



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Implementación de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial en  
el Relacionamiento Comunitario de la Consultora Ecotono Cía.Ltda.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTOR: Gómez Jiménez, Darlym Patricio

DIRECTOR: Riascos Eras, Talía Elizabeth, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO COCA

2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Ingeniera.

Talía Riascos

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación, denominado: “Implementación de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial en el relacionamiento comunitario de la Consultora Ecotono Cía.Ltda. Realizado por el profesional en formación: Gómez Jiménez Darlym Patricio, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril del 2015

f). .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Gómez Jiménez Darlym Patricio declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: Implementación de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial en el Relacionamiento Comunitario de la Consultora Ecotono Cía. Ltda., de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas siendo la Ing. Talía Elizabeth Riascos Eras, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Gómez Jiménez Darlym Patricio

Cédula 0913098224

## **DEDICATORIA**

A mis abuelos paternos quienes con sus esfuerzos realizados, como padres, me dieron las herramientas para que me forme profesionalmente, inculcándome valores para lograr el desarrollo integral humano.

A mis hijos: Darlym Santiago, Blanca Isabel y Emiliano Benjamín, ya que ellos han sido mi motivación para demostrarles que todo lo que nos proponemos lo logramos con la bendición de Dios; sin importar las limitaciones del tiempo u obstáculos que se presenten; siempre que tenemos como propósito el desarrollo y bienestar, con el bien decir y el bien hacer lo que nos permite el crecimiento, como seres trascendentes en la historia de nuestra vidas; y a la memoria de mi Madre Isabel Jiménez que Dios la tenga en su gloria.

Para todos ellos con toda mi dedicación este trabajo de investigación.

## INDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES DEL PROYECTO .....	3
1.    1 Planteamiento del problema .....	4
1.2    Situación actual empresarial.....	6
1.2.1 Organización de la empresa.....	6
1.2.2 Cultura organizacional.....	8
1.2.3 Responsabilidad social corporativa .....	8
1.2.4 Responsabilidad ambiental.....	9
1.2.5 Relaciones comunitarias .....	9
1.3 Justificación .....	10
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo general .....	11
1.4.2 Objetivos específicos.....	11
1.5    Hipótesis .....	12
1.6    Marco teórico.....	12
1.6.1 Definición de la Responsabilidad Social Empresarial.....	12
1.6.2 Enfoques de responsabilidad social empresarial .....	15
1.6.3 Contexto social internacional que motivaron la RSE del siglo XXI .....	16
1.6.3.1 Pacto Global de las Naciones Unidas .....	17
1.6.3.2 Indicadores de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial.....	20
Fuente: Principios del Pacto Global. ....	23
1.6.4 Contexto social nacional para la aplicación de la responsabilidad empresarial .....	23
1.6.4.1 Constitución del Ecuador.....	23
1.6.4.2 Plan Nacional del Buen Vivir.....	23
1.6.4.3 Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social .....	26
1.6.4.4 Modelos de sistemas de responsabilidad social.....	26
<b>Responsabilidad Social ISO 26000</b> .....	26
<b>Sistema Responsabilidad Social del Modelo ARPEL</b> .....	27
<b>SA8000</b> .....	29

1.6.5 Filosofía y ética de la responsabilidad social empresarial.....	29
1.6.6 Criterios globales para un desarrollo sustentable .....	32
1.6.6.1 Respeto a la diversidad cultural.....	32
1.6.6.2 El desarrollo empresarial tiene que basarse en el ser humano y no en la economía.....	32
1.6.6.3 Los planes de desarrollo empresarial deben considerar seriamente la pobreza .....	32
1.6.6.4 Respetar y fomentar el concepto de comunidad en todas sus formas ....	32
1.6.6.5 En la planeación empresarial para una sustentabilidad a largo plazo, se tiene que considerar a todos los Stakeholders o afectados de una empresa .....	32
1.6.6.6 Las empresas tienen que considerar su responsabilidad dentro del ambiente sustentable como una responsabilidad circular y no lineal.....	32
1.6.6.7 Equidad social .....	33
1.6.6.8 Organización y participación de las poblaciones beneficiarias .....	33
1.6.6.9 Definición de las potencialidades de desarrollo .....	33
1.6.6.10 Infraestructura social .....	34
1.6.7 Acciones prioritarias para el Desarrollo Sustentable.....	34
1.6.7.1 Información .....	34
1.6.7.2 Capacidad Técnica.....	34
1.6.7.3 Cumplimiento de la Ley. ....	35
1.6.7.4 Instituciones y recursos humanos. ....	35
1.6.7.5 Recursos financieros.....	35
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>38</b>
<b>DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA DE GESTION DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO DE LA CONSULTORA ECOTONO CIA. LTDA .....</b>	<b>38</b>
2.1 Metodología.....	39
2.2 Resultados del diagnóstico .....	45
2.2.1 Resultados de las encuestas al personal, clientes y proveedores.....	45
2.3 Resultados de la entrevistas al personal de Staff.....	48
2.4 Resultados del diagnóstico del sistema de gestión de responsabilidad social empresarial .....	49
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>52</b>
<b>PROPUESTA DE UN PLAN DE IMPLEMENTACION DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO .....</b>	<b>52</b>
3.1 Componente humano de la propuesta.....	54
3.1.1 Objetivo.....	54
3.1.2 Descripción de los componentes .....	54
3.2 Descripción de la propuesta por aspectos.....	55
3.2.1 Aspecto de la Estructura organizacional y acciones a emprender.....	55

3.2.2 Aspecto del Plan operativo de relacionamiento comunitario y acciones a emprender .....	56
3.2.3 ..... Aspecto de Estrategias de sensibilización y acciones a emprender .....	58
3.2.4 Aspectos de Identificación de las áreas de influencia y acciones a emprender .....	58
3.2.5 Aspecto de Capacitación y acciones a emprender.....	59
3.2.6 Aspecto de Principios éticos y acciones a emprender .....	60
3.3 Acciones a emprender que impactan en los aspectos económicos y a nivel general .....	61
3.4 Lineamientos para el desarrollo de estudios ambientales con responsabilidad social empresarial .....	62
3.4.1 Estudio de impacto ambiental EsIA .....	63
3.4.2 El plan de manejo ambiental (PMA) .....	64
3.4.3 Participación Social .....	64
3.4.3.1 Informe a la comunidad.....	64
3.4.3.2 Consentimiento de la comunidad. ....	65
CONCLUSIONES .....	66
RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFIA.....	68

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Resumen de capacitación anual .....	10
<b>Tabla 2.</b> Principios del pacto Global. Categorías/Indicadores.....	21
<b>Tabla 3.</b> Modelo De Entrevista Para Directivos.....	40
<b>Tabla 4.</b> Modelo de Entrevista para el Personal .....	41
<b>Tabla 5.</b> Evaluación de metodología ARPEL .....	43
<b>Tabla 6.</b> Resultados Personal Directivo .....	48
<b>Tabla 7.</b> Resultados del sistema de gestión – Modelo ARPEL .....	50
<b>Tabla 8.</b> Plan de Capacitación .....	60

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama de la empresa consultora “ECOTONO” .....	7
<b>Figura 2.</b> Resultados pregunta 1 .....	45
<b>Figura 3.</b> Resultados pregunta 2 .....	46
<b>Figura 4.</b> Resultados pregunta 3 .....	47
<b>Figura 5.</b> Resultados pregunta 4 .....	47
<b>Figura 6.</b> Resultados pregunta 5 .....	48



## RESUMEN

El presente trabajo es una Implementación de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el relacionamiento comunitario de la Consultora ECOTONO Cía. Ltda. El motivo por el que se desarrolla este tema, es porque la empresa a través de su Gerencia de RSE considera la importancia del establecimiento de mecanismos adecuados para una adecuada interacción con la comunidad, que permita ofrecer resultados óptimos a sus clientes en el corto y mediano plazo. Las estrategias que contempla son: el fortalecimiento en programas de mejora continua de toda su cadena de valor, cumplimiento con la normativa legal ambiental vigente, incorporación de metodologías que optimicen los canales de comunicación con la comunidad.

La etapa de diagnóstico y formulación del plan de manejo de relacionamiento comunitario han sido formulados bajo las directrices propuestas por la metodología ARPEL, que direcciona la actividad de relacionamiento comunitario de las empresas dedicadas al sector hidrocarburífero.

**PALABRAS CLAVES:** Responsabilidad Social Empresarial, Relacionamiento Comunitario, Áreas de influencia Directa, Cadena de Valor, Normativa Legal Vigente, reputación empresarial.

## **ABSTRACT**

The present work is an Implementation of Management of Corporate Social Responsibility in the acquaintance with the community of the Advising ECOTONE Co. Ltd.

The reason why this topic is developed is because the Advising through its Management of CSR has realized the importance of the acquaintance with the community that allows you to offer better results to their customers, to strengthen programs of continuous improvement of its entire value chain, in compliance with the current legal regulations build on its reputation position; on the basis of the diagnosis of the current situation of the company and its surroundings with the most important stakeholders that are the communities in the area of direct influence of the projects of its clients.

The stage of diagnosis and formulation of a management plan for community relations have been formulated under the guidelines proposed by the ARPEL methodology that addresses community relations activities of companies engaged in oil and gas

**KEYWORDS:** Corporate Social Responsibility Model Diagnosis ARPEL, Stakeholders, Community Relationship, Direct Areas of influence, Value Chain, Legal Current Regulations, Managerial reputation.

## INTRODUCCION

Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se promueven en toda la cadena de valor de las compañías que se deciden hacerlo. Las empresas necesitan producir en un entorno social, económico y ambiental los cuales no deben ser afectados negativamente en las etapas de operación. En los casos en los que se llegará afectar las condiciones iniciales del entorno, las empresas deben estar en la capacidad de mitigar, remediar y compensar para generar el desarrollo social y ambiental del área de influencia(CentraRSE, 2006).

Algunas definiciones de responsabilidad social empresarial, permiten aclarar la importancia de la adopción de esta práctica en las compañías:

Según Entorno Responsable, los conceptos de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Prince of Wales Business Leaders Forum (PWBLF) y Business for Social Responsibility (BSR), son los más acertados para definir la dimensión de la responsabilidad social empresarial. Los conceptos de cada institución se citan textualmente y se presentan a continuación:

“La Responsabilidad Social Empresarial, es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”(WBCSD,2013).

“La Responsabilidad Social Empresarial, es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente” (PWBLF,2013).

“La Responsabilidad Social empresarial, se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa” (BSR, 2013).

Las organizaciones han despertado la necesidad de operar con responsabilidad y lograr simultáneamente la permanencia del negocio a través de brindar sus productos y servicios con calidad cumpliendo con la normativa. La Consultora ECOTONO CIA, es una compañía de servicios de consultoría ambiental, ha considerado dentro de su perspectiva de crecimiento la mejora continua e implementa dentro su misión como

objetivo es promover el conocimiento de temas relacionados a la Responsabilidad Social, dentro de la empresa y entre partes interesadas.

La Asociación Regional de Empresas en América Latina, (ARPEL), orientan procesos de Responsabilidad social para empresas que trabajan en el sector de Hidrocarburos en relacionamiento comunitario; la Consultora Ecotono Cía.Ltda., ha optado por realizar un estudio basado en el modelo de asociaciones dedicadas a temas socio-ambientales específicos, como las asociaciones regionales, el propósito de esta tesis será la aplicación de dicha metodología.

El diagnóstico realizado a Ecotono Cía. Ltda. , permite conocer sobre su capacidad de gestión para realizar un trabajo con visión de responsabilidad social empresarial. La temática de relacionamientos comunitarios de empresas de servicios de consultoría ambiental no se encuentra lo suficientemente investigada académicamente, sin embargo, se podría considerar un pilar fundamental previo la implementación de un proyecto, que pueda generar impactos sociales, ambientales y económicos, colocando a la empresa como un actor importante a la hora de ofrecer productos considerando estrategias que contribuyan al desarrollo sustentable.

La Responsabilidad social empresarial, implica tener una intención focalizada; para lo cual se requiere previamente desarrollar el tema de investigación, un estado de arte de la situación permite diseñar la gestión social a implementarse, si se hace una analogía con una enfermedad, lo primordial es un buen diagnóstico de la causa, para la aplicación de la correcta medicina, estas enfermedades empresariales no son siempre mortales, si el ente vale más como negocio en marcha que en liquidación, vale la pena hacer el esfuerzo que implica generar una estrategia general de cambio y continuar.

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental ofrecer a la empresa un diagnóstico del problema y un plan de implementación consistente, que de credibilidad y velocidad en la toma de decisiones, enfatizando en el rol de la comunicación, entendida como un proceso esencial para la acción y la construcción de dicha estrategia. El trabajo presenta tres capítulos: en el primer capítulo se expone Generalidades del Proyecto; el segundo capítulo contiene el Diagnóstico de la Estructura de Gestión de Relacionamiento Comunitario de la Consultora Ecotono Cía. Ltda., y finalmente el tercer capítulo que se basa en la Propuesta del Plan de Implementación de Relacionamiento Comunitario.

**CAPÍTULO I**  
**GENERALIDADES DEL PROYECTO**

## 1.1 Planteamiento del problema

Las empresas que realizan actividades de consultoría se sienten presionadas por resultados esperados por el cliente y por la exigencia que se realice en el menor tiempo posible la elaboración y entrega de los estudios, descuidando el manejo del relacionamiento comunitario que demandan las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

La evolución originaria de la caridad hacia la RSE es importante, no porque una sea mejor que la otra sino porque ambas se complementan y son necesarias para el buen funcionamiento de la sociedad. La diferencia radica en que la beneficencia es sólo un elemento concreto que pertenece a la práctica de RSE de una empresa (Paladino, 2002).

La evolución (caridad – filantropía - justicia social – solidaridad - RSE) es interesante para analizar el desarrollo de la RSE en Ecuador. Este último concepto aún no está adecuadamente incorporado en las empresas ya que muchos empresarios todavía confunden caridad con RSE. Mientras que la primera expresión sólo puede asociarse a prácticas aisladas e individuales de solidaridad, el término RSE apunta a una política global de la empresa que incluya estrategias coherentes y con proyecciones a largo plazo (Cabral, 2012).

El resultado de los procesos de estudios de consultoría realizados con rapidez y escaso criterio técnico, sin involucramiento comunitario; pueden satisfacer de alguna manera a la industria o a los demandantes de dicho estudio, pero en definitiva ponen en tela de duda la ética tanto del cliente como del proveedor del estudio, por su escasa conciencia ambiental y de baja responsabilidad social. Los servicios de poca calidad ofertados por un menor costo pero sin importar la responsabilidad social empresarial generan vacíos de información técnica que podrían generar en la práctica un conflicto social en cualquiera de las etapas de un proyecto llegando a la posibilidad de no concluirse.

En enfoque de Responsabilidad Social Empresarial que incluye altos estándares éticos, es fundamental para el manejo de los problemas ambientales y conflictos sociales que se presentan en las diferentes fases de un proyecto. La Consultora ECOTONO CIA Ltda., requiere brindar servicios en los cuales se refleje el interés y la responsabilidad con el ambiente, el cliente y el grupo social por tanto establece la incorporación de estos criterios innovadores.

La Consultora ECOTONO Cía.Ltda., en este escenario asume su responsabilidad social corporativa (RSC), que implica el cumplimiento con la normativa legal vigente, estableciendo procesos internos y externos auditables e inscritos en un sistema de gestión.

La responsabilidad social empresarial para la Consultora ECOTONO Cía. Ltda., lo concibe como un deber ético, pretende enfrentar este reto sin entrar en paternalismo ni mucho menos en acción de filantropía, lo asumirá con una visión de justicia y responsabilidad en su entorno social, ambiental y económico, entregando al mercado productos de mayor calidad en su amplia gama de oferta de servicios como son: Estudios de Impacto Ambiental (EslA), Evaluación de Impacto Ambiental (EIA), Planes de Manejo Ambiental (PMA), Relatorías de Impacto Ambiental (RIA), Diagnóstico Rural Rápido (DRR), Declaratoria de Impactos Ambiental (DIA), Evaluaciones Ecológicas Rápidas (EER) y con especial énfasis en los Planes de Relacionamiento Comunitario (PRC).

Lo ideal es generar productos para proyectos de desarrollo sin externalidades negativas a estos tres importantes componentes: social, ambiental y económico; que se respalden con los respectivos planes de compensación, mitigación, indemnización, y/ o reducción a los impactos generados. Además la importancia de aplicar prácticas de RSE radica en la creación de una reputación empresarial que permitirá a los clientes de la Consultora ECOTONO CIA Ltda., la obtención y el mantenimiento de una “licencia social de operación”.

La principal limitante que enfrenta la Consultora ECOTONO Cía. Ltda., es la falta de precisión con respecto a lo que puede dimensionar como RSE y delimitar su esfera de influencia en cuanto al desarrollo sustentable. El estudio del presente proyecto de tesis reforzará a que ECOTONO Cía. Ltda., trabaje con su grupo de interés o stakeholders más importante que son las comunidades del área de influencia directa de los proyectos a realizarse, así como con los demás actores de su cadena de valor, permitiendo a la consultora y a sus clientes un buen manejo social y ambiental para evitar conflictos sociales e impactos negativos al ambiente.

