociedad. Sin embargo la puntuación del eje se ve compensada por la alta orientación que tienen las empresas hacia la lucha contra la corrupción en todos los procesos y actividades que genera.

Gráfico 15.- Detalle de puntajes en Gobierno y Sociedad



Elaboración propia

- En los indicadores relacionados con cuestiones políticas, en general las tres empresas que conforman el sector evitan totalmente participar en este tipo de procesos ya que consideran que su posición de empresa pública les impide convertirse en agentes políticos. Por este motivo, cabe aclarar que el alto puntaje obtenido por EMAC y EMMAICJ el cuanto al subindicador de **Contribución para campañas políticas**, se debe a que estas dos empresas cumplen con la condición de poseer reglamentaciones propias y expresas que impiden el uso de sus poderes económicos para influir en procesos y contribuciones políticas.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA (EMAC-EP)

3.1 Descripción de la Empresa

La Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca (**EMAC-EP**) fue constituida el 15 de diciembre de 1998, mediante ordenanza del Ilustre Concejo Cantonal de Cuenca, con el objetivo de gestionar de manera responsable y eficiente la prestación de servicios de aseo y limpieza de la Ciudad. El 23 de febrero de 2007, mediante reformas a la ordenanza, se le entregan a la empresa nuevas competencias; ya que a más de los servicios de barrido, recolección, tratamiento y disposición final de desechos sólidos; EMAC-EP se responsabiliza de la administración y cuidado de los parques y áreas verdes de la Ciudad. En la actualidad, la institución a más de los servicios antes mencionados, tiene a su responsabilidad programas de manejo de escombros, reciclaje, manejo de desechos biopeligrosos, producción de humus y un proyecto energético mediante la utilización de Biogás.

Uno de los aspectos más destacables del accionar de la institución es el funcionamiento del Relleno Sanitario de Pichacay, debido a que por sus características físicas, ambientales, técnicas y de seguridad laboral; cuenta con certificación INCOTEC-Internacional en base a normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001; convirtiéndose en un referente nacional en la gestión y disposición final de residuos sólidos.





3.1.1 Misión

Prestar servicios públicos de calidad en el manejo de residuos sólidos, mantenimiento y recuperación de áreas verdes, a través de la creatividad e innovación tecnológica, el desarrollo permanente de su talento humano y la participación y concienciación ciudadana. (EMAC-EP, 2014)

3.1.2 Visión

Empresa Pública Municipal líder y referente nacional en la gestión de residuos sólidos y áreas verdes, garantizando un ambiente sano y saludable con procesos sostenibles, socialmente incluyentes, para el buen vivir de la colectividad. (EMAC-EP, 2014)

3.1.3 Valores Corporativos

Los valores corporativos, que rigen el accionar de la empresa son¹⁷:

- **Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de las decisiones tomadas en las diferentes actividades de la Empresa, respondiendo por ellas y asumiendo la responsabilidad de los impactos que generan, creando con ello valor para la organización y la sociedad a través del empleo de buenas prácticas.
- **Ética:** Orientar a las personas a la transparencia en la conducta personal y organizacional en beneficio de la sociedad y de la propia organización.
- **Respeto:** Comprensión, tolerancia y trato cordial con los clientes, proveedores y personas que forman parte de la Empresa, así como respeto al medio ambiente.
- **Equidad:** Actitud de servicio sin privilegios, en igualdad de condiciones para todos los clientes, trabajadores y colaboradores

¹⁷ EMAC-EP (2011), *PLAN ESTRATÉGICO 2012-2021*.



de la Empresa, tanto en el ejercicio de sus obligaciones como de sus derechos.

- **Transparencia:** Ejecutar las actividades en forma clara y disponible para todo el público, así como el adecuado cumplimiento de políticas y normas establecidas contribuyendo al aumento de la confianza en la organización.

3.1.4 Objetivos

La empresa orienta su accionar hacia el cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos y específicos¹⁸:

Objetivos Estratégicos:

1. Consolidar modelos sostenibles de gestión en los procesos de dirección, operativos y de apoyo de EMAC EP que garanticen su mejoramiento permanente.
2. Fomentar relaciones interinstitucionales mutuamente beneficiosas que coadyuven a la gestión de EMAC EP.
3. Propender a que el marco jurídico, el ordenamiento territorial y el uso de suelo permita a EMAC EP brindar servicios eficientes y de calidad.
4. Precautelar la salud pública y el entorno ambiental con participación y corresponsabilidad ciudadana.
5. Propender a la cohesión social y al mejoramiento de la calidad de vida de la población, fomentando el desarrollo del talento humano y la generación de fuentes de empleo.
6. Propiciar el disfrute del espacio público garantizando un ambiente sano y saludable.

¹⁸ EMAC-EP (2011), *PLAN ESTRATÉGICO 2012-2021*.



Objetivos específicos:

1. Mejorar e incrementar la estructura física y tecnológica de EMAC EP.
2. Establecer un sistema organizacional en función de los objetivos y necesidades de la Institución.
3. Institucionalizar el sistema Integrado de Gestión en base de las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.
4. Fortalecer la aplicación de las 3r's (reducción, reutilización y reciclaje) en el cantón Cuenca.
5. Desarrollar al talento humano de EMAC EP a través del mejoramiento de las competencias laborales y de la superación personal.
6. Establecer programas efectivos de comunicación, educación y concienciación permanentes sobre el manejo de residuos sólidos y el uso y cuidado de áreas verdes y espacios públicos.
7. Fortalecer los procesos de mantenimiento, recuperación, forestación y reforestación de áreas verdes del cantón Cuenca.
8. Garantizar la sostenibilidad económica y financiera de EMAC EP.
9. Fomentar convenios de cooperación interinstitucionales para la investigación, desarrollo y mejora de los servicios que presta EMAC EP.
10. Garantizar la disposición final de los residuos sólidos recolectados en el cantón Cuenca, en cumplimiento de la normativa legal aplicable.
11. Mantener los espacios públicos limpios.
12. Ser partícipes en las decisiones de planificación de la Ciudad, para facilitar la cobertura de servicios de EMAC EP.
13. Generar fuentes de empleo para la comunidad que garanticen calidad y fiabilidad.
14. Fortalecer el reciclaje como aspecto importante de la gestión de residuos sólidos de EMAC EP.
15. Dotar de infraestructura ambiental, recreativa y educativa.



3.1.5 Estructura Organizacional

La Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca basa sus labores en una gestión de procesos, donde sus distintos departamentos están estructurados de manera conexas; esta estructura se encuentra encabezada por el directorio de la EMAC-EP que constituye el organismo más importante, el mismo que está conformado por los siguientes miembros:

- a) el Alcalde de Cuenca (lo preside);
- b) Un (a) funcionario de I. Municipalidad de Cuenca (responsable área administrativa- social de la empresa);
- c) Un (a) Concejal;
- d) Representante de la ciudadanía (requisito ser delegado del lugar donde se encuentre localizado el relleno sanitario);
- e) Un (a) representante designado por la Cámara de Producción del Azuay;
- f) Gerente de la EMAC-EP (secretario-a del Directorio).

La empresa, desde el punto de vista funcional, está constituida por cuatro grandes áreas:

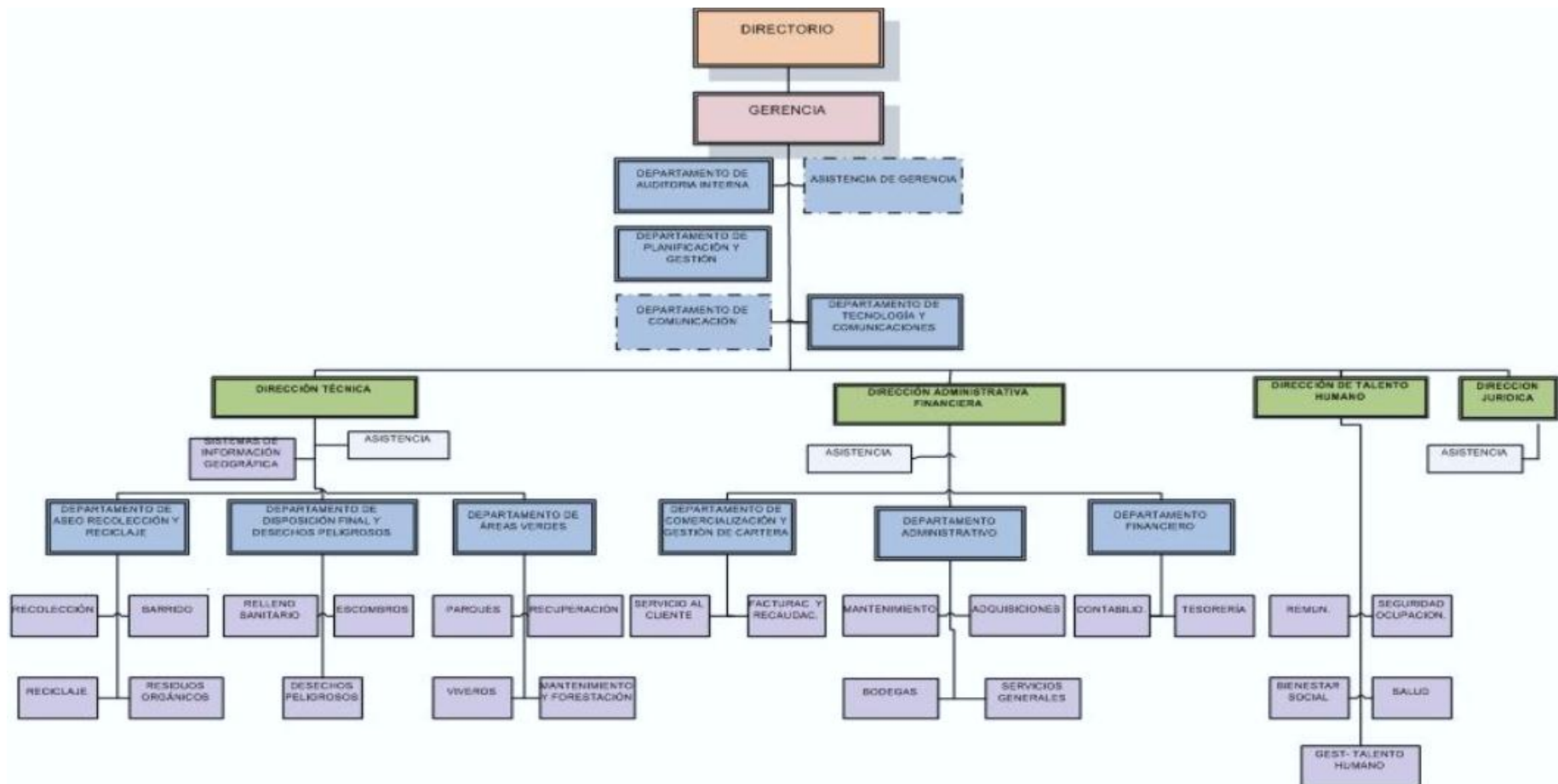
- 1.- **Departamento Administrativo** encargada de gestionar todo la parte referente a los procesos administrativos de la entidad;
- 2.- **Departamento Financiero** maneja los recursos públicos;
- 3.- **Dirección de Talento Humano** se ocupa del bienestar social, formación, desarrollo, seguridad del personal de la empresa;
- 4.- **Dirección Técnica** es el departamento encargado de la Gestión Integral de los Residuos Sólidos, facultada de prestar los siguientes



servicios: cuidado de áreas verdes, limpieza y barrido, relleno sanitario, escombrera y recolección de basura.



Gráfico 16.- Organigrama EMAC-EP.



Fuente: EMAC-EP (2015)

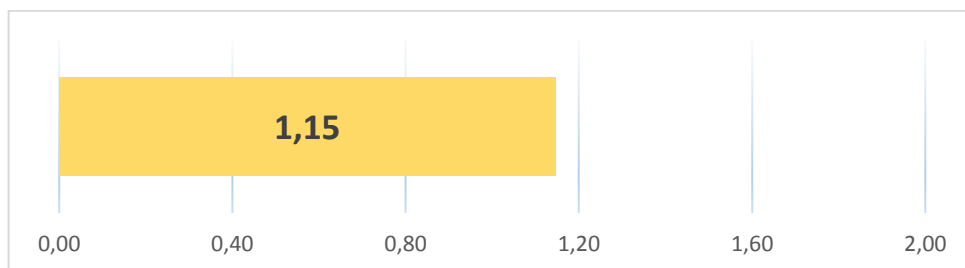
3.2 Diagnóstico y análisis de la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa EMAC-EP en base a los indicadores ADEC-Ethos 2009

3.2.1 Metodología

Los indicadores ADEC-ETHOS empleados para analizar la situación actual de la gestión de Responsabilidad Social Empresarial permiten derivar el grado de conocimiento y aplicación de criterios de RSE que la empresa EMAC-EP está llevando a cabo en todas sus actividades y niveles. Para lo cual la metodología que se aplicó es la ejecutada en el capítulo dos.

3.2.2 Interpretación de resultados en la empresa de manejo de residuos sólidos EMAC-EP

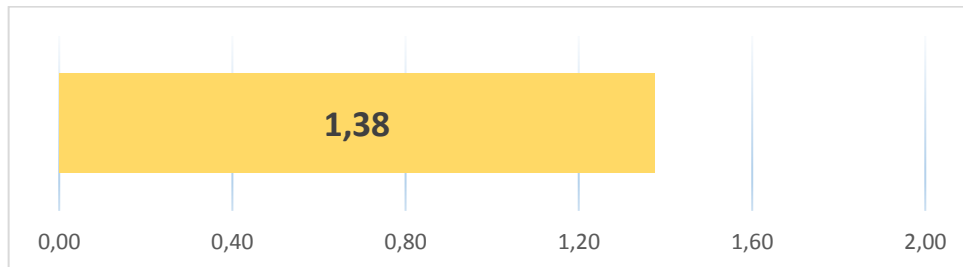
Gráfico 17.- Puntaje Total empresa EMAC-EP según ADEC-Ethos 2009.



Elaboración propia

En relación al puntaje global, se tiene como resultado que la empresa EMAC-EP alcanzó un puntaje de 1,15 sobre 2, esto conlleva a interpretar que la entidad ya posee una cultura de emplear criterios de RSE dentro de su gestión empresarial. Para un entendimiento y análisis más detallado de este resultado a continuación se explican y detallan independientemente los resultados de los siete ejes de la Responsabilidad Social Empresarial para la empresa EMAC-EP.

Gráfico 18.- Puntaje en Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo según ADEC-Ethos 2009.

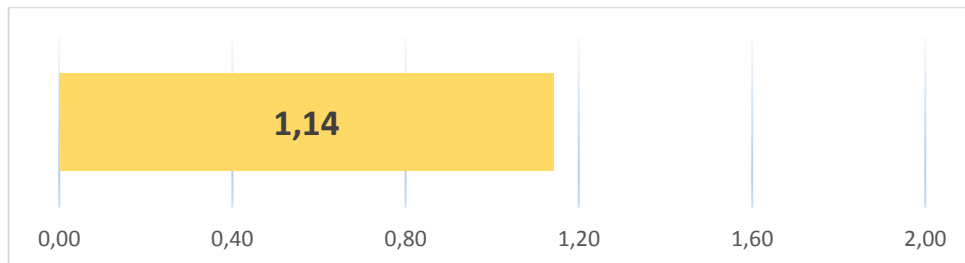


Elaboración propia

En lo referente a temas relacionados con valores, la transparencia en el funcionamiento y la estructuración del gobierno corporativo en la que se rige la entidad, un resultado de 1,38 refleja el accionar de tener claro los conceptos y aplicación de RSE, al demostrar el involucramiento que proveedores, comunidad y público interno tienen en la formulación y cumplimiento, al estar plasmadas en su misión, visión y a más de eso contar con políticas internas que permiten el control, sanción, respeto y el acatamiento de las mismas, tanto en cuestiones éticas, cualquier tipo de discriminación o acoso. Apoyándose y respetando la legislación impositiva y social que administra a este ente. Haciendo que la gestión que desempeña esté orientada a ser socialmente responsable, en cuidado del medio ambiente y beneficio de las partes involucradas. El carácter de empresa pública hace que la EMAC-EP lleve una debida documentación que respalde y sirva de apoyo en caso de auditorías; pone a disposición y alcance toda la información ambiental, económica, financiera y social que rodea sus actividades.

No alcanza un mayor puntaje al no contar con un código de ética al interior de la institución. Otro factor que influye es la falta de medidas de control referente a los proveedores en cuestiones éticas.

Gráfico 19.- Puntaje en Proveedores según ADEC-Ethos 2009.



