



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

**Diseño de modelo de fortalecimiento de la Responsabilidad Social
Empresarial para pequeñas y medianas bananeras
(Estudio de caso Hacienda Bananera “Mercedes”, provincia del Cañar,
cantón La Troncal, 2015)**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Pinos Bernal, Luz María

DIRECTOR: Pozo Cadena, Jorge Eduardo, Dr.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2016



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

Dr.

Jorge Eduardo Pozo Cadena

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado “Diseño de un modelo de fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial para pequeñas y medianas bananeras (Estudio de caso Hacienda Bananera “Mercedes”, provincia del Cañar, cantón La Troncal, 2015) realizado por **Luz María Pinos Bernal**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Febrero de 2016

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Pinos Bernal Luz María**, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Diseño de modelo de fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial para pequeñas y medianas bananeras (Estudio de caso de la Hacienda Bananera “Mercedes”, Provincia del Cañar, cantón La Troncal, año 2015)”, de la Titulación de Maestría en Gestión y Desarrollo Social, siendo Jorge Eduardo Pozo Cadena director 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, concepto, 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 que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Pinos Bernal, Luz María

Cédula: 0101975308

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijos, razón de mi esfuerzo y superación, a mi esposo complemento de mi vida y quien ha sido un pilar fundamental en mi realización personal y profesional y a los miembros de la comunidad en la que trabajo quienes son mi motivación e inspiración.

Luz María Pinos Bernal

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios dador de vida quien me ha permitido llegar a culminar la carrera.

Agradezco a mi esposo por su apoyo incondicional.

Agradezco a los miembros de la comunidad, quienes han compartido inquietudes y enriquecieron este trabajo compartiendo sus vivencias.

A mis maestros que a lo largo de la vida universitaria han sabido donar su tiempo y conocimientos.

Agradezco a mis amigos, compañeros de carrera y asesores que a lo largo de mis estudios han sido apoyo para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

Luz María Pinos Bernal

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	1
Justificación e importancia de la propuesta.....	2
Marco referencial y situacional.....	6
Ubicación geográfica y división política de la provincia del Cañar.....	6
Ubicación geográfica de la hacienda bananera “Mercedes”.....	8
Datos socioeconómicos del entorno de la hacienda bananera “Mercedes”.....	8
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Aproximación a categorías usadas (contextualización del estudio de caso)	16
Administración.....	17
Responsabilidad social.....	18
Participación Ciudadana.....	19
Política de género.....	19
Huella ecológica.....	20
Hipótesis.....	21
Alcance.....	21

Limitaciones.....	21
Metodología.....	22
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	23
1.1 Definición de responsabilidad social empresarial (RSE)	24
1.2 Definición de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	24
1.3 Características de la Responsabilidad Social Corporativa	26
1.4 Ética Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa	26
1.5 Estándares de gestión para la industria bananera	27
1.5.1 Principios de RS de las NNUU.....	29
1.5.2 Principios del Pacto Global (Mundial).....	31
1.5.3 Principios de Responsabilidad Ecuatorial.....	33
1.5.4 La Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial.....	34
1.5.5 Normas de desempeño de Sostenibilidad Ambiental y Social	36
1.5.6 Beneficios productivos	37
1.6 Calidad de Vida y Responsabilidad Social	39
1.6.1 Vida laboral.....	39
1.6.2 Cuidado del Medio Ambiente	40
1.6.3 Vinculación con la Comunidad	41
1.6.4 Beneficios financieros	41
1.6.5 Beneficios productivos	42
1.7 Marketing Responsable	42
CAPÍTULO II: CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN	45
2.1 La Gestión Administrativa: Conceptos Clave	46
2.2 Tipos de Modelos de Gestión Administrativa	46
2.3 Funciones administrativas básicas.....	47
2.3.1 Planificación.....	47

2.3.2 Dirección.....	48
2.3.3 Coordinación.....	48
2.3.4 Técnicas de control.....	48
CAPÍTULO III: ESTABLECIMIENTO DE LA LÍNEA BASE	50
3.1 Documentación de procesos que se realizan en la “Hacienda Mercedes”	51
3.1.1 Misión y visión de la “Hacienda Mercedes”.	51
3.1.2 Flujograma de proceso actual por cada área.	51
3.1.3 Elaboración de FODA para balance del estado inicial.....	52
3.1.4 Determinación de la estrategia de implementación de la RSE.	54
3.2 Diagnóstico situacional de la RSE en la hacienda bananera Mercedes	60
3.2.1 Matriz de involucrados o grupos de interés	60
3.2.2 Árbol de problemas.....	62
3.2.3 Árbol de objetivos	63
3.2.4 Programa de RSE Hacienda “Mercedes”	64
CAPÍTULO IV: IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE EN LA HACIENDA BANANERA “MERCEDES”	66
4.1 Modelo de intervención para implementar RSE en pequeñas bananeras.	67
4.2. Modelo de intervención creado y aplicación en Hacienda “Mercedes”	67
4.2.1 Plan de mejoramiento administrativo	76
4.2.2 Plan de la RSE de la Hacienda “Mercedes”	79
4.3 Presentación de resultados.....	85
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	91
ANEXOS	93
Anexo A.....	94
Plan de manejo ambiental de la Hacienda “MERCEDES”	94
Anexo B.....	99

Carta de responsabilidad para salud y bienestar	99
Bibliografía	101

Listado de tablas, gráficos y mapas

Tabla 1: Distribución de UPAs según hectareaje	5
Tabla 2: Población según edad en Censo 2001 y Censo 2010	10
Tabla 3: Población según estado conyugal.....	11
Tabla 4: Población por estado conyugal y sexo en el Cañar	11
Tabla 5: Autoidentificación étnica.....	12
Tabla 6: Distribución poblacional según seguridad social	13
Tabla 7: Distribución poblacional por sexo en el cantón La Troncal.....	15
Tabla 8: Seguridad Social en La Troncal	15
Tabla 9: Adherentes al Pacto Global.....	32
Tabla 10: FODA Hacienda “Mercedes”	53
Tabla 11: Elemento sinérgico vs Factor crítico en de RSE.....	55
Tabla 12: Estado inicial de la Hacienda “Mercedes”	58
Tabla 13: Estrategia de implementación de RSE en la bananera “Mercedes”	59
Tabla 14: Grupos de interés Hacienda “Mercedes”	60
Tabla 15: Programa de RSE Hacienda “Mercedes”	64
Tabla 16: Aliados de Hacienda “Mercedes”	65
Tabla 17: Modelo de implementación de RSE	68
Tabla 18: Aplicación del modelo a la Hacienda “Mercedes”	72
Tabla 19: Plan de mejoramiento administrativo Hacienda “Mercedes”	76
Tabla 20: Plan de RSE Hacienda “Mercedes”	79
Tabla 21: Ejemplo de SML para proyecto de RSE	83