Los siguientes aspectos deben ser considerados para la formulación de los estudios que la consultora entrega a sus clientes:

Biodiversidad  
Cambio climático  
Involucramiento y relaciones comunitarias  
Ética y derechos humanos  
Manejo de la salud  
Prevención y respuesta a derrames  
Gestión de productos  
Seguridad  
Cooperación tecnológica y fortalecimiento de capacidad  
Calidad de aire urbano  
Manejo de desechos  
Manejo de agua

El principal reto en lo concerniente a la demanda, radica en que en la visión de los clientes se considere importante el Involucramiento y relaciones comunitarias

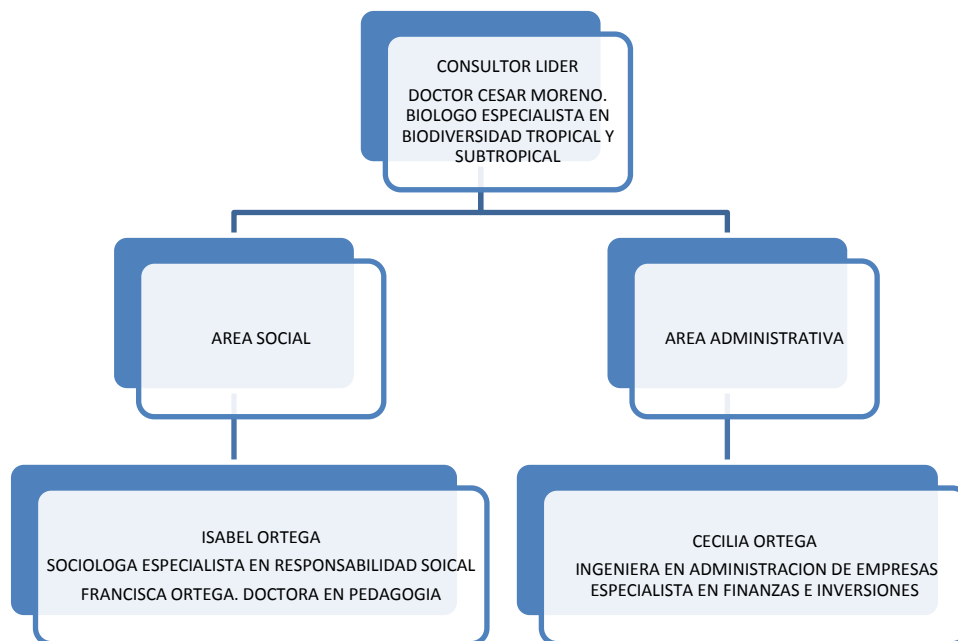
La falta de conocimiento o capacitación al personal de una empresa sobre estos temas es uno de los limitantes para el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial y en cuanto al estricto cumplimiento de la normativa legal vigente o no acogerse por desconocimiento de los acuerdos y tratados internacionales hace que las empresas cometan errores que podrían originar el cierre de sus operaciones.

## **1.2 Situación actual empresarial**

### **1.2.1 Organización de la empresa**

La Consultora ECOTONOCía. Ltda., es una empresa nacional acreditada por el Ministerio del Medio Ambiente para la elaboración de estudios de consultoría de impactos ambientales, fue creada en el año 2011 por cuatro profesionales con años de experiencias en este campo y que conforman hasta la actualidad un grupo multidisciplinarios que interactúan para una administración eficiente y eficaz del negocio. El Ministerio del Ambiente, a través de la Subsecretaría de Calidad Ambiental, emite el certificado de calificación de la consultora con el número MAE-167-CC. En la figura 1, se presenta la estructura organizacional de la empresa, se destaca su sólido equipo profesional en el componente social.





**Figura 1** Organigrama de la empresa consultora "ECOTONO"

**Fuente:** Consultora ECOTONO Cía. Ltda.

La consultora nace del análisis de mercado que indica la demanda actual en lo referente a la oferta de los servicios consultoría que dominan la mitad del empleo en este sector empresarial. La contribución de la Consultora ECOTONO Cía. Ltda., que está dispuesta a satisfacer la demanda con responsabilidad social, económica y ambiental, con visión futura de posicionarse como una empresa referente en el mercado.

ECOTONO CONSULTORES Cía. Ltda., tiene como objetivo brindar los servicios de consultoría en proyectos socio ambientales en las áreas de:

- Investigación
- Asesoría
- Ejecución
- Gestión Monitoreo y Evaluación

La empresa cuenta con el registro ambiental nivel "A" otorgado por el Ministerio de Ambiente, esta categoría avala la experiencia de su equipo humano y garantiza la solvencia de los resultados generados en cada documento generado.

### **1.2.2 Cultura organizacional**

La cultura de ECOTONO Cía. Ltda., es una de las razones más importante para su crecimiento; la misma que se fundamenta en:

- Convertirse un referente en el mercado de servicios de consultoría.
- Ética y responsabilidad en el desarrollo de trabajos.
- Trabajo en equipo satisfaciendo las necesidades del cliente
- Cumplimiento del marco legal ambiental

### **1.2.3 Responsabilidad social corporativa**

ECOTONO ha incorporado los conceptos de responsabilidad social empresarial en su planificación desde sus inicios, actualmente esta base teórica son parte de una práctica con actitud de mejoramiento continuo, pertinentes a adoptar un sistema de gestión responsable de la organización que implica una actuación que busque la gestión y conciliación entre los intereses de la empresa, los clientes y la comunidad.

La empresa al fortalecerse con el cumplimiento de su piso legal y manteniendo su trabajo para sus clientes con conciencia ambiental y social generará una ventaja competitiva en el mercado de servicios de estudios de consultoría, a través de estudios de calidad, haciendo énfasis en sus estudios un cumplimiento en un máximo técnico y óptimo social, que garantice el cumplimiento en aspectos como: el empleo de mano de obra local MOL y de servicios comunitarios en las zonas de estudios “ que aportará en la dinamización de las economías locales donde se realizan dichos estudios”, garantizando un buen relacionamiento comunitario.

Existen diferentes modelos de establecer Responsabilidad Social Empresarial en cuanto al relacionamiento comunitario; para efecto de la presente investigación se ha escogido la que promueve la Asociación Regional de Empresas del Sector Petrolero, Gas y Bio Combustible en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL) que es un modelo que categoriza nueve aspectos a considerarse en el relacionamiento comunitario: Políticas, Cumplimiento socio ambiental, sensibilización, preguntas para la alta gerencia (asociadas al liderazgo de este nivel), estructura, recursos, procesos, capacidades y competencias; y comunicación y reportes.

La preocupación acerca de estos temas es promover el desarrollo socioeconómico de la empresa y de sus grupos de interés definiendo primeramente a sus stakeholders mas importantes: las comunidades del área de influencia del proyecto y considerando el medio ambiente de una forma integral como gestión empresarial Responsable; esto conlleva a una imagen reputacional sostenida en tiempo y en espacio estableciendo con las comunidades relaciones de ganar – ganar.

#### **1.2.4 Responsabilidad ambiental**

Con el fin de contribuir a la conservación del medioambiente ECOTONO promueve en su equipo de trabajo administrativo, de campo y proveedores en general la adopción de prácticas amigables ambientalmente como:

- Gestión de residuos
- Reciclaje de plástico
- Gestión de residuos peligrosos
- Capacitación en temas de educación ambiental
- Eficiencia de energía demostrado en la incorporación de hábitos que permiten la reducción de consumo energético como: apagar las luces en las salas de reuniones y oficinas cuando no se están utilizando, apagar las computadoras y desconectar los equipos eléctricos
- Uso eficiente del agua
- Disminución de aparatos que generen ruido en niveles superiores a los límites permisibles

#### **1.2.5 Relaciones comunitarias**

En relación a la comunidad se pueden destacar ciertas acciones como:

- La acción de facilitar o compartir el medio de transporte con compañeros de la consultora y en las comunidades donde se realizan los estudios se facilita la movilización de personas en caso de requerirlos.
- El aporte para con los clientes se incluye en el servicio las capacitaciones en cuanto al cumplimiento de la normativa legal vigente, normas de relacionamiento comunitarios como valor agregado, por ejemplo: en el

proyecto de monitoreo de descargas líquidas de trampas de grasas para comercializadoras de combustible, fue un éxito la campaña de capacitación en este sentido, ejecutado a nivel nacional, con resultados motivadores. En la tabla 1, se observa un resumen de las capacitaciones realizadas en el año 2014.

**Tabla 1.** Resumen de capacitación anual

<b>MONITOREO DE ESTACIONES DE SERVICIO Y CAPACITACIONES</b>			
Total de estaciones de servicios visitadas	Total de recurso humano capacitado	Total horas/hombres capacitación	Total provincias
215	630	211	21

**Elaboradopor:** Gómez, Darlym

El servicio socio ambiental citado, tuvo como alcance el levantar la información social en cuanto a cumplimiento y gestión de las estaciones de servicios, debido a que sus operaciones son supervisadas por los organismos de control de hidrocarburos como Ministerio de Ambiente, Organismos Provinciales y locales acreditados, por la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos, Ministerio de Salud, Municipios, Ministerio de Turismo, precisan tener un cumplimiento prolijo y oportuno, para lo cual contratan los servicios de la Consultora ECOTONO y de otros proveedores locales. El propósito de las capacitaciones es además expandir el conocimiento de la sociedad en nuevas tecnologías y así poder generar mejoras en la calidad de vida de la comunidad en que estará inserto el proyecto implementado o a implementarse.

### **1.3 Justificación**

La Consultora ECOTONO Cía. Ltda., como proveedor de servicios, están comprometidos con la satisfacción de sus clientes, para ello están trabajando en diferentes herramientas y procesos que garantizan la conformidad de los mismos: certificaciones: ISO 9000 y RSE. La empresa considera que el cuidado de sus empleados y de su cadena de valor es un pilar fundamental para el desarrollo de la organización.

La Consultora ECOTONO alinea su gestión con todas las leyes políticas, acuerdos y reglamentos, vigentes en el Ecuador, por lo que cuenta con una Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial liderada por la Lcda. María Isabel Ortega Chávez,

con quien se acordó en este tema de investigación realizar un diagnóstico de la situación actual del relacionamiento comunitario en un marco de RSE, el mismo que arrojará un puntaje ponderado obtenido de la valoración de 9 aspectos recomendados por la Asociación Regional de Empresas del Sector Petrolero, Gas y Bio Combustible en Latinoamérica y el Caribe ARPEL: Políticas, Cumplimiento socio ambiental, Sensibilización, Preguntas para la Alta Gerencia (asociadas al liderazgo de este nivel), Estructura, Recursos, Procesos, Capacidades y Competencias; y Comunicación y Reportes.

La identificación en el nivel que se encuentra permite determinar el plan de acción correspondiente para un sistema de Gestión de Responsabilidad Social y mejora continua.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Formular un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el Relacionamiento Comunitario considerando el modelo propuesto por la asociación regional de empresas del Sector Petrolero, Gas y Biocombustible en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL) para la Consultora ECOTONO Cía. Ltda.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Describir el concepto y las implicaciones que tiene la Responsabilidad Social Empresarial para la Consultora ECOTONO Cía.Ltda.
- Identificar mediante un diagnóstico utilizando el modelo ARPEL la situación actual de la Consultora ECOTONO Cía. Ltda., en cuanto al relacionamiento comunitario.
- Formular un modelo de gestión para un plan de mejoramiento continuo en los aspectos identificados como débiles siendo la oportunidad para Ecotono de fortalecerlos.

## **1.5 Hipótesis**

**H1:** El modelo propuesto por la asociación regional de Empresas del Sector Petrolero, Gas y Biocombustible en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL) recomendado para el relacionamiento comunitario es una metodología aplicable en las fases de diagnóstico y formulación de un plan de responsabilidad social empresarial para empresas que brindan servicios de consultoría ambiental.

## **1.6 Marco teórico**

### **1.6.1 Definición de la Responsabilidad Social Empresarial**

La responsabilidad social es una elección personal, empresarial y voluntaria de hacer bien y mejor las cosas, es ser extraordinario en el cumplimiento de buenas prácticas que permiten hacer una diferencia con las demás. Según el Banco Mundial, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es “el compromiso empresarial de contribuir al desarrollo económico sustentable, trabajando con empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”

El desarrollo sustentable combina lo económico, lo ambiental y lo social, no es de sorprender que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se mide en términos de, entre otros: desempeño ambiental; derechos laborales; prácticas de salud y seguridad ocupacional; derechos humanos; desarrollo económico e impactos sociales a nivel comunitario; gobernabilidad corporativa; pagos corporativos a gobiernos; involucramiento de partes interesadas; manejo de cadenas de suministro; y, planificación y políticas corporativas.

La RSE como filosofía se la concibe como devolverle a la vida, a la sociedad lo que ella ha hecho por nosotros; a la naturaleza a Dios es devolverle nuestra capacidad creadora / constructora para transformar este mundo como lo queremos.

La RSE es un tema de conciencia, de hacer de su interior un mundo externo digno de vivir en mejores condiciones, volviéndose responsable mejorando continuamente, ser una pieza clave del desarrollo sustentable en lo económico, social y ambiental. La RSE requiere de voluntades y voluntarios.

La RSE implica difundir buenas prácticas empresariales, basados en los principios fundamentales de respeto a los derechos humanos, con valores éticos, promoviendo un cambio de actitudes frente a los grupos de interés, en torno a las necesidades relevantes para las comunidades de las áreas de influencia directa e indirecta del Proyecto o actividad a implementarse, lo que implica esforzarse por conseguir los resultados deseados de los servicios ofertados a la sociedad. Se cita a Sócrates en su definición de que la forma más simple que resume la reputación ganada a través de la aplicación de buenas prácticas de Responsabilidad Social, (La forma de ganar una buena reputación consiste en esforzarse por ser lo que deseas parecer).

Para una RSE se debe reforzar el papel social de la empresa, se debe mejorar la comunicación interna y externa con sus clientes internos y externos, se debe incentivar a una sociedad civil organizada a identificar elementos prioritarios para un Buen Vivir "SUMAK KAWSAY".

La RSE establece el cumplimiento de leyes, principios corporativos, códigos de conducta. "El verdadero reto de una empresa es generar valor para la sociedad a mediano y a largo plazo".

Para una RSE sustentable se deben revisar los actuales productos, servicios y procesos a la luz de los siguientes principios:

- La ética empresarial, el buen gobierno, la transparencia y el apego a las leyes.
- La relación con nuestros clientes: estándares de calidad de atención bien definidos, mecanismos de opinar y/o reclamar, procesos de atención para segmentos desfavorecidos.
- Controles de calidad de nuestros productos y adecuación, transparencia en la información.
- Un adecuado manejo de la comunicación interna de nuestra organización que aporte al mayor bienestar de los colaboradores y fomente la comunicación interna; así mismo de la comunicación externa responsable la que sirva como referente e inclusive publicitaria
- Procesos de educación a los consumidores, en especial cuando se trata de productos complejos.
- El respeto por el medio ambiente y unas prácticas medioambientales sólidas a lo largo de toda la cadena de valor tienen mucho sentido empresarial para la sostenibilidad del negocio

La RSE es una vital estrategia de negocio porque los consumidores quieren comprar productos de compañías en las que confían que les garanticen que son de buena calidad; proveedores quieren hacer alianzas con compañías serias; los empleados quieren trabajar para empresas que respeten, las comunidades permiten empresas con acciones responsables que busquen soluciones posibles e innovaciones y las consultoras cada vez más quieren trabajar con este tipo de empresas.

Satisfacer a cada uno de éstos stakeholders permite a las empresas satisfacer a sus inversionistas, que se benefician al máximo cuando las necesidades de los otros han sido satisfechas.

Se consideran varios aspectos asociados a la Responsabilidad Social:

- Asuntos Laborales: diversidad, salud, horarios, beneficios, productividad, Desarrollo Humano.
- Gobernabilidad Corporativa
- Utilidad
- Visión de largo plazo

A las empresas les motiva hacer responsabilidad social por:

- Poder entregar productos reales, auténticos, genuinos.
- Porque sus productos se catalogan mejores responsablemente a las de la competencia.
- Se enmarcan dentro de empresas económicamente, socialmente y ambientalmente responsables.
- Tener un personal con alta autoestima de trabajar en empresas responsables en la que se les permite decir sus opiniones, que les permita tomar mejores decisiones.
- Ser noticias y ser referente del mercado.
- Ser partícipes de acciones por hacer un mejor mundo bajo la conciencia de “salvar el planeta”.

Con respecto al sector hidrocarburífero, el Banco Mundial sistematizó códigos de conducta y estándares de RSC sobre: derechos humanos y laborales, desempeño ambiental, y temas socio-económicos. Adicionalmente, el banco plantea 10 factores



críticos para el éxito de las inversiones sociales de empresas hidrocarburíferas (McPhail & Davy, 1998):

- Adoptar una política sobre temas sociales y desarrollar capacidad.
- Identificar a las partes interesadas y aceptar la legitimidad de sus perspectivas
- Identificar riesgos y oportunidades sociales.
- Evaluar completamente los impactos sociales y ambientales: integrar cuando sea apropiado.
- Reconocer al involucramiento público como parte integral de la sustentabilidad del proyecto.
- Delinear las responsabilidades con respecto a la provisión de servicios sociales.
- Tener por objetivo la equidad en la distribución de ingresos, la compensación y otras inversiones sociales.
- Desarrollar alianzas que apoyen el desarrollo sustentable.
- Desarrollar mecanismos a largo plazo para la representación de grupos de interés y resolución de conflictos.
- Evaluar la efectividad de las inversiones sociales.