Elaboración propia

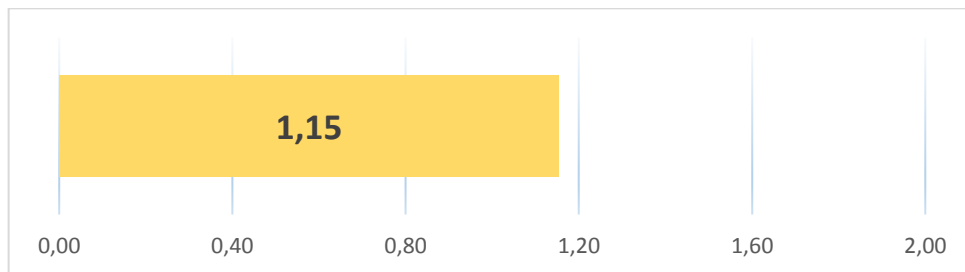
La institución pública EMAC-EP para poder llevar a cabo de forma eficiente sus funciones y prestar sus servicios de manera directa, indirecta, conexa y/o complementaria como puede ser a través de contratistas, en lo relacionado a la selección y contratación de proveedores, lo realiza por medio del Sistema Nacional de Compras Públicas, en donde se verifica que cumpla con lo que dispone la legislación laboral y fiscal; únicamente de manera externa pues no cuenta en su interior con una política propia referente a temas relacionados con el compromiso que estos pudiesen tener en lo que respecta con la Responsabilidad Social y respeto por los derechos humanos, derivando en que las relaciones que la entidad mantiene con sus proveedores sea deficiente, al no realizar un proceso de contratación directa. Sin embargo y amparado en la normativa legal vigente que consta en el Art. 4 inciso “k” de la “Ordenanza de la Constitución, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC-EP”¹⁹, tiene la alternativa en ciertos casos de realizar procesos de negociación empresa-proveedor y basarse en criterios de RSE.

La entidad comprometida con principios éticos y valores respeta a lo largo de la cadena de proveedores en un alto porcentaje el deber por erradicar el trabajo infantil, uno de los cuales es mediante convenios, como el que

¹⁹ GAD Municipal Cuenca. Disponible en <http://www.cuenca.gob.ec/?q=node/9000> (Consultado el 12 de diciembre de 2015)

se lleva a cabo con la Fundación Alianza en el Desarrollo y la Municipalidad de Cuenca, denominado “Apoyo a la Educación de Niños, Niñas y Adolescentes en Situaciones de Vulnerabilidad”²⁰ en el cual por medio de un programa de educación, destinado a los hijos (as) menores de edad de personas dedicadas al reciclaje, se pretende erradicar este mal que atenta con los derechos de los niños y/o adolescentes. Aspectos como el antes mencionado demuestran un compromiso con el crecimiento y mejoramiento de sus proveedores en las temáticas de RSE.

Gráfico 20.- Puntaje en Público Interno según ADEC-Ethos 2009.



Elaboración propia

En cuanto a la afinidad y relación que existe de la empresa a sus empleados, en lo referente a salud, seguridad y condiciones laborales se establecen y cumplen a cabalidad, de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo y a sus políticas internas, que también obedecen al “Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo”²¹. Adicionalmente la entidad cuenta con certificación internacional OHSAS 18001:2007 correspondiente al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. Cabe aclarar que para las situaciones de embarazo y mejoras en las condiciones de trabajo de los empleados estas obedecen únicamente a las que se encuentran estipuladas en las normativas antes mencionadas. Su gestión de Talento Humano establece normas referentes a la valoración de la diversidad y no discriminación de género y

²⁰ GAD Municipal Cuenca. Disponible en <http://www.cuenca.gov.ec/?q=content/municipalidad-apoya-familias-dedicadas-al-reciclaje> (Consultado el 12 de diciembre de 2015)

²¹ EMAC-EP. Disponible en <http://www.emac.gob.ec/sites/default/files/INSTRUMENTOANDINODESEGURIDADYSALUDENELTRABAJO.pdf> (Consultado el 12 de diciembre de 2015)



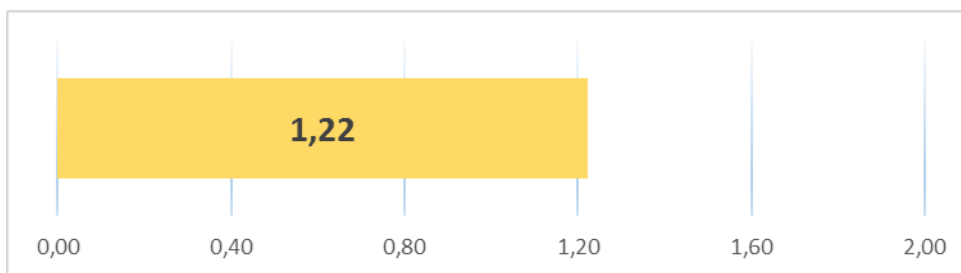
de capacidades, igualdad de oportunidades para ocupar cargos los que se encuentran debidamente estructurados en el manual de cargo y funciones; su gestión participativa y de formación de sindicatos con el que cuentan sus empleados llamado Comité de Empresa San José de Trabajadores de la EMAC-EP que vela y verifica que se cumpla con todos los derechos y beneficios tanto en temas de relación de dependencia, despidos como al momento de la jubilación de sus colaboradores. Si bien en la entidad no existen mecanismos para evaluar y desarrollar un clima laboral positivo, políticas de incentivos por desempeño, esto no ha influenciado de manera negativa en el desempeño y productividad de sus trabajadores.

Por el tipo de servicio que presta la EMAC-EP desarrolla capacitaciones, talleres de manera periódica a sus empleados en temas de educación ambiental, manejo adecuado de desechos y residuos sólidos, seguridad industrial, etc. Adicional a esto también en temas no relacionados a la empresa como cursos de computación, corte y confección, belleza, etc.

La entidad EMAC-EP en su compromiso con el Desarrollo infantil y en pro de velar por el desarrollo y superación de los jóvenes apoya a las instituciones educativas, al permitir en una relación ganar-ganar que sus estudiantes realicen sus pasantías en sus instalaciones, si bien no cuentan con un programa de contratación de pasantes, facilita dicha apertura. Otro punto en el que la institución demuestra cierta debilidad es la carencia de centros que presten servicios médicos/sociales como guarderías, comisariatos que podrían contribuir al bienestar de la familia de sus trabajadores.

Por lo que en términos generales se puede concluir que la empresa pública EMAC ya implementa en su interior temas de RSE que están encaminadas a cumplir con sus objetivos estratégicos institucionales.

Gráfico 21.- Puntaje en Medioambiente según ADEC-Ethos 2009.



Elaboración propia

Relativo al indicador de Medioambiente, por la naturaleza propia de las actividades de la empresa, una puntuación de 1,22 representa un sólido compromiso con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y la preservación del entorno. Los servicios prestados por EMAC-EP (Recolección de basura, barrido y limpieza, reciclaje, mantenimiento de áreas verdes, escombrera y relleno sanitario) tienen la finalidad de crear un ambiente sano y saludable para el desarrollo de la sociedad cuencana.

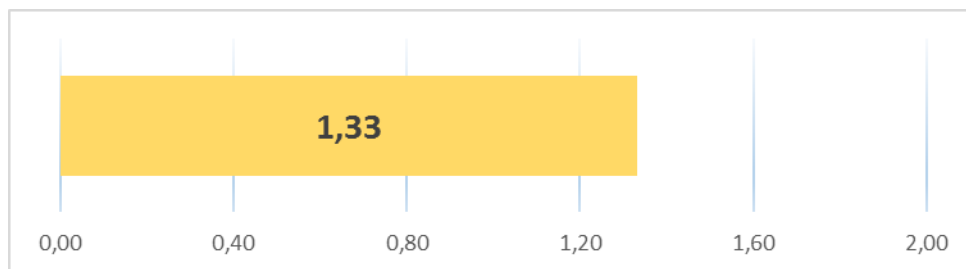
Para el cumplimiento de sus objetivos y tomando conciencia de la importancia de involucrar a grupos sociales dentro de sus procesos, EMAC-EP genera y fomenta alianzas con entidades como: instituciones educativas, instituciones públicas y organizaciones barriales para llevar adelante campañas de reciclaje y concienciación del cuidado y mantenimiento de bosques y áreas verdes; así como mingas de limpieza en parques, orillas de ríos, colegios, etc.

Otro de los aspectos que resalta la responsabilidad con la que la empresa maneja sus procesos es la constante profesionalización y el mejoramiento continuo del servicio de relleno sanitario. Esto debido a que el relleno, ubicado en el “Complejo de Desarrollo Humano y Ambiental Pichacay” en la parroquia Santa Ana, a más de contar con la certificación **ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental**, está sujeto a permanentes controles para evaluar la calidad de agua superficial y subterránea, el ruido ambiental y las emisiones gaseosas.

Finalmente, es trascendental mencionar que EMAC-EP a través de su filial EMAC BCP- ENERGY está generando procesos para la producción de energía limpia en la primera Planta de Biogás con licencia ambiental en el país. Este ambicioso proyecto busca alinearse con el cambio nacional de la matriz productiva, mediante la captación y transformación de gas metano en energía limpia, disminuyendo la emisión de gases de efecto invernadero.

Todos los aspectos antes mencionados, influyeron para que la EMAC-EP obtenga el 2do lugar en el concurso "Buenas Prácticas Ambientales" realizado por la Asociación de Municipalidades del Ecuador²².

Gráfico 22.- Puntaje en Consumidores/Clientes según ADEC-Ethos 2009.



Elaboración propia

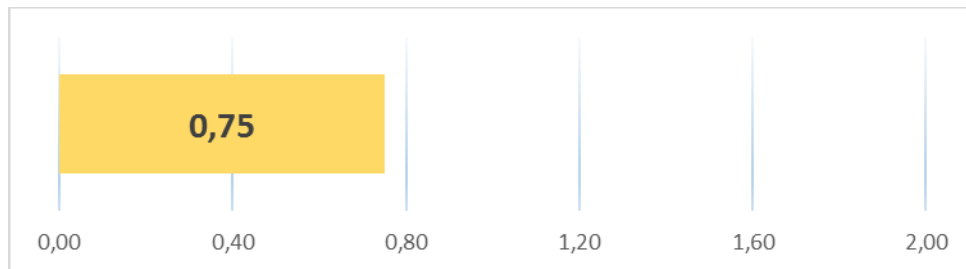
La obtención de un puntaje de 1,33 en el ratio de Consumidores y Clientes es el resultado de la existencia de un departamento de "Servicio al Cliente" que se encarga de diagnosticar el grado de satisfacción que tienen los usuarios de los servicios de la empresa, así como de receptor denuncias relacionadas al cuidado del medioambiente. En apoyo a lo antes mencionado, la empresa cuenta con una línea telefónica (139) mediante la cual se atienden a los requerimientos de la ciudadanía de manera más eficiente.

²² EMAC-EP (2015) Disponible en: <http://www.emac.gob.ec/?q=content/emac-ep-obtiene-reconocimiento-por-parte-de-la-ame>

A más de esto, la entidad cuenta con un departamento de comunicación que se encarga de promocionar y socializar los servicios que ofrece EMAC-EP, e impulsar las campañas que lleva a cabo la empresa con el fin de concienciar y motivar al cuidado y respeto por el entorno en el que vivimos.

Por último, en relación a este ratio, existe un importante control sobre los productos e instrumentos empleados en la prestación de los servicios, con el objetivo de evitar usar insumos prohibidos en otros países o que puedan resultar perjudiciales para el medioambiente o para las personas.

Gráfico 23.- Puntaje en Comunidad según ADEC-Ethos 2009.



Elaboración propia

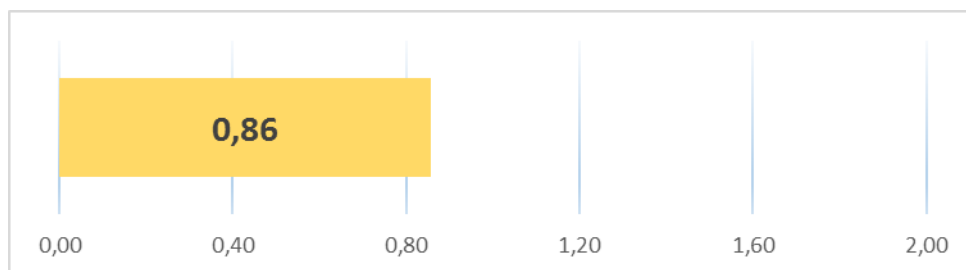
En cuanto a la forma de manejarse de la empresa frente a los requerimientos de la comunidad, es necesario destacar que más allá de que los servicios que presta la EMAC-EP están 100% enfocados en el mejoramiento de la calidad de vida de todas las personas del cantón; existen acciones puntuales que la entidad lleva a cabo para favorecer a actores sociales vinculados a sus actividades. Una de estas iniciativas es la que se ejecuta en la parroquia Santa Ana, lugar donde se encuentra el relleno sanitario; aquí la EMAC-EP entrega a la junta parroquial el 5% de los ingresos generados por este servicio, con el objetivo de aportar con el desarrollo humano de los habitantes de ese sector.

A más de esto, la organización también busca aportar con el desarrollo profesional de las personas a través de la creación de espacios destinados a jóvenes que buscan realizar pasantías pre-profesionales,

dándoles la oportunidad de involucrarse de manera más directa con el mundo laboral.

Sin embargo, la relativamente baja puntuación de 0,75, es el resultado de la ausencia de programas de voluntariado empresarial y de la falta de participación de los miembros de EMAC-EP en actividades de apoyo a la comunidad ajenas a la empresa. Además la empresa no cuenta con programas de ayuda financiera a ONG`s o a proyectos de apoyo comunitario.

Gráfico 24.- Puntaje en Gobierno y Sociedad según ADEC-Ethos 2009.



Elaboración propia

Finalmente, en el eje de Gobierno y Sociedad, la puntuación de 0,86; deriva la falta de involucramiento de la entidad en la construcción de ciudadanía y la poca participación en proyectos sociales gubernamentales. Lo antes dicho, se debe a que la empresa no participa activamente de convenios con organismos públicos que buscan: mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, salud, incentivar la generación de empleos, etc. Otro de los aspectos que provocan la baja puntuación en este eje, es que al ser una empresa de carácter público, las autoridades, empleados y colaboradores de EMAC-EP tratan de participar e intervenir lo menos posible en procesos de carácter político.

No obstante, hay que resaltar como una de las fortalezas de este eje, el hecho de que dentro de EMAC-EP existen políticas anticorrupción claramente definidas que buscan evitar la participación de la empresa en procesos de licitación manipulados o que funcionarios de la entidad se vean involucrados en sobornos u otro tipo de actos ilícitos.



3.3 Plan de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa EMAC EP dedicada al manejo de residuos sólidos en la Ciudad de Cuenca.

3.3.1 Valores, transparencia y gobierno corporativo.

Estrategia 1. Implementar un código de ética para la empresa.

- **Propuesta:** El objetivo es que la institución cuente con lineamientos que rijan la conducta de todos los trabajadores, basados en valores, principios y conductas éticas, unificando y fortaleciendo lazos y prácticas morales en toda la cadena de valor empresarial mediante la formulación y establecimiento de un código de ética.
- **Estructura:** El contenido del documento debe estar dirigido a las áreas de:

Elementos claves	Descripción
Actividades y operaciones	Cumplimiento de la normativa legal vigente, garantizar la prestación de los servicios de manera competitiva, uso correcto de maquinaria y equipos. Encaminadas a desarrollar un ambiente de trabajo ético.
Responsabilidad ambiental	Desarrollar operaciones de la empresa de forma armónica con la naturaleza, desarrollándolas en pro del cuidado medioambiental, de manera responsable, minimizando su impacto en el entorno.
Salud y seguridad	Seguridad industrial y de trabajo, protección de activos de la empresa, llevando controles y registros, privacidad de la información confidencial de la entidad. Para lograr bienestar en todos sus colaboradores, y desarrollar las operaciones previniendo incidentes y



sobre todo velar por la seguridad y salud de los trabajadores.

También deberá estar dirigido hacia los grupos de interés como:

Área	Descripción
Proveedores	Selección en base a la competitividad, respeto y cumplimiento éticos y legales
Clientes	Prestar servicios buscando la satisfacción más allá de lo que establece la normativa.
Competencia	Libre mercado mediante el respeto mutuo y prácticas legales y éticas.
Empleados	Cumplir las normativas estipuladas en el código de ética, así como la participación y ser considerada su opinión y puntos de vista en el mismo.
Comunidad	Respetar los derechos humanos y promover los principios éticos.
Gobierno	Respetar la normativa vigente, colaborar y relacionarse con las administraciones públicas con miras a mejorar la atención social.

- **Responsables:** Se designará un comité de ética para la redacción del contenido del código de ética cuya función será normativa, regulatoria, moderadora, sancionatoria y resolutive de acuerdo a patrones éticos y morales.

Estará conformado por:

- ✓ Un representante Administrativo que corresponde al delegado del directorio.
- ✓ Un representante de la alta gerencia.
- ✓ Dos representantes de los empleados.