Gráfico 1: Pirámide poblacional del Cañar	9
Gráfico 2: Población según edad en Censo 2001 y Censo 2010	9
Gráfico 3: Autoidentificación étnica	12
Gráfico 4: Distribución de la PEA en el Cañar.....	13
Gráfico 5: Distribución ocupacional en el Cañar.....	14
Gráfico 6: Escolaridad en el Cañar	14
Gráfico 7: Etapas y factores de colaboración.....	56
Gráfico 8: Principios de la colaboración	56
Gráfico 9: Diagrama general de la colaboración	57
Gráfico 10: Diagrama de Venn Hacienda “Mercedes”	61
Gráfico 11: Árbol de problemas Hacienda “Mercedes”	68
Gráfico 12: Árbol de objetivos Hacienda “Mercedes”	69
Gráfico 13: Asistentes a taller de elaboración de árbol de problemas y objetivos	85
Gráfico 14: Personal administrativo y trabajadores de la Hacienda “Mercedes”	85
Gráfico 15: Feria exposición de artesanías con material reciclado.....	86
Gráfico 16: Apoyo a la comunidad: mejoramiento de condiciones de estudio	86
Mapa 1: Ubicación de la provincia del Cañar	6
Mapa 2: Cantones de la provincia del Cañar	7
Mapa 3: División política del Cantón La Troncal	7
Mapa 4: División política del Cantón La Troncal	8

RESUMEN

En el negocio bananero existen productores pequeños (hasta diez hectáreas) producen de manera artesanal y para mercados locales; productores grandes (sobre las cincuenta hectáreas) producen para exportación, ligados a brókeres que establecen estándares; y productores medianos, cuya extensión cultivada es diez a cincuenta hectáreas, que sin estar tan ligados a brókeres, se esmeran por cumplir las normativas y estándares para la exportación.

Exportar requiere certificaciones que generalmente se enfocan más en los aspectos productivos que en los sociales. Así, si bien se pide detallar los procesos esto no significa que se los haya documentado ni que estén sujetos a revisión continua. Sin embargo no por esto queremos decir que no se contemplen algunos aspectos sociales en dichas certificaciones.

La presente tesis quiere cubrir el vacío respecto de la RSC de las pequeñas y medianas empresas bananeras. De modo explícito declara no abarcar aspectos administrativos o técnico-productivos per se, en tal sentido sirve como punto de partida a estudios e investigaciones futuras.

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad Social, banano, indicadores, pequeñas empresas.

ABSTRACT

In the banana business there are three types of producers: small (up to ten hectares) produced using traditional methods and for the local market; large (about fifty hectares) produce for export and that brokers are linked to established standards; and a third group, the median, whose acreage is ten to fifty hectares, without being so tied to brokers, strive to meet the regulations and standards for export.

Export requires certifications generally focus more on production than on social aspects. Thus, while being asked to detail the processes that does not mean it's been documented or that are subject to continuous review. But not for this we mean that some social aspects are not contemplated in these certifications.

This thesis attempts to fill the gap with respect to the CSR of small and medium banana companies. Explicitly declares not cover administrative or technical-productive aspects per se, in that sense serves as a starting point for future studies and research.

KEYWORDS: Social Responsibility, Bananas, CSR Indicators, Small businesses

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Dentro del mundo globalizado en el que vivimos, cada día se observa una mayor preocupación de parte de la sociedad en el rol que las empresas deben desarrollar como proveedores de productos y servicios. Los consumidores solicitan, cada vez con mayor insistencia, que la realización de las actividades productivas, comerciales y de servicios de las empresas deben reportar sus ingresos económicos dentro de un contexto social favorable; para con sus empleados, clientes, proveedores y toda la sociedad en su conjunto.

Al respecto, se ha desarrollado el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que es un compromiso por ser equitativo con el entorno, lo que implica una serie de acciones orientadas a generar negocios sustentables a través de estrategias administrativas que se apliquen de manera integral.

Las pequeñas y medianas empresas, en nuestro caso las bananeras de hasta treinta hectáreas, encuentran dificultades en el desarrollo de su RSE pues deben enfrentar tres ámbitos en particular: lo económico, lo ambiental y lo social. En lo económico existe constricción del mercado, los exportadores no respetan los contratos generando “banano de rechazo” según los cupos que logran en el mercado internacional, las exigencias de fumigación no siempre se corresponden con la realidad de las plantaciones por lo que encarecen el producto y hacen más difícil la gestión financiera; es conocido que no se respetan los precios oficiales. En lo ambiental las regulaciones nacionales y las certificaciones internacionales son cada vez más difíciles y caras de conseguir. Estos factores influyen directamente en la RSE de las pequeñas bananeras pues se tiende a sacrificar el aspecto social como una medida de emergencia lo que conlleva a que se mantenga una actitud de filantropía y no de responsabilidad social cuya acción debe ser sostenida en el tiempo.

¿Por dónde y cómo empezar? Esta es la pregunta que pretende resolver este trabajo. En la zona donde se ejecutará el proyecto existen pocas oportunidades de desarrollo para los

stakeholders (público tanto interno como externo); la mayor parte de la población no ha terminado la enseñanza formal, no tiene espacios de encuentro, de formación y oportunidades de crecimiento personal; por otro lado las familias viven en condiciones de pobreza y extrema pobreza, son familias monoparentales y con jefatura femenina en algunos casos, los ingresos apenas sirven para suplir sus necesidades básicas como alimentación y vivienda por lo que el área de salud y educación no están cubiertas en su totalidad.

La “Hacienda Mercedes” comprende una extensión de treinta hectáreas cultivadas de banano desde el año 1980, por tanto es una empresa estable con más de cincuenta y cuatro años de existencia; es una empresa familiar que entrega el producto a diferentes compañías exportadoras. Los propietarios de la hacienda, comprometidos con el bienestar de sus empleados, apoyan todas las acciones que mejoren su calidad de vida; la de sus familias y la comunidad en general. La administración de la hacienda está interesada en crear un modelo de gestión administrativa que se ajuste a sus características particulares, y que incorpore la responsabilidad social empresarial con la que se identifican plenamente.

El presente trabajo apunta a crear el sistema de indicadores para las pequeñas y medianas empresas bananeras en el ámbito específico de la RSE, no asume los aspectos administrativos o de la producción sino de modo tangencial y es claro que su desarrollo corresponderá a esfuerzos posteriores.

Justificación e importancia de la propuesta

En el Ecuador Deloitte realizó también una investigación a 94 empresas en la que se detalla que para el 84% de los consultados, la RSC y la sostenibilidad tienen alta importancia en la gestión y futuro de sus negocios. Adicionalmente se señala que el 55% de las empresas tiene parcialmente incorporadas estas políticas y acciones a su modelo de gestión, mientras que un 22% no lo ha implementado aún.

Dos y ocho años ocupan un empatado primer lugar en relación al tiempo en que las empresas han iniciado la implementación de este tipo de prácticas, según el estudio de Deloitte (EKOS, 2013, pág. 76).

A esto súmese el hecho, según noticia expuesta en página web de Proecuador, de que se calcula que el sector bananero “genera fuentes de trabajo e ingresos a 2 millones de personas involucradas en las diferentes etapas de su cadena de valor” (PROECUADOR, 2015)

Hay una carencia de programas de educación ambiental, poca cultura y conciencia ambiental para el cuidado del ecosistema. Por lo que con este proyecto se busca que se respete el medio ambiente evitando cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales.