### **1.6.2 Enfoques de responsabilidad social empresarial**

El fin de las pequeñas y medianas empresas PYMES es proveer bienes y servicios de calidad, y que su núcleo sea siempre el ser humano; las utilidades son necesarias, pero la RSE es mucho mayor es una estrategia de ganar – ganar reduciendo los impactos socio ambientales cambiando las formas de consumir siendo más consciente y eficiente en el gasto mediante prácticas responsables.

La RSE se relaciona con el deseo de las generaciones presentes en mejorar el nivel de vida racionalizando los recursos del planeta mediante el desarrollo sostenible, de manera que no se vea comprometido el derecho de las generaciones futuras a disponer de dichos recursos (Gómez Mompeán & Lorca Soto, 2005).

En el contexto internacional, la RSE se presenta como un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, tanto nacionales como internacionales que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones pueden producir en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos

humanos y que las empresas deben de valorar y tener en cuenta en sus estrategias de negocio para la mejora del “Bienestar Social” y la “Calidad de Vida” de los ciudadanos(Gómez Mompeán & Lorca Soto, 2005).

La RSE ha pasado por varias etapas, desde la caridad hasta la filantropía como actividades subjetivas de marketingy mercadeo, considerando una gestión social de solución inmediata, en la década de los cincuenta a sesenta el equipo directivo consideraba estas actividades de caridad, como un formalismo ético pero de forma subjetiva, haciendo una propaganda de caridad, mismas que la empresa de forma voluntaria elegía aplicarlas a manera de una actividad en favor de las demandas de la sociedad o como una compensación por daños causados a las personas o a sus bienes por la actividad propia de la empresa.

Por el contrario en los setenta ya se determinan las responsabilidades de la Empresa, tienen sus inicios los conceptos de gestión empresarial, se empieza hablar sobre Responsabilidad Social, y deja de ser vista la Responsabilidad Social Empresarial como una actividad que únicamente se dedicaba a prevenir los riesgos de conflictos sociales y ambientales.

Actualmente, la responsabilidad social empresarial ya no se concibe como disciplina autónoma, sino que se ha integrado en los discursos como una oportunidad para las empresas de hacer bien y mejor las cosas con filosofía de ética empresarial.

### **1.6.3 Contexto social internacional que motivaron la RSE del siglo XXI**

Este nuevo paradigma que hace que la RSE se convierta en tema obligado de la sociedad actual no hubiese sido posible sin determinados factores que forjaran un contexto propicio, su actual concepción se debe al resultado de diversos acontecimientos:

- La crisis del modelo del “Estado de Bienestar” y la consiguiente reducción del déficit público por parte de los gobiernos. Esto necesariamente repercutió en muchos de los objetivos que la política del “Estado de Bienestar” se planteaba satisfacer: el pleno empleo, un sistema de seguridad social que cubriera a la totalidad de la población, la generalización de un nivel de vida mínimo para todos, etc.

- El surgimiento de un nuevo modelo económico marcado por la “globalización” que hace que las empresas y especialmente las grandes corporaciones aumenten su influencia y sus efectos tridimensionales en lo económico, en lo social y en lo ambiental.
- En dicho contexto, la crisis de confianza creada por la falta de transparencia de determinadas corporaciones multinacionales ha favorecido el hecho de que desde la sociedad civil se exija cada vez más a las empresas la elaboración de Códigos de ética o de conducta en el funcionamiento y desarrollo de sus actividades.
- Junto a todo lo anterior, el consumidor actual probablemente fruto de la libre competencia, de la concurrencia de multitud de ofertas y servicios por parte de las empresas, del cada vez mayor acceso a la información que la era de la informática ha hecho posible; posee un mayor conocimiento sobre el mercado y las empresas que a él concurren, de sus actividades y del aporte que éstas realizan a favor de un entorno medioambiental sostenible (Gómez Mompeán & Lorca Soto, 2005).

Todas estas cuestiones hacen que a lo largo del presente siglo XXI la empresa quedará configurada como la mayor institución social y el más importante motor de cambio y de progreso de las sociedades. Ello hasta el punto de considerar que en la realidad podría darse un “desplazamiento” hacia la empresa de muchas de las funciones que tradicionalmente habían quedado atribuidas al estado, lo que indudablemente pone en crisis el concepto tradicional de la empresa como entidad creada con la exclusiva misión de lograr la maximización de los beneficios y de los excedentes empresariales ( (Gómez Mompeán & Lorca Soto, 2005).

### **1.6.3.1 Pacto Global de las Naciones Unidas**

En 1999 las Naciones Unidas consciente de la situación de pobreza e inequidad en el mundo, percibe la necesidad de incluir las empresas como socios estratégicos en un pacto global con diez principios agrupados en cuatro dimensiones: aspectos laborales, derechos humanos, medidas anticorrupción y prácticas de medio ambiente. Se presenta el contenido textual de preámbulo y del articulado que permite fomentar un contexto para la aplicación de estas directrices. Se describe textualmente el Pacto Global de las Naciones Unidas, considerando lo referente a lo social que ha sido incluido en las estrategias dentro del Pacto Global de Naciones Unidas.

- Considerando que los pueblos de las Naciones Unidas han reafirmado en la Carta su fe en los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de la persona humana y en la igualdad de derechos de hombres y mujeres, y se han declarado resueltos a promover el progreso social y a elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de la libertad.
- Considerando que una concepción común de estos derechos y libertades es de la mayor importancia para el pleno cumplimiento de dicho compromiso; La Asamblea General proclama la presente Declaración Universal de Derechos Humanos, como ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales y efectivos, tanto entre los pueblos de los Estados Miembros como entre los de los territorios colocados bajo su jurisdicción.

En base al presente estudio se resaltan textualmente los siguientes los artículos sobre los derechos fundamentales de los seres humanos:

**Artículo 2.**

1. Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.
2. Además, no se hará distinción alguna fundada en la condición política, jurídica o internacional del país o territorio de cuya jurisdicción dependa una persona, tanto si se trata de un país independiente, como de un territorio bajo administración fiduciaria, no autónoma o sometida a cualquier otra limitación de soberanía.

**Artículo 6.**

Todo ser humano tiene derecho, en todas partes, al reconocimiento de superpersonalidad jurídica.

**Artículo 12.**

Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia, ni de ataques a su honra o a su reputación. Toda persona tiene derecho a la protección de la ley contra tales injerencias o ataques.

### **Artículo 17**

1. Toda persona tiene derecho a la propiedad, individual y colectivamente.
2. Nadie será privado arbitrariamente de su propiedad.

### **Artículo 19**

Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión.

### **Artículo 20**

1. Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas.
2. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

### **Artículo 22**

Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad.

### **Artículo 23**

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.
4. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.

### **Artículo 27.**

1. Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.
2. Toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora.

### **Artículo 29.**

1. Toda persona tiene deberes respecto a la comunidad, puesto que sólo en ella puede desarrollar libre y plenamente su personalidad.
2. En el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de sus libertades, toda persona estará solamente sujeta a las limitaciones establecidas por la ley con el único fin de asegurar el reconocimiento y el respeto de los derechos y libertades de los demás, y de satisfacer las justas exigencias de la moral, del orden público y del bienestar general en una sociedad democrática.
3. Estos derechos y libertades no podrán, en ningún caso, ser ejercidos en oposición a los propósitos y principios de las Naciones Unidas.

### **Artículo 30**

Nada en esta Declaración podrá interpretarse en el sentido de que confiere derecho alguno al Estado, a un grupo o a una persona, para emprender y desarrollar actividades o realizar actos tendientes a la supresión de cualquiera de los derechos y libertades proclamados en esta Declaración.

#### **1.6.3.2 Indicadores de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial**

Los siguientes principios son una guía orientativa para establecer los indicadores de Gestión de Responsabilidad social empresarial asumiendo los principios del Pacto Global.

- Principio 1: Respetar la protección de los derechos humanos
- Principio 2: Evitar abusos de los derechos humanos
- Principio 3: Respetar la libertad de asociación y los derechos a la negociación colectiva
- Principio 4: Eliminación del trabajo forzado y obligatorio
- Principio 5: Abolición del trabajo infantil
- Principio 6: Eliminación de discriminación en el empleo y la ocupación
- Principio 7: Enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
- Principio 8: Promover mayor responsabilidad ambiental
- Principio 9: Desarrollo y difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente
- Principio 10: Actuar contra la corrupción.

**Tabla 2.** Principios del pacto Global. Categorías/Indicadores

Principios del Pacto Global		Categoría/ Indicadores
DERECHO	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente dentro de su esfera de influencia	<p>Indicadores sociales: Derechos humanos; estrategia y gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de las políticas para gestionar todos los aspectos relativos a derechos humanos relacionados con sus operaciones. Mecanismo de evaluación.</li> <li>• Demostración de que se tienen en cuenta los impactos sobre los derechos humanos en las decisiones de inversión y aprovisionamiento, incluyendo la selección de proveedores y subcontratas.</li> <li>• Descripción de las políticas y procedimientos para evaluar y afrontar el desempeño en derechos humanos dentro de su cadena de valor.</li> <li>• Descripción de la política global y los procedimientos/programas para evitar toda forma de discriminación en sus operaciones, incluyendo sistemas de evaluación y resultados de la misma.</li> </ul>
	Se pide a las empresas que apoyen la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva	<p>Indicadores sociales: Derechos humanos; Libertad de asociación y negociación colectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y procedimientos en lo referente a información, consulta y negociación.</li> </ul>
LABORAL	Que promuevan la abolición efectiva del trabajo	<p>Indicadores sociales: Derechos humanos; trabajo infantil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de la política para abolición del trabajo infantil, tal y como la define la convención 138 de la OIT.</li> </ul>

	infantil.	
	Que promuevan la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación.	<p>Indicadores sociales: Derechos humanos; No discriminación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de la política o los programas de igualdad de oportunidades, incluyendo sistemas de control y seguimiento de resultados.</li> <li>• Descripción de la política global y de los procedimientos/programas para prevenir toda forma de discriminación en operaciones, incluyendo sistemas de monitorización y resultados de la misma.</li> <li>• Composición de la alta dirección y los órganos de gobierno corporativo el ratio de diversidad género (mujeres-hombres).</li> </ul>
MEDIO AMBIENTE	Las empresas deben apoyar un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales	<p>Políticas globales y sistemas de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicación acerca de si, y cómo, la empresa adopta el principio, o enfoque, de precaución.</li> </ul> <p>Indicadores medioambientales: Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso total de materiales distintos de agua, por tipos.</li> <li>• Porcentaje de materiales utilizados que sean residuos (procesados y no procesados) de fuentes externas a la organización.</li> <li>• Consumo directo de energía, segmentado según la fuente primaria de la que proceda.</li> </ul> <p>Indicadores medioambientales: biodiversidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de los impactos sobre la biodiversidad asociados a productos y servicios.</li> </ul> <p>Indicadores medioambientales: emisiones, vertidos y residuos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de gases de efecto invernadero.</li> </ul>
	Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental	<p>Indicadores medioambientales: emisiones, vertidos y residuos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertidos significativos al agua, clasificados por tipos.</li> </ul> <p>Indicadores medioambientales: productos y servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos medioambientales significativos de los principales productos y servicios.</li> <li>• Porcentaje del peso de los productos vendidos que se pueden reciclar/reutilizar al final de su vida útil y porcentaje</li> </ul>



		que se recicla/reutiliza efectivamente. Indicadores medioambientales: cumplimiento
	Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías ecológicamente racionales.	<p>Visión y estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración de la visión y estrategia de la compañía en lo que se refiere a su contribución al desarrollo sostenible.</li> </ul> <p>Indicadores medioambientales: Indicador adicional de energía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable y para aumentar la eficiencia en el uso de la energía.</li> </ul>

**Fuente:** Principios del Pacto Global.

#### **1.6.4 Contexto social nacional para la aplicación de la responsabilidad empresarial**

##### **1.6.4.1 Constitución del Ecuador**

La actual Constitución del 2008, supera la visión reduccionista del desarrollo como crecimiento económico y coloca en el centro del desarrollo al ser humano y como objetivo final, alcanzar el *sumak kawsay* o Buen Vivir. La Constitución busca el fortalecimiento de la sociedad.

Para la nueva Constitución, el *sumak kawsay* implica además mejorar la calidad de vida de la población, desarrollar sus capacidades y potencialidades; contar con un sistema económico que promueva la igualdad a través de la redistribución social y territorial de los beneficios del desarrollo; garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana; y proteger y promover la diversidad cultural (Art. 276).

##### **1.6.4.2 Plan Nacional del Buen Vivir**

La Constitución 2008 incorpora un cambio de gran trascendencia: se pasa del Estado Pluricultural y multiétnico de la Constitución del 98, al Estado intercultural y plurinacional.

El Plan Nacional para el Buen Vivir, plantea nuevos retos orientados a la construcción de un Estado Plurinacionalidad e Intercultural y finalmente a alcanzar el Buen Vivir de las y los ecuatorianos.

Según la Constitución (2008) se entiende por Buen Vivir:

La satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte digna, el amar y ser amado, y el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas. El Buen Vivir presupone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno -visto como un ser humano universal y particular a la vez- valora como objetivo de vida deseable (tanto material como subjetivamente y sin producir ningún tipo de dominación a un otro). Nuestro concepto de Buen Vivir nos obliga a reconstruir lo público para reconocernos, comprendernos y valorarnos unos a otros - entre diversos pero iguales- a fin de que prospere la posibilidad de reciprocidad y mutuo reconocimiento, y con ello posibilitar la autorrealización y la construcción de un porvenir social compartido (Ramírez, 2008).

El PNBV tiene orientaciones éticas y principios que marcan el camino hacia un cambio radical para la construcción de una sociedad justa, libre y democrática. Las orientaciones éticas se expresan en cinco dimensiones: justicia social y económica, justicia democrática y participativa, justicia intergeneracional e interpersonal, justicia transnacional y justicia como imparcialidad. A su vez, propone desafíos al proyecto de cambio que se pueden sintetizar en los aspectos concernientes a la responsabilidad social, los siguientes:

- Reconocer al ser humano como gregario que desea vivir en sociedad.
- Promover la igualdad, la integración y la cohesión social como pauta de convivencia.
- Construir relaciones sociales y económicas en armónica con la naturaleza.
- Edificar una convivencia solidaria, fraterna y cooperativa.

Los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, concernientes a la responsabilidad social que deberían considerar las empresas, en base al presente estudio se resaltan textualmente los siguientes objetivos:

- Objetivo 1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.
- Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población.
- Objetivo 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
- Objetivo 8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Objetivo 10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.
- Objetivo 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

Según estos lineamientos, el objetivo debe ser entonces la garantía de los derechos de la ciudadanía y con ello la corresponsabilidad que tiene en el cumplimiento de los deberes para con las y los otros, sus comunidades y la sociedad en su totalidad.

La combinación de las orientaciones éticas y programáticas del Buen Vivir apuntan a la articulación de las libertades democráticas con la posibilidad de construir un porvenir justo y compartido: sin actuar sobre las fuentes de la desigualdad económica y política no cabe pensar en una sociedad plenamente libre. El desenvolvimiento de ésta depende también del manejo sostenible de los recursos naturales.

La diversidad humana hace casi imposible alcanzar la plenitud de la igualdad, pero es necesario trazar la progresividad en la reducción de la desigualdad y los medios necesarios para alcanzarla así como crear escenarios que fomenten la emancipación y la autorrealización de las personas, bajo principios de solidaridad y fraternidad que posibiliten el mutuo reconocimiento.

La construcción de mecanismos de previsión y seguridad ha sido un componente esencial del desarrollo de todas las sociedades. Estos mecanismos han permitido la reproducción de la vida a lo largo de la historia, constituyéndose en una demanda universal de los pueblos y reposan sobre una construcción colectiva compleja alrededor del derecho humano fundamental: el derecho a la seguridad de una existencia digna.

La Constitución es el instrumento por excelencia de la garantía de derechos, pues determina el contenido de la ley, consagra garantías para su ejercicio, y establece los límites al ejercicio de la autoridad y la estructura del poder; y es de directa aplicación por cualquier persona, autoridad o juez. Los derechos constitucionales son, a la vez, límites del poder y vínculos impuestos a la autoridad pública, pues son producto de reivindicaciones históricas, anteriores y superiores al Estado, someten y limitan a todos los poderes incluso al constituyente para asegurar la maximización de su ejercicio.

Con el establecimiento del Poder Ciudadano en la Constitución 2008 la participación queda consagrada, a la vez, como parte de los derechos de ciudadanía y como un nuevo principio de acción estatal y de gestión pública en todos los niveles de gobierno.

#### **1.6.4.3 Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social**

Con enfoque al negocio núcleo de la empresa se encuentra CERES (Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social) promoviendo a través de una red compuesta por empresas públicas y privadas, fundaciones empresariales y Organizaciones de la sociedad civil el concepto y las mejoras prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. Para que ellas se transformen en movilizadoras de una sociedad más justa y sostenible.

#### **1.6.4.4 Modelos de sistemas de responsabilidad social**

##### **Responsabilidad Social ISO 26000**

Es una guía internacional reguladora, de carácter voluntario. Entre sus aspectos esta: el alcance de la RSE y compromiso con los grupos de interés, los derechos humanos, las prácticas laborales, el ambiente, las operaciones justas, los consumidores y el desarrollo de la comunidad.

Sirve de enlace entre los principios establecidos en materia de RSE y las diversas iniciativas que presenta indicadores más puntuales, posicionándose como guía a quien tenga interés en reportar sus avances en materia de RSE y sustentabilidad.