En el cual se requiere de la asignación de un Secretario, que cumplirá las funciones de redactar en actas, las resoluciones y estipulaciones que se establezcan en el Comité. Se reunirán de manera periódica (trimestral, semestral) según se acuerde.

- **Comunicación/ difusión:** El código de ética está estructurado en base a lineamientos generales de la institución promoviendo una conducta ética entre los grupos de interés y relación de la EMAC-EP.

Plan de comunicación interna

Presencial	Seminarios, talleres, reuniones de trabajadores
Medios digitales	Correos institucionales
Comunicados organizacionales	Folleto, boletines

Plan de comunicación externa

Presencial	Seminarios, talleres, capacitaciones
Medios digitales	Página web de la EMAC, páginas de redes sociales (facebook, twitter, etc)

- **Presupuesto:**

Actividad	Costo unitario (\$)	Cantidad	Costo total (\$)
Códigos de éticas impresos	2,00	350	700,00
Folleto	1,50	350	525,00
TOTAL	\$ 203,50	-	\$ 1225,00

Las cantidades asignadas están determinadas en función del número de empleados de la entidad, un total de 318, manteniendo una cierta cantidad adicional por motivos de contingencia.



➤ **Beneficios:**

Internos

- ❖ Indica pautas y criterios de conducta por los que se rige toda la empresa.
- ❖ Crea un ambiente positivo y de seguridad laboral.
- ❖ Reduce costos funcionales y mejora la rentabilidad. Mejorando la productividad en los empleados.
- ❖ Protege los activos de la empresa al establecerse garantías.
- ❖ Minimiza e incluso previene conflictos que podría poner en riesgo a la empresa al ser tratados internamente, sin la necesidad de llegar a instancias legales.

Externos

- ❖ Mejorar la relación proveedor-empresa-cliente.
- ❖ La imagen corporativa de la institución mejora ante la sociedad.
- ❖ Ante la competencia le permite actuar en parámetros de ética empresarial.

Estrategia 2. Realizar evaluaciones de desempeño por competencias modelo 360°

- **Propuesta:** Se propone llevar a cabo evaluaciones anuales basado en un modelo de gestión por competencias laborales, con el objetivo de conocer e incrementar los niveles del desempeño en la entidad.
- **Proceso de evaluación:**
 1. **Preparación.-** analizar por el tipo de cargo las competencias a evaluar. Las personas involucradas deberán conocer cómo se desarrollará el proceso y que objetivo persigue.
 2. **Evaluación.-** entregar el formato correspondiente a las personas que van a proceder al llenado del mismo, sea este el (evaluado, jefe inmediato, compañeros de trabajo o clientes).



3. **Análisis.**- una vez culminado el proceso, las evaluaciones se recogen y se procede a su respectivo estudio. Dando como resultado información estadística de cada evaluado.
4. **Retroalimentación.**- brindar a los evaluados, pautas y sugerencias para que contribuya a mejorar su desempeño y comportamiento laboral, de igual manera permite a los funcionarios de la entidad contar con información para la toma de decisiones.
5. **Desarrollo de planes.**- realizar procesos para mejorar en aquellos aspectos débiles, así como aprovechar al máximo las fortalezas detectadas en los empleados de la empresa.

➤ **Criterios a evaluar:**

- ❖ Responsabilidad
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Iniciativa
- ❖ Creatividad
- ❖ Puntualidad
- ❖ Presentación personal
- ❖ Desempeño laboral
- ❖ Honradez
- ❖ Adaptación

➤ **Recursos:** Las herramientas que se requieren para llevar a cabo la evaluación son:

- ✓ **Recursos humanos.**- personal capacitado y profesional.
- ✓ **Centro de evaluación.**- infraestructura de la entidad
- ✓ **Tiempo.**- un estimado de cuatro meses (mayo-agosto) por la cantidad de personal en la empresa, que bordea los 300 empleados.

➤ **Responsables.**- El departamento encargado será el correspondiente al de Talento Humano de la EMAC EP encabezado por su gerente departamental.



➤ **Presupuesto**

Descripción	Costo unitario (\$)	Cantidad	Costo total (\$)
Opción 1.- Consultoría externa	5421,00	-	\$ 5421,00
Opción 2.- Universitarios – viáticos	80	2	\$ 160,00

El presupuesto fue consultado a la empresa Agencia Siete Consultores (Ver Anexo 2)

➤ **Beneficios:**

- ❖ Brinda información para la toma de decisiones en la empresa tales como: ascensos de cargos, despidos, aumentos de salarios.
- ❖ Mejora el desempeño en la empresa.
- ❖ Fortalece la resolución de conflictos en la organización, mejorando el trabajo en equipo.
- ❖ Motiva al personal para una mejora continua.

3.3.2 Proveedores

Estrategia 3. Establecer un código de conducta para proveedores.

Propuesta: Lo que se pretende es instituir una política que contenga los criterios básicos de RSE y corporativa para regir la conducta de los proveedores. En sus diferentes ámbitos de actuación.

- **Estructura:** La estructura del documento debe acatar y respetar ciertas pautas como:

Elementos claves	Descripción
Principios éticos	En cumplimiento de la ley y que se desarrolle una competencia leal, respetando la privacidad y propiedad intelectual, que los proveedores informen a su personal a cargo, de los posibles riesgos o aspectos ilegales



	relacionados a su trabajo.
Derechos laborales	Acatamiento y protección de los derechos humanos, que se trate con respeto y dignidad a sus trabajadores en la cadena de proveedores. Mediante la no discriminación de género, como de capacidades físicas, eliminación del trabajo infantil, jornadas laborales y beneficios sociales de acuerdo a lo que establece la ley.
Condiciones de trabajo (Recursos técnicos y/o humanos)	El lugar de trabajo en condiciones de calidad, salud, medio ambiente y seguridad frente a posibles riesgos sean estos de tipo físico, químico, biológico o de infraestructura. Constar con los permisos correspondientes y de manera actualizada. Que disponga y entregue todos los implementos y recursos necesarios para desempeñar las actividades laborales.
Sistema de gestión	Cumplimiento de la normativa legal en temas de gestión de riesgos, formación, competencia y mejora continua para el desarrollo de las actividades encargadas a los proveedores.
Medio ambiente	Prevención y cuidado del medio ambiente, restricciones/ gestión de sustancias peligrosas; contar con los permisos respectivos; reducción de contaminación y emisiones de gases contaminantes, etc.
RSE	Respeto y cumplimiento de normas con responsabilidad económica, social y empresarial; en una relación ganar-ganar entre empresa-proveedor

Además estarán sometidos a:

	Descripción
Inspecciones	Para asegurar un correcto cumplimiento de normas se realizará fiscalizaciones periódicas llevadas a cabo



	por un ente de observación autónoma o por un grupo de inspección de la entidad para constatar que los proveedores o contratistas ofrezcan materiales y lleven a cabo procesos de fabricación o prestación de servicios en condiciones adecuadas de calidad. Evitando de este modo paras, atrasos e incremento de costos.
Auditorias	Revisión y análisis para comprobar la planeación, ejecución, adjudicación y cumplimiento de la obra o prestación del servicio establecidos en los contratos.
Sanciones/multas	En caso de incumplimiento del Código por parte de los proveedores o contratistas. La entidad podrá rescindir la relación comercial o establecer una multa, según la gravedad del caso. El comité encargado analizara y tomara una resolución en conjunto con los miembros del Sistema de Contratación Pública en los casos en los cuales fuese realizado por medio de este sistema o mediante resolución directa si la contratación se realizó de manera empresa – proveedor.

- **Responsables:** Se conformará un Comité de Conducta para proveedores, que tendrá la función de normar, regular, sancionar, también de moderadora.

Estará conformado por:

- ✓ Gerente o director del área Técnica de la entidad.
- ✓ Departamento de auditoria interna de la empresa.
- ✓ Delegado del Sistema Nacional de Compras Públicas o grupo de auditoria externa.

Al estar sujeta a normativas públicas es obligatoria la intervención de un ente de control por parte del Estado. Respecto al representante del



departamento Técnico es la persona idónea para conformar el comité debido a sus conocimientos en cuanto a los servicios que presta la entidad y al ser quien está en contacto directo con los proveedores.

- **Aplicación:** El Código de Conducta para proveedores tendrá aplicación en todos los casos en que la entidad realice cualquier tipo de contratación en la cadena de suministros sin importar la magnitud y alcance de la misma.
- **Comunicación:** La difusión del código se hará de manera general y publica mediante su publicación en la página web de la EMAC-EP, también se hará llegar o entregara una copia a los proveedores de la institución, los cuales tendrán el deber de acatar y dar a conocer a todos sus empleados lo estipulado en dicho documento.

➤ **Presupuesto:**

Actividad	Costo unitario (\$)	Cantidad	Costo total (\$)
Códigos de conducta para proveedores impresos	2,00	350	700,00

El número de proveedores que la entidad maneja anualmente bordea los 350 (Fuente: Unidad de Compras de EMAC-EP).

- **Beneficios:**
 - ❖ Condiciones laborales seguras en la cadena de proveedores.
 - ❖ Mejora la comunicación empresa-proveedor.
 - ❖ Administración responsable en la cadena de suministros.
 - ❖ Las actividades para la prestación de servicios se desarrollan con cuidado del medio ambiente, al aplicar principios de RSE.



3.3.3 Público interno

Estrategia 4. Talleres de motivación e integración.

- **Propuesta:** Esta estrategia tiene como objetivo crear un ambiente de trabajo positivo, amigable, que conlleve a un desempeño laboral saludable a través de la interacción de las distintas áreas de la empresa y contar con una herramienta para medir el clima laboral.

El plan consiste en realizar un taller de manera trimestral, desarrollando actividades sociales, estrategias de intercomunicación, trabajo en equipo, entre otras. Se busca la interacción de los diferentes niveles de la estructura de la entidad:

- **Nivel directivo** (Directorio de la empresa, gerente EMAC-EP).
- **Nivel de apoyo o staff** (prestan servicios especializados o de asesoría como: auditoría interna, servicios técnicos, relaciones públicas, etc.).
- **Nivel administrativo y operativo** (desarrollan actividades encaminadas al servicio propio que presta la entidad).

Importante: Esta estrategia se diferencia por reunir de manera conjunta al mayor número de empleados de la entidad, considerando desde luego el hecho de que la entidad labora los 365 días del año, por lo que el día del taller no se incluirá el personal que labore en esa fecha, pero para el posterior taller su presencia será obligatoria. Esto dado que en la entidad ya se ha desarrollado talleres de integración pero en grupos de 30 a 40 personas de manera periódica.

- **Estructura:** El contenido del taller debe estar direccionado bajo los siguientes patrones:
 - ❖ **Cultura organizacional.-** normativa que debe cumplir el personal de la empresa para desempeñar su labor (misión, visión, objetivos estratégicos, etc.)



- ❖ **Clima laboral.-** es la atmósfera que se crea en la entidad al desempeñar sus labores.
- ❖ **Gestión de cambio.-** procesos, técnicas y herramientas para realizar cambios en beneficio de la organización.
- ❖ **Relaciones humanas laborales.-** relación entre los miembros de la institución.
- ❖ **Comunicación organizacional.-** es el intercambio de mensajes a través de relaciones interdependientes en la organización.

Para impartir el taller se requerirá de:

Recursos	Descripción
Humanos	Participantes, facilitadores-expositores (conocedores del tema)
Materiales	<ul style="list-style-type: none">○ Infraestructura: oficinas de la EMAC-EP○ Mobiliario: mesas de trabajo, pizarra, equipos multimedia (proyector, computador).○ Registro de asistencia○ Marcadores

- **Responsables:** El departamento encargado es el de Talento Humano que se ocupara de:
 - Coordinar el taller
 - Gestionar los expositores
 - Actividades de apoyo

- **Periodo en el cual se impartirá el taller.-** el día convenido para realizar el taller será un domingo, cada tres meses, que tendrá una duración de dos horas y de carácter obligatorio para todos los miembros de la empresa.



- **Presupuesto:** El taller se financiará con ingresos propios de la entidad.

Materiales	Costo unitario (\$)	Cantidad	Costo total (\$)
Expositor externo	600,00	2	1200,00
Proyector	160,00	1	160,00
Marcador	0,40	4	1,60
Pizarra (1.20x1,80)	75,00	1	75,00
Documentos técnicos y educativos (instructivos, textos , artículos científicos)	30,00	-	30,00
Refrigerio	1,25	318	397,50
Imprevistos	150,00	-	150,00
TOTAL			\$ 2014,10

El presupuesto comercial para los expositores fue consultado a la Fundación de Desarrollo Integral-FUNDESI. El costo incluye únicamente la prestación de servicios profesionales.

➤ **Beneficios:**

- ❖ Contar con insumos para medir el clima laboral.
- ❖ Mejora el ambiente de trabajo.
- ❖ Mejora la comunicación dentro de la empresa y el desempeño de sus colaboradores.
- ❖ Contar con información de primera mano respecto del comportamiento organizacional.
- ❖ Proporcionar motivación al personal.

Estrategia 5. Estrategia de incentivos por desempeño- elección del empleado del mes.



- **Propuesta:** Se propone llevar a cabo evaluaciones mensuales, basado en un modelo de gestión por competencias laborales, con el objetivo de conocer e incrementar los niveles del desempeño en la entidad.

- **Estructura:** Los aspectos a considerar para la elección del empleado del mes son:
 - ✓ **Principios y valores**
 - ❖ Responsabilidad ética y profesional

 - ✓ **Competencias institucionales**
 - ❖ Liderazgo
 - ❖ Creatividad
 - ❖ Destreza para la comunicación
 - ❖ Innovación
 - ❖ Disposición al cambio

 - ✓ **Destrezas**
 - ❖ Asistencia y puntualidad
 - ❖ Disponibilidad
 - ❖ Colaboración
 - ❖ Iniciativa
 - ❖ Habilidad para integrarse a equipos
 - ❖ Habilidades en las relaciones interpersonales
 - ❖ Aptitud para proponer soluciones



➤ **Proceso de elección:**

1. Realizado el análisis respectivo en base a los criterios descritos anteriormente, el gerente o supervisor departamental, en una reunión general de la institución, en la última semana del mes nominará al subalterno que se haya destacado durante este periodo.
2. Los puntajes más altos en la evaluación del desempeño, serán los considerados como los candidatos finales.
3. En la asamblea cada gerente o supervisor de los candidatos finalistas sustentarán los motivos por los cuales debe de optar por adjudicarse como ganador.
4. En base a un comité que se formará en ese momento, bajo la dirección del gerente de la empresa y tres jefes de área; de manera secreta se elegirá al ganador.
5. En un documento de reconocimiento se plasmará y quedará registrado el ganador como empleado del mes, dicho documento se adjuntará al expediente del triunfador.
6. El premio o certificado como empleado del mes se entregará de manera pública, en frente de todos sus colaboradores por parte de su jefe inmediato para resaltar su buen desempeño.
7. Adicionalmente, en la página web de la empresa se subirá el retrato del empleado triunfador con una nota aclaratoria, destacando su labor.

➤ **Responsables:** El departamento de Talento Humano será el encargado de formular y entregar el cuestionario de evaluación a cada director departamental para que proceda a la evaluación de sus subordinados, el que será entregado en la asamblea a final de mes.

➤ **Comunicación:** El reconocimiento al mejor trabajador del mes se realizara de manera pública tanto en la institución como a nivel



externo, de esta manera se motiva al resto del personal para alcanzar tal premio o reconocimiento.

- **Presupuesto:** algunas de las alternativas posibles para el empleado escogido puede ser:

Premio	Costo unitario (\$)
Opción 1.- Placa de reconocimiento	\$ 12,00
Opción 2.- Incentivo económico (15% SBU)	\$ 55,00

- **Beneficios:**
 - ❖ Mejora el desempeño de los empleados.
 - ❖ Reduce la rotación de trabajadores.
 - ❖ Mejora la calidad de los servicios prestados.
 - ❖ Incrementa la autoestima y la motivación del personal en la entidad.
 - ❖ Clima laboral agradable y armónico.

Estrategia 6. Implementación de un servicio de guardería para los hijos de empleados y trabajadores.

- **Propuesta:** Contar con un servicio de guardería que permita que los hijos de empleados y trabajadores estén seguros, reciban una nutrición apropiada e incluso reciban una formación académica. Al mismo tiempo, los empleados de la empresa aumentarán su compromiso con la organización al sentir que la entidad se preocupa por el correcto desarrollo de sus hijos, como efecto retributivo.

Esto basado en el Art. 155 del Código de Trabajo donde se estipula que las empresas permanentes de trabajo que cuenten con 50 empleados o



más en su nómina, deberá establecer un servicio de guardería infantil. De manera directa o mediante la contratación de terceros.

Para su realización se recurrirá a una alianza estratégica entre: GAD Municipal Cuenca (que cuenta con nueve establecimientos de desarrollo infantil municipal en la ciudad), el sindicato Comité de Empresa San José y la institución EMAC EP quien deberá pagar las mensualidades para que así los trabajadores tan solo deban contratar el servicio de guardería en los centros más cercanos a su lugar de trabajo o de sus hogares.