Por otra parte, Pro Ecuador en su publicación digital “Análisis del sector banano” sostiene “Siempre es importante recalcar el papel fundamental de la calidad y responsabilidad social, para que sean las aristas competitivas para la exportación de esta fruta.” (PROECUADOR, 2015). Adicionalmente en su página web Bananna Export señala lo siguiente:

El gobierno nacional se ha planteado el gran reto de cambiar la matriz productiva del país, estructura que tiene muchos años de atrasos con relación a las necesidades de crecimiento del Ecuador y demanda del mercado internacional...implica virajes de 360 grados para algunos sectores acostumbrados a la oferta de materia prima sin la incursión de productos terminados con valor agregado...esto implica un cambio de mentalidad en los actores y agentes económicos del país, así como el cambio del currículo académico y la inclusión de nuevas tecnologías e infraestructura, que el país obligadamente deberá adquirir...Los más optimistas consideran que por lo menos al Ecuador le tomará una década realizar estos cambios y tener una plataforma propia de generación de producción y productividad en estos nuevos ejes de la economía...En el campo agrícola el cacao, palma africana, maíz, quinua, flores, banano tienen el perfil de competitividad para impulsar nuevos subproductos a través de añadirles valor agregado...el enfoque debe ir a la adopción de nuevas tecnologías productivas en las que las herramientas de internet juegan un papel decisivo en los resultados...hay voluntad de parte del gobierno, pero esta debe ser secundada con la participación de los principales actores, que a la postre constituyen el verdadero motor de los cambios: el ciudadano común, que estratégicamente está ubicado en el proceso productivo y esto solamente se logra con educación y aprendizaje. (BANANA EXPORT, 2015)

Por lo tanto, el interés por desarrollar este tema tiene que ver con la importancia y relevancia que está adquiriendo la responsabilidad social empresarial (RSE) globalmente; el impacto positivo que la adopción de la RSE puede tener en las pequeñas y grandes bananeras, así como

los indudables beneficios para la sociedad al mejorar la calidad de vida de los trabajadores de las haciendas bananeras y reducir la huella ecológica, disminuir los costos para el estado ecuatoriano en programas de remediación ambiental, tratamiento de aguas, desechos sólidos y otros aspectos correlacionados.

En particular la “Hacienda Mercedes”, si bien realiza obras sociales, no cuenta con un programa de Responsabilidad Social que genere valor y competitividad a la empresa, por lo que un proyecto de estas características le es de sumo interés razón por lo cual sus directivos se han mostrado dispuestos a servir de estudio de caso. La “Hacienda Mercedes”, a través de sus directivos, rechaza las acciones que no cumplan con la moral, el honor, la dignidad y las buenas prácticas sociales; en este sentido tienen una valoración especial de la dimensión ética de la RSE.

Dentro de los impactos positivos que pueden verse reflejados en la población beneficiaria; se podrían mencionar, entre otros, la ampliación de oportunidades de superación personal, mejoramiento de la autoestima y fortalecimiento de su capacidad de superación por medio del descubrimiento de potencialidades para ser gestores de su propio desarrollo. A este conjunto de mejoras es lo que denominamos mejoramiento de la calidad de vida y en concreto tienen que ver con acceso a educación formal y no formal, mejoramiento de vivienda, acceso a salud y generación de medios de vida complementarios haciendo uso eficiente de los subproductos del cultivo del banano (fundas, troncos, desechos en general) dándoles valor agregado.

Para la “Hacienda Mercedes” es de mucha importancia apoyar esta propuesta, ya que logrará el empoderamiento de sus empleados, dando como resultado un trabajo eficiente que cumpla con estándares internacionales para la comercialización de la fruta, adicionalmente reduciremos la huella ecológica. Al ser este un proyecto pionero en la zona, servirá como modelo replicable para las haciendas del sector y sus comunidades. El presente proyecto contempla acciones en diferentes áreas, que permitirán que los beneficiarios logren mejoras sustanciales en su calidad de vida.

Este esfuerzo resulta moderado frente a la magnitud del problema, a pesar de lo cual no deja de ser importante como se lo ha venido señalando, dado que es un paso hacia incluir en la lógica

del negocio la rentabilidad social. Desde esta perspectiva el dimensionamiento, es decir el impacto, puede ser alto si consideramos que “Según datos del MAGAP al 2010, el 50 % de los productores registrados en dicha institución (los cuales abarcan más de 170.000 ha.) eran semitecnificados, mientras que el 37 % era tecnificado; sin embargo, estos últimos ocupaban el 73 % del área registrada” (Castillo V., 2014) con lo que se hace evidente que hay un 13 % de productores artesanales o tradicionales que estarían fuera del mercado externo y “un 50 % que requiere hacer inversiones para lograr llegar a niveles apropiados de producción lo que significaría crear los mecanismos para que puedan acceder a crédito , insumos y capacitación.” (Castillo V., 2014). Por otra parte, extremando la extrapolación, según datos del MAGAP, obtenidos a partir del III Censo Agrícola, las unidades de producción agropecuaria (UPA) tienen la siguiente distribución:

Tabla 1
Distribución de UPAs según hectareaje

CULTIVO PERMANENTE SOLO BANANO	TAMAÑOS DE UPA (Hectáreas)										
	TOTAL	Menos de 1	De 1 a < 2	De 2 a < 3	De 3 a < 5	De 5 a < 10	De 10 a < 20	De 20 a < 50	De 50 a < 100	De 100 a < 200	De 200 y más
UPAs	28.619	1.157	1.332	1.518	2.223	4.474	5.096	6.863	3.771	1.537	649
Hectáreas plantadas	180.331	270	781	1.422	3.145	9.475	16.458	32.569	32.143	32.052	6

Fuente: III Censo Agrícola
Elaborado por: Autora

Es decir que si asumimos que una UPA (Unidad Productiva Agropecuaria) es asimilable a una familia se tendría que existen 10.704 familias de productores pequeños (menos de 10 hectáreas), con un promedio de 4 miembros sumarían 42,816 personas; 11.959 familias de productores medianos (de 20 a 50 hectáreas) que representan 47,836 personas como mínimo puesto que en este tipo de propiedad no se estaría contemplando las familias de trabajadores no propietarios de finca; cosa similar pasa con las 5,957 UPAs de grandes productores. Tampoco se está tomando en cuenta las familias de trabajadores asociados a otros ámbitos de la cadena productiva. Desde esta perspectiva dimensional es claro que el tema es trascendente.