## **Sistema Responsabilidad Social del Modelo ARPEL**

En América Latina se han generado otras iniciativas como la de ARPEL, que es precisamente el modelo a utilizar por que buscan sistematizar las acciones que las empresas deben realizar en cumplimiento de la normativa legal vigente, implementando un máximo técnico y satisfaciendo un óptimo social de los stakeholders involucrados.

Los indicadores de la Gestión de RSE: Posibilitan dar pautas para que se pueda dar certificaciones por parte de terceros, así mismo permite monitorear avances en RSE y establecer metas a corto, mediano y largo plazo.

La inversión social con fines de desarrollo comunitario en áreas de influencia es un componente fundamental de la RSC asociada a operaciones hidrocarburíferas. A través de la Corporación Financiera Internacional, el Banco Mundial plantea nueve principios clave para los programas de desarrollo comunitario de origen empresarial

- Empezar consultas comunitarias efectivas.
- Construir confianza.
- Manejar expectativas definiendo claramente los roles y responsabilidades.
- Desarrollar capacidad apropiada.
- Movilizar las competencias centrales.
- Establecer metas medibles e informar sobre el progreso.
- Forjar alianzas estratégicas.
- Planificar para la sustentabilidad.
- Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial

La RSE trasciende el ámbito meramente institucional y profesional: es una filosofía de vida, una forma de hacer las cosas en todos los ámbitos en los que se desenvuelve, tanto en los lugares de trabajo, como en los hogares, con las familias y las amistades.

Es desarrollar la actividad empresarial enmarcada en sólidos valores de honestidad, equidad, lealtad, confidencialidad, calidad en el servicio, y compromiso.

- La Responsabilidad Social atraviesa toda la comunicación llevando los lineamientos de una cultura corporativa sólida y definida, orientada a proyectarse hacia nuestros stakeholders.
- Busca despertar en ellos una conciencia que va más allá de la mera provisión de productos y servicios.
- Implica comunicar, transmitir y contagiar prácticas y formas de vivir.
- Demostrar la apertura y la transparencia de las operaciones y al mismo tiempo crear confianza.
- Inducir cambios positivos.
- Satisfacer las necesidades de información de sus stakeholders.
- Demostrar seriedad en las intenciones con respecto a RSE.
- Fortalecer su reputación comercial.
- Motivar, incentivar y reconocer al personal por comprometerse con los programas de RSE.

Un sistema de gestión sustentable deberá asegurar:

El cumplimiento del piso legal (incluida la ley, estándares técnicos básicos, acuerdos internacionales).

El “máximo técnico” obedece al principio de la actuación responsable y se alcanza mediante inversiones en tecnologías de punta que aseguren y eventualmente excedan el cumplimiento de las normas primarias y secundarias de calidad ambiental y de las normas de emisión.

El óptimo social es el punto de intersección o de equilibrio entre:

- El interés de la empresa de maximizar la rentabilidad, de asegurar el desarrollo y la continuidad de las operaciones, de insertarse y permanecer en un entorno que le garantice estabilidad en el tiempo.
- La expectativa de las comunidades del área de influencia de no ser afectadas por la empresa y de ella la mayor contribución posible al mejoramiento de su calidad de vida y el desarrollo local.

La Comunicación interna de la RSE es de vital importancia que todos los integrantes de la organización sepan qué es la RSE y qué significa para la organización, tanto en lo que hace a los beneficios comerciales, como a la implementación de los diferentes proyectos.

La Comunicación externa de la RSE es básica para tomar en cuenta las necesidades de información de cada stakeholder.

La retroalimentación a través de la comunicación aborda temas como:

- La comunicación de doble vía.
- Los talleres de capacitación / inducción son importantes canales de comunicación. Brinda oportunidad para reforzar el conocimiento sobre el programa de RSE y demostrar sus avances.
- Difundir y compartir prácticas de RSE, es un compromiso con la sociedad.
- La Alta Gerencia como voceros oficiales también son canales de información importantes que difunde el accionar de la empresa en torno a RSE.

## **SA8000**

Es una certificación voluntaria basada en acuerdos internacionales, creada por Social Accountability International con el propósito de promover mejores condiciones laborales. Dicha certificación busca complementar la regulación gubernamental y la legislación nacional en materia laboral a través de la verificación de las condiciones de la empresa y de los proveedores de la cadena de producción.

### **1.6.5 Filosofía y ética de la responsabilidad social empresarial.**

En la época colonial, la Iglesia Católica se ocupó de los necesitados bajo el concepto cristiano de caridad o filantropía las que han sido reemplazadas por el concepto de **justicia social**. De esta manera, los programas de RSE fueron re-direccionando su foco de hacia la inequidad social en el 2008. Los centros de interés han sido, principalmente, la educación, la niñez.

Muchas de las prácticas de RSE se confunden Acción Social con Responsabilidad Social o filantropía con planes de desarrollo local o como una oportunidad de hacer marketing con beneficencia. Las acciones filantrópicas generan una aparente buena imagen empresarial pero su efecto es momentáneo y no son prácticas sostenibles porque las necesidades sociales son ilimitadas y los recursos son finitos y no se pueden satisfacer todos. La filantropía ayuda a una buena imagen temporal, plantea

que los negocios conviertan sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocio.

Las empresas deben trabajar sobre la conciencia del ahorro, gastos y de la inversión, pero crecer con responsabilidad con eficiencia y eficacia con una cultura de mejoramiento continuo para ser cada vez mejores prestadores de servicios y ofertantes de bienes.

Los procedimientos o planes de acción de RSE, concebidos por algunas empresas generan un efecto de filantropía o de paternalismo; o sea, lo contrario al verdadero propósito de la RSE de un desarrollo sustentable en armonía con su entorno social, económico y ambiental.

La RSE es una forma de gestionar las relaciones con todos los Stakeholders o grupos de interés conocer y satisfacer las necesidades de actores internos y externos (como afecta positivamente o negativamente el proyecto a las necesidades identificadas), como son los clientes y proveedores y asimismo se fija en el impacto que se pueda causar en su entorno a nivel ambiental. La RSE pasa a ser un promotor del desarrollo humano transparente.

La ética es una rama de la filosofía que se encarga del estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir. Pero lo filosófico, sin una práctica cabal deviene en algo insólito que no trasciende, que no tiene sentido ni razón, si es que no es aplicado en la cotidianidad, en las cosas pequeñas y grandes, desde cada una de las personas, en sus circunstancias particulares, personales hasta íntimas que imprime un sello único e irrepetible en una cultura organizacional a través de un código de ética (Morán IRSE).

Un código de ética es un conjunto de normas, reglas, orientaciones acerca del comportamiento que deben practicar todas y cada una de las personas que forman parte de una institución. Los códigos de éticas están fundamentados en los valores y principios organizacionales que establecen el cumplimiento de la política legal vigente, políticas y procedimientos de discriminación, procuran actuar formalmente cuando una persona interna o externa de la institución se siente amenazada proclamando el respeto a los DDHH y protección del medio ambiente.



Para que un código de ética sea objetivo y práctico se debe tomar en cuenta y consultar las opiniones de los grupos de interés más sensibles, como en este caso de estudio de las comunidades.

Hay quienes defienden la postura de incluir en los precios de bienes y servicios: mediante impuestos o reglamentos de los costos de las protecciones ambientales necesarias desde la etapa de producción hasta la de desecho.

El ambiente, el hambre, la pobreza crónica y más, no se consideran problemas por resolver, sino síntomas de una enfermedad muy grave. El cambio que se requiere debe basarse en una nueva y naciente perspectiva mundial que se caracteriza por algunos aspectos como:

El planeta se considera un sistema vivo en el que la economía se percibe como parte integral de ese sistema.

La historia sobre la evolución del planeta, en la que la sociedad moderna se considera la conclusión triunfante de la lucha competitiva por la sobrevivencia y en el que el destino de la especie humana es dominar y explotar, se vuelve a expresar para que sea más congruente con la tierra como un sistema vivo integrado.

A la lógica y a los valores económicos se le atribuye una función menos importante en la toma de decisiones de la sociedad, suplantados por valores humanísticos, ecológicos y espirituales, y por una apreciación de la potencialidad del conocimiento interno, instituido para guiar realmente los asuntos humanos.

Se reconoce ampliamente que la meta apropiada para la sociedad humana es el aprendizaje y el desarrollo humano, no el crecimiento económico y más aún modernización. La economía y la tecnología son medios, pero erróneamente se consideran objetivos.

Un empleo en una economía global ya no es la manera principal en que un hogar se relaciona con la sociedad, así como las tareas que tiene un individuo en su hogar, tampoco determinan su relación con la familia.

### **1.6.6 Criterios globales para un desarrollo sustentable**

Algunos criterios globales de ayuda para la planeación del desarrollo empresarial para un futuro sustentable son:

#### **1.6.6.1 Respeto a la diversidad cultural**

Significa aceptar el hecho de que las actividades empresariales tienen que adecuarse al entorno en el cual operan.

#### **1.6.6.2 El desarrollo empresarial tiene que basarse en el ser humano y no en la economía**

Se requiere de una transformación total del modelo tradicional que se está utilizando. La experiencia de las empresas que aplican este criterio demuestra que en el largo plazo son rentables y sustentables ambientalmente.

#### **1.6.6.3 Los planes de desarrollo empresarial deben considerar seriamente la pobreza**

Las empresas conjuntamente con las entidades gubernamentales y ONGs se deben interrelacionar para diseñar un modelo de crecimiento poblacional que atienda los verdaderos problemas sociales.

#### **1.6.6.4 Respetar y fomentar el concepto de comunidad en todas sus formas**

La empresa debe formar parte integral de la comunidad y de sus responsabilidades. Quienes trabajan en la empresa, tienen que participar y sentir una responsabilidad real por lo que sucede en la organización.

#### **1.6.6.5 En la planeación empresarial para una sustentabilidad a largo plazo, se tiene que considerar a todos los Stakeholders o afectados de una empresa**

Los afectados son personas o entidades que de alguna manera quedan vinculados o asociados con la operación de la empresa en la comunidad. Se incluye a empleados, proveedores, clientes, comunidad, accionistas.

#### **1.6.6.6 Las empresas tienen que considerar su responsabilidad dentro del ambiente sustentable como una responsabilidad circular y no lineal**

Las empresas deberán aceptar las responsabilidades del proceso, hasta el desecho final de los desperdicios ocasionados cuando el cliente utiliza el producto. Ella será la responsable de los costos de todos estos recursos en el proceso productivo, además

de ser responsable del re-uso final, del reciclaje o desecho de recipientes después de consumido el producto por el cliente.

#### **1.6.6.7 Equidad social**

En el lugar que las condiciones técnicas y ambientales lo permitan, el desarrollo debe orientarse hacia el beneficio del mayor número posible de personas y garantizarle un nivel de vida aceptable. Los planes que se destinen a beneficiar a los pequeños empresarios, deberán incluir el apoyo técnico y financiero de los gobiernos, y es posible que sea conveniente crear incentivos especiales, si pueden justificarse desde el punto de vista ambiental, económico o social en términos de equidad.

#### **1.6.6.8 Organización y participación de las poblaciones beneficiarias**

Los programas que se destinen a fomentar un desarrollo sustentable, deben propiciar la organización de la población beneficiada. Esto es necesario para que las comunidades puedan participar en la planeación, ejecución, manejo y control de las medidas que afecten a sus localidades, como también para racionalizar la prestación de los servicios de apoyo suministrados a varias pequeñas unidades independientes. Es por esa razón que los proyectos deben desarrollarse a nivel local, cerciorándose que sean compatibles tanto con la dotación de recursos, como con las aspiraciones de las poblaciones del lugar. Esta estrategia permite un involucramiento de la sociedad en el desarrollo, por tanto, se constituyen en una fuerza que apoya al mismo y se convierten en protagonistas de su propio desarrollo y ya no son simples observadores en el mejor de los casos, sino actores.

#### **1.6.6.9 Definición de las potencialidades de desarrollo**

Las estrategias deben expresarse también en términos cuantitativos, estableciendo límites de superficie para cada opción extractiva o productiva, de acuerdo a los mercados locales o externos. La evaluación de un potencial sustentable basado en estos criterios, puede conducir con mucha probabilidad a fijar límites cuantitativos más estrictos que los adoptados hasta ahora.

#### **1.6.6.10 Infraestructura social**

La infraestructura social debe instalarse y fortalecerse únicamente en lugares que según el plan de zonificación, tengan un potencial productivo sustentable. El compromiso de cada gobierno en este sentido, también debe ser ampliamente divulgado en los lugares de origen y de llegada de los migrantes.

### **1.6.7 Acciones prioritarias para el Desarrollo Sustentable**

Dado los compromisos de diversa índole que tienen los gobiernos, se deben tomar medidas para atender varias necesidades urgentes.

#### **1.6.7.1 Información**

Se requieren investigaciones para obtener una comprensión más completa acerca de los recursos, potencial, tendencias y requisitos futuros de la Región, bien sea para fines de protección o en apoyo de opciones sustentables de desarrollo. Los vacíos en los conocimientos actuales deben ser llenados secuencialmente, pero siempre con la prioridad imperante de emprender la zonificación ecológica y económica completa exacta de la Región, que oriente los esfuerzos futuros de desarrollo o conservación. Los estudios en las áreas de los recursos físicos y biológicos, mercados o de las condiciones socioeconómicas, deberán complementarse por un monitoreo sistemático y regular de las tendencias que se presenten, en vista de la velocidad con que se desarrollen los acontecimientos.

#### **1.6.7.2 Capacidad Técnica.**

Se requiere distinguir dos áreas prioritarias: la tecnología y la formulación de políticas.

Urgentemente se debe disponer de una mayor capacidad para desarrollar, ensayar y transferir tecnologías sustentables a los usuarios de la tierra. El éxito de la búsqueda dependerá de la incorporación de habilidades socioeconómicas, que no pueden dejarse sólo en manos de los estudiosos de las ciencias naturales. Las nuevas

tecnologías sólo deben concebirse en un marco de políticas de incentivos, precios y distribución de la tierra. Los efectos distorsionantes de determinadas políticas deben ser analizados y mejor entendidos. Se necesita una gran habilidad para concebir e introducir cambios de política que tengan los efectos deseados en el desarrollo sustentable, a diferencia de experiencias pasadas, cuando muchas veces han surgido efectos imprevistos o contraproducentes. Deben acoplarse por tanto, la búsqueda de tecnologías y la evolución de nuevas políticas.

#### **1.6.7.3 Cumplimiento de la Ley.**

Con realismo se ha venido manifestando con mucha propiedad y realismo que es poco lo que puede hacerse en la Amazonía, simplemente con las órdenes del gobierno. Como mínimo es necesario incorporar adecuadamente el concepto de sustentabilidad dentro de la legislación social

#### **1.6.7.4 Instituciones y recursos humanos.**

Para aprovechar las oportunidades del desarrollo sustentable, los gobiernos tendrán que fortalecer sus instituciones. Se necesitan mecanismos de interacción entre expertos, economistas, científicos sociales y de planeación. Es indispensable valerse de mejores medios para interesar a los usuarios de la tierra y otros empresarios privados en el proceso de planeación y desarrollo, y concienciarlos más acerca de todo el significado que tienen sus decisiones sobre el uso de la tierra.

Los funcionarios públicos tendrán que ser mejor educados, capacitados, mejor remunerados, adoptar actitudes de cambio, para que estas mejoras institucionales logren su pleno impacto. Las organizaciones que se dedican a la conservación y protección, deben recibir el mismo nivel de atención y prioridad que las encargadas del desarrollo, que por supuesto también deben ser mejoradas.

#### **1.6.7.5 Recursos financieros.**

Las estrategias y lineamientos alternativos, conduce a un incremento de costos. No obstante, hay un ambiente internacional positivo para obtener financiamiento externo, en condiciones favorables para la protección de la Amazonía. Las autoridades

regionales deberán aprovechar al máximo estas oportunidades, proponiendo proyectos coherentes y en las escalas más apropiadas que cumplan con los criterios de apoyo de donantes.

El financiamiento mediante préstamos que deben ser negociados en términos de lograr acuerdos beneficios, la otra alternativa. No sólo atenderán los costos del fortalecimiento y de la prestación de ciertos servicios ambientales, sean en apoyo de la protección o del desarrollo sustentable, sino también para proporcionar incentivos adecuados y mensajes sobre precios que fomenten formas más sostenibles de aprovechamiento de la tierra. Entre estas formas se menciona la compensación a los usuarios de las tierras, por concepto de algunos de los costos que deben asumirse al adoptarse métodos menos dañinos desde el punto de vista ambiental que conlleven beneficios río abajo, a generaciones futuras y al mundo entero.

Deben buscarse fondos para la rehabilitación de las tierras, reubicación de los habitantes y más formas que hagan desistir a los usuarios de las tierras que utilicen prácticas erróneas a las que han sido inducidas por inadecuadas estrategias de desarrollo.

PNUD, efectúa sobre el mismo análisis diversas nuevas consideraciones, mencionado que un elemento fundamental para la ampliación de opciones es el desarrollo de la capacidad humana, es decir, las múltiples cosas que la gente puede hacer o ser en la vida. Las capacidades esenciales para el desarrollo humano son vivir una vida larga y sana, tener conocimientos, tener acceso a los recursos necesarios para alcanzar un nivel de vida decoroso y poder participar en la vida de la comunidad. Sin ella, sencillamente no se dispone de muchas opciones ni se llega a tener acceso a muchas oportunidades que brinda la vida. Esta manera de percibir el desarrollo, la cual suele olvidarse frente a la preocupación inmediata por acumular bienes y riqueza financiera, no es nueva.