➤ **Estructura:**

Periodo.- el servicio se prestará tan solo en el periodo escolar ciclo sierra, debido a que la atención en los centros de apoyo de cuidado de niños municipales funciona únicamente durante este lapso.

Límite de edad.- el rango permitido para que puedan acceder a esta ayuda comprende desde el año de nacido hasta los cinco años de edad.

Requisitos.- Pertenecer a la institución y justificar que el beneficiado al servicio este a su cargo o patria potestad.

La atención incluirá servicios de:

- ✓ Estimulación temprana
- ✓ Atención maternal
- ✓ Educación pre básica
- ✓ Atención medica
- ✓ Atención odontológica
- ✓ Refrigerio (alimentos sanos y nutritivos)

Localización de los centros.- se dará facilidad a los padres/madres de familia para elegir el lugar en donde desean que sus hijos se queden. Se reubicara en caso que el centro elegido este con los cupos llenos.

CENTRO	UBICACIÓN
12 de Abril	Detrás del mercado 12 de Abril



San Blas	Calles Juan León Mera y Juan José Flores
Totoracocha	Junto al parque Banco de la Vivienda
El Cóndor	Calle Cajas sector Complejo Deportivo Totoracocha
Sol de Talentos	Calles Vega Muñoz y Borrero
El Arenal	Plataforma de la Feria Libre
El Cebollar	Mutualista Azuay 1. UPC Cebollar
27 de Febrero	Detrás del mercado 27 de Febrero
9 de Octubre	Altos del Centro Comercial 9 de Octubre

Fuente: GAD Cuenca (2015)

- **Responsables:** Al tratarse de un convenio entre la GAD Municipal Cuenca (Centros de Desarrollo Infantil), EMAC EP y El Comité de Empresa San José de Trabajadores de la EMAC. Los representantes a cargo de esta función serán:
- Presidente del Comité de Empresa San José
 - Gerente general de la EMAC
 - Gerente del departamento de Trabajo social
 - Gerente del área de Talento Humano

Quienes planificarán y llevarán adelante todo el proceso de ejecución y seguimiento del proyecto en mención.

- **Comunicación/ difusión:** Se dará a conocer en todas las reuniones que el Comité de Empresa San José, EMAC EP mantenga con sus colaboradores, además se pegaran volantes en las oficinas de la institución para dar a conocer de los beneficios y servicios en temas de guardería.



- **Presupuesto:** La institución destinara una partida para el servicio de guardería para cubrir el pago de la mensualidad en la entidad municipal al cuidado de los niños de los empleados de la empresa.

El rubro destinado para esta ayuda en los últimos años ha sido de:

Año	Cuenta	Detalle	Valor
2013	73.02.10	Servicio de guardería	\$ 1320,00
2014	73.02.10	Servicio de guardería	\$ 6270,24
2015	73.02.10	Servicio de guardería	\$ 7200,00

Fuente: EMAC EP. Presupuesto anual de gastos

Basados en este análisis, la proyección para el año 2016 seria de:

Año	Cuenta	Detalle	Valor
2016	73.02.10	Servicio de guardería	\$ 7436,16

El presupuesto anual para la difusión del servicio seria de:

Actividad	Costo unitario (\$)	Cantidad	Costo total (\$)
Volantes	0,10	350	35,00
Afiches	0,50	30	15,00

Número de empleados de la entidad es de 318 (Fuente departamento de Talento Humano). La cantidad para los afiches está determinada en función de las diferentes instalaciones de la entidad.

- **Beneficios:**

- ❖ Mejora el desempeño y motivación de los trabajadores.
- ❖ Aminora el estrés en los empleados.
- ❖ Reduce el ausentismo del personal.



- ❖ Estabilidad laboral.

3.3.4 Medio Ambiente

Estrategia 7. Auditoria Energética.

- **Propuesta:** La finalidad de esta estrategia es, mediante un estudio técnico, comprobar la optimización de la gestión de recursos energéticos dentro de la empresa. Estos tipos de estudios permiten determinar procesos en los cuales existen márgenes de ahorro de energía y como aprovecharlos. La realización de una auditoria energética, no solo permitirá evaluar y optimizar los costos energéticos; sino además hará que la empresa, desde su campo de acción, se alinee con el plan nacional de cambio de matriz productiva convirtiéndose en un referente nacional en cuanto a la optimización de recursos energéticos. En el caso de la empresa EMAC-EP, en un primer momento la auditoria energética contemplaría el edificio de oficinas ubicado en la Av. Solano y 12 de abril y las edificaciones de la Relleno Sanitario de Pichacay (exceptuando la planta de Biogás) ubicado en la parroquia Santa Ana.

El desarrollo de esta estrategia consiste en realizar de manera anual una auditoria energética que permita determinar los posibles ahorros del uso de energía y de costos energéticos referentes a:

- **Maquinarias y procesos productivos** (Relleno Sanitario, Escombrera, Planta de Biogás, etc.)
 - **Unidades de Uso Administrativo** (Edificios de Oficinas, Bodegas, etc.)
- **Estructura:** La realización de la Auditoria deberá constar de al menos dos etapas bien definidas:



- ❖ **Diagnóstico de situación actual referente a usos y costes:**
Descripción de los procesos de generación, distribución y uso de energías, análisis de los sistemas de distribución, relaciones consumo-costos, etc.
- ❖ **Localización de instalaciones, procesos y maquinarias que pueden ser sujeto de mejoras:** Esta etapa debe incluir un listado de acciones que se puedan tomar con el fin de optimizar la utilización de energía en las áreas antes mencionadas.

Para la aplicación de la estrategia se requerirá de:

Recursos	Descripción
Humanos	Audidores Externos (Ingenieros especializados en el campo energético)

- **Responsables:** El departamento de planeación, conjuntamente con el departamento técnico serán los encargados de:
 - Contratar y Coordinador la auditoria.
 - Dar seguimiento a al desarrollo de la auditoria y al cumplimiento de objetivos.
 - Llevar adelante la aplicación de las medidas recomendadas como resultado de la auditoria.
- **Presupuesto:** La auditoría energética será contratada con ingresos propios de la entidad.

Materiales	Costo (\$)	Cantidad	Costo total (\$)
Auditoria Externa	15000,00	1	15000,00
TOTAL			\$15000,00

El presupuesto para la auditoría fue referenciado de EnerPro Soluciones Técnicas Integrales, sin embargo es un dato con un grado de fluctuación



puesto que el costo podría variar dependiendo del diagnóstico que se realiza previo a este tipo de estudio, en el que se consideran elementos como: Cantidad de maquinarias y equipos electrónicos que se usan, consumos energéticos de las edificaciones, cantidad de personas que laboran, etc.

➤ **Beneficios:**

- ❖ Más allá de representar un fuerte gasto para la organización, a corto o mediano plazo, las auditorías energéticas generan significativos ahorros en los costos del uso de fuentes energéticas.
- ❖ Proporcionar conocimiento sobre el uso de energías en los diferentes procesos de la entidad.
- ❖ Reforzar la imagen de la compañía en lo referente a la preocupación por el cuidado del medio ambiente y el ahorro energético.

3.3.5 Clientes/Consumidores

Estrategia 8. Mejoramiento y estandarización del sistema de manejo de quejas y reclamos.

- **Propuesta:** Esta estrategia busca determinar una metodología para la estandarización del proceso de manejo de reclamos de clientes, con el objetivo de generar un mecanismo ágil y eficiente para resolver problemas e inquietudes que se puedan generar en la prestación de los servicios de la empresa.

La propuesta consiste en convertir el sistema de manejo de reclamos (vía telefónica, vía página web y reclamos físicos) de la entidad en un procedimiento bien definido que evite la pérdida de información y agilice la respuesta. Esta estandarización de manejo de reclamos permitirá:



- Definir todas las actividades que forman parte de un proceso de manejo de reclamos.
- Establecer los criterios que se deben tomar en cuenta para el seguimiento de los reclamos.
- Identificar las acciones de mejora que se pueden llevar acabo.

A más de esto, la estandarización y el mejoramiento del sistema de manejo de quejas y reclamos puede convertirse en un primer paso para que la empresa pueda desarrollar un sistema de gestión basado en la filosofía del CRM. El CRM (Customer Relationship Managements) es un modelo empresarial que pretende orientar a las entidades hacia el entendimiento y la anticipación de las necesidades de sus clientes actuales y de clientes potenciales. En otras palabras, es una estrategia empresarial que se enfoca en obtener la mayor cantidad de información de los clientes con el objetivo de prever sus necesidades, aumentando así el nivel de satisfacción con el producto o servicio.

Al ser un modelo relativamente nuevo, el CRM se apoya fundamentalmente de herramientas informáticas que permiten canalizar y procesar eficientemente la información referente a los clientes, para que las empresas puedan responder de manera ágil y efectiva a los requerimientos de su mercado. En este sentido, la optimización en el manejo de quejas y reclamos se vuelve útil de cara a conducir a la entidad a un enfoque basado en el manejo de las relaciones con sus clientes (CRM) que pueda aplicarse, ya sea como filosofía de gestión o a través de herramientas informáticas, en todos los niveles de la organización.

➤ **Estructura:** El funcionamiento, en términos generales, que debe tener el sistema de gestión de quejas y reclamos es el siguiente:

1. **Socializar al cliente como acceder al sistema para hacer reclamaciones.-** Esta primera etapa del proceso consiste en



detallar a los clientes y público en general información sobre: dónde y cómo hacer los reclamos, requisitos y detalles que deben ser entregados al momento de realizar una queja, el proceso que se va a seguir una vez receptado el reclamo, etc.

- 2. Recepción de quejas y reclamos.-** En este punto se realiza el registro del reclamo, recibiendo la información pertinente relacionada a: Las causas del reclamo, la información personal del reclamante, el empleado o el área de la organización relacionada con la queja y la posible solución que espera el reclamante. Para facilitar el registro del reclamo se propone emplear un formulario que requiera la siguiente información:

Nombres y Apellidos:	
C.I.:	
Teléfono Contacto:	
Dirección:	
Correo Electrónico:	
Descripción de la Queja o Reclamo:	
Lugar del acontecimiento causante del reclamo (Dirección, barrio, plaza, etc.):	
Empleados y Vehículos de la entidad u otros involucrados en el incidente:	

- 3. Rastreo, confirmación de la posible causa y primera evaluación del reclamo:** En esta etapa se determinara el grado de veracidad del reclamo, y de ser el caso, se determinaran posibles causas y se evaluaran las acciones



inmediatas que se puedan tomar para solucionar el problema de manera definitiva o al menos temporalmente.

4. **Investigación del reclamo.-** Se trata de un estudio exhaustivo de las causas que provocaron el inconveniente, así como de los responsables internos o externos a la organización.
5. **Toma de decisión y respuesta de las posibles acciones que van a ser llevadas a cabo para solucionar la causa del reclamo.-** Se formularan y definirán las vías de acción a seguir para resolver el inconveniente y se comunicara al reclamante sobre las medidas tomadas y el plazo en el que se solventara su reclamo.
6. **Cierre del reclamo.-** Una vez llevadas a cabo las acciones definidas para resolver el reclamo, se dará por cerrado el proceso, no sin antes determinar el grado de satisfacción del reclamante con la respuesta dada a su queja.

Para el funcionamiento de un sistema estandarizado de manejo de quejas se requerirá:

Recursos	Descripción
Humanos	Personal del Departamento de servicio al cliente.
Materiales	<ul style="list-style-type: none">○ Infraestructura: oficinas de la EMAC-EP○ Mobiliario: mesas de trabajo, pizarra, equipos multimedia (proyector, computador).○ Formulario de reclamos y quejas.

- **Responsables:** El departamento encargado es el de servicio al cliente que se ocupará de:
- Socializar el sistema de reclamos y quejas.
 - Recepción y registro de formularios de reclamos y quejas.



- Coordinar con las distintas áreas de la organización las acciones a seguir para solucionar los reclamos.
- Dar respuestas a los reclamantes.

➤ **Presupuesto:** Al ser un proceso que puede ser manejado por miembros de la propia organización, la estandarización del sistema de manejo de reclamos no representaría una inversión fuerte para la entidad.

Materiales	Costo unitario (\$)	Cantidad	Costo total (\$)
Formularios Físicos	0,05	2100	105,00
TOTAL ANUAL			\$ 105,00

El número de formularios a ser impresos se obtuvo a partir del número de reclamos recibidos por la EMAC-EP en el año 2015 (Ver Anexo 3) (Fuente: Departamento de Planificación EMAC-EP)

➤ **Beneficios:**

- ❖ Facilitar a los clientes el acceso al sistema de reclamos.
- ❖ Agilizar la respuesta y la toma de acciones ante quejas y reclamos.
- ❖ Evitar omisiones, perdidas de información y confusiones en el proceso de atención a reclamos.
- ❖ Mejorar la capacidad de la empresa para identificar tendencias y eliminar posibles causas de reclamos.

3.3.6 Comunidad.

Estrategia 9. Potenciar la participación de los miembros de la empresa en las actividades de limpieza, mantenimiento de áreas verdes y arborización conjuntamente con juntas parroquiales, instituciones educativas y demás entidades comunitarias.



- **Propuesta:** Esta estrategia tiene como objetivo fomentar la participación de empleados, trabajadores y directivos en actividades de limpieza y reforestación, impulsadas desde la empresa y desde entes externos a la misma, para beneficio de la comunidad.

Debido a la naturaleza misma de sus actividades, la entidad lleva adelante iniciativas como: mingas de limpieza y mantenimiento de áreas verdes y mingas de arborización. Estas actividades, por lo general, son realizadas de manera conjunta con juntas parroquiales e instituciones educativas. Lo que se pretende a través de esta estrategia, es que la participación de la empresa vaya más allá de la entrega de recursos físicos (fundas plásticas, plantas, folletos, etc.) y de la colaboración de trabajadores de la entidad; se trata de generar iniciativas en las que también se involucre al personal administrativo e incluso a los directivos de la organización, con la finalidad de crear una verdadera cultura organizacional de vinculación con la comunidad.

En términos generales, la aplicación de esta estrategia se trataría de potenciar acuerdos y alianzas con instituciones educativas, organizaciones barriales y juntas parroquiales para intensificar la realización de mingas (al menos 4 al mes) conjuntamente entre empresa y entes comunitarios. En estas mingas, la empresa a más de colaborar con recursos físicos y personal del área de recolección y cuidado de áreas verdes, deberá planificar y agendar la participación de personal administrativo (al menos 2 personas por minga) y de gerentes y directivos (al menos 1 por minga); logrando generar un compromiso con la comunidad en todos los niveles de la organización.

- **Responsables:** los departamentos de áreas verdes y de aseo, recolección y reciclaje se encargaran de programar, coordinar y llevar adelante las mingas; mientras que el departamento de talento humano



se encargara de socializar y a hacer partícipes de estas mingas al personal administrativo y directivos.

➤ **Presupuesto**

Descripción	Costo unitario (\$)	Cantidad	Costo total (\$)
Plantas y arboles	1,50	1500	\$ 2250,00
Fundas de basura	0,10	1000	\$ 100,00
Refrigerios para empleados, trabajadores y directivos de la entidad	1,50	400	\$600,00
TOTAL			\$2950,00

➤ **Beneficios:**

- ❖ Mejorar el compromiso de todos los miembros de la organización con el desarrollo de la comunidad.
- ❖ Fortalecer el conocimiento, en todos los niveles de la organización, de los requerimientos y necesidades de la comunidad respecto al cuidado y limpieza de espacios públicos.
- ❖ Mejorar la imagen empresarial proyectando una cultura de vinculación con la comunidad.

Estrategia 10. Establecer alianzas con las empresas y municipios encargados del manejo de residuos sólidos en la provincia del Azuay.

- **Propuesta:** La finalidad de esta estrategia es generar alianzas con las empresas que manejan los residuos sólidos de la provincia (EMMAICJ y EMMAICP), así como con los municipios cantonales que se encargan de esta competencia, para colaborarles en temas de



capacitación, asesoría técnica e incluso con la dotación de recursos físicos, equipos y maquinarias que la empresa pueda entregar.

La visión de esta estrategia es aprovechar la experiencia, trayectoria y magnitud de la empresa para impulsar el mejoramiento continuo de la gestión de residuos sólidos a nivel de toda la provincia.

➤ **Responsables:** El departamento de planeación conjuntamente con el departamento técnico se encargaran de:

- Coordinar las formas de ayuda y asesoramiento técnico, según los requerimientos de las empresas y gobiernos cantonales.
- Determinar los recursos materiales, equipos y maquinarias que podrían ser donados a estas instituciones.