Marco referencial y situacional

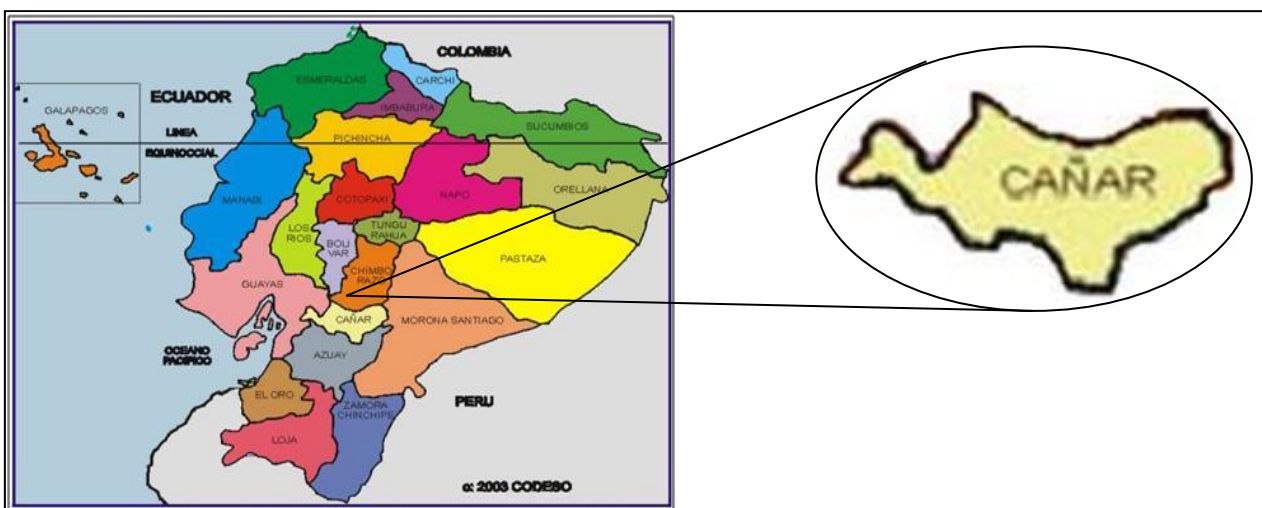
En este acápite se exponen los datos geográficos y socioeconómicos correspondientes a la provincia (Cañar), cantón (La Troncal) y parroquia (Manuel de J. Calle) en la que se ubica la Hacienda Bananera “Mercedes”; se trata de contextualizar la zona de intervención, para la elaboración de proyectos que tengan presente las necesidades básicas así como el eje transversal de género.

Ubicación geográfica y división política de la provincia del Cañar

En la página web institucional de la Gobernación de Cañar se señala:

En reconocimiento al valor histórico... la Cámara de Diputados ... y la Cámara del Senado...Decretan la erección de una nueva provincia denominada AZOGUES, con su capital del mismo nombre e integrada también por el cantón Cañar y la parroquia Déleg, el TRES DE NOVIEMBRE DE 1880; a la vez el Ejecútese, lo puso Ignacio de Veintimilla como Presidente de la República...Sin embargo, 4 años después, la Legislatura cambió la denominación a PROVINCIA DEL CAÑAR con su capital Azogues, resolución que fue sancionada por el Presidente de La República de aquel entonces José María Plácido Caamaño. (Gobernación del Cañar, 2015).

Es considerada una provincia de la región sierra, sin embargo en su territorio abarca áreas de clima costero, de manera similar a como sucede con las provincias de Cotopaxi y Bolívar. En atención a esta situación solo nos preocuparemos de describir preferencialmente lo relacionado con la parroquia La Troncal y la parroquia Manuel J. Calle ubicadas en la zona subtropical y tropical de dicha provincia.



Mapa 1. Ubicación de la provincia del Cañar

Fuente: CODESOLAR Cia. Ltda.

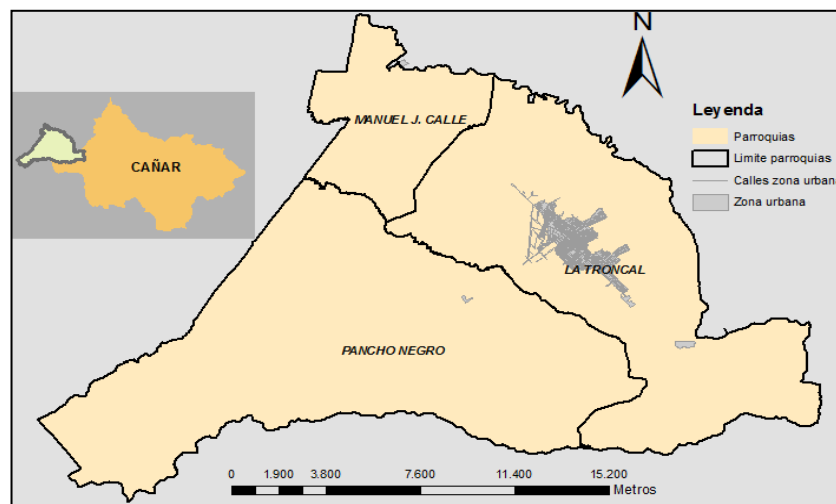
La provincia del Cañar está conformada por siete (7) cantones que son, en orden alfabético, los siguientes: Azogues, Biblián, Cañar, Déleg, El Tambo, La Troncal y Suscal, cuyas capitales cantonales tienen los mismos nombres consecutivamente.



Mapa 2. Cantones de la provincia del Cañar

Fuente: CODESOLAR Cía. Ltda.

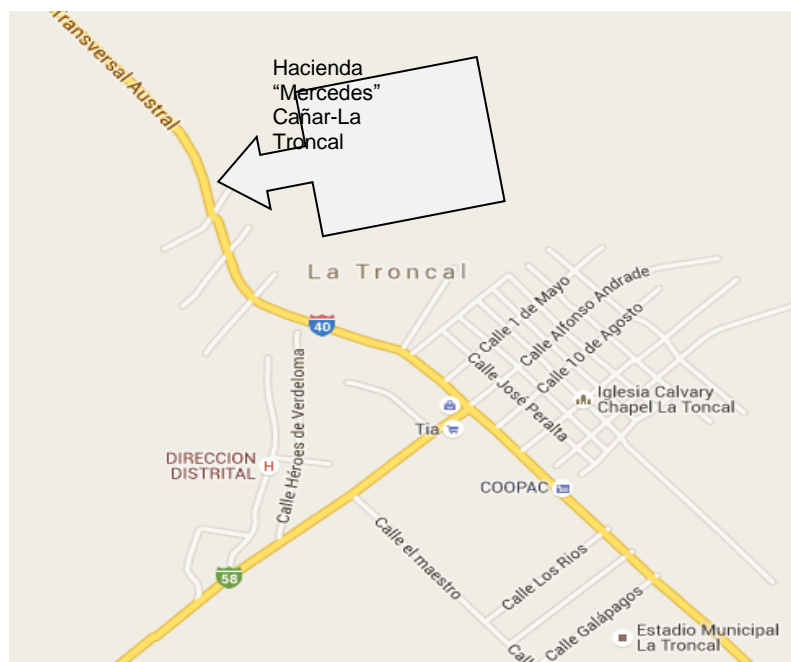
En particular el Cantón La Troncal está constituido por tres parroquias, una parroquia urbana, La Troncal, y dos parroquias rurales, Pancho Negro y Manuel de Jesús Calle.



Mapa 3. División política del Cantón La Troncal

Fuente: (Narváez, Bermeo, Yépez, Fera, & Llerena, 2013)

Ubicación geográfica de la hacienda bananera “Mercedes”



Mapa 4. Ubicación de Hacienda Bananera “Mercedes”

Fuente: Google Maps, 2015

Datos socioeconómicos del entorno de la hacienda bananera “Mercedes”

Los datos que se exponen a continuación corresponden a los resultados del Censo 2010 realizado por el INEC y que fueron publicados en el “FASCÍCULO PROVINCIAL CAÑAR”, algunos gráficos han sido reelaborados para una mejor presentación. El objetivo de este acápite es contextualizar la zona de intervención, a fin de que dichas características puedan servir como guía, para la elaboración de proyectos que tengan presente las necesidades básicas así como el eje transversal de género. Dado que no hay información específica sobre el Cantón “La Troncal” se ha tomado la correspondiente provincial.