El desarrollo consiste en la ampliación de las opciones que los pueblos tienen para vivir de acuerdo con sus valores. El desarrollo humano comparte una visión común con los derechos humanos. El objetivo es la libertad humana, la cual resulta vital para el desarrollo de la capacidad y el ejercicio de los derechos. Las personas deben tener libertad para hacer uso de las opciones y participar en las decisiones que afectan sus vidas.

El PNUD propone las siguientes seis medidas esenciales para erradicar la pobreza en el siglo XXI:

- Potenciar a los individuos, a los hogares y a las comunidades para que adquieran mayor control de sus vidas y sus recursos;
- Reforzar la igualdad del género, a fin de potenciar a la mujer y así liberar sus energías y creatividad, que se subutilizan en muchos casos;
- Acelerar el crecimiento en beneficio de los pobres en los 100 países en desarrollo y en transición;
- Mejorar la gestión de la globalización a escala nacional e internacional, para abrir las oportunidades y no para cerrarlas;
- Asegurar la actividad del Estado, en lo referente a erradicar la pobreza y en brindar una atmósfera propicia para la participación política amplia y para las asociaciones en pro del crecimiento; y,
- Adoptar medidas especiales en situaciones especiales, para apoyar el progreso de los países más pobres y débiles.

El desarrollo humano sigue planteando grandes desafíos en este nuevo milenio, conforme se expresa en los dos cuadros siguientes. En distintas partes del mundo se aprecian niveles inaceptables de privaciones en la vida de la gente. De los 4600 millones de habitantes de los países en desarrollo, más de 850 millones son analfabetos, casi 1000 millones carecen de acceso a servicios sanitarios básicos. Cerca de 325 millones de niños no asisten a las escuelas. Además 11 millones de niños menores a 5 años mueren cada año, es decir más de 30000 niños cada día, por causas que podrían evitarse. Alrededor de 1200 millones de personas viven con menos de 1 dólar al día y 2800 millones con menos de 2 dólares. La degradación social y la degradación ambiental avanzan juntas, pues la gente pobre degrada al medio ambiente, por necesidad de sobrevivir, y un medio ambiente degradado precipita a los seres humanos en el laberinto de la indigencia, en una relación dialéctica de causa y efecto, con el nefasto agravante de que la miseria y las injusticias sociales constituyen el caldo de cultivo donde proliferan las amenazas contra la democracia y la libertad.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA DE GESTION DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO DE LA CONSULTORA ECOTONO CIA.LTDA**



## 2.1 Metodología

La investigación se centrara en definir e identificar en qué nivel de implementación se encuentra el sistema de Relacionamiento Comunitario de la consultora, el determinar el alcance se formula las recomendaciones para implementar un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial.

El desarrollo del proyecto se basa en información primaria y secundaria en la fase de diagnóstico, para la etapa de formulación de la propuesta se considera también conocimientos teóricos – científicos.

El método descriptivo aplicable para describir, detallar y explicar la situación actual, es aplicable en esta fase y llevado a la práctica en la aplicación de encuestas a los directivos, técnicos y clientes recurrentes. El levantamiento de esta información se realizó aplicando un muestreo estratificado, dividiendo los estratos, el primer estrato está dirigido a los directivos y el segundo segmento constituido por personal mandos medios y operativos, clientes.

- **Segmento Directivo.-** La encuesta en este segmento fue aplicado al 100% al siguiente personal directivo; Socióloga Isabel Ortega Gerente de relaciones comunitarias de la consultora, en base a preguntas guías de respuesta abierta sobre: Evolución de las políticas de responsabilidad empresarial y técnicas de construcción de políticas de la empresa. A continuación se observa el modelo de entrevista que fue aplicada al siguiente personal directivo: Socióloga Isabel Ortega; Gerente de Responsabilidad social, Dr. César Moreno; Gerencia Ambiental, Dra. Francisca Ortega. Especialista en Educación y programas de desarrollo social; Ing. Cecilia Ortega, Jefe financiero y Dr. Segundo Salas. profesional privado.

El siguiente es el modelo de la entrevista aplicada al personal directivo:

Tabla 3. Modelo De Entrevista Para Directivos

<b>Nombre:</b> _____
<b>Cargo :</b> _____
1. ¿Hay compromisos que unen a las personas con la organización y ésta a su vez depende de esos compromisos para su funcionamiento?
2. ¿Existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer las cosas?
1. ¿Del factor económico dependen la implementación de buenas prácticas de Responsabilidad social empresarial?
2. ¿Una empresa ambientalmente responsable es socialmente sostenible?
3. ¿La responsabilidad social empresarial son prácticas de filantropía o prácticas marketineras?

**Fuente:** Datos de entrevistas al personal directivo de la Consultora Ecotono

**Elaborado por:** Gómez, Darlym

- **Segmento Personal y Clientes.** En este segmento se incluye: personal mando medios, personal operativo y clientes, se les aplica la entrevista al personal para indagar sobre la aplicabilidad de las políticas y las consecuencias que dichas prácticas tienen tanto a nivel interno como a nivel externo de la empresa y el rol cumple el proceso de comunicación en el desarrollo de la RSE como estrategia corporativa.

Para el tamaño de la muestra se utilizará la información suministrada por la Gerencia, en la que constarán sus clientes más representativos y recurrentes.

Se la calcula con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2 \times N \times p \times q)}{((e^2 \times (N - 1)) + (Z^2 \times p \times q))}$$

DONDE:

n = tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

p = proporción esperada (5%=0.05)

q = 1-p = 1-0.05= 0.95

Z = valor de z crítico, correspondiente a un nivel dado del nivel de confianza

e = error en la proporción de la muestra. Máxima diferencia esperada entre la proporción de éxitos de la población p y la proporción de éxitos de la muestra p̂, con una probabilidad igual al nivel de confianza adoptado (p-p̂).

$$n = \frac{(1,96^2 \times 0,05 \times 0,95)}{\left( (0,05^2 \times 0,65) + (1,96^2 \times 0,05 \times 0,95) \right)}$$

$$n = \frac{(12,04)}{\left( (0,1625) + (0,1824) \right)}$$

$$n = 34,90$$

n = 35 ENCUESTAS

La población muestra total de 35 personas, con la siguiente distribución:

- Entrevista a 5 funcionarios directos del personal medio y operativo de los aspectos más relevantes de la estructura y sistema de gestión de RSE.
- Entrevista a 30 personas que tienen algún nivel de relación con la consultora incluye clientes y proveedores.

A continuación se presenta el modelo de ficha aplicada al personal en la entrevista.

Tabla 4 Modelo de Entrevista para el Personal

<b>Nombre :</b>	
<b>Cargo :</b>	
¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de gestión de RSE para un buen relacionamiento comunitario? NO ( ) SI ( )	
En la implementación de buenas prácticas de RSE ¿Cuál es para Ud. el aspecto más complejo para el cumplimiento de un buen relacionamiento comunitario? • Procesos ( )	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura ( )</li> <li>• Comunicacional ( )</li> <li>• Sensibilización ( )</li> </ul>
<p>¿Informa Usted a sus clientes la necesidad de agregar valor a sus clientes con la implementación de buenas prácticas de RSE?</p> <p>NO ( ) SI ( )</p>
<p>¿De quienes depende la implementación de las buenas prácticas de RSE?</p> <p>ONG's ( )</p> <p>Estado ( )</p> <p>Empresa que causa impactos ( )</p>
<p>Según su percepción ¿En qué zona de desarrollo social está más desarrollada la RSE?</p> <p>Zona Rural</p> <p>Zona Urbano Marginal</p> <p>Zona Urbana</p>

**Fuente:** Datos de entrevistas al personal de mando medios, operativo y clientes de la Consultora Ecotono.

**Elaborado por:** Gómez, Darlym

En la segunda fase se utilizó la técnica de recopilación de información mediante entrevista y documental; es decir, todo tipo de documentación que ayude a describir y comprender la falta de conocimientos en materia de gestión de responsabilidad social y de relacionamiento comunitario, con el objeto que esta se insertada y recomendada en los planes de gestión social(Pozo Cadena, 2011).

Se utilizó la técnica de la encuesta en su modalidad entrevista, aplicándola a la gerencia de Responsabilidad social, a los técnicos consultores, al personal administrativo e inclusive al cliente y todo los demás entes involucrados en el estudio, para en base a ella tomar decisiones en cuanto a precisar temas de capacitación para fortalecer las debilidades de conocimiento, tecnología e inversiones etc.

Identificar en qué nivel de implementación se encuentra el sistema de Gestión Responsabilidad Social para esto se aplica el método analítico que permite la caracterización del modelo de Responsabilidad social de ARPEL al analizar el nivel de implementación de medidas de responsabilidad social de los datos obtenidos en el proceso de diagnóstico. Se categorizan los 9 aspectos analizados cada uno de ellos por separado, con el fin de proponer planes de acciones y medidas para el

mejoramiento continuo. En la tabla 5, se observa los ítems de evaluación con su respectiva ponderación de la metodología ARPEL.

Tabla 5 Evaluación de metodología ARPEL

ÍTEM DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
1. Políticas	15%
2. Cumplimiento Socio ambiental	15%
3. Sensibilización	5%
4. Preguntas para la Alta Gerencia (asociadas al liderazgo de este nivel)	10%
5. Estructura	10%
6. Recursos	15%
7. Procesos	10%
8. Capacidades y Competencias	10%
9. Comunicación y Reportes	10%
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: ARPEL

La recolección de la información para la aplicación de los ítems de la metodología ARPEL, se describe a continuación:

- Información sobre políticas empresariales: Describir el concepto y las implicaciones que tiene la Responsabilidad Social Empresarial. Se utilizará documentación bibliográfica para establecer la historia, evolución y definición de la RSE y su aplicación para la consultora.
- Información sobre cumplimiento socio ambiental: Identificar el mecanismo de intervención social que lleva a cabo actualmente la consultora; en esta fase de la investigación se hace necesario realizar encuestas a la empresa clientes y proveedores para establecer el diagnóstico de la situación actual en materia de RSE de la consultora. Para realizar las entrevistas se diseñará conjuntamente con la Gerencia de la Consultora un cuestionario y se procederá a entrevistar a

personas consideradas en la cadena de valor del giro del negocio como a la misma Gerencia de RSE de la Consultora para identificar su nivel de compromiso (a 5 funcionarios directos de ECOTONO y 35 entre directos e indirectos).

- Información sobre sensibilización: Enfocar un plan de capacitación para solventar las debilidades en los aspectos que requiere fortalecerse la empresa en los nuevos aspectos identificados por el modelo ARPEL, formulando principios e indicadores económicos, sociales y ambientales que permitan el mejoramiento continuo del sistema de gestión que implementaría la Consultora ECOTONO.
- Información sobre preguntas para la Alta Gerencia (asociadas al liderazgo de este nivel): Considerando los siguientes principios de liderazgo: principio de planeamiento, principio de la preparación/planeación: de acuerdo con el método planeado seleccionar el material y prepararlo, en cuanto al personal entrenarlos para producir más y mejor, principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto y principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.
- Información sobre estructura: **Indagación** sobre la estructura organizacional y su capacidad de relación vertical y horizontal en la empresa.
- Información sobre recursos: Indagar sobre la utilización de recursos humanos, económicos y físicos.
- Información sobre procesos: El mejoramiento continuo que demanda la calidad a través de la satisfacción del cliente.
- Información sobre capacidades y competencias: Encuestas para determinar temas para talleres de fortalecimiento para implementar un plan de capacitación y entrenamiento.
- Información sobre comunicación y reportes: Fortalecimiento y el registro de la documentación de planes de acciones y cumplimiento que permita como base un proceso de certificación de un sistema de gestión de responsabilidad Social.

## 2.2 Resultados del diagnóstico

### 2.2.1 Resultados de las encuestas al personal, clientes y proveedores

Las encuestas fueron realizadas en el mes de marzo del 2014 y está dirigida a los directivos y consultores, a clientes e interesados en el servicio de ECOTONO, se realizaron luego de charlas de capacitación y de concientización de responsabilidad social empresarial.

#### 1. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de gestión de RSE para un buen relacionamiento comunitario?

La población encuestada muestra la aceptación sobre la nueva propuesta de proyecto, el 94% de los entrevistados indican una respuesta de aprobación.

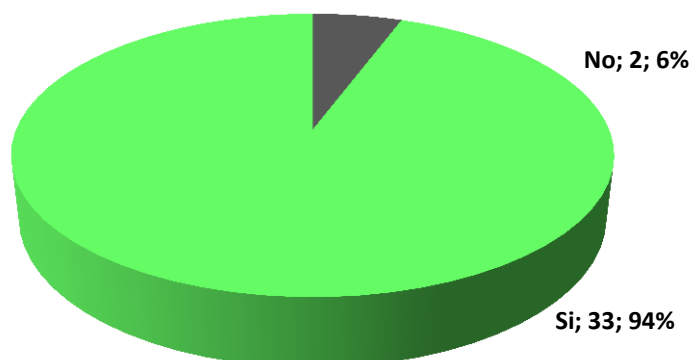


Figura 2 Resultados pregunta 1

#### 2.- ¿En la implementación de buenas prácticas de RSE cual es aspecto más complejo para el cumplimiento de un buen relacionamiento comunitario?

El problema más relevante en la aplicación de la RSE según las encuestas es la Sensibilización ya que dentro del público interno y mayormente externo no están muy conscientes de la importancia de implementar buenas prácticas de RSE haciendo compromisos que aporten a un mejor nivel de vida de las comunidades del área de influencia de proyectos que se implementan.

El segundo pasa por el tema comunicacional ya que si no se genera la necesidad de implementar en todo la cadena de valor los esfuerzos de la Consultora se vuelven incipientes.

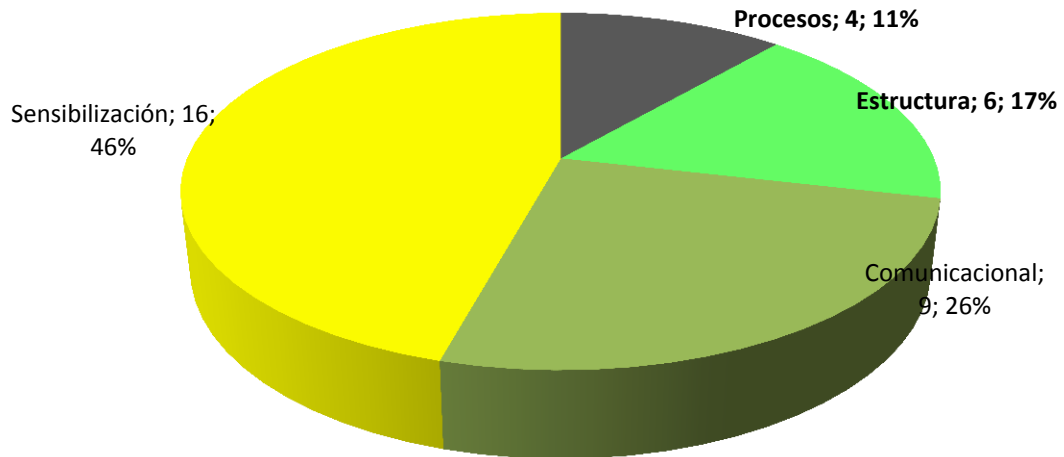


Figura 3. Resultados pregunta 2

### 3.- ¿Informa Usted a sus clientes la necesidad de agregar valor a sus clientes con la implementación de buenas prácticas de RSE?

Las buenas prácticas están inherentes en los profesionales de la consultora pero están consciente que al informar de la necesidad de agregar valor a través de implementación de buenas prácticas de RSE hace que el cliente vea esto como un incremento en el costos del servicio lo que estaría la competencia aprovechando para captar el mercado por ofrecer un menor costo por un servicio sin este valor agregado; Lo que se refleja en el pastel al indicador positivo con menos del 50% que conocen de la importancia de la RSE.



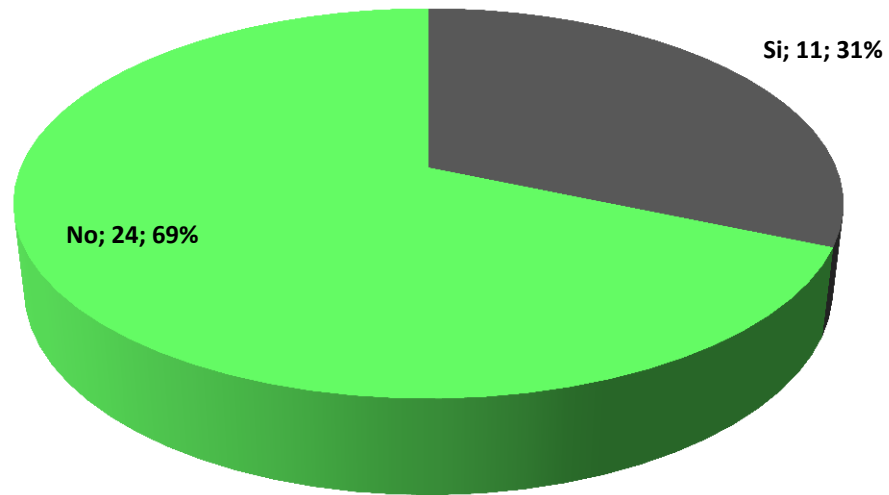


Figura 4. Resultados pregunta 3

**4.- ¿De quienes dependen la implementación de las buenas prácticas de RSE?**

Existe una conciencia que el desarrollo sustentable sin afectar los componentes sociales, ambientales y económicos es un compromiso de todos y no es exclusividad del estado el desarrollo social.