➤ **Presupuesto**

Descripción	Costo unitario (\$)	Cantidad	Costo total (\$)
Donación de plantas y arboles	1,50	1000	\$ 1500,00
Gastos de movilización de técnicos, asesores y trabajadores hacia los diferentes cantones	5,00	20	\$ 100,00
Gastos de alimentación de técnicos, asesores y trabajadores.	10,00	20	\$200,00
TOTAL			\$1800,00



➤ **Beneficios:**

- ❖ Promover el desarrollo de toda la provincia en temas de gestión de residuos sólidos.
- ❖ Fortalecer las relaciones entre las empresas dedicadas a esta actividad en la provincia.
- ❖ Aprovechar el conocimiento, la experiencia y recursos excedentes de la empresa en pro de toda la provincia.

3.4 Presupuesto anual del plan de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa EMAC EP.

Con la finalidad de que se lleve a cabo un adecuado control financiero respecto a la implementación de las estrategias propuestas, y para la pertinente evaluación de las diferentes alternativas de estrategias que se dan en algunos ejes; se presenta a continuación, en función a cada eje de RSE, los presupuestos de inversión que se manejarían en caso de aplicar el plan:

Opción 1:

Tabla 4. Opción 1 Presupuesto anual –Plan de RSE para la empresa EMAC-EP

Eje principal	Nombre de la estrategia	Costo de la estrategia	Presupuesto eje
Valores, transparencia y gobierno corporativo	Implementar un código de ética para la empresa	1225,00	\$ 6.646,00
	Evaluaciones de desempeño por competencias modelo 360°	5421,00	



Proveedores	Código de conducta para proveedores	700,00	\$ 700,00
Publico interno	Talleres de motivación e integración	8056,40	\$ 15.681,56
	Incentivos por desempeño-elección del empleado del mes	144,00	
	Servicio de guardería para los hijos de empleados y trabajadores	7481,16	
Medio ambiente	Auditoria Energética	15000,00	\$ 15.000,00
Clientes/Consumidores	Mejoramiento y estandarización del sistema de manejo de quejas	105,00	\$ 105,00
Comunidad	Potenciar la participación de los miembros de la empresa en las actividades de limpieza, mantenimiento de áreas verdes y arborización conjuntamente con parroquias, instituciones educativas y demás entidades comunitarias	2950,00	\$ 4.750,00
	Alianzas con las empresas y municipios encargados del manejo de residuos sólidos en la provincia del Azuay	1800,00	
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 42.882,56

Elaboración propia



Opción 2:

Tabla 5. Opción 2 Presupuesto anual –Plan de RSE para la empresa EMAC-EP

EJE PRINCIPAL	Nombre de la estrategia:	Costo de la estrategia	Presupuesto eje
Valores, transparencia y gobierno corporativo	Implementar un código de ética para la empresa	1225,00	\$ 1.385,00
	Evaluaciones de desempeño por competencias modelo 360°	160,00	
Proveedores	Código de conducta para proveedores	700,00	\$ 700,00
Publico interno	Talleres de motivación e integración	8056,40	\$ 16.202,56
	Incentivos por desempeño-elección del empleado del mes	660,00	
	Servicio de guardería para los hijos de empleados y trabajadores	7486,16	
Medio ambiente	Auditoria Energética	15000,00	\$ 15.000,00
Clientes/Consumidores	Mejoramiento y estandarización del sistema de manejo de quejas	105,00	\$ 105,00



Comunidad	Potenciar la participación de los miembros de la empresa en las actividades de limpieza, mantenimiento de áreas verdes y arborización conjuntamente con parroquias, instituciones educativas y demás entidades comunitarias	2950,00	\$ 4.750,00
	Alianzas con las empresas y municipios encargados del manejo de residuos sólidos en la provincia del Azuay	1800,00	
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 38.142,56

Elaboración propia

En cuanto a la factibilidad, desde el punto de vista presupuestario, que la empresa EMAC-EP tendría para aplicar este Plan de Responsabilidad Social Empresarial; en conversación con el Eco. Esteban Pereira Gerente del Departamento Financiero de EMAC-EP, se definió que la empresa sí estaría en posición de llevar adelante este proyecto; puesto que a más de que la entidad cuenta con reservas presupuestarias para reinvertir en el constante mejoramiento de los diferentes procesos, al tener un carácter público municipal, los proyectos impulsados desde EMAC-EP cuentan con el apoyo financiero de la Municipalidad de Cuenca, obviamente después de pasar por filtros de evaluación tanto administrativos como de gestión política.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Una vez concluido con el estudio de RSE aplicado en las empresas de manejo de residuos sólidos de la provincia del Azuay, se derivan las siguientes conclusiones:

4.1.1 En el sector de manejo de residuos sólidos

Sector de manejo de residuos sólidos	
Indicadores	Puntuación
VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO	1,20
PROVEEDORES	0,82
PÚBLICO INTERNO	1,00
MEDIOAMBIENTE	1,60
CONSUMIDORES/CLIENTES	1,09
COMUNIDAD	0,88
GOBIERNO Y SOCIEDAD	0,90
TOTAL PUNTAJE	1,09

Las tres empresas que conforman el sector en la provincia del Azuay, por la naturaleza de sus funciones, aplican principios de RSE dentro de sus procesos; principalmente en aspectos relacionados con la preservación del medioambiente. Sin embargo, no existe una fuerte orientación hacia considerar a la Responsabilidad Social como un modelo de gestión integral adyacente a todas las actividades y procesos productivos de las empresas, así como a las relaciones que las organizaciones construyen con los distintos actores externos.

El análisis de Responsabilidad Social, a través del método ADEC-Ethos, determinó que el eje con mayor puntaje dentro del sector es el de



Medioambiente; este resultado era relativamente predecible puesto que la base fundamental para el accionar de estas empresas es la protección, cuidado y la sostenibilidad del entorno.

El segundo eje con mayor puntaje es el de Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, debido a que al ser empresas de carácter público, tienen un alto compromiso con el fiel cumplimiento de las leyes de carácter laboral, de seguridad social y demás normativas concernientes a sus actividades. Además las entidades del sector basan su funcionamiento en una ética de transparencia y de absoluto respeto hacia sus grupos de interés.

También se determinó que uno de los ejes con menor puntaje es el de Proveedores, esto se debe que al ser empresas municipales, que realizan sus adquisiciones a través del Portal Nacional de Compras Públicas, las entidades del sector no logran generar relaciones de crecimiento, cooperación y aprendizaje con sus proveedores en temáticas de RSE.

Finalmente, otro de los ejes con el menor puntaje es el relacionado a la Comunidad, en este sentido existe una baja participación de las empresas del sector en actividades de apoyo a la comunidad que no sean adyacentes a los servicios prestados por estas entidades o que no estén relacionadas con el cuidado del medioambiente, la minimización de residuos y la protección de áreas verdes.

4.1.2 En la empresa EMAC-EP

EMAC-EP	
Indicadores	Puntuación
VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO	1,38
PROVEEDORES	1,14
PÚBLICO INTERNO	1,15
MEDIOAMBIENTE	1,22



CONSUMIDORES/CLIENTES	1,33
COMUNIDAD	0,75
GOBIERNO Y SOCIEDAD	0,86
TOTAL PUNTAJE	1,15

La empresa EMAC EP dentro de sus actividades de prestación de servicios de aseo y limpieza ya aplica criterios de Responsabilidad Social Empresarial. La naturaleza de la entidad hace que la misma este enfocada en el cuidado y conservación del medio ambiente, sin embargo uno de los compromisos empresariales es el de ser socialmente responsable a lo largo de toda su cadena de valor (proveedor-empresa-cliente), esta forma de gestionar sus actividades ha llevado a EMAC-EP a obtener certificaciones como la ISO 14001:2004 (Sistema de Gestión Ambiental).

Dentro del análisis se destaca como el eje mejor puntuado al eje relacionado a Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo donde obtuvo un puntaje de 1,38 sobre 2; esta puntuación se respalda principalmente en que la empresa estructura su funcionamiento bajo un plan estratégico en el cual se plasma la misión, visión, políticas, valores y objetivos estratégicos que orientan eficientemente el accionar de la empresa hacia el cuidado del medioambiente y al mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía.

El segundo eje con el puntaje más alto dentro de la empresa es el de Consumidores y Clientes, puesto que la entidad promueve la activa participación y cooperación de la ciudadanía en sus diversas operaciones: informando, concientizando y trabajando con distintos actores sociales sobre aspectos como el reciclaje, cuidado de áreas verdes, correcta disposición de residuos sólidos, etc. Además para reforzar su orientación hacia el cliente, EMAC-EP cuenta con un departamento de “atención al cliente” que se encarga de incluir y validar las opiniones, sugerencias y



reclamos de los usuarios en el continuo proceso de mejoramiento de los servicios.

En cuanto al eje Público Interno, el elemento más destacado es el permanente apoyo que la empresa da al sindicato conformado por los trabajadores de la entidad, llamado Comité de Empresa San José de Trabajadores de la EMAC-EP. Esta asociación sindical, conjuntamente con los directivos de la empresa, trabaja para garantizar los derechos de los empleados en cuanto a beneficios sociales, haberes de ley y seguridad ocupacional. En este aspecto es necesario resaltar que EMAC-EP cuenta con la certificación internacional OHSAS 18001:2007 que hace referencia al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

Al igual que sucede en el análisis de todo el sector, algunos de los ejes en los que EMAC-EP obtiene los menores puntajes son los de Comunidad y Gobierno y Sociedad, esto se debe a la poca participación de los miembros de la empresa programas de voluntariado empresarial o proyectos de apoyo comunitario que no estén relacionados con los servicios que ofrece la entidad. Además la empresa no tiene una activa participación en la construcción de políticas públicas. Sin embargo, uno de los aspectos que potencian este eje es el compromiso que existe por prevenir y combatir actos de corrupción en procesos de licitación o por parte de alguno de sus funcionarios.

Factores como la falta de un código de ética empresarial, la ausencia de mecanismos de control en temas de RSE, el no realizar evaluaciones de desempeño de 360 grados y la falta de actividades para mejorar las relaciones de trabajador-empleador; demuestran que hay aspectos a mejorar en temáticas de RSE. No obstante, es pertinente remarcar que en comparación con el resto de empresas de manejo de residuos del Azuay, EMAC-EP obtuvo mejores resultados en todos los ejes de la RSE, lo que deriva que la entidad va en buen camino para lograr el objetivo de



convertir a EMAC-EP en una institución socialmente responsable de manera integral.

Por último, cabe señalar que las estrategias planteadas buscan generar que a mediano plazo la empresa EMAC-EP alcance un mayor compromiso organizacional de responsabilidad empresarial que vaya más allá de un enfoque ambiental y del mero cumplimiento de la ley; logrando políticas empresariales responsables y éticas para todos los procesos y aspectos de su gestión empresarial.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda la implementación del Plan de Responsabilidad Social Empresarial propuesto para la empresa EMAC-EP, el mismo que se debe implementar lo antes posible, en especial en aquellas áreas que alcanzaron bajos puntajes, corrigiendo de esta manera las falencias detectadas en el análisis; esto con la finalidad de mejorar los procesos internos de la empresa y fortalecer las relaciones y actividades de la institución con sus grupos de interés.

Para la aplicación del plan, se recomienda:

- Dar a conocer de manera profunda el modelo de gestión a implementar en cada una de las áreas de acción (Gerencia general, Talento humano, Departamento técnico, Departamento de auditoría interna, Departamento de planificación, Departamentos de áreas verdes, aseo, recolección y reciclaje, Servicio al cliente y Comité de empresa) para lograr un mayor nivel de entendimiento y compromiso de parte de los personeros de la empresa en la generación de un funcionar socialmente responsable.
- Designar un responsable, de cada una de la áreas antes mencionadas, para la ejecución de las diez estrategias propuestas



en el plan de RSE (Código de ética empresarial, Evaluación de desempeño 360°, Código de conducta para proveedores, Talleres de Motivación, Elección de empleado del mes, Implementación de Guardería, Auditoría Energética, Estandarización del sistema de manejo de reclamos, Vinculación con la comunidad y Alianzas estratégicas con empresas y municipios encargados del manejo de residuos sólidos en el Azuay.)

- Solicitar a los responsables de cada estrategia la presentación de informes periódicos (se recomienda informes trimestrales) sobre los avances y resultados en cada uno de los aspectos trabajados para generar un proceso de autoevaluación dentro de la empresa.



ANEXOS

Anexo 1.- Tabulación de Encuesta ADEC-Ethos 2009 aplicada en EMAC-EP, EMMAICJ y EMMAICP

INDICADORES	EMAC			EMMAI CJ			EMMAI CP		
	SI	EN PARTE	NO	SI	EN PARTE	NO	SI	EN PARTE	NO
VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO									
Compromisos éticos									
1. La empresa tiene explicitada su Misión, Visión y Valores.	2			2					0
2. En la Misión y Visión se incluyen consideraciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial.	2			2					
3. En la redacción de la Misión y Visión participan distintos niveles de la empresa	2			2					
4. En la redacción de la Misión y Visión se hacen consultas externas a la empresa (Proveedores, clientes, comunidad, etc.).	2				1				
5. La Misión y Visión de la empresa son revisadas periódicamente.	2					0			
6. La Misión y Visión es difundida públicamente a nivel interno y externo (cartelería, sitio web, publicaciones, etc.).	2			2					
7. La empresa dispone de un Código de Ética o Conducta formal.			0	2				1	
8. El Código de Ética o Conducta es refrendado por todos los trabajadores de la empresa					1		2		
9. El Código de Ética o Conducta contempla las siguientes partes interesadas: empleados, proveedores, medioambiente, clientes, comunidad, gobierno y accionistas.					1			1	
10. La empresa estimula la coherencia entre los valores y principios de la organización y la actitud individual de los colaboradores.			0		1			1	
11. En las distintas instancias del reclutamiento y selección de personal, se consideran aspectos relacionados con la ética.			0			0	2		
Sub Total									
Cultura organizacional									



1. La empresa difunde y educa en Valores y en el Código de Ética regularmente.					0			0
2. En los diagnósticos de Clima Laboral se evalúan cuestiones éticas (Evaluación 360°, etc.).			0		0			
3. La empresa ha cancelado o cancelaría contratos con proveedores por conductas no éticas de éstos.			0		0			0
4. La empresa cancelaría contratos por considerar que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectos.					1			0
5. Posee Políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas.	2			2				0
6. Existe la Política de informar a los superiores sobre toda comisión, obsequio, etc. Recibido u ofrecido por parte de terceros en relación a la actividad empresarial.			0	2				0
7. La empresa posee Políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles situaciones de acoso ya sea sexual o de otra índole.	2			2			2	
8. La empresa dispone de normas que explícitamente prohíben prácticas discriminatorias en la empresa, ya sea por raza, sexo, religión, etc.	2			2			2	
Sub Total								
Gobierno corporativo								
1. La empresa cumple con la legislación impositiva y de seguridad social vigente.	2			2			2	
2. La empresa redacta anualmente una Memoria.	2					0		0
3. En la Memoria, se hace mención a actividades de Responsabilidad Social de la empresa (apoyo comunitario, protección medio ambiente, etc.).	2							
4. Se incluye el respeto a los derechos humanos como criterio formal en sus decisiones de inversión y adquisición.				2			2	
5. La empresa posee documentación que respalda lo respondido en el presente cuestionario.	2				1		2	