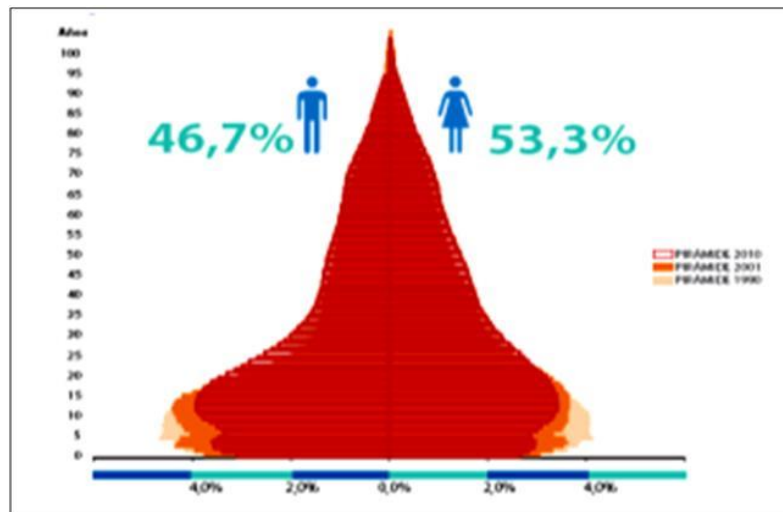


Gráfico 1. Pirámide poblacional del Cañar

Fuente: (INEC, 2012)

Del gráfico 1 se desprende que hay una población femenina predominante, hecho que es relevante porque es la única provincia en Ecuador con tanta diferencia porcentual (6,6 %); conforme avanzan los años hay una disminución global de la base de la pirámide.

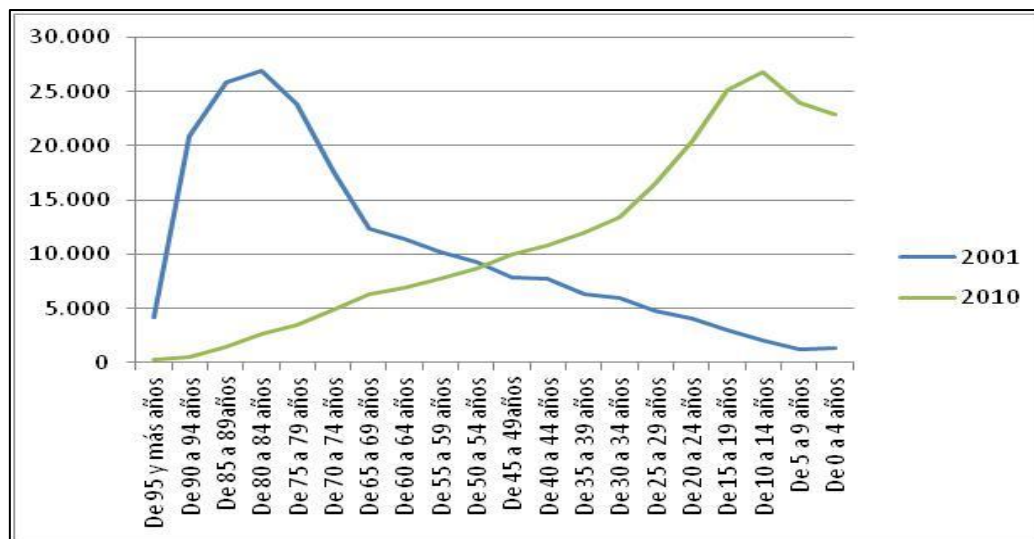


Gráfico 2. Población según edad en Censo 2001 y Censo 2010

Fuente: INEC, 2012

Elaborado por: Autora

En Cañar, la población de 0 a 19 años presenta un incremento considerable tanto en hombres como en mujeres. A partir de los 5 años se presenta un incremento de la población cuya cresta está entre 10 y 14 años, con relación al censo del año 2001, por el contrario las personas adultas mayores muestran decrementos (incrementos negativos).

Tabla 2

Población según edad en Censo 2001 y Censo 2010

Rango de edad	2001	%	2010	%	Δ%
De 95 y más años	4.195	10,1%	236	0,1%	-10,0%
De 90 a 94 años	20.928	12,5%	576	0,3%	-12,2%
De 85 a 89 años	25.888	13,0%	1.458	0,6%	-12,4%
De 80 a 84 años	26.921	11,5%	2.676	1,2%	-10,3%
De 75 a 79 años	23.882	8,5%	3.461	1,5%	-7,0%
De 70 a 74 años	17.539	6,0%	4.858	2,2%	-3,8%
De 65 a 69 años	12.318	5,5%	6.369	2,8%	-2,7%
De 60 a 64 años	11.394	5,0%	6.962	3,1%	-1,9%
De 55 a 59 años	10.270	4,5%	7.735	3,4%	-1,1%
De 50 a 54 años	9.293	3,8%	8.701	3,9%	0,1%
De 45 a 49 años	7.916	3,7%	10.012	4,4%	0,7%
De 40 a 44 años	7.710	3,0%	10.826	4,8%	1,8%
De 35 a 39 años	6.303	2,9%	11.953	5,3%	2,4%
De 30 a 34 años	5.991	2,3%	13.483	6,0%	3,7%
De 25 a 29 años	4.841	2,0%	16.561	7,4%	5,4%
De 20 a 24 años	4.085	1,4%	20.434	9,1%	7,7%
De 15 a 19 años	2.973	1,0%	25.127	11,2%	10,2%
De 10 a 14 años	2.014	0,6%	26.851	11,9%	11,3%
De 5 a 9 años	1.184	0,6%	23.984	10,7%	10,1%
De 0 a 4 años	1.336	10,1%	22.921	10,2%	0,1%
Total	206.981	100%	225.184	100%	

Fuente: (INEC, 2012)

Elaboración: Autora

Como puede observarse, entre el 2001 y el 2010, hay un marcado decrecimiento poblacional en la población adulta mayor y un crecimiento de la niñez y juventud (que constitucionalmente abarca hasta los 30 años), en este sentido puede decirse que ha existido un remozamiento poblacional. ¿A qué factores este fenómeno? Aún a riesgo de equívoco se puede afirmar que esto demuestra un proceso de migración que ha sido revertido en los últimos años, lo cual explicaría también la diferencia porcentual entre hombres y mujeres.

Respecto del estado conyugal, tabla 2, tenemos que la mayoría tienen una relación de pareja (51,4 %), los que han salido de una relación suman el 10,3 %, pero si sumamos a los solteros el porcentaje de los que no tienen pareja llega al 48,6%; siguiendo el razonamiento y revisando la distribución poblacional se puede afirmar que los que tienen pareja están entre los 15 y 55 años en su mayoría. Por lo tanto todo programa dirigido a personas mayores de 25 años (por ejemplo prevención del VIH o mejoramiento de ingresos) debe contemplar esta realidad y considerar tanto a hombres como a mujeres en su público objetivo.