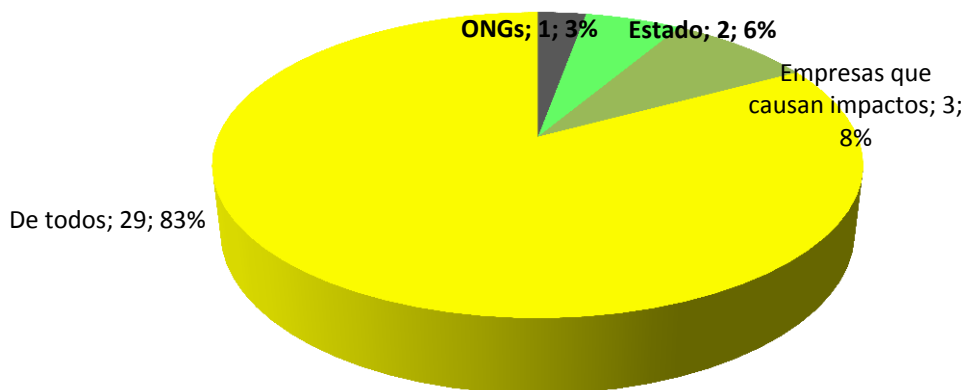
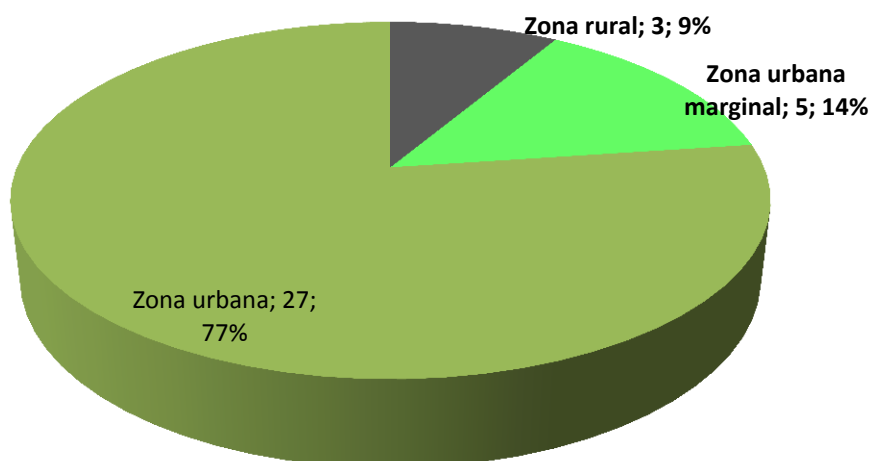


Figura 5. Resultados pregunta 4

**5. ¿Según su percepción en qué zona de desarrollo social está más desarrollada la RSE?**

La mayoría de los indicadores de bienestar son satisfechos en la zona urbana no así en la zona rural donde existe desempleo, falta acceso a tecnología, falta de educación secundaria y superior, necesidades básicas insatisfechas en salud, servicios básicos y

viviendas dignas, se da explotación laboral, no existe erradicación de trabajo infantil, hay embarazos de adolescentes.



**Figura 6.**Resultados pregunta 5

### 2.3 Resultados de la entrevistas al personal de Staff

La Consultora Ecotono Cía. Ltda., entiende por responsabilidad social el compromiso empresarial de llevar a cabo en la medida de sus posibilidades las acciones y políticas necesarias para el logro de los objetivos del trabajo decente, reducción de la informalidad, erradicación del trabajo infantil, combate a cualquier tipo de discriminación, promoción del empleo juvenil, extensión y mejora de la cobertura de la protección social, derechos laborales y del diálogo social, inclusión y desarrollo socioeconómico de su entorno y crecimiento personal y profesional de sus trabajadores.

En la tabla 6, se observa los resultados de las encuestas al personal directivo.

**Tabla 6.**Resultados Personal Directivo

PREGUNTAS	RESPUESTAS
Hay compromisos que unen a las personas con la organización y ésta a su vez depende de esos compromisos para su funcionamiento	4 entrevistados dicen SI 1 entrevistados dicen No
Existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer las cosas	5 entrevistados dicen No

Del factor económico dependen la implementación de buenas prácticas de RSE	4 entrevistados dicen No 1 entrevistados dicen Si
Una empresa ambientalmente responsable es socialmente sostenible	5 entrevistados dicen SI
La "RSE" son prácticas de filantropía y marketineras.	5 entrevistados dicen no

**Fuente:** Entrevistas al personal directivo

**Elaborado por:** Gómez, Darlym

## **2.4 Resultados del diagnóstico del sistema de gestión de responsabilidad social empresarial**

Partiendo del diagnóstico, la planificación, la implementación, la mejora continua y la comunicación de los procesos de relacionamiento con las comunidades y clientes: La Consultora ECOTONO Cía. Ltda., asume el compromiso de establecer un modelo de gestión de Relacionamiento Comunitaria a nivel corporativo, en el que debe enfatizar:

La creación de una cultura de involucramiento con los stakeholders y de promoción del desarrollo local sostenible. Un conjunto de elementos sociales, ambientales y económicos interrelacionados e interdependientes entre sí, organizados para maximizar la calidad de la relación de la empresa con las comunidades (óptimo social), empleando el mínimo posible de recursos.

El sistema de gestión sustentable de La Consultora ECOTONO Cía. Ltda., deberá asegurar.

- El cumplimiento del piso legal (incluida la ley, estándares técnicos básicos, acuerdos internacionales).
- El "máximo técnico" que obedece al principio de la actuación responsable y se alcanza mediante inversiones en tecnologías de punta que aseguren y eventualmente excedan el cumplimiento de las normas primarias y secundarias de calidad ambiental y de las normas de emisión.
- El "óptimo social" es el punto de intersección o de equilibrio entre el interés de la empresa de maximizar la rentabilidad, de asegurar el desarrollo y la continuidad de las operaciones, de insertarse y permanecer en un entorno que le garantice estabilidad en el tiempo. La expectativa de las comunidades del área de influencia de no ser afectadas por la empresa y de ella la mayor contribución posible al mejoramiento de su calidad de vida y el desarrollo local.

Los resultados presentados de la aplicación de la metodología permite la ponderación de cada uno de los ítems, los resultados de la aplicación, se muestra en la tabla 7 y fueron procesados de acuerdo a los indicadores y ponderaciones que se observan en el anexo 1.

**Tabla 7.**Resultados del sistema de gestión – Modelo ARPEL

<b>ÍTEM DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PUNTAJE FINAL PONDERADO</b>
1. Políticas	15%	0,53
2.Cumplimiento Socio ambiental	15%	0,50
3 Sensibilización	5%	0,15
4.Preguntas para la Alta Gerencia (asociadas al liderazgo de este nivel)	10%	0,35
5.Estructura	10%	0,26
6.Recursos	15%	0,65
7.Procesos	10%	0,34
8.Capacidades y Competencias	10%	0,33
9.Comunicación y Reportes	10%	0,28
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3.38</b>

**Fuente:** Entrevistas al personal directivo

**Elaborado por:** Gómez, Darlym

En la consultora ECOTONO Cía. Ltda., las fortalezas que se ha determinado son las siguientes:

- La relación con las comunidades como un factor estratégico de creciente complejidad e importancia para sus actividades y las de sus clientes; que en armonía con el manejo ambiental apuntala sus procesos en una transición hacia una economía con desarrollo sustentable « verde»; por lo que en primer lugar se encuentra bien posicionado su componente de los recursos de gestión y posteriormente su política.
- Los componentes que presentan mayores brechas son la estructura y la sensibilidad.
- La relación de las principales fortalezas con las principales brechas, en relación con cada uno de los componentes anteriores, se identifica dos principales fortalezas más dos principales brechas; al respecto se hace un

breve análisis, considerando los sub-componentes específicos asociados. Este análisis incluye las posibles causas y sus efectos, los riesgos y las oportunidades.

- La Consultora ECOTONO Cía.Ltda., con el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social (SGRS) apunta a ser líder en relacionamiento comunitario; no solo con el cumplimiento del mínimo aceptable que es la cabal observancia de todos los requerimientos legales y normativos.
- Estableciendo y fomentando relaciones de confianza recíproca con las comunidades y sus representantes, basadas en el respeto a su cultura, el cuidado del medio ambiente, la transparencia institucional, la solidaridad generacional y el diálogo intersectorial.
- Minimizando los eventuales riesgos socio-ambientales y reputacionales mediante la implementación de instrumentos de gestión y la adopción de prácticas de integridad operacional e involucramiento con las comunidades
- Contemplando la formación del personal de las operaciones en temas referidos a derechos humanos, los principios y valores a los que se adhiere la empresa: tales como por ejemplo: la erradicación del trabajo infantil, la no discriminación por edad, sexo, cultura, orientación sexual, capacidades especiales, por la diversidad étnica y de criterios y por el cumplimiento con las normas que rigen para las actividades extractivistas.
- Construir y mantener relaciones de confianza y de largo plazo con las comunidades, bajo criterios de corresponsabilidad, diálogo y participación.
- Cumplimiento legal socio ambiental: Evaluación del cumplimiento de los siguientes aspectos: cumplimiento de estándares técnicos, verificación de cumplimiento legal, cumplimiento de principios, cumplimiento de compromisos públicos y formales asumidos por la empresa.
- Cumplimiento de acuerdos de la empresa con la comunidad códigos de conducta voluntarios de la empresa.

### **CAPITULO III**

## **PROPUESTA DE UN PLAN DE IMPLEMENTACION DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO**

El liderazgo es fundamental en la definición de las políticas y estrategias de la Consultora ECOTONO Cía.Ltda., así como para el éxito de los procesos de aprendizaje y de cambio organizacional.

El liderazgo del departamento de RSE debe resaltar en el grupo de la Alta Gerencia, para empoderar al equipo de talento humano que lo conforma para que sea fuerte y decisivo.

Para que haya una mejor aplicación de la política es necesario que todos los departamentos se involucren con una visión de Responsabilidad Social para mejorar la imagen de la empresa el auto estima y la reputación y no ser el departamento que solo libere para los requerimientos de la operación y / o solucione conflictos.

- Es necesario la integración de objetivos corporativos pensando como un equipo, como una unidad ejecutora Socialmente Responsable: fortalecida en temas ambientales y sociales (de su entorno); cumpliendo con la normativa legal, con compromisos, acuerdos locales nacionales e internacionales con los Stakeholders
- Revalorizar el talento humano que trabaja en el departamento de Responsabilidad social y de relaciones comunitarias, que sea consultado y participado en las decisiones corporativas y que exista el compromiso de todos los trabajadores para hacer posible el cumplimiento de metas de buen relacionamiento comunitario, involucrando a los sectores comunitarios afectados en la elaboración de propuestas de apoyo al desarrollo local y en el mejoramiento del entorno ambiental.
- Mejorar la difusión de una forma sistemática y periódica en temas de relacionamiento comunitario en y para toda la corporación.
- Diseminación de mejores prácticas; la generación de conocimiento de alto valor a partir del intercambio de información y experiencias entre sus miembros y mediante la creación de una plataforma de documentos, capacitaciones, guías y otras herramientas especializadas.
- En cuanto al desarrollo sostenible sus valores son la cooperación, el conocimiento y la responsabilidad social. Asumir los compromisos sobre contribuir al desarrollo sostenible por medio de acciones vinculadas a la responsabilidad social, la responsabilidad ambiental, la seguridad y salud ocupacional, la comunicación y la mejora continua.

- La tendencia a nuevas regulaciones, iniciativas voluntarias e implementación de prácticas para la disminución de la contaminación, la inequidad social y la promoción de relaciones más transparentes con la sociedad.

La presente investigación se desarrolló a partir del análisis interpretativo y deductivo constructivista del diagnóstico que arroja la aplicación del modelo de Relacionamiento comunitario de ARPEL.

### **3.1 Componente humano de la propuesta**

#### **3.1.1 Objetivo**

Establecer una dinámica de inclusión con todos los componentes considerando la comunidad compleja de personas que solidariamente están comprometidas con la sustentabilidad del medio ambiente, para mejorar su economía y satisfacer sus necesidades básicas con calidad enmarcadas en el Buen Vivir “Sumak Kawsay” para el logro de metas económicas y socio-ambientales.

#### **3.1.2 Descripción de los componentes**

**Colaboradores.-** Ecotono Cía. Ltda., considera que su principal y más importante stakeholder interno son sus colaboradores, ya que el capital humano es fundamental en cualquier empresa, y en una organización de consultores que a través de su profesionalismo destaca y fomenta el crecimiento de la Consultora.

**Clientes.-** La consultora Ecotono reconoce que su cliente externo más importante es el resultado de un buen relacionamiento comunitario, considerar el relacionamiento como un cliente permite mejorar la sustentabilidad del proyecto del cliente directo que tiene la licencia social para operar ya que reducirá la probabilidad de conflictos sociales en las comunidades donde está operando el proyecto.

**Proveedores.-** Como resultado de este estudio Ecotono implementará un plan de acción basado en compromisos que consiste en firmar un acuerdo de ética con sus consultores y/o proveedores y asegurarse el cumplimiento de algunos requisitos para trabajar con la organización, así como promover la erradicación del trabajo infantil enarbolado por la UNICEF.



**Comunidad y medio ambiente.-** Las prácticas que se llevan a cabo en cumplimiento con la normativa legal vigente tienen que ver con procesos de participación y consultas.

**Gobierno.-** La empresa considera fundamental mantener buenas relaciones con entidades gubernamentales que aprueban los estudios ambientales considerando los altos estándares éticos y técnicos.

### **3.2 Descripción de la propuesta por aspectos**

La propuesta se basa en los atributos analizados por la metodología ARPEL y contempla los siguientes componentes o aspectos:

#### **3.2.1 Aspecto de la Estructura organizacional y acciones a emprender**

ARPEL, considera el gobierno corporativo, se basa en la transparencia empresarial que se utiliza como guía a la organización y son los directivos, equipos administrativos y los accionistas quienes orquestan la toma de decisiones. El Gobierno Corporativo aborda los sistemas por los cuales una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas y que han sido planteados para el análisis.

Regularmente cuando hay reuniones cara a cara con gerentes del departamento: no se reconoce la valía y la importancia de los aportes o puntos de vistas del subordinado. No se reconoce tener un grupo humano calificado en el relacionamiento comunitario lo que hace imposible desde el departamento empoderar las estrategias, tácticas e inclusive las políticas de procedimientos de Responsabilidad Social y de Relacionamiento Comunitario; lo que va en desmedro de mejorar la autoestima y reputación del departamento.

La mayoría de los departamentos de las Operadoras a quienes se entregan los Planes de Manejo del EIA donde constan los planes de Relacionamiento se centran en los objetivos exclusivamente operacionales o departamentales, no hay una integración de objetivos corporativos en cuanto al relacionamiento comunitario y la responsabilidad social; no se considera a este como un eje transversal;

Las firmas que ostentan este reconocimiento han demostrado su compromiso frente a los accionistas, a sus proveedores, a la comunidad, al sector empresarial en general y en su accionar corporativo.

A1. Los colaboradores de la empresa deben demostrar eficiencia en el servicio a los usuarios es un tema de administración y de gestión, donde los resultados llegan cuando hay equipos eficientes y objetivos claros. De un buen servicio de la empresa son los beneficiados con relaciones sostenibles por la credibilidad y confianza que genera un producto responsable socio ambiental y económicamente.

A2. La Gestión de Relacionamiento requiere cuadros directivos y profesionales especializados dedicados a cumplir estas funciones, en forma exclusiva o con dedicación parcial.

A3. A nivel local se requiere al menos de un gestor de Relacionamiento Comunitario para cada unidad de negocios o proyecto productivo importante de la empresa, dedicado exclusivamente a esta función.

A4. Estructurar el área de sustentabilidad en coordinación con departamentos de seguridad, salud y ambiente y de relaciones comunitarias como de Recursos humanos.

La reestructuración, permite conformar equipos con funciones determinadas en el Sistema de Gestión, se sugiere la siguiente estructura:

- Directorio
- Comité de Relacionamiento Comunitario
- Gerencia Corporativa especializada (RSE, Desarrollo Sostenible, o afín)
- Unidad Local de Relacionamiento Comunitario
- Consejo Asesor externo
- Asesor o director como gestor de Relacionamiento Comunitario a nivel local, que tenga bajo su responsabilidad

### **3.2.2 Aspecto del Plan operativo de relacionamiento comunitario y acciones a emprender**

El plan operativo tiene como objetivos: Ejecutar el plan operativo de Relacionamiento Comunitario, cumpliendo con las capacidades (visión de largo plazo, enfrentar y

resolver problemas) competencias (compromiso capacidad técnica y credibilidad) y habilidades requeridas con la comunidad (identificar objetivos comunes, promover asociatividad, participar en redes, reforzar el capital social, visión compartida).