Sub Total								
Relaciones con la competencia								
1. Se establecen principios relacionados a la competencia en el Código de Conducta ó en la declaración de valores de la empresa.		1		1			1	
2. Se posee una política de no utilización de los defectos ó debilidades de los productos ó servicios de la empresa.	2				0	2		
Balance social								
1. Elabora un Balance Social con informaciones sobre sus acciones sociales y ambientales.			0		0			0
2. Las informaciones sobre la situación económica financiera de las actividades de la empresa son auditadas en forma externa.	2		2			2		
3. La empresa pública en Internet datos sobre aspectos económicos, financieros, sociales y ambientales de sus actividades.	2		2					1
Sub Total								
Total puntaje Eje								
PROVEEDORES								
Criterios de selección y evaluación de proveedores								
1. Cuando inicia una relación con un nuevo proveedor, la empresa se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, previsional y fiscal.		1			0	2		
2. En la selección de proveedores se toma en cuenta los compromisos de éstos con la Responsabilidad Social, el cumplimiento con la legislación y el respeto por los derechos humanos.						0		1
3. Posee una política específica o un programa de responsabilidad social en la cadena de proveedores.						0		
Sub Total								
Trabajo infantil en la cadena de proveedores								
1. La empresa posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo infantil. Discute el tema con los	2		2					



proveedores y los estimula a cumplir con las leyes.									
2. Tiene como practica regular la verificación de existencia de mano de obra infantil en su cadena productiva.	2					0			
Sub Total									
Relaciones en las cadenas de proveedores									
1. La empresa intenta orientar a los proveedores a seguir sus principios de responsabilidad social y se dispone a ayudarlos en su implementación.	2					0		1	
2. Verifica constantemente las condiciones laborales que sus proveedores proporcionan a sus empleados en cuanto a cantidad de horas trabajadas/pagadas, condiciones de higiene, salarios, descansos, etc.		1				0			
3. Posee un plan anual de consulta de satisfacción con los proveedores.			0			0			
4. Incluye entre sus proveedores a individuos o grupos de la comunidad (cooperativas de pequeños productores, iniciativas solidarias, asociaciones barriales, etc.).			0	1				1	
5. Negocia con transparencia y establece relaciones contractuales solo en base a criterios comerciales						0	2		
Sub Total									
Total Puntaje Eje									
PÚBLICO INTERNO									
Salud, seguridad y condiciones laborales									
1. La empresa posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	2		2					1	
2. Se capacita anualmente en Salud y Seguridad.	2			1				1	
3. Existen beneficios adicionales en el área de la salud para los colaboradores y/o sus familiares.	2					0			0
4. La empresa otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo.			0			0			0
5. En el presupuesto anual se prevé un	2		2					1	



monto destinado a la prevención de salud y seguridad.								
6. Existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los empleados mas allá de las exigencias legales.			0	2				1
7. Se promueven programas de combate al stress para los colaboradores, especialmente para los que desarrollan funciones mas estresantes.		1				0		0
Sub Total								
Valoración de la diversidad								
1. Existe una política de valoración de la diversidad y no discriminación.	2				1			1
2. La política de valoración de la diversidad y no discriminación consta en el Código de Conducta y/o declaración de Valores de la empresa.	2					0		1
3. Existe una política de dar oportunidades a discapacitados.	2			2				1
4. Existe una política de dar oportunidades a jóvenes.	2			2			2	
5. Existe una política de dar oportunidades a mujeres.	2			2				1
6. Se promueve la ocupación de cargos gerenciales por mujeres.				2				1
Sub Total								
Compromiso con el desarrollo profesional								
1. La empresa prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados.	2			2				1
2. Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas a la empresa.	2			2				1
3. Apoya económicamente y /o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas no relacionadas a la empresa.	2					0		1
Sub Total								
Gestión participativa								
1. Se brinda a los trabajadores información financiera.	2			2				0
2. Se brinda a los trabajadores información de producción.						0		0



3. Se brinda a los trabajadores información sobre objetivos estratégicos.	2				0	1	
4. Al ser admitidos, se realiza con los nuevos colaboradores actividades de integración y entrenamiento sobre los productos y servicios.	2			1		1	
Sub Total							
Relaciones con sindicatos							
1. La libertad de asociación o sindicalización es efectivamente ejercida por los empleados.	2		2		2		
2. Se prevén mecanismos de expresión de los trabajadores.	2		2		2		
Sub Total							
Política de remuneración y beneficios							
1. Existe un componente de participación en los resultados.			0	2			1
2. Existen incentivos por desempeño.			0		0		0
3. En los últimos dos años se aumentó el salario mínimo de la empresa en relación al salario mínimo vigente.			0	2			0
4. La empresa cuenta con un Manual de Cargos, Funciones y Salarios.	2		2				1
5. La remuneración variable de la empresa representa menos del 20% del monto total de salarios.			2				0
Sub Total							
Compromiso con el desarrollo infantil							
1. Se apoya a los padres que estén esperando familia a tener información sobre embarazo, cuidados especiales para los bebés, cursos prenatales, servicios médicos y sociales.			0		0	2	
2. La empresa dispone de un Centro de Recursos para la familia, por ejemplo: una biblioteca con libros de texto y videos escolares que están a disposición de los hijos de colaboradores, así como otros materiales informativos sobre los más variados temas que puedan contribuir al bienestar de la familia.			0		0		0
3. Además de cumplir con las leyes relacionadas a la protección de la ma-	2		2		2		



ternidad, paternidad, amamantamiento y guardería, prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres embarazadas.									
Sub Total									
Clima laboral									
1. La empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias.			0		0			0	
2. La empresa realiza evaluaciones sobre la percepción de la misma por parte de los trabajadores.			0		0		1		
3. La empresa realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores.			0		0			0	
4. La empresa realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados.			0		0		1		
Sub Total									
Compromiso con el futuro de los niños									
1. Se discute con otras empresas o se presentan propuestas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector de actividad empresarial, o de manera general.	2				0			0	
2. La empresa posee un programa de contratación de pasantes.			0		1			1	
3. La empresa cuenta con proyectos que contribuyen al desarrollo de los hijos de sus empleados, estimulando sus competencias técnicas y psicosociales.			0		0			0	
Sub Total									
Comportamiento en los despidos									
1. La situación social del empleado es considerada al momento de su despido.	2				1				
2. La empresa acompaña y evalúa periódicamente la rotación de los empleados y tiene una política de mejorar este indicador.			0	2				1	
3. Ante la necesidad de reducción de personal se prevé una comunicación dirigida a los colaboradores que permanecen, sobre las razones que avalan la decisión tomada.					2				
Sub Total									



Plan de retiro									
1. Existe un plan de apoyo para el momento del retiro de los trabajadores.	2					0	2		
2. La empresa participa en la elaboración de políticas públicas relacionadas a jubilados.			0			0	2		
Sub Total									
Relaciones con colaboraciones tercerizados									
1. Se integra a los colaboradores tercerizados en los programas de entrenamiento y desarrollo profesional.			0			0			
2. La empresa posee una cantidad de colaboradores tercerizados inferior al 20% del total de contratados.									
3. La empresa posee una política de integración de los trabajadores tercerizados con la cultura, valores y principios de la empresa.									
Sub Total									
Total Puntaje Eje									
MEDIOAMBIENTE									
El medioambiente como compromiso empresarial									
1. La empresa dispone de procesos de capacitación en temas medioambientales.		1			1			1	
2. La empresa dispone de procesos orientados a la preservación medioambiental.	2				1		2		
3. La empresa genera o participa en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones en favor del cuidado del medio ambiente.	2			2			2		
4. Se consideran aspectos ambientales al seleccionar proveedores.				2					1
Sub Total									
Prácticas de cuidado del medio ambiente									
1. Se promueve el reciclado de insumos y otros productos.	2			2			2		
2. Se tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc., generados por la propia empresa.			0	2					
3. Se procura disminuir al máximo la		1		2			2		



utilización de productos tóxicos en la empresa.								
4. Se promueve la reducción en el consumo de energía y agua.		1	2			2		
5. Se implementan procesos para el destino adecuado de los residuos generados por la actividad específica de la empresa.			2			2		
6. Se implementan procesos para el destino de "otros" residuos generados en la empresa (Vasos, cartuchos, papel, envases plásticos, etc.).			0	2				1
7. Se dispone de una política tendiente al uso de combustibles/energías menos contaminantes.			0	2		2		
8. Se busca minimizar la liberación a la atmósfera de gases nocivos para la capa de ozono.	2		2			2		
Sub total								
Impacto medioambiental								
1. Se dispone de controles del impacto ambiental generado por sus actividades.	2		2			2		
2. Provee a los consumidores y clientes informaciones detalladas sobre el impacto ambiental resultante del uso y del destino final de sus productos.	2		2			2		
3. La empresa discute con sus colaboradores, consumidores, clientes y con la comunidad sobre el impacto ambiental causado por sus productos o servicios.		1	2			2		
4. Se posee un programa de gerenciamiento de residuos con la participación de clientes, así como para la recolección o reciclaje de materiales tóxicos.			0	2				1
5. Es política de la empresa atender quejas y/o denuncias referidas a la agresión al medio ambiente.	2		2			2		
Sub Total								
Sustentabilidad de la economía forestal								
1. La empresa realiza visitas eventuales o programadas para realizar el monitoreo del origen o de la cadena de producción de los insumos madereros o forestales que utiliza.								
2. Incentiva a los proveedores a obtener la certificación forestal								



3. Prioriza y apoya a los proveedores en la búsqueda de sustentabilidad de los bosques.									
Sub Total									
Minimización de residuos									
1. La empresa posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable.	2			2					
2. Realiza acciones de control de la contaminación causada por vehículos propios y de terceros a su servicio.	2			2					0
3. La empresa posee un sistema de monitoreo para el aumento de eficiencia energética, la reducción del consumo del agua, la reducción de residuos sólidos y la reducción de emisión de CO2 u otros gases de efecto invernadero a la atmósfera.				0	2				
Sub Total									
Total Puntaje Eje									
CONSUMIDORES/CLIENTES									
Consideración de la opinión del cliente									
1. La empresa tiene implementado un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	2				1				0
2. La empresa capacita a sus colaboradores en forma regular en "Atención al Cliente".	2					0			1
3. En la empresa existe un departamento de "Atención al Cliente" o una persona responsable de la atención a los clientes.	2					0			0
4. Se comparte con los trabajadores de la empresa la opinión de sus clientes.				0		0			1
5. Considera la opinión de sus clientes en sus productos y servicios.	2			2					1
6. La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.	2					1			0
7. Posee una política de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor o cliente.				0		1			0
Sub Total									
Proceso de Reclamaciones									
1. La empresa posee un proceso de reclamaciones ágil, accesible y con la difusión adecuada.				1					0



Sub Total								
Marketing y comunicación								
1. Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.).	2		2				1	
2. Las especificaciones, precios y condiciones de comercialización están claras y coinciden con el producto o servicio que se ofrece.	2		2					
3. La empresa promueve prácticas de ventas con criterios éticos.			2					
4. Existen políticas de comunicación externa alineadas a valores y principios éticos (propaganda que coloque a los niños, adolescentes, mujeres o minorías en situación de prejuicios, humillación o riesgos).			0	1	2			
5. Se examinan previamente las campañas publicitarias verificando que las mismas estén alineadas con los valores de la empresa.	2		2		2			
Sub Total								
Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios								
1. La empresa realiza esporádicamente estudios e investigaciones técnicas sobre los daños potenciales de sus productos y servicios para los consumidores y clientes.		1			0	2		
2. La empresa tiene un programa especial enfocado a la salud y seguridad del cliente y consumidor de sus productos y servicios.			0		0			
3. La empresa se preocupa de no utilizar productos y servicios prohibidos en otros países.	2		2					
Sub Total								
Total Puntaje Eje								
COMUNIDAD								
Política de apoyo a la comunidad								
1. Dentro de la planificación, la empresa establece una política de apoyo a la	2		2		2			



comunidad.									
2. Se consulta a los trabajadores para las acciones y/o programas de apoyo a la comunidad que realiza la empresa.			0			0			1
3. La empresa genera y/o participa de alianzas con otras empresas u organizaciones para desarrollar acciones de apoyo a la comunidad.	2					0			1
4. Se prevé de espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral de los mismos.	2				1				1
5. Se promueve la integración de personas con "discapacidad" en la empresa.				2				2	
6. Se ofrece apoyo a instituciones educativas locales, impulsando y sosteniendo procesos de transferencia tecnológica a escuelas primarias y secundarias y se colabora con su equipamiento.								0	2
7. Siempre que sea necesario (y posible), la empresa colabora con la mejora de los equipamientos públicos de su zona, como en escuelas, puestos de salud, plazas, áreas verdes, etc.								0	2
8. Se desarrollan o apoyan proyectos para los niños y adolescentes de la comunidad.			1					0	1
9. La empresa participa activamente de discusiones sobre problemas comunitarios y de la búsqueda de soluciones.			1			1			1
10. Se tienen prácticas de compra y de inversiones orientadas a favorecer el desarrollo socioeconómico de la comunidad en la que se encuentra.									1
11. La empresa mejora los impactos de la misma en la comunidad próxima más allá de las regulaciones existentes (ruidos, olores, movimientos de vehículos, etc.).	2							0	2
12. Posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en la comunidad en la que se encuentra.	2			2					2
Sub Total									
Voluntariado y participación									
1. Se posee un programa de voluntariado			0					0	



empresarial.								
2. La empresa genera oportunidades para que los trabajadores desarrollen actividades de apoyo comunitario.			0		0			0
3. Los directivos y gerentes de la empresa participan en actividades de apoyo a organizaciones sociales y/o comunitarias.			0	1				1
4. Los colaboradores desarrollan acciones de apoyo a la comunidad por iniciativa propia.			0	2				1
5. La empresa comunica internamente a todo el personal sobre las actividades de apoyo comunitario en las que participa o apoya.			0		0	2		
6. La empresa procura involucrar a sus proveedores en programas y/o acciones de apoyo comunitario.			0		0			0
Sub Total								
Financiamiento de acciones sociales								
1. En el presupuesto anual se prevén fondos para apoyar programas comunitarios y/u ONG's.			0		0			1
2. La empresa destina recursos (no económicos) para programas de apoyo comunitario.			0		0	2		
3. Se evalúan los resultados de los programas y/o apoyos destinados al desarrollo de la comunidad.					0	2		
4. La empresa autoriza el uso controlado de horas pagadas para el trabajo voluntario de los colaboradores.			0		0			0
Sub Total								
Relaciones con organizaciones locales								
1. La empresa realiza un levantamiento de las necesidades locales antes de diseñar sus proyectos.		1	2					1
2. Realiza en la comunidad, en forma conjunta con organizaciones locales, campañas educativas y de interés público.	2				0	2		
3. Apoya a varias entidades con donaciones, financiamiento e implementación de proyectos, divulgando experiencias exitosas.			0	1				1
Sub Total								



Total Puntaje Eje									
GOBIERNO Y SOCIEDAD									
Participación política									
1. La empresa tiene una postura crítica frente a las campañas políticas. Promueve el debate, estimula el voto consciente y, en caso de que apoye a candidatos, es transparente.					0				
2. La empresa informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones gubernamentales y fiscalizarlas.					0				
3. La empresa procura participar de organizaciones que integren empresarios y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en buscar de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad.					0	1			
Sub Total									
Contribución para campañas políticas									
1. Cuando la empresa financia una campaña política, se basa en criterios y reglas definidos internamente y permite a sus colaboradores acceder a informaciones sobre la decisión tomada.									
2. La empresa tiene normas explícitas relacionadas a la no utilización del poder económico para influir en contribuciones de otras empresas, proveedores o distribuidores.	2		2						
Sub Total									
Prácticas anticorrupción									
1. Existen políticas que sancionan a los colaboradores por estar involucrados en sobornos a funcionarios públicos.	2		2						
2. Posee una política explícita de no participar en procesos de licitación en los que se compruebe que existe manipulación de las ofertas.	2		2						
Sub Total									
Participación en proyectos sociales									



gubernamentales								
1. Establece convenios con organismos públicos con el objetivo de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, salud o infraestructura, así como para la erradicación del trabajo infantil o el trabajo forzado; incentivar la generación de empleos, seguridad alimenticia, etc.			0		1			1
Sub Total								
Construcción de la ciudadanía								
1. Estimula a los colaboradores a evaluar la actuación de las autoridades del gobierno.			0		0			
2. Establece convenios con organismos públicos con el objetivo de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, salud o infraestructura, así como para la erradicación del trabajo infantil ó el trabajo forzado; incentivar la generación de empleos, seguridad alimenticia, etc.			0		1			1
3. La empresa desarrolla actividades eventuales con foco en la educación cívica, abordando derechos y deberes.			0		1			
Sub Total								
Total Puntaje Eje								



Anexo 2.- Propuesta comercial Evaluación 360-Agencia Siete Consultores



Sergio Mejía
Cuenca .-

Febrero 12, 2016

Evaluación de Desempeño 2016

La evaluación de desempeño se ha convertido en uno de los termómetros fundamentales de las organizaciones en nuestro país, la misma brinda herramientas para tomar decisiones, premiar aciertos, corregir errores y ajustar la brújula que guía a cada empresa.

Agencia Siete Consultores ofrece una evaluación de desempeño completamente automatizada, que permite evaluar de manera personalizada a los colaboradores de su organización, con resultados inmediatos.