Tabla 3

Población según estado conyugal

ESTADO CONYUGAL	TOTAL
Casado	40,8%
Soltero	38,3%
Unido	10,7%
Viudo	5,2%
Separado	3,1%
Divorciado	2,0%

Fuente: INEC

Elaboración: Autora

El INEC señala que en cada categoría sea viudo, separado o divorciado, las mujeres casi duplican el valor asignado a los hombres, aunque numéricamente no sea tan significativo, cualitativamente es importante.

Tabla 4

Población por estado conyugal y sexo en el Cañar

ESTADO CONYUGAL	TOTAL	HOMBRE	MUJER
Casado	68.162	42,4%	39,4%
Soltero	63.931	40,4%	36,5%
Unido	17.807	11,5%	9,9%
Viudo	8.765	2,2%	7,7%
Separado	5.120	2,1%	3,9%
Divorciado	3.288	1,3%	2,5%

Fuente: INEC

Elaboración: Autora

Esta estadística nos muestra con claridad que toda acción social ha de contemplar un enfoque de género puesto que si la población de hombres es de 105.235 (46,73%), menor que la de mujeres que es de 119.949 (53,27%), entonces si resulta significativo que todos los porcentajes

femeninos sean mayores en el grupo que no tiene pareja y menor en el grupo de los emparejados.

Respecto de la autoidentificación étnica se tiene como novedad, con respecto al Censo del 2001, el apareamiento de los montubios (1,1%), aumento de afroecuatorianos, mantenimiento de los que se consideran blancos y una ligera disminución en el grupo mestizo e indígena. Resulta interesante constatar que el mismo porcentaje (2,3%) corresponde al aumento de unos y la disminución de los otros; la autodefinición como blancos no ha cambiado.

Tabla 5
Autoidentificación étnica

Autoidentificación	2001	2010
Mestizo	77,9%	76,7%
Indígena	16,3%	15,2%
Blanco	4,3%	4,3%
Afroecuatoriano	1,4%	2,6%
Montubio	---	1,1%
Otro	0,1%	0,2%

Fuente: INEC

Elaboración: Autora

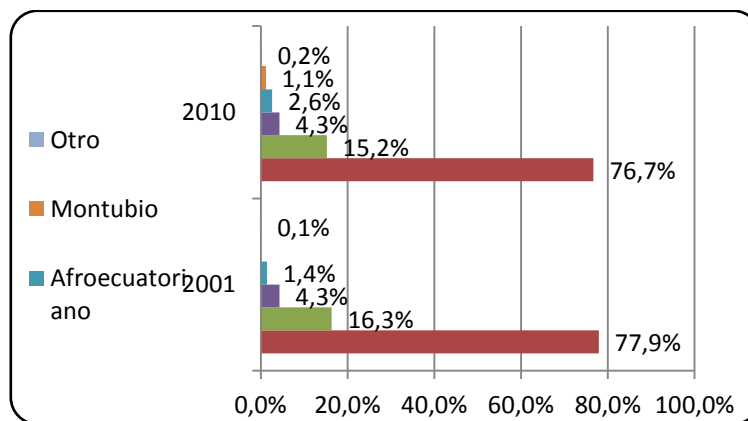


Gráfico 3. Autoidentificación étnica

Fuente: INEC

Elaboración: Autora

En torno a la seguridad social se tiene que cerca del 70% de la población económicamente activa no está afiliada.

Tabla 6

Distribución poblacional según seguridad social

Aporte o afiliación	Personas	%
No aporta	55.078	68,90%
IESS Seguro general	16.714	20,91%
IESS Seguro campesino	4.412	5,52%
IESS Seguro voluntario	1.445	1,81%
Se ignora	881	1,10%
Es jubilado del IESS/ISSFA/ISSPOL	621	0,78%
Seguro ISSFA	399	0,50%
Seguro ISSPOL	393	0,49%
Total:	79.943	100,00%

Fuente: INEC

Elaboración: Autora

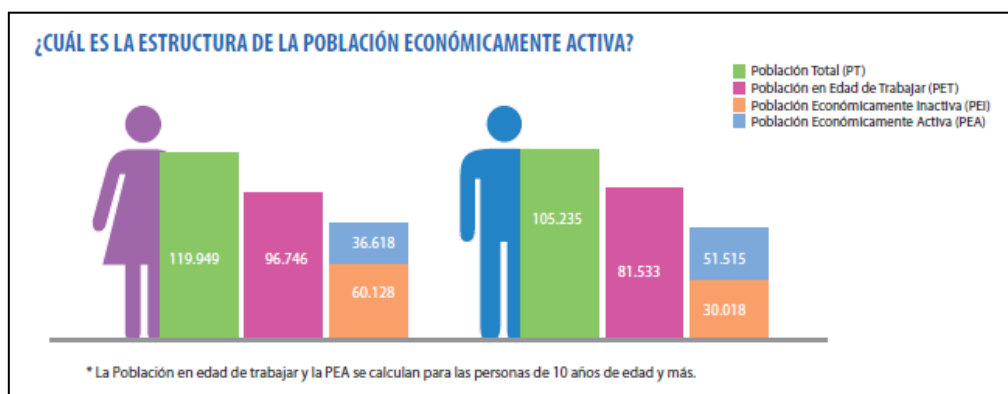


Gráfico 4. Distribución de la PEA en el Cañar

Fuente: INEC

La población económicamente inactiva (PEI) es de 52% aproximadamente; si restringimos el rango de edad a las personas entre los 10 y los 65 años de edad se tendría un 46%.

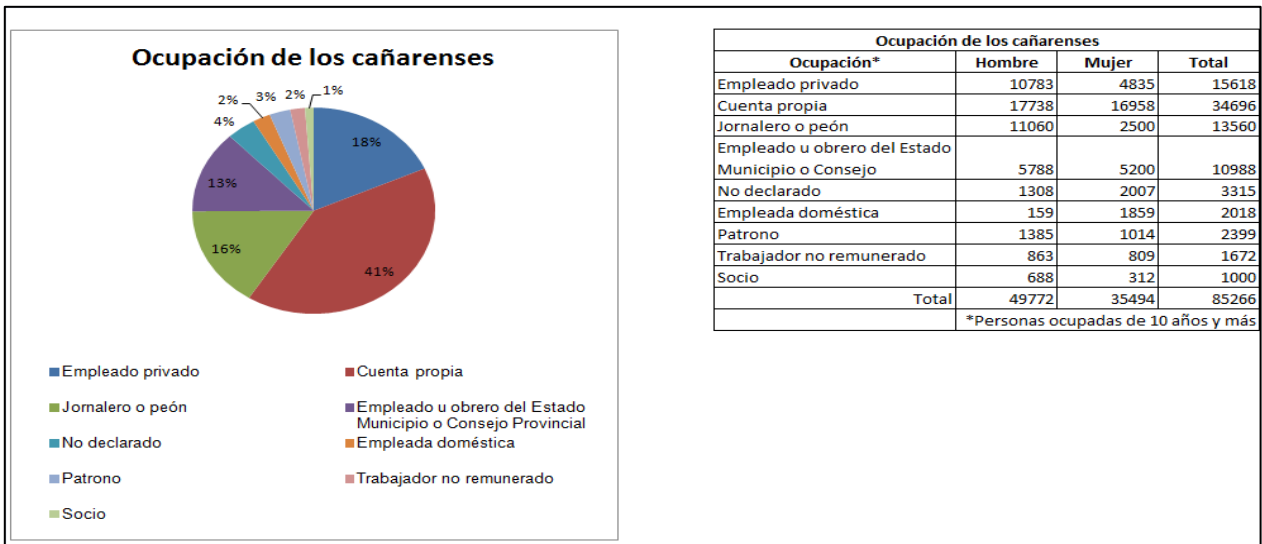


Gráfico 5. Distribución ocupacional en el Cañar

Fuente: INEC

Elaboración: Autora

Al observar los datos desagregados hallamos que la principal ocupación es la agricultura, 25.4% para los hombres y 29.9% para las mujeres; luego siguen las ocupaciones elementales (21.7% hombres y 17.2% mujeres), en el caso de las mujeres esto se halla antecedido por los servicios y las ventas (18.0%). Los profesionales tienen un índice más alto entre las mujeres así como en el personal de apoyo administrativo.