La consultora emprenderá el plan de implementación mediante la aplicación de la política, requiere que todos los consultores de diferentes áreas o componentes, se involucren con una visión de Responsabilidad Social para mejorar la imagen de la Consultora, el autoestima y la reputación y la RSE, no sólo ser el equipo que se encarga de conocer los requerimientos comunitarios o de sus conflictos sino además que sea proponente de acción para que la operación y / u operadora (cliente) solucione conflictos; para esto se debe:

- Revalorizar el talento humano que trabaja en el departamento de Responsabilidad social y de Relaciones comunitarias, que sea consultado y participado en las decisiones corporativas y que exista el compromiso de todos los trabajadores para hacer posible el cumplimiento de metas de buen relacionamiento comunitario, involucrando a los sectores comunitarios afectados en la elaboración de propuestas de apoyo al desarrollo local y en el mejoramiento del entorno ambiental.
- La integración de objetivos corporativos, asumir los compromisos como un equipo, como una unidad ejecutora socialmente responsable: fortalecida en temas ambientales y sociales (de su entorno); cumpliendo con la normativa legal, con compromisos, acuerdos locales nacionales e internacionales con los Stakeholders.
- El relacionamiento comunitario debe ser responsabilidad de todos los empleados y trabajadores de la Consultora y transmitir esta práctica a sus clientes y proveedores. La alta dirección debe pugnar por que se mantenga una conciencia sobre responsabilidad social y se integre como parte de una cultura organizacional.

A1. Establecer contacto directo con comunidades locales y realizar actividades en el terreno

A2. Registrar los resultados de los procesos

A3. Recopilar y procesar información

A4. Generar informes

A5. Realizar o contratar estudios de análisis de influencia y de la comunidad

### **3.2.3 Aspecto de Estrategias de sensibilización y acciones a emprender**

Se debe resaltar la conveniencia de la gestión de Relacionamento Comunitario, basada en la constatación de que las dinámicas de la relación de la industria extractiva con las comunidades se ha vuelto más compleja.

Se debe demostrar la necesidad de implementar un sistema de gestión con un enfoque de mejora continua.

A1. Describir la situación actual de relacionamiento comunitario de la empresa y cómo se generaría el proceso de implementación del Sistema y/o de mejora continua.

A2. Generar el compromiso del directorio y la alta gerencia de la empresa con el proceso de implementación del sistema de gestión.

A3. Ser interlocutor así como sensibilizar y capacitar al público interno, para minimizar resistencias naturales al cambio y a las modificaciones en los procesos internos; así como evitar las resistencias de los stakeholders, con la respectiva difusión de la información.

### **3.2.4 Aspectos de Identificación de las áreas de influencia y acciones a emprender**

El espacio geográfico que, además de contener los recursos naturales, la biodiversidad y los poblados humanos caracterizadas en el estudio de línea de base, comprende el área adyacente y remota de un proyecto o actividad y dentro de cuyo perímetro se producen los impactos socios ambientales.

A1. La empresa debe identificar sus áreas de influencia directa e indirecta, entendiendo por ello el espacio geográfico y socio ambiental donde se verifican cambios directos o indirectos como consecuencia de la puesta en marcha o de las operaciones habituales de los proyectos, las actividades o las unidades de negocios de la industria.

### **3.2.5 Aspecto de Capacitación y acciones a emprender**

Comprende un programa de capacitación sobre los elementos y la aplicación del sistema a implementarse para todo el personal de la empresa acorde con las funciones que este desempeña. Al profundizar en la capacitación como un proceso sistemático que mediante la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos busca el desarrollo integral es decir el mejoramiento de actitudes, capacidades, entendimiento, desarrollo de habilidades, entrenamiento continuo. Es por esta razón que los líderes de las empresas: no pueden dejar de aprender, renovarse, cuidar y desarrollar sus potencialidades.

La capacitación es un apoyo fundamental para el crecimiento de líderes que les permitirá conocerse mejor a sí mismo, tomar nuevas actitudes que repercuten en su comportamiento frente a la organización y a la vez el grado de compromiso que adquiere.

Sin un verdadero plan de comunicación interna la difusión y participación en ciertos proyectos en la que los impactos son evidentes, se puede caer en la omisión corporativa; más cuando estos se tratan de impactos en la parte humana, al entorno ambiental y a las comunidades.

La formación continua en responsabilidad social tanto de la consultora ECOTONO Cía. Ltda., como de sus clientes líderes generará equipos eficaces, que mediante su potenciamiento impulsarán valores compartidos construyendo de esta forma una cultura organizacional que se orientará hacia la calidad y productividad. El cambio que se produce en una empresa y en su personal a medida que se imparte la capacitación y entrenamiento a través de procesos de enseñanza aprendizaje para crear un aumento en la productividad, en general es el resultado de un proceso ordenado, sistematizado que genera un incremento de producción por ende engendra empresas excelentes.

A1. Es necesaria la aplicación de un plan de capacitación y de un sistema de gestión con mejoras continuas como eje transversal.

En la siguiente tabla se observa la propuesta de capacitación para la empresa consultora "ECOTONO".

Tabla 8. Plan de Capacitación

TÓPICOS A TRATAR AGOSTO A DICIEMBRE 2014	MESES																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Charlas sobre DDHH	x	x	x	x	X																				
Erradicación del trabajo infantil	x					x	x	X																	
No Discriminación									x	x	x	x													
PNBV													x	x	x	x	x								
DD de indígenas y Comunidades																		x	x	x	x	x			
Evaluación de Buenas prácticas de RSE	x				x				x				x				x				x				x

TÓPICOS A TRATAR ENERO A JULIO DEL 2015	MESES																					Responsable			
	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46				
Revisión de las políticas y cumplimiento de la normativa legal vigente	x	x	x	x																					ARC
Iniciativas de Responsabilidad Ambiental	x				x				x				x				x					x			ARC
Participación ciudadana y comunicación					x	x	x	x	x																ARC
Revisión de Políticas del PNBV										x	x	x	x	x											ARC
Evaluación de Buenas prácticas de RSE	x				x				x					x				x					x		ARC

\*ARC. Área de relacionamiento Comunitario de la Consultora "Ecotono"

Elaborado por: Gómez, Darlym

### 3.2.6 Aspecto de Principios éticos y acciones a emprender

La ética es un valor moral que clasifica las acciones humanas entre los límites del bien y del mal, independientemente de las posibilidades de compra y venta, de producción y consumo, del valor monetario y financiero. No se puede comprar un metro de respeto por la vida, o cinco dólares de la belleza de un paisaje, o algunos gramos de

solidaridad con el niño marginado por una sociedad caracterizada por la ambición, por el consumismo, por el ansia de poder, por la injusticia (CentraRSE, 2006).

La responsabilidad que tienen las empresas para con la sociedad y para con el entorno natural en los que se encuentran insertas, es, en última instancia, una responsabilidad moral. En tal sentido, se puede afirmar que el tema que nos ocupa hace parte de un campo mucho más amplio de la actividad económica que se conoce con el nombre de ética empresarial. En otras palabras, hablar de responsabilidad social de las empresas implica, necesariamente, hablar de ética empresarial.

La ética de La consultora ECOTONO Cía. Ltda., permite ponderar los valores sociales y cuantificar estos valores a nivel de importancia

A1. Suscribir un compromiso interno de participar del emblemático objetivo de UNICEF y Ministerio de Relaciones Laborales MRL de Erradicación del Trabajo Infantil;

A2. Después de haber recibido la capacitación sobre los principios del Pacto Global, ECOTONO toma la decisión a través de la comunicación de su Gerencia de RSE en realizar los cursos de capacitación y obtener el certificado de Erradicación de Trabajo Infantil

### **3.3 Acciones a emprender que impactan en los aspectos económicos y a nivel general**

El reto para la empresa es ayudar a construir un mundo en el que se satisfagan los deseos y las necesidades humanas, al mismo tiempo que se protejan los sistemas naturales de la tierra, restaurándolos sin afectar la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propios deseos y necesidades; es decir, aplicando el principio de la Sustentabilidad, por considerar prácticas Ambientalmente sostenibles, Socialmente realizables y Económicamente viables

Las acciones casi no se enfocan al relacionamiento comunitario sino a la producción y a los costos de producción, entendiéndose que estos priman sobre los intereses socios ambientales; se pretende conseguir mayor confianza, transparencia y relacionamiento sostenibles y convertir los costos del Relacionamiento Comunitario de un gasto a una inversión para una operación sustentable.

Mejorar la difusión de una forma sistemática y periódica en temas de relacionamiento comunitario en y para toda la corporación. El buen desempeño de la empresa en el área del relacionamiento comunitario debe ser motivo de orgullo de los trabajadores empleados, proveedores y clientes. Las acciones que se publican se conocen, las que no se difunden es como que no se hubieran realizados, esto afecta positiva o negativamente al aspecto económico y al valor agregado de la empresa.

El propósito es integrar las herramientas de gestión al modelo de negocio mediante un plan de capacitación para implementar un sistema de gestión de responsabilidad social empresarial.

El sistema de gestión de RSE debe estar alineado con su modelo de negocio, se debe lograr dicha integración partiendo de una gestión global por parte de los directivos o dueños de sus trabajadores y de su cadena de valor en sí, clientes y proveedores que deberán estar orientadas hacia la sustentabilidad en sus tres dimensiones: social, económica y ambiental.

### **3.4 Lineamientos para el desarrollo de estudios ambientales con responsabilidad social empresarial**

Los estudios de los proyectos solicitados por los clientes de la industria hidrocarburífera o minera, básicamente piden a la Consultora ECOTONO CIA Ltda., que se cumpla son los siguientes:

- Los objetivos, el alcance y en lo que consiste el proyecto en sí; es decir, lo que debe lograrse.
- Identificar quienes son los actores, responsabilidades departamentales, permisos ambientales, etc.
- Planes de manejo ambientales, sociales, de compensación, de contingencias ambientales y de remediación que son partes del estudio de impactos ambientales EIA.
- En cuanto a planes de financiamiento, factores de éxito/riesgo y limitaciones de inversión etc., la estructura de desglose y el cronograma de trabajo (es decir, cuándo se logrará) corresponde a otros estudios.



### **3.4.1 Estudio de impacto ambiental EsIA**

El EsIA es un estudio de los posibles impactos positivos y negativos que un proyecto propuesto puede tener en el ambiente natural y social. Su propósito es respetar todas las normas sociales y ambientales.

Antes de proceder con las actividades del proyecto, las empresas, clientes de la Consultora ECOTONO Cía. Ltda., deben obtener primero la aprobación de su EsIA, del Ministerio del Ambiente o un órgano gubernamental equivalente; esta es generalmente denominada licencia ambiental y no social pero las empresas operadoras del proyecto están consciente que deben tener la aprobación de las comunidades locales antes de ejecutarse un proyecto porque así lo establece el Reglamento 1040 y la Ley 1215 del Reglamento Ambiental de Operaciones Hidrocarburíferas. A esta aprobación comunitaria se la conoce como "licencia social". Que aunque no es un requisito oficial pero si no se cuenta con ella sería difícil implementar un proyecto.

Hay muchas críticas que los EsIA omiten o minimizan los impactos sociales y ambientales negativos de las actividades de exploración o explotación e inclusive que carecen de valor ético porque algunos reflejan ser copia textual de otros estudios realizados en otros sectores o a los que solo se han cambiado las fechas; o sea, no involucran a las comunidades en el levantamiento de la información, en el diagnóstico social, económico y ambiental, descuidando categóricamente un verdadero plan de desarrollo local por lo que las operadoras del proyecto quedan ciego ante esta realidad ocasionando los conflictos sociales en espiral hasta el caos social que conlleva en algunos casos a paralizar el proyecto.

A menudo las compañías operadoras de un proyecto antes de iniciar sus actividades se muestran dispuestas a gastar ingentes recursos sin un verdadero plan de desarrollo local y lo que es peor que no ha sido considerado en un plan de inversión por lo que las promesas para tratar de obtener la licencia social de construir escuelas, subcentros de salud, carreteras, viviendas, becas, y empleos no son cumplidas, porque muchas son irrealizables inclusive por no ser de sus competencias.

Cuando las comunidades perciben que el proyecto de empresa amenaza su equilibrio social, la catalogan como una enfermedad y a su comunidad como el cuerpo en riesgo latente de padecer, por lo que toman medidas para detenerla y no dejarla avanzar y

como sea posible evitar que se propague, en esta forma de pensar influyen los ambientalistas activistas en contra de las operadoras; por lo que es importante considerarles en un grupo de interés o stakeholders a los que también se debe tomar en cuenta antes de iniciar con la operación del proyecto.

### **3.4.2 El plan de manejo ambiental (PMA)**

El PMA es parte del Estudio de Impacto Ambiental y está reglamentado y controlado por el Ministerio del Ambiente. El PMA es un instrumento básico de Gestión Ambiental implementado por la empresa que realiza la operación; que contiene las medidas y programas de orden preventivo, correctivo y de mitigación, para gestionar los posibles impactos ambientales generados durante las actividades realizadas en la ejecución de un proyecto.

Las medidas de manejo ambiental que se implementan constituyen responsabilidades ambientales que se establecen el PMA, ante los entes de control competentes, así como, ante las comunidades del área de influencia (Licencia Social).

Los objetivos del PMA son:

- Determinar las medidas preventivas, correctivas y de mitigación, para minimizar la severidad de los impactos ambientales durante el desarrollo de las actividades del proyecto.
- Establecer los indicadores para el monitoreo de los componentes ambientales que podrían ser afectados por las actividades del proyecto.
- Establecer y desarrollar una cultura ambiental (capacitación y sensibilización ambiental), con el fin de armonizar el desarrollo de las actividades con los componentes del ambiente y factores sociales.

### **3.4.3 Participación Social**

#### **3.4.3.1 Informe a la comunidad**

A medida que se avanza en la relación con los dirigentes de las comunidades, es importante dar detalles sobre el proyecto, de la reputación en Responsabilidad Social de la empresa, de los procesos de compensación e indemnización, del cumplimiento de la normativa legal vigente, de cómo se van atenuar o mitigar los impactos, de los buenos resultados obtenidos en operaciones, similares, etc., se trata de generar

confianza, diseminando una información veraz, elocuente, comprobable para la comunidad a través de testimonios, por medio de fotografías de desarrollos sustentables; a veces es necesario hacer una socialización del proyecto legitimando la preocupación de los habitantes por conocer el proyecto y de sus impactos si es preciso una gestión puerta a puerta para hablar con la gente de la comunidad, con los Gobiernos Autónomos Descentralizados GADs, líderes parroquiales, religiosos, ONG's y trabajar con acciones para convencerlos de un forma diferente de operación a favor del desarrollo sostenible y del bienestar de la comunidad.

#### **3.4.3.2 Consentimiento de la comunidad.**

Uno de los instrumentos más poderosos para poder operar con cierta tranquilidad es el consentimiento a un proyecto por parte de las comunidades del área de influencia del proyecto acogiéndose al derecho al Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI).; lo que se logra en procesos de participación y consulta que faculta la ley antes del inicio de cualquier actividad que pueda impactar el medio ambiente o bienestar social de una comunidad, la que debe ser informado en idioma nativo y entendible de una región, de manera que la comunidad pueda tomar una decisión apropiada. Esto significa que las comunidades tienen el derecho de conocer lo que se está proponiendo y a pronunciarse. La Revisión de Industrias Extractivas del Banco Mundial concluyó que todas las comunidades potencialmente afectadas, indígenas o no, tienen derecho al CLPI. Los pueblos tribales e indígenas tienen derecho en países que han suscrito el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo, o la Declaración de los Derechos de los Pueblos Indígenas de la ONU.

## CONCLUSIONES

La presente investigación aplicada a la empresa Consultora Ecotono Cía. Ltda., genera las siguientes conclusiones:

1. La Responsabilidad Social Empresarial, es una actividad que debe constituirse como un eje transversal en la organización de la empresa, la adopción de esta política debe considerar inclusive los proveedores.
2. La inclusión de esta política determina un valor agregado a los servicios que ofrece la empresa a sus clientes.
3. La aplicación de estas medidas que involucran la responsabilidad social empresarial contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en la zona de influencia de los proyectos, reduciendo la probabilidad de conflictos sociales que desmejoren la operación de las empresas que constituyen el grupo de clientes de la consultora.
4. La metodología ARPEL, aplicada en este caso, ha tenido un buen nivel de aplicabilidad con respecto a la situación empresarial en la que se encontraba la consultora.
5. La metodología además de permitir un diagnóstico acertado, permite definir los lineamientos estratégicos de la temática de responsabilidad social empresarial, de tal manera que se pueda establecer indicadores y medios de verificación que contribuyan al seguimiento y fortalecimiento de esta práctica.
6. El marco legal nacional e internacional promueve intensivamente la adopción de este tipo de prácticas, de tal manera que este involucramiento determina un mejor cumplimiento con la normativa social vigente.
7. La consultora es una mediana empresa, por tal razón podría resultar costoso una implementación más acorde a la metodología ARPEL, sin embargo, se podría diseñar dentro de su plan de acción orientaciones básicas dirigidas al personal para el cumplimiento de esta política.

## RECOMENDACIONES

1. Las empresas prestadoras de servicios deberían incorporar en su trabajo las políticas de responsabilidad social empresarial, ya que de esa manera proporcionan al cliente un valor agregado al producto ofrecido y además reduce la probabilidad de conflictos sociales entre la comunidad y la empresa.
2. En las pequeñas y medianas empresas la aplicación de esta política podría resultar costosa en el corto plazo, es a mediano plazo lo que estas estrategias generará beneficios y esto le permitirá tener un mejor posicionamiento en el mercado.
3. La responsabilidad social empresarial, debe incluirse como un proceso transversal dentro de la empresa, la capacitación a todo nivel es el puntal para determinar el éxito de la aplicación de esta política.