PROPUESTA COMERCIAL

Servicio	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Evaluaciones de Desempeño 360 Personal Administrativo	30	\$50	\$1,680.00
Evaluaciones de Desempeño personal Operativo	200	\$12.00	\$3,741.00
Total			\$5,421.00

*Precios no incluyen IVA

Muy cordialmente,

Carlos Ibarra Colombo
Cel: 09-86-571254
Agencia Siete Consultores



**Anexo 3.- Resumen de quejas y reclamos registrados en el año 2015
a través del Servicio al Cliente de EMAC-EP**

SITIOS BALDÍOS	145
MALOS HABITOS	665
ÁREAS VERDES	354
RECOLECCIÓN	338
BARRIDO Y LIMPIEZA	414
GESTIÓN ESCOMBROS	177
TOTAL	2093

Fuente: Departamento de Planificación EMAC-EP



BIBLIOGRAFÍA

- Andrade Tamayo, R. (2014). *Diseño de un Modelo de Gestión basado en Responsabilidad Social Empresarial. Caso : Nokia Siemens Networks Ecuador S.A. Quito.*
- Avina, F., & Korin, M. (2011). *En busca de la sostenibilidad. El camino de la RSE en América Latina y la contribución de la Fundación Avina. Buenos Aires.*
- Canessa Illich, G., & Garcia Vega, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y el Mundo. Editorial Siklos S.A.*
- Espinosa Palomeque, D. V. (2010). *Análisis y propuestas de un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial. Caso: Empresas ecuatorianas comprometidas con RSE. Quito.*
- Europea, C. (2001). *Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas .*
- Lima Bandeira, M. &. (2012). *Alianza para el Desarrollo Iniciativas de Reducción de la Pobreza Eficientes y Sostenibles a Través de una Cooperación Innovadora entre ONG, PERSONAS, Sector Público y Universidades del Ecuador.*
- ONUDI. (25 de Octubre de 2015). Obtenido de ¿Qué es la RSE?: <http://www.unido.org/es/que-hacemos/creacion-de-capacidad-comercial/responsabilidad-social-empresarial-para-la-integracion-de-los-mercados/que-es-la-rse.html>



- Torresano, M. (2012). *Estudio de Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador*. Quito.
- Torresano, M. (2012). *Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador 2012. Perspectiva*, 5.
- Viteri Moya, J. (2010). *Responsabilidad Social*. Quito.
- ONU. (2000). *Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU*.
- ONU. (2000). *Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones – Guía para su Implementación*.
- Red Pacto Mundial España. (3 de Septiembre de 2015). Obtenido de: *10 Principios*:
<http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2014). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020*. España.
- Organización Internacional de Estandarización. (2010). *ISO 26000 Visión General del Proyecto*.
- Organización Internacional de Estandarización. (2010). *Descubriendo ISO 26000*.
- Ethos. (2011). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*.



- ADEC. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Guía de Implementación para PYMES*.
- ADEC. (6 de Septiembre de 2015). Obtenido de: "*Nuestra Identidad*": <http://www.adec.org.py/nuestra-identidad-i1>
- EXPOK. (6 de Septiembre de 2015). Obtenido de: *¿Qué es el Instituto Ethos?*: <http://www.expoknews.com/que-es-el-instituto-ethos/>
- EMMAICJ EP. Disponible en <http://www.emmaicj.gob.ec/Home.aspx?idsbm=1> (Consultado el 20 de noviembre de 2015)
- Asociación de Empresarios Cristianos "ADEC". (2009). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Guía de Implementación para PYMES* Disponible en: http://www.empresa.org/doc/Libro_RSE.pdf (Consultado el 5 de noviembre de 2015)
- EMAC EP. Disponible en <http://www.emac.gob.ec/sites/default/files/octavocontratocolectivo.pdf> (Consultado el 1 de diciembre de 2015)
- EMAC-EP. (9 de Diciembre de 2015). *Plan Estratégico 2012-2021*. Cuenca, Azuay, Ecuador
- GAD Municipal Cuenca. Disponible en <http://www.cuenca.gob.ec/?q=node/9000> (Consultado el 12 de diciembre de 2015)



- GAD Municipal Cuenca. Disponible en <http://www.cuenca.gov.ec/?q=content/municipalidad-apoya-familias-dedicadas-al-reciclaje> (Consultado el 12 de diciembre de 2015)
- EMAC-EP. Disponible en http://www.emac.gob.ec/sites/default/files/INSTRUMENTOANDINO_DESEGURIDADYSALUDENELTRABAJO.pdf (Consultado el 12 de diciembre de 2015)
- EMAC-EP. "*Estructura Orgánica EMAC EP*": <http://www.emac.gob.ec/sites/default/files/ESTRUCTURAORGANICA.pdf> . (Consultado el 10 de diciembre de 2015)
- EMAC-EP (2015) Disponible en: <http://www.emac.gob.ec/?q=content/emac-ep-obtiene-reconocimiento-por-parte-de-la-ame>
- INES. *¿Qué es un CRM?* Disponible en: <http://www.inescrm.es/nuestras-soluciones/que-es-un-crm.88.html> (Consultado el 20 de febrero de 2015)



DISEÑO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Selección y delimitación del tema de investigación

1.1 Tema de investigación

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ENFOCADA EN LAS EMPRESAS DE MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY. PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA EMAC. PERIODO 2015-2016

1.2 Delimitación del objeto de estudio

- **Contenido:** Propuesta de un de Plan de Responsabilidad Social Empresarial.
- **Campo de aplicación:** Sector servicios: Manejo de residuos sólidos-Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC).
- **Espacio:** Provincia del Azuay.
- **Periodo:** 2015-2016.

2. Justificación de la investigación

En la actualidad, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial a nivel nacional e internacional se ha convertido en un valor agregado intangible, debido a que ha llegado a constituirse como un modelo de gestión estratégica muy importante, ya que el manejo de la RSE no es solo una forma de crear valor mediante un enfoque social, sino además es un planteamiento que busca generar relaciones ganar- ganar entre la empresa y la sociedad al crear una coherencia entre lo económico, social y ambiental; permitiendo de esta manera desarrollar un comportamiento socialmente responsable en las organizaciones. En los últimos años varias compañías de distintos sectores económicos han implementado un



modelo de RSE que les permita apoyar el desarrollo sostenible de la colectividad, mejorando su calidad de vida desde su espacio de actuación.

El principal aporte de esta investigación es analizar la RSE aplicada en las empresas públicas de manejo de residuos sólidos en la provincia del Azuay y diseñar un modelo basado en Responsabilidad Social Empresarial para la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC EP), que le permitirá disponer de una herramienta efectiva para entender y analizar la interacción de este tipo de empresas con los diferentes actores sociales y grupos de interés y de esta manera ser más competitiva; permitiendo a la vez, como estudiantes, poner en práctica los conocimientos adquiridos y desarrollar destrezas así como habilidades de lo aprendido a lo largo de la carrera.

3. Descripción del objeto de estudio

En la provincia del Azuay existen tres grandes empresas públicas municipales encargadas del manejo de los residuos sólidos; las cuales son: Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP), Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de la Cuenca del Río Jubones (EMMAICJ-EP) y Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de la Cuenca de Río Paute (EMMAICP-EP). El carácter público de estas empresas facilitaría el acceso a la información necesaria para realizar el análisis de la RSE en la gestión de los residuos sólidos de este sector; y, posterior propuesta del plan de RSE en el caso de la empresa EMAC-EP.

Enfoque macro:

- **Razón Social:** Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de la Cuenca de Río Paute de los Cantones Gualaceo, Chordeleg, Sígsig, Guachapala y El Pan, que



conforman la “**EMMAICP-EP**”²³ de responsabilidad directa de la Administración del Sistema de Gestión: Barrido, Recolección, Limpieza, Tratamiento, Transporte y Disposición Final de desechos. Constituida el 4 de diciembre del 2009 y en posterior adendum de fecha 24 de febrero de 2010 por el cual se incorpora a los Municipio de EL Pan, Guachapala y Sevilla de Oro.

Objetivo: Mejorar la calidad de su vida de los habitantes de los municipios participantes, a través de la gestión integral de los residuos sólidos.

- **Razón Social:** Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de la Cuenca del Río Jubones “**EMMAICJ-EP**”²⁴: El 13 de junio del 2007, se suscribe el Convenio entre el Instituto de Promoción y Apoyo al Desarrollo IPADE y el Gobierno Municipal de Girón para la ejecución del proyecto “Fortalecimiento de los Municipios de Girón, San Fernando y Santa Isabel de la Región Cañari mediante la creación de una Mancomunidad para la Gestión Integral de Residuos Sólidos”, siendo la Municipalidad de Girón la que actúa como contraparte administrativa.
- **Objetivo:** El proyecto tiene como finalidad promover el bienestar ambiental y el desarrollo social de la zona, a través de la gestión integral de los residuos sólidos en los cantones de Girón y Santa Isabel.

²³ EMMAICP EP. Disponible en: <http://www.emmaicp-ep.gob.ec/gmmaicp/quienes-somos/> (Consultado el 3 de junio de 2015)

²⁴ EMMAICJ EP. Disponible en <http://www.emmaicj.gob.ec/Home.aspx?idsbm=1> (Consultado el 3 de junio de 2015)



Enfoque micro:

- **Razón Social:** La Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca (**EMAC**) mediante Ordenanza debidamente legalizada se creó el 15 de diciembre de 1998 por el Ilustre Concejo Cantonal de Cuenca con el objetivo de fomentar la gestión responsable e integral de los desechos sólidos. En la actualidad, la empresa colabora con el cuidado y aseo de la ciudad a través de seis servicios, los cuales son: cuidado de áreas verdes, limpieza y barrido, relleno sanitario, escombrera y recolección de basura. Sus oficinas están ubicadas en el la Av. Solano y 12 de Abril, edificio San Vicente de Paúl, cuarto piso. La empresa cuenta con alrededor de 300 trabajadores, siendo el Presidente del Directorio de la EMAC EP él Ing. Marcelo Cabrera y la Gerente la Dra. Andrea Arteaga I.

MISIÓN²⁵

Prestar servicios públicos de calidad en el manejo de residuos sólidos, mantenimiento y recuperación de áreas verdes, a través de la creatividad e innovación tecnológica, el desarrollo permanente de su talento humano y la participación y concienciación ciudadana.

VISIÓN

Empresa Pública Municipal líder y referente nacional en la gestión de residuos sólidos y áreas verdes, garantizando un ambiente sano y saludable con procesos sostenibles, socialmente incluyentes, para el buen vivir de la colectividad.

²⁵ EMAC EP. Disponible en: <http://www.emac.gob.ec/?q=content/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n>
(Consultado el 3 de junio de 2015)



4. Problematicación

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un enfoque de gestión que surgió en Europa como una forma de lograr empresas con mayor compromiso con la comunidad; si bien este modelo ha sido desarrollado ampliamente en países altamente industrializados, en Latinoamérica y específicamente en Ecuador, todavía queda mucho camino por recorrer para asentar conceptos que se creen únicamente ligados al cuidado del medio ambiente en un verdadero sistema para gestionar las responsabilidades de una empresa frente a los requerimientos de la sociedad en la que desenvuelve sus actividades. En el Ecuador, según estadísticas de la edición de diciembre de 2012 de la revista económica “Perspectiva”, solamente el 51% de las empresas implementan o practican la Responsabilidad Social²⁶; además de que estas empresas perciben como los principales beneficios de este modelo el mejoramiento de relaciones con sus grupos de interés y la mejora de la imagen corporativa.

Por otra parte, el consumismo y las actuales formas de vida han creado la imperativa necesidad de generar mejores modelos para hacer frente a la acumulación de basura y a la gestión de desechos sólidos. En el caso de la provincia del Azuay, existen tres empresas públicas dedicadas a la gestión de residuos sólidos, estas son: La Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de la Cuenca de Rio Paute (EMMAICP-EP), La Empresa Pública Municipal Mancomunada de Aseo Integral de la Cuenca de Rio Jubones (EMMAICJ-EP) y La Empresa Pública Municipal de Aseo Cuenca (EMAC-EP); y si bien las actividades de estas tres empresas son entendidas como un servicio en beneficio de la sociedad y el medioambiente, la falta de estudios, a nivel nacional y provincial, sobre la RSE en el manejo de residuos sólidos, denota la falta de un modelo de

²⁶ Revista económica Perspectiva, Edición diciembre 2012. Disponible en: <http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2012diciembre/analisis.pdf> (Consultado el 5 de junio de 2015)



gestión que clarifique y asiente las varias acepciones que puede tener la Responsabilidad Social Empresarial en una conceptualización general que realmente atienda los requerimientos de los grupos de interés de estas empresas y en un plano mayor de toda la sociedad.

En el caso particular de la Empresa Pública de Aseo de Cuenca (EMAC-EP), empresa en la cual se enfoca el estudio, la información obtenida hasta el momento permitió determinar que si bien en la operación de los seis servicios prestados por la empresa (recolección de basura, reciclaje, relleno sanitario, escombrera, barrido de calles y cuidado de áreas verdes) se manejan ciertos criterios de RSE, se carece de un modelo integral que dictamine cuáles son y cómo manejar las exigencias de los Stakeholders de la empresa con el objetivo de generar relaciones del tipo ganar-ganar.

4.1 Listado de problemas

1. Carencia de estudios sobre la conceptualización de Responsabilidad Social Empresarial que se maneja en las empresas que gestionan los desechos sólidos en la provincia del Azuay.
2. Desconocimiento y falta de aplicación y evaluación de los criterios base de la Responsabilidad Social Empresarial como: Transparencia y gobierno corporativo, público interno, medio ambiente, proveedores, clientes y comunidad.
3. Inexistencia de un modelo integral de RSE que oriente las actividades y operaciones de la empresa EMAC-EP

5. Determinación de los objetivos

5.1 Objetivo general

Analizar la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas encargadas del manejo de residuos sólidos en la provincia del Azuay y



proponer el diseño de un plan de responsabilidad social empresarial para la Empresa EMAC, período 2015-2016.

5.2 Objetivos Específicos

1. Fundamentar los conceptos para analizar y diseñar un plan de responsabilidad social empresarial.
2. Analizar y evaluar el nivel de gestión de la RSE en las empresas de aseo integral de la provincia del Azuay.
3. Diseñar una propuesta de un plan de Responsabilidad Social Empresarial para la Empresa Pública de Aseo de Cuenca (EMAC-EP).

6. Marco teórico de referencia

6.1 Marco de antecedentes

La Responsabilidad Social Empresarial es una temática bastante tratada y debatida en el mundo actual de los negocios, independientemente de su ámbito de actuación, a continuación se presentan algunos criterios que desde un punto de vista teórico servirán de guía para la realización de este estudio:

En el año 2012, la profesora Mónica Torresano, a través un “Estudio de Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador”²⁷ basado en criterios de conocimiento del tema, leyes-normativas existentes, así como metodologías e implementaciones de las mismas; demostró un incremento en la preocupación de implementar la RSE en las empresas, debido a que 743 de las organizaciones que participaron pertenecen al sector empresarial con fines de lucro, 140 del sector civil y 118 pertenecientes al sector del Estado.

²⁷ Torresano, M. (2012). Estudio de Responsabilidad Social en el Ecuador. Disponible en: [file:///C:/Users/Home/Downloads/estudio-rse-ecuador-2013-codespaceres%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Home/Downloads/estudio-rse-ecuador-2013-codespaceres%20(1).pdf) (Consultado el 5 de junio de 2015)



En el año 2004, con la finalidad de estudiar más a fondo el tema de RSE, “Elisabet Garriga y Doménec Méle”²⁸ analizaron desde cuatro puntos de vista al desarrollo de las teorías de Responsabilidad Social Empresarial. La primera es la perspectiva instrumental, en donde la empresa invierte en RSE en su propio beneficio solo cuando existen ventajas que le permitan enriquecerse, apoyando así la teoría de Friedman, 1970: “*que si una empresa gastaba dinero en causas sociales, estaba actuando en detrimento del beneficio de los accionistas*”²⁹. La segunda corresponde a la visión política cuyo objetivo es que las organizaciones desarrollen de manera responsable y que informen a la sociedad de sus actividades. La tercera visión, resulta ser un enfoque integrador en el cual la entidad constituye el eje principal y central de los stakeholders. La última perspectiva es la teoría ética haciendo alusión a los principios, valores de los derechos humanos, desarrollo sostenible y en beneficio, desarrollo del bien común.

Según, “Faride Crespo Razeg (2010)”³⁰ el concepto de responsabilidad social empresarial en las empresas es de gran importancia tanto en su concepto como tal y en su aplicabilidad. Debido a que si se tiene claro el concepto solo en ese momento se lo puede poner en práctica, pues esto permite implementar las acciones correctas para ser socialmente responsables. Basó su conclusión al analizar varias definiciones y además de diversos estudios de RSE realizados en Latinoamérica en

²⁸ Garriga, Elisabet; Melé, Doménec. (2012). *Responsabilidad social corporativa: un mapa del territorio*. Springer. Disponible en: <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=389&ar=6&idioma=1> (Consultado el 6 de Junio de 2015)

²⁹ Mozas Adoración; Puentes Raquel. *La Responsabilidad Social Corporativa y su Paralelismo con las Sociedades Cooperativas*. Disponible en : <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20103.4%20Adoracion%20MOZAS%20y%20Raquel%20PUENTES.htm> (Consultado el 6 de Junio de 2015)

³⁰ Crespo Razeg, F. (2010). *Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial*. Cali. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a07.pdf> (Consultado el 6 de Junio de 2015)



especial de Colombia, como las de “Drucker (1984)”³¹ que considera la RSE como una oportunidad para las empresas al convertir un problema social en una oportunidad económica para la empresa. Identifica tres tipos de definiciones de RSE, las encaminadas a implementar y evaluar en las entidades, teorías surgidas a partir de definiciones de varios autores y las que indican a una entidad si es socialmente responsable en sus actividades cotidianas al enseñar donde inicia y termina.

6.2 Marco teórico

La Responsabilidad Social Empresarial

Más allá de entender a la Responsabilidad Social Empresarial como un modelo de gestión amigable con el medioambiente y la sociedad, existen algunas definiciones elaboradas por organizaciones, tanto a nivel nacional como internacional, que ayudan a entender mejor esta temática.