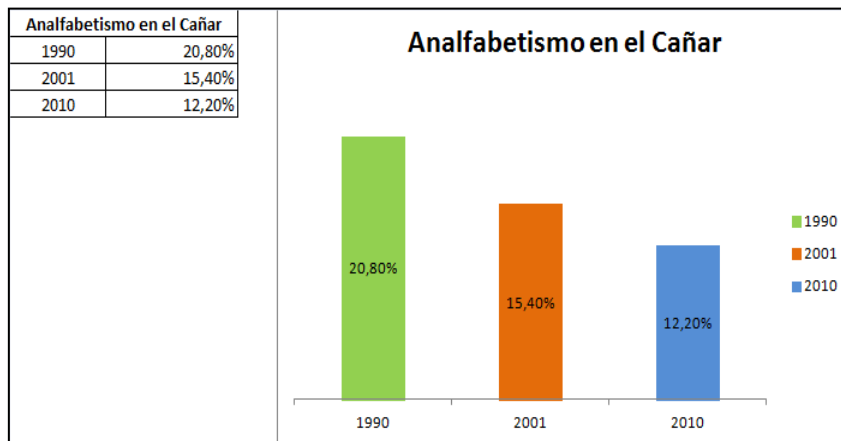


Gráfico 6. Escolaridad en el Cañar

Fuente: INEC

Elaboración: Autora

CANTÓN LA TRONCAL: Datos estadísticos relevantes

La composición poblacional del cantón La Troncal según sexo determina una leve diferencia a favor del sexo femenino.

Tabla . 7

Distribución poblacional por sexo en el cantón La Troncal

Sexo	Número	%
Hombre	27.320	50.23
Mujer	27.069	49.77
Total	54.389	100.00

Fuente: INEC

Elaboración: Autora

Tabla 8

Seguridad Social en La Troncal

LA TRONCAL	ISSFA	ISSPOL	IESS Seguro general	IESS Seguro voluntario	IESS Seguro campesino	Jubilado IESS/ISSFA/ISSPOL	No aporta	Se ignora	Total
Hombre	44	45	2.917	195	366	215	10.981	400	15.163
Mujer	26	2	1.020	103	259	60	13.378	729	15.577
Total	70	47	3.937	298	625	275	24.359	1.129	30.740

Fuente: INEC

Elaboración: Autora

Objetivos

Objetivo General.

Fortalecer la Responsabilidad Social Empresarial de la “Hacienda Mercedes” mejorando su posición en el mercado de las exportaciones bananeras a través del mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores y familias.

Objetivos Específicos.

1. Diseñar un modelo de fortalecimiento de la RSE para pequeñas y medianas haciendas bananeras.
2. Aplicar el modelo de fortalecimiento de la RSE diseñado al caso de la Hacienda Bananera “Mercedes de la provincia del Cañar, cantón La Troncal”.
3. Establecer los lineamientos generales de los planes de intervención en el área administrativa y en la de RSE para la Hacienda Bananera “Mercedes” a fin de orientarla a la reducción de la huella ecológica, mejorar los ingresos familiares de los trabajadores y propiciar un mayor acceso a derechos sociales como la educación.

Aproximación a categorías usadas (contextualización del estudio de caso)

El presente trabajo, en lo teórico, se fundamenta en los conceptos de administración, responsabilidad social empresarial o corporativa –generalmente denominada solamente como responsabilidad social-, participación ciudadana y género, los mismos que serán delimitados a continuación.

Administración.

Arte de administrar (del lat. administrāre), es decir gobernar, dirigir, y en sentido más estricto “Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes...Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto.” (Real Academia de la Lengua Española, 2015).

En el presente trabajo, la administración se orienta a graduar o dosificar el uso de los subproductos del proceso de cultivo y comercialización del banano; esto implica tres cosas fundamentalmente: optimizar el uso de insumos, reducir los desperdicios o subproductos no deseables mejorando la huella ecológica y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y las familias que se empeñen en ser más eficientes y eficaces. Para lograr los resultados deseados vamos a aplicar la teoría de Deming, por lo cual explicaremos de manera sucinta en qué consiste, y luego detallaremos los principios que tienen especial interés para el caso.

Dentro de las distintas corrientes de la administración se halla la que promueve la calidad total; uno de cuyos insigne propulsores fue el Dr. William Edwards Deming, autor del que recogeremos los catorce principios que formulara, a saber:

- 1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios.
- 2.- Adoptar la nueva filosofía de calidad total.
- 3.- No depender más de la inspección masiva.
- 4.- No adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
- 5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio.
- 6.- Instituir la capacitación en el trabajo.
- 7.- Instituir el liderazgo.
- 8.- Desterrar el temor.
- 9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff.
- 10.- Eliminar lemas, exhortaciones y metas de producción para la fuerza laboral.

- 11.- Eliminas las cuotas numéricas.
- 12.- Potenciar el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
- 13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.
- 14.- Tomar medidas para lograr la transformación.

Responsabilidad social.

La norma ISO 26000:2010 proporciona orientación sobre los Principios y Materias Fundamentales de Responsabilidad Social; que ayudan a integrar un comportamiento socialmente responsable en cualquier organización del sector privado, público y sin fines de lucro, independientemente si son grandes, medianas o pequeñas y operan en países desarrollados o en países en desarrollo.

Para efectos del presente trabajo, se conceptualiza la responsabilidad social empresarial (RSE) como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente. Mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, la empresa debe tomar en consideración las expectativas de sus partes interesadas (involucrados); cumplir con la legislación aplicable y ser coherente con la normativa internacional de comportamiento; la RSE estará integrada en toda la organización y se la llevará a la práctica en sus relaciones. En consideración de este concepto se tiene como materias fundamentales:

- a. Gobernanza de la organización.
- b. Derechos humanos.
- c. Prácticas laborales.
- d. Medio ambiente.
- e. Prácticas justas de operación.
- f. Asuntos de consumidores.
- g. Participación activa y desarrollo de la comunidad.

En el caso de la hacienda bananera Mercedes tiene especial énfasis el contar con la participación y el consenso de la comunidad; para que las acciones se constituyan en auténticos aportes que satisfagan las necesidades más sentidas, y contribuyan efectivamente a su desarrollo sustentable, sin que estas contribuciones, en ningún caso, signifiquen el reemplazo a las competencias de otras instituciones que tienen funciones específicas en los campos social, ambiental o económico.