## BIBLIOGRAFIA

- CentraRSE. (2006). Obtenido de [http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf)
- Asamblea Constituyente. Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ciudad Alfaro, Ecuador.
- Alcazar Rodríguez, R. (2001). El emprendedor de éxito Guía de planes de negocio (Segunda edición ed.). México: McGraw Hill .
- Ávila Santamaría, R. (2008). Estado constitucional de derechos y justicia, análisis de la doctrina y el derecho comparado, Serie Justicia y Derechos Humanos Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Quito.
- Cabral, M. (2012). Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional del Rosario. El Proceso de Comunicación en el Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa. Obtenido de <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/wp-content/uploads/Tesina-Ma.-In%C3%A9s-Cabral.p>
- Chininin, Á. (2003). Desarrollo Económico Sustentable. Guía Didáctica. Ed. U.T.P.L.
- David, V. C. (2011). Organizaciones Sociales, Módulo V de Maestría en Gestión y Desarrollo Social.
- Falconí, F., & León, M. (2003). Pobreza y desigualdad en América Latina. ICONOS( No. 15).
- Gómez Mompeán, M., & Lorca Soto, A. (2005). Causas que Motivaron La RSE Del Siglo XXI.
- IFC. (s.f.). Investing in people: sustaining communities through better business practice. A community development resource guide for companies.
- M, A. (2005). Responsabilidad Moral Corporativa. El estatuto ontológico de las organizaciones y los límites de la comunidad. Revista de Economía y Estadística , XLIII.
- McPhail, & Davy. (1998). Integrating social concerns into private sector decisionmaking: a review of corporate practices in the mining, oil, and gas sectors.
- MÜNCH, L. (2010). Administración. México: Pearson.
- Muñoz Razo, C. (1998). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. México : Prentice Hall Hispanoamericana.
- Negret, R. (1999). De la protesta Ecológica a la propuesta Política: En el Sendero del Desarrollo Sostenible (Segunda ed.). Ecuador: Eskeletra ed.
- Paladino, M. (2002). La Responsabilidad de la empresa en la sociedad. Colección Sociedad Anónima.

- Paladino, M. (2002). La Responsabilidad de La Empresa en la sociedad . España: Ariel .
- PNUD. (1999). Informe sobre Desarrollo Humano Ecuador. Ecuador: Voluntad.
- PNUD. (2001). Informe sobre Desarrollo Humano Ecuador. Mundi-Prensa.
- Pozo Cadena, J. (2011). Responsabilidad Social Corporativa, Módulo XIV de Maestría en Gestión y Desarrollo Social .
- Ramírez. (2008). Constitución del Ecuador.
- Reed, D. (1996). Ajuste estructural, Ambiente y Desarrollo Sostenible. Fondo Mundial para la Naturaleza Centros de Estudios de Desarrollo. Nueva Sociedad.
- SENPLADES. (2009). Estrategia Nacional de Desarrollo. Quito.
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). Marketing de Servicios. Investigaciones sobre las expectativas del cliente en más de 40 industrias (Quinta edición ed.). McGraw-Hill .

# ANEXOS



**ANEXO 1**  
**Herramienta de Autodiagnóstico de ARPEL**

**Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario**

**INSTRUCCIONES**

1. Responda al cuestionario utilizando la siguiente escala:

Respuesta	Escala
Definitivamente no	1
En general no	2
Regularmente sí	3
En general sí	4
Definitivamente sí	5
Preguntas	Ponderación %
<b>1.0 Política(s)</b> NOTA: Un requisito del Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario es contar con políticas de Relaciones con Comunidades y de Relación con Pueblos Indígenas, las que pueden formar parte de un cuerpo general de políticas de Sostenibilidad o RSE, o ser políticas específicas respecto de estas materias.	15%
<b>1.1 Política de Relacionamento Comunitario</b>	75%
1. ¿La Política de Relacionamento Comunitario constituye un cuerpo específico de lineamientos sobre el tema y/o está incluida en la Política de RSE, Desarrollo Sostenible o afín de la empresa?	20%
2. ¿La Política de Relacionamento Comunitario cubre los aspectos clave sugeridos por ARPEL?	20%
3. ¿La Política de Relacionamento Comunitario ha sido difundida a toda la organización? ¿A través de qué medios?	15%
a. Intranet de la empresa	40%
b. Boletín, memorando u otro medio escrito de amplia difusión al interior de la empresa	30%
c. Reunión cara a cara de superiores con sus equipos (en todos los niveles jerárquicos)	30%
4. ¿La Política de Relacionamento Comunitario ha sido difundida en las comunidades donde la empresa opera? ¿A través de qué medios?	15%
a. Página web de la empresa	40%
b. Revista institucional u otros medios impresos corporativos	30%
c. Comunicación directa en los espacios formales de diálogo con stakeholders (i.e. mesas de trabajo, asambleas, etc.)	30%
5. ¿La Política se aplica consistentemente en la	15%

relación con las comunidades?	
6. ¿Se exige a los contratistas y proveedores de la empresa conocer y adherir a los principios socio ambientales definidos en la Política de Relacionamiento Comunitario?	15%
a. Se difunde sistemática y periódicamente	20%
b. La exigencia de cumplir principios y estándares socio-ambientales de la empresa está estipulada en los contratos con proveedores y contratistas	30%
c. Se audita su cumplimiento en forma periódica y se divulga el resultado	50%
<b>Subtotal Política de Relacionamiento Comunitario</b>	
<b>1.2 Política de Relaciones con Pueblos Indígenas</b>	25%
7. ¿La Política de Relacionamiento con Pueblos Indígenas que define su empresa, está constituida como un cuerpo específico de Políticas sobre el tema y/o está incluido en las Políticas de Relacionamiento Comunitario o RSE?	20%
8. ¿La Política de Relaciones con Pueblos Indígenas cubre los aspectos clave sugeridos por ARPEL?	20%
9. ¿La Política de Relaciones con Pueblos Indígenas ha sido difundida a toda la organización? ¿A través de qué medios?	15%
a. Intranet de la empresa	40%
b. Boletín, memorando u otro medio escrito de amplia difusión al interior de la empresa	30%
c. Reunión cara a cara de superiores con sus equipos (en todos los niveles jerárquicos)	30%
10. ¿La Política de Relaciones con Pueblos Indígenas ha sido difundida en las comunidades donde la empresa opera? ¿A través de qué medios?	15%
a. Página web de la empresa	40%
b. Revista institucional u otros medios impresos corporativos	30%
c. Comunicación directa en los espacios formales de diálogo con stakeholders. (i.e. mesas de trabajo, asambleas, etc.)	30%
11. ¿La Política se aplica consistentemente en la relación con las comunidades?	15%
12. ¿Se exige a contratistas y proveedores conocer y adherir a los principios socio ambientales definidos en la Política de Relaciones con Pueblos Indígenas?	15%
a. Se difunde sistemática y periódicamente	20%
b. La exigencia de cumplir principios y estándares socio-ambientales de la empresa está estipulada en los contratos con proveedores y	30%

contratistas	
c. Se audita el cumplimiento en forma periódica y se divulga su resultado	50%
<b>Subtotal Política de Relaciones con Pueblos Indígenas</b>	
<b>Subtotal Políticas</b>	
<b>2.0 Cumplimiento Legal Socio ambiental</b>	15%
13. ¿La empresa mantiene una matriz sistematizada y actualizada del marco regulatorio socio ambiental aplicable y de su cumplimiento?	20%
14. ¿La empresa audita y verifica el cumplimiento de los parámetros o estándares socio ambientales obligatorios y voluntarios comprometidos?	20%
15. ¿La empresa ha establecido procesos de auditoria y verificación de cumplimiento legal socio ambiental?	20%
a. Verificación interna (equipos propios)	50%
b. Verificación externa (grupo asesor)	50%
16. ¿La empresa se adscribe a estándares internacionales, certificación de procesos, etc.?	15%
17. ¿Se informa oportunamente a las comunidades sobre el cumplimiento efectivo del marco regulatorio socio ambiental o “piso legal”?	10%
18. ¿Se cumplen los procedimientos de monitoreo y control establecidos en los estudios de impacto ambiental?	15%
<b>Subtotal Cumplimiento Socio ambiental</b>	
<b>3.0 Sensibilización</b>	5%
19. ¿La empresa ha desarrollado charlas, talleres, jornadas de trabajo o cualquier otra instancia formal de sensibilización al Directorio o máximo órgano de gobierno corporativo en materias de Relaciónamiento Comunitario?	40%
20. ¿La empresa ha desarrollado charlas, talleres, jornadas de trabajo o cualquier otra instancia formal de sensibilización a la alta gerencia de la empresa sobre materias de Relaciónamiento Comunitario?	30%
21. ¿La empresa ha desarrollado charlas, talleres, jornadas de trabajo o cualquier otra instancia formal de sensibilización en los niveles medios y operativos de la empresa sobre materias de Relaciónamiento Comunitario?	30%
<b>Subtotal Sensibilización</b>	
<b>4.0 Liderazgo Alta Gerencia</b> (estas preguntas deben ser respondidas en este nivel)	10%
22. ¿Es el Relaciónamiento Comunitario un área en que la empresa debe poner atención y por ende debe desarrollar un sistema de gestión	25%

integrado y proactivo, que responda de todas las situaciones vinculadas a la temática, desde la anticipación de situaciones conflictivas, gestionar la relación y reportar los resultados?	
23. ¿Considera necesario el desarrollo de actividades de sensibilización a la alta dirección y el directorio en el tema de Relacionamento Comunitario?	25%
24. ¿A su juicio, la empresa tiene actualmente buenas relaciones e involucramiento con las comunidades?	25%
25. ¿Está informado de los conflictos con comunidades ocurridos en los últimos 3 años y la forma en que estos se resolvieron?	25%
<b>Subtotal Liderazgo Alta Gerencia</b>	
<b>5.0 Estructura</b>	10%
<b>5.1 Directorio</b>	20%
26. ¿El directorio de la empresa ha expresado públicamente su compromiso público con la gestión de Relacionamento Comunitario?	30%
27. ¿El Relacionamento Comunitario se incluye en la agenda del directorio?	30%
28. ¿Existe un comité de directorio o un delegado del directorio responsable de la gestión de relacionamiento e involucramiento con la comunidad?	40%
<b>Subtotal Directorio</b>	
<b>5.2 Gerente General</b>	15%
29. ¿El gerente general se involucra en la gestión del relacionamiento comunitario?	25%
30. ¿El gerente general declara formalmente el compromiso de la empresa con el relacionamiento comunitario?	25%
31. ¿El gerente general se reúne al menos 1 vez al año con representantes de las comunidades?	25%
32. ¿El gerente general participa al menos 1 vez al año en actividades con las comunidades?	25%
<b>Subtotal Gerente General</b>	
<b>5.3 Comité de Relacionamento Comunitario</b>	20%
33. ¿La empresa cuenta con un Comité de Relacionamento Comunitario?	50%
34. ¿La empresa cuenta con Comités Locales de Relacionamento Comunitario a nivel de cada unidad de negocios/ proyecto o actividad de petróleo y gas natural relevante?	50%
<b>Subtotal Comité de Relacionamento Comunitario</b>	
<b>5.4 Gerencia Corporativa Especializada (RSE)</b>	15%
35. ¿La empresa cuenta con un gerente de nivel corporativo a cargo del Relacionamento	50%

Comunitario?	
36. ¿El gerente encargado del Relacionamento Comunitario reporta al Gerente General y/o al Director delegado en la materia?	50%
<b>Subtotal Gerencia Corporativa Especializada (RSE)</b>	
<b>5.5 Unidad de Relacionamento Comunitario</b>	20%
37. ¿Existe a nivel de la alta gerencia de la empresa un área específica de Relacionamento Comunitario (gerencia de desarrollo sustentable, de RSE, de relaciones con los stakeholders, relaciones institucionales o afines)?	50%
38. ¿Existen responsables de Relacionamento Comunitario a nivel de cada unidad de negocios y/o proyecto que desarrolla la empresa?	50%
<b>Subtotal Unidad de Relacionamento Comunitario</b>	
<b>5.6 Consejos Asesores</b>	10%
39. ¿En su empresa existe un Consejo Asesor a nivel Corporativo (país) que integre a representantes de las comunidades?	50%
40. ¿En su empresa existen Consejos Asesores a nivel de unidad de negocios, proyecto o actividad relevante que integren a representantes de las comunidades?	50%
<b>Subtotal Consejos Asesores</b>	
<b>Subtotal Estructura</b>	
<b>6.0 Recursos</b>	15%
41. ¿Existe un presupuesto para la gestión de relacionamiento comunitario?	40%
42. ¿La gestión de Relacionamento Comunitario cuenta con servicios internos de soporte (área legal, comunicaciones, recursos humanos, soporte informático, etc.?)	30%
43. Las áreas funcionales responsables del Relacionamento Comunitario a nivel local cuentan con los recursos básicos para funcionar:	30%
a. Recursos humanos	25%
b. Recursos financieros	25%
c. Infraestructura	25%
d. Servicios de apoyo a la gestión	25%
<b>Subtotal Recursos</b>	
<b>7.0 Procesos</b>	10%
44. ¿La empresa gestiona en forma sistemática alguno de los siguientes temas:	15%
a. Involucramiento con las Comunidades	25%
b. Relacionamento con Pueblos Indígenas	25%
c. Gestión de Riesgo Social y Reputacional	25%
d. Gestión de Comunicaciones y Reporting	25%

45. La empresa cuenta con sistemas de información sobre:	10%
a. Evaluación de impactos de la empresa en la comunidad	20%
- Impactos ambientales	25%
- Impactos en la biodiversidad	25%
- Impactos sanitarios	25%
- Impactos sociales	25%
b. Características de las comunidades en zonas de influencia de la empresa	20%
- Perfil de las comunidades	35%
- Mapa de stakeholders	35%
- Análisis de intereses y expectativas	30%
c. Conflictos socio ambientales	20%
d. Perfil de los proyectos e iniciativas de la empresa en la comunidad	20%
e. Resultados e impactos de los proyectos e iniciativas de la empresa en la comunidad	20%
46. ¿La empresa ha establecido mecanismos formales y permanentes de diálogo con la comunidad?	10%
47. ¿La empresa desarrolla programas de inversión social para mejorar la calidad de vida de las comunidades y mejorar las condiciones del entorno?	10%
48. ¿La empresa ha establecido alianzas estratégicas con otras organizaciones para mejorar el impacto de los programas sociales en las comunidades?	5%
49. ¿La empresa participa en la promoción del desarrollo local?	10%
50. ¿La empresa compromete a sus contratistas y proveedores a respetar sus principios y estándares de Relacionamento Comunitario?	5%
51. ¿La empresa fomenta la contratación de mano de obra y el desarrollo de proveedores a nivel local?	10%
52. ¿La empresa ha definido criterios para priorizar proyectos e iniciativas de inversión social en la comunidad y de participación en el desarrollo local?	10%
53. ¿En su opinión, la empresa tiene actualmente buenas relaciones con las comunidades?	5%
54. ¿La empresa elabora en forma sistemática reportes internos para la alta dirección, sobre la gestión de relacionamiento con las comunidades?	10%
<b>Subtotal Procesos</b>	
<b>8.0 Capacidades y Competencias</b>	10%
55. ¿En el plan de capacitación de su empresa se considera formalmente el tema de	25%

Relacionamiento Comunitario?		
56. ¿En su empresa se han realizado cursos de capacitación formales sobre aspectos vinculados al Sistema de Gestión de Relacionamiento Comunitario? (Favor indicar: nombre del curso, fecha de realización, número y tipo de participantes)	25%	
57. ¿La empresa ha desarrollado charlas, talleres, jornadas de trabajo o cualquier otra instancia formal de capacitación al Directorio sobre materias de Relacionamiento Comunitario?	25%	
58. ¿La empresa se han desarrollado charlas, talleres, jornadas de trabajo o cualquier otra instancia formal de capacitación de la alta gerencia sobre materias de Relacionamiento Comunitario?	25%	
<b>Subtotal Capacidades y Competencias</b>		
<b>9.0 Comunicación y Reportes</b>	10%	
59. ¿La empresa difunde su gestión de relacionamiento comunitario?	50%	
a. internamente	50%	
b. a los públicos de interés en la comunidad	50%	
60. ¿La empresa realiza reportes de sostenibilidad que incluyan los resultados de su gestión de Relacionamiento Comunitario?	50%	
<b>Subtotal Comunicación y Reportes</b>		
<b>ÍTEM DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PUNTAJE ÁREA</b>
1.0 Políticas	15%	4
2.0 Cumplimiento Socio ambiental	15%	3
3.0 Sensibilización	5%	3
4.0 Preguntas para la Alta Gerencia (asociadas al liderazgo de este nivel)	10%	4
5.0 Estructura	10%	3
6.0 Recursos	15%	4
7.0 Procesos	10%	3
8.0 Capacidades y Competencias	10%	3
9.0 Comunicación y Reportes	10%	3
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>100%</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>PUNTAJE PONDERADO</b>
Nivel Básico	Inexistencia de un sistema de gestión	1,0 - 2,4

Nivel 1	Sistema de Gestión en proceso de implementación inicial	2,5 - 3,4
Nivel 2	Sistema de Gestión en desarrollo avanzado	3,4 - 4,5
Nivel 3	Sistema de Gestión implantado	4,5 – 5,0