Según el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), la Responsabilidad Social Empresarial es *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con el entorno”*. Además se recalca que *“ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”*.

De su parte, La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) señala que la Responsabilidad Social Empresarial es *“un concepto de gestión según el cual las empresas integran cuestiones*

³¹ Crespo Razeg, F. (2010). *Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial*. Pag 123. Cali. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a07.pdf> (Consultado el 6 de Junio de 2015)



*sociales y medioambientales en sus actividades de negocio y las interacciones con sus clientes”.*³²

Como aporte adicional, y a criterio de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemana, se remarca que *“las actividades de RSE se basan en la iniciativa y responsabilidad propia de las empresas y van más allá de sólo cumplir las leyes. Es un modelo de gestión empresarial que se basa en tres pilares: la responsabilidad económica, social y ambiental”.*³³

Estas definiciones llevan a conceptualizar a la Responsabilidad Social Empresarial como un modelo de gestión; fundamentado en la responsabilidad económica, social y ambiental; que involucra a una empresa con las preocupaciones y necesidades de la sociedad en la que desenvuelve sus actividades.

Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial

El modelo de RSE de a poco ha ido incursionando con mayor fuerza en empresas de todo el mundo, esto se debe a que la mayoría de estas compañías ven en esta forma de gestión una inmejorable oportunidad para dotar de un valor agregado a su imagen corporativa y por ende a sus productos. De esta forma, algunos de los principales beneficios de la Responsabilidad Social empresarial son: (Lima Bandeira & López, 2012)

- 1) Mayor eficiencia en los procesos;** al invertir en formación y educación de una comunidad, una empresa puede garantizar personal local cualificado para sus actividades, optimizando los recursos con la admisión de personal.

³² ONUDI. Disponible en: <http://www.unido.org/es/que-hacemos/creacion-de-capacidad-comercial/responsabilidad-social-empresarial-para-la-integracion-de-los-mercados/que-es-la-rse.html> (Consultado el 10 de junio de 2015)

³³ Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemana. Disponible en: <http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/> (Consultado el 10 de junio de 2015)



- 2) Generación de nuevos negocios; especialmente si la empresa se inserta en una red de Responsabilidad Social, puede obtener mayor visibilidad y se asocia a otras instituciones que comparten la misma preocupación.
- 3) Gestión del talento humano; si la Responsabilidad Social es transversal en la organización, puede generar mayor compromiso en sus colaboradores y grupos de interés, fomentando el sentido y orgullo de pertenencia con la institución y aumentando la apropiación del negocio, lo que consecuentemente reduce costos relacionados con la rotación de personal e incrementa la productividad.
- 4) Aspecto comercial; el reconocimiento social genera mayor fidelidad en sus proveedores, una vez que se asocia a una imagen corporativa de transparencia y ética.

Modelos de Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial es un tema de actualidad que está teniendo cada vez más acogida por todo tipo de sociedades, pues ven en esta teoría una ventaja competitiva o por lo menos estar a la par de sus rivales directos, a más de ello constituye una gestión integral que atienda los requerimientos de los grupos de interés de estas empresas y en un plano mayor de toda la sociedad. De ahí que se derivan varios modelos como los que se exponen a continuación.

1. **Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas:**
Es una herramienta de gestión conformada por Organismos Internacionales que contribuye en la construcción de la legitimización social en las empresas y mercados, conciliando los intereses de las empresas con las demandas y sobre todo los valores de la sociedad; tiene alrededor de 12,000 participantes en más de 145 países y fue estructurada en cuatro grandes áreas



(estándares laborales, derechos humanos, anticorrupción y medio ambiente) que se plasmaron en “10 principios”³⁴. Su aplicación no es de carácter obligatorio en las instituciones, pero para aquellas que apliquen estos diez principios en sus actividades deberán rendir cuentas de manera pública a través de publicidad y con transparencia a la sociedad, en cuanto a los avances en la implementación del modelo así como también elaborar informes. (Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU, 2000)

2. Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020: Aprobada en el año 2014 por el Consejo de Ministros de España; son estrategias de RSE que pueden ser aplicables tanto en el sector público como en el privado y que consiste en **seis principios** (competitividad, cohesión social, creación de valor compartida, sostenibilidad, transparencia y voluntariedad), **cuatro objetivos** (impulsar y promover la RSE, identificar y promover la RSE como atributo de competitividad, difundir los valores de la RSE en el conjunto de la sociedad, crear un marco de referencia común para todo el territorio en materia de RSE) y **diez líneas de actuación** (impulsor de organizaciones más sostenibles, educación-investigación, gobierno, área de gestión de talento humanos-fomento de empleo, inversión socialmente responsable, proveedores, consumidores finales, medio ambiente, cooperación al desarrollo, coordinación y participación). Su principal objetivo es promover prácticas de RSE responsables para todo clase de empresas y con ello crear una sociedad y economía integradora, productiva, y sostenible. (Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España, 2014)

³⁴ Disponible en: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/> (Consultado el 6 de Junio de 2015)



3. Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial: Es una herramienta de gestión de evaluación y seguimiento de la responsabilidad social empresarial corporativa, creada por el Instituto Ethos que tiene su sede en Brasil, fundada en el año de 1998. Se basa en el análisis de 7 ejes principales: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores Consumidores y Clientes, Comunidad, Gobierno y Sociedad. (ETHOS, 2011)

3.1 Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo: Se analiza el desempeño de la entidad basados en valores, principios éticos de sus actividades, rendición de cuentas a la sociedad de manera transparente, capacidad de dialogo entre las partes interesadas y relaciones con la competencia.

3.2 Público Interno: Evaluar las relaciones con los empleados, empleadores, la existencia o no de la gestión participativa de ellos en la empresa, el cumplimiento de la ley que garantice el respeto del trabajo digno y de los derechos laborales.

3.3 Medio Ambiente: Se cumple o no con el compromiso de cuidar el medio ambiente, cumplimiento de la normativa legal, determinar la existencia de planes de gestión ambiental tanto de prevención, control y si están establecidos en su planificación estratégica, control durante todo el ciclo de tratamiento de los materiales desde su inicio hasta su salida..

3.4 Proveedores: La relación que existe entre la empresa y sus proveedores, si contribuyen en el desarrollo en beneficio de ambas partes, criterios de selección y evaluación si son de carácter económico o en base a otros como el compromiso de carácter social, ambiental, etc. Sin vulnerar los derechos laborales.

3.5 Consumidores y Clientes: La comunicación de carácter comercial tanto interna y externa; canales de comunicación



utilizados para dirigirse a sus consumidores y clientes, dar a conocer de los daños potenciales de los productos y servicios

3.6 Comunidad: Determina la relación que tiene la empresa con sus grupos de interés en relación al impacto por las actividades que lleva a cabo, si posee un proceso estructurado en donde la entidad pueda conocer las quejas/reclamos de los usuarios. Si tiene convenios, alianzas con otras organizaciones, comunidades o proyectos conjuntos que vayan en desarrollo de la colectividad.

3.7 Gobierno y sociedad: Poseen prácticas o políticas de anticorrupción y de soborno, apoya/participa en campañas de carácter social o de interés público y cómo contribuye al bienestar de la sociedad.

4. ISO 26000: Es una norma no certificable que sirve de guía, orientación y entendimiento sobre la Responsabilidad Social a nivel global, desarrollada por la Organización Internacional de Normalización en el año 2010; poniendo especial interés en el desempeño de las actividades que desarrolla una entidad con la sociedad y el impacto con el medio ambiente. Se basa en siete principios que son: Rendición de cuentas, Transparencia, Comportamiento ético, Respeto a los intereses de las partes interesadas, Respeto al principio de legalidad, Respeto a la norma internacional de comportamiento, Respeto a los derechos humanos. Además contiene siete materias fundamentales: Gobernanza de la organización, Derechos humanos, Prácticas laborales, Medio ambiente, Prácticas justas de operación, Asuntos de consumidores, Participación activa y desarrollo de la comunidad. (Normalización, 2010)

6.3 Marco conceptual



Stakeholders: “Los stakeholders pueden ser definidos como todos los sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa. Así por ejemplo; los dueños de una compañía, sus trabajadores, la comunidad donde ésta ópera y sus proveedores, entre otros forman parte de este grupo”.³⁵

Valor Agregado: “Es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor”.³⁶

Modelo de Gestión: “Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública”.³⁷

Sustentabilidad: Hace referencia a “la capacidad que tiene una sociedad para hacer un uso consciente y responsable de sus recursos, sin agotarlos o exceder su capacidad de renovación, y sin comprometer el acceso a estos por parte de las generaciones futuras”.³⁸

Relación Ganar-Ganar: Este tipo de relaciones es aquella en la que “se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio. No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos. Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones”.³⁹

³⁵ Tomado de: <http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>

³⁶ Tomado de: <http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>

³⁷ Tomado de: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

³⁸ Tomado de: <http://www.significados.com/sustentabilidad/>

³⁹ Tomado de: <http://www.aulafacil.com/cursos/19649/empresa/administracion/tecnicas-de-negociacion/estrategias>



7. Diseño Metodológico

7.1 Tipo de Investigación

En el presente estudio se empleará una investigación de tipo descriptiva, debido a que este modelo investigativo permite analizar y conocer de mejor manera las costumbres, situaciones y actitudes que predominan dentro de un proceso u organismo. Además este tipo de investigación se apoya en la estadística para generar descripciones mucho más objetivas de los datos obtenidos.

7.2 Método de la Investigación

7.2.1 Modalidad de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación se hará necesario el manejo tanto de variables cuantitativas como cualitativas, ya que de esta manera se podrá trabajar y analizar datos netamente numéricos y estadísticos, y además describir comportamientos y cualidades más subjetivas de los sujetos de estudio.

7.3 Población y Muestra

En el caso del estudio de la Responsabilidad Social Empresarial en empresas de manejo de residuos sólidos en la provincia del Azuay se tiene como objeto de investigación tres empresas dedicadas a este tipo de labor en la provincia las cuales son: EMAC-EP, EMMAICJ-EP y EMMAICP-EP. Estas empresas municipales, al ser las únicas de su tipo en la provincia, se convertirían en la población a estudiar; y al ser una población pequeña, el estudio puede ser llevado a cabo sin la necesidad de la obtención de una muestra.

7.4 Métodos de Recolección de Información:



Para el levantamiento y la obtención de información requerida para llevar adelante la investigación, se hará uso de:

- **Fuentes Primarias:** Mediante la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas tanto en las empresas antes mencionadas como en sus grupos de interés. Además se empleará la observación directa para ciertos criterios y procedimientos al interior de las empresas que manejan los residuos sólidos.
- **Fuentes Secundarias:** Apoyados en información recolectada en libros, artículos, páginas web y demás publicaciones que puedan ayudar a profundizar más la investigación.

7.5 Tratamiento de la Información

Para el registro y análisis de la información recolectada, se empleará programas informáticos de procesamiento, tabulación y diagramación de datos como SPSS y Microsoft Excel. La utilización de este tipo de software facilitará la comprensión e interpretación de los resultados que arroje la investigación.

8. Esquema tentativo de la investigación

CAPÍTULO 1. Marco Teórico y Referencial

- 1.1 Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica y el Ecuador
- 1.2 Conceptualización e importancia de la Responsabilidad Social Empresarial
- 1.3 Organismos de promoción y control de la Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica y el Ecuador
- 1.4 Modelos de Responsabilidad Social Empresarial



1.5 Modelo de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial
ADEC-Ethos

CAPÍTULO 2. Análisis, evaluación y diagnóstico del nivel de gestión de la RSE en las empresas de aseo integral de la provincia del Azuay. Aplicación del método de indicadores ADEC-Ethos.

- 2.1 Descripción de las empresas dedicadas al manejo de residuos sólidos en el Azuay
- 2.2 Descripción de la metodología de Investigación
 - 2.2.1 Aplicación de la evaluación (Método ADEC-Ethos 2009)
 - 2.2.1.1 Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo
 - 2.2.1.2 Público interno
 - 2.2.1.3 Medioambiente
 - 2.2.1.4 Proveedores
 - 2.2.1.5 Consumidores y clientes
 - 2.2.1.6 Comunidad
 - 2.2.1.7 Gobierno y sociedad
 - 2.2.2 Tabulación de datos recolectados
- 2.3 Análisis de resultados

CAPÍTULO 3. Diseño de plan de Responsabilidad Social Empresarial para la Empresa Pública de Aseo de Cuenca (EMAC-EP)

- 3.1 Descripción de la empresa
 - 3.1.1 Misión
 - 3.1.2 Visión
 - 3.1.3 Objetivos institucionales
 - 3.1.4 Servicios Prestados
 - 3.1.5 Estructura organizacional



3.2 Diagnóstico y análisis de la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa EMAC-EP en base a los indicadores ADEC-Ethos 2009

3.3 Propuesta del Plan de Responsabilidad Social Empresarial para EMAC-EP

3.3.1 Metodología

3.3.2 Objetivos

3.3.3 Procedimientos

CAPÍTULO 4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

4.2 Recomendaciones

4.3 Bibliografía Utilizada

4.4 Anexos



9. Cronograma de actividades

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																												
N°	ACTIVIDAD	Mes	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		Sem	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del tema				■																									
2	Aprobación del tema				■																									
3	Diseño del tema					■																								
4	Presentación y aprobación del Diseño de tesis					■																								
6	CAPITULO 1: Marco Teórico y Referencial						■																							
7	Desarrollo del capítulo 1							■																						
8	Revisión del capítulo 1								■																					
9	Correcciones y aprobación del capítulo 1									■																				
10	CAPITULO 2: Evaluación y Análisis de la RSE en el manejo de residuos sólidos de la provincia del Azuay															■														
11	Desarrollo del capítulo 2															■														
12	Revisión del capítulo 2																■													
13	Correcciones y aprobación del capítulo 2																	■												
14	CAPITULO 3: Propuesta de diseño de un plan de Responsabilidad Social Empresarial para la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP)																													
15	Desarrollo del capítulo 3																													
16	Revisión del capítulo 3																													
17	Correcciones y aprobación del capítulo 3																													
18	CAPITULO 4: Conclusiones y Recomendaciones																													
19	Desarrollo del capítulo 4																													
20	Revisión del capítulo 4																													
21	Correcciones y aprobación del capítulo 4																													
22	REVISIÓN FINAL DE LA TESIS POR PARTE DEL DIRECTOR																													
23	IMPRESIÓN FINAL DE LA TESIS																													
24	EMPASTADO DE LA TESIS																													
25	PRESENTACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE CARRERA																													

**10. Presupuesto referencial**

DETALLE DE GASTOS	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	VALOR TOTAL
Materiales de oficina	\$ 2	\$ 4	\$ 5	\$ 5	\$ 6	\$ 6	\$ 5	\$ 33
Movilización	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 10	\$ 10	\$ 5	\$ 45
Impresiones	\$ 3	\$ 4	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 6	\$ 6	\$ 34
Copias en general	\$ 4	\$ 6	\$ 4	\$ 8	\$ 8	\$ 15	\$ 3	\$ 48
Internet	\$ 5	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 125
Comida		\$ 15	\$ 15	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 15	\$ 105
Empastado							\$ 25	\$ 25
Otros		\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 24
TOTAL ESTIMADO								\$ 439



BIBLIOGRAFÍA

- Crespo Razeg , F. (2010). *Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial*. Cali.
- ONU. (2000). *Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU*.
- Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemana. (10 de Junio de 2015). *Responsabilidad Social Empresarial - RSE*. Obtenido de Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemana
- EMAC E.P. (3 de Junio de 2015). Obtenido de <http://www.emac.gob.ec/?q=content/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n>
- EMMAICJ EP. (3 de Junio de 2015). Obtenido de <http://www.emmaicj.gob.ec/Home.aspx?idsbm=1>
- EMMAICP E.P. (3 de Junio de 2015). Obtenido de <http://www.emmaicp-ep.gob.ec/gmmaicp/quienes-somos/>
- Ethos. (2011). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*.
- Lima Bandeira , M., & López Parra, F. (2012). Alianza para el Desarrollo Iniciativas de Reducción de la Pobreza Eficientes y Sostenibles a Través de una Cooperación Innovadora entre ONG, PERSONAS, Sector Público y Universidades del Ecuador.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2014). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020*. España.
- ONUD. (9 de Junio de 2015). *Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial*. Obtenido de <http://www.unido.org/es/que-hacemos/creacion-de-capacidad-comercial/responsabilidad-social-empresarial-para-la-integracion-de-los-mercados/que-es-la-rse.html>
- Organización Internacional de Normalización . (2010). *ISO 26000*.
- Torresanose, M. (2012). *Estudio de Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador* .
- Unión Europea. (2001). *Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas*.
- Adoración, M., & Raquel., P. *La Responsabilidad Social Corporativa y su Paralelismo con las Sociedades Cooperativas*. Obtenido de



<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20103.4%20Adoracion%20MOZAS%20y%20Raquel%20PUENTES.htm>