La RSE no es ajena a los objetivos del milenio por lo que debe tener presente: la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, la educación básica para todos, igualdad de oportunidades para el hombre y la mujer, reducción de la mortalidad infantil, mejoramiento de la salud en la maternidad, la lucha contra el VIH, asegurar un medio ambiente sano y seguro y lograr una sociedad global para el desarrollo.

Participación Ciudadana.

El DRAE define participación, entre otras acepciones, como acción y efecto de participar, y participar a su vez significa “Tomar parte en algo...Tener parte en una sociedad o negocio o ser socio de ellos.” (Real Academia de la Lengua Española, 2015). Por tanto la participación ciudadana implica el que la ciudadanía tome parte en las decisiones gubernamentales dado que el negocio en común es el del Estado. Este concepto se halla, en este sentido, ampliamente utilizado en la actual Constitución del Ecuador que reafirma su valor al crear el denominado “Consejo de Participación Ciudadana y Control Social”.

Política de género.

El sexo lo determinan los aspectos biológicos y fisiológicos, por ello de acuerdo a esta división solo existen dos grupos de personas: mujeres y hombres. El género hace alusión al conjunto de características, sociales y culturales, asignadas a las personas en función de su sexo. Es vital para toda implementación de RSE tener presente una dimensión de género pues esto significa no solamente buscar eliminar la violencia familiar sino la recuperación de derechos y el ejercicio

pleno de los mismos evitando toda forma de discriminación basada en su condición, por tanto abarca lucha contra la pobreza, eliminación del trabajo infantil, derechos laborales iguales a los del hombre, entre otros. No se ha desarrollado un acápite especial sobre esta perspectiva pero debe interpretarse que es un eje transversal a toda la propuesta y por tanto es parte consustancial a la misma.

Es de conocimiento general que por el tipo de trabajo, que demanda gran esfuerzo físico, las mujeres no han estado tan vinculadas al negocio bananero; sin embargo con los procesos de tecnificación las labores, si bien siguen demandando esfuerzo físico, son más accesibles a las mujeres. Por otra parte culturalmente en el campo aún prevalecen relaciones machistas, afincadas no solamente en los hombres sino en las propias mujeres, motivo por el cual es necesario trabajar en ámbitos de desarrollo de libertad financiera, microemprendimientos y acceso a niveles de dirección. La propuesta que aquí se ha desarrollado no contempla actividades específicas en este ámbito más es posible afirmar que si existe la voluntad política de la empresa de implementarlos.

Huella ecológica.

Es un indicador del impacto ambiental, mide “la demanda humana que se hace de los recursos existentes en los ecosistemas del planeta relacionándola con la capacidad ecológica de la Tierra de regenerar sus recursos. Representa el área de tierra o agua ecológicamente productivos (cultivos, pastos, bosques o ecosistemas acuáticos) e idealmente también el volumen de aire, necesarios para generar recursos y además para asimilar los residuos producidos por cada población determinada de acuerdo a su modo de vida, de forma indefinida. La medida puede realizarse a diferentes escalas: individuo (la huella ecológica de una persona), poblaciones (la huella ecológica de una ciudad, de una región, de un país,...), comunidades (la huella ecológica de las sociedades agrícolas, de las sociedades industrializadas, etc)... El esfuerzo social y empresarial, por tanto, ha de ir encaminado en buscar y aplicar nuevas tecnologías y procesos que contribuyan a disminuir la Huella sin que eso limite las posibilidades de mejorar el bienestar social.” (Ulloa, 2012)

Hipótesis

La implementación de un modelo de gestión administrativa que incorpore la RSE mejorará la productividad de la “Hacienda Mercedes” y elevará la calidad de vida de sus trabajadores y familias contribuyendo al desarrollo de la comunidad del área de influencia.

Para el desarrollo del modelo de gestión administrativa se adoptará el existente al momento, debido a que es necesario documentarlo, establecer cómo se hacen actualmente los procesos y construir las relaciones entre ellos. Sabemos que no está documentado y eso hace que algunas cosas no estén muy claras, sin embargo, al momento estas se superan debido a que el tamaño de la hacienda es pequeño y porque no han entrado en una lógica de mejoramiento continuo de manera explícita, el mejoramiento ha sido un producto de la respuesta reactiva frente al mercado.

Por lo tanto se trata de establecer el modelo de manera explícita, intencional, e incorporar en él la RSE como un elemento clave de desarrollo empresarial. A este respecto podemos adelantar que se generarán indicadores básicos, lo más simple posibles de modo tal que pudieran funcionar como un check list; desde luego estas tablas irán complejizándose conforme se avance en el proceso.

Alcance

El presente trabajo establecerá un modelo de intervención en pequeñas bananeras para la implementación de la RSE, modelo perfectible pero que evidentemente dará una lógica de intervención, señalará un camino y establecerá pautas a tener en cuenta.

Limitaciones

Es un modelo general, por tanto no pretende llegar a especificidades; siendo un primer intento de establecer una lógica de intervención se ha restringido a tomar en cuenta dos aportes de

reconocidos expertos en la materia, Dr. Deming y Dr. Austin, del primero, se toman los catorce principios y del segundo las etapas y factores críticos, así combinando de una manera creativa se construye el modelo que por tanto es perfectible y una alternativa entre las miles factibles de inventar.

Metodología

Si bien existe una vasta literatura respecto de la RSE, es evidente que esta ha sido construida para las grandes empresas; desde luego se afirma que los conceptos y criterios son plenamente adaptables a las pequeñas empresas, sin embargo esto no es necesariamente así. Un buen ejemplo puede ser el de los “Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial”, del Instituto Ethos de Brasil. ¿Cómo aplicar RSE en pequeñas empresas? A esta pregunta quiere responder el presente trabajo. No se trata de generar más teoría o profundizar en un aspecto de la ya existente, por el contrario se trata de operacionalizarla.

Para construir el modelo de implementación o intervención se procedió a establecer la relación entre los principios de calidad de Deming y la clasificación de etapas de Austin, cuyo sentido queda plenamente delimitado por conceptos básicos que se han definido anteriormente en el ítem 1.5. Así entonces partiendo de la relación que establece Austin entre elemento sinérgico y factor crítico en RSE, se procede a incorporar a cada elemento sinérgico el principio de Deming que le sea correspondiente y propicio; por tanto lo que se obtiene es una tabla relacional de elemento sinérgico, factor crítico en RSE y principio de Deming. A la nueva tabla obtenida se le asignan macro indicadores que son aplicables a las distintas etapas de implementación de la RSE, que según Austin se pueden clasificar en tres: filantrópica, transaccional e integrativa (ver tabla 17). En el presente trabajo se asume que se parte desde una etapa filantrópica por lo que se desarrolla una nueva tabla o matriz particular para esta etapa y empresa (ver tabla 19), en la que se incorpora una acción estratégica y una actividad clave.

El presente trabajo se ubica dentro de la investigación descriptiva debido a que mide, de manera independiente, variables aunque posteriormente las relacione en una sola matriz de modo que se pueda observar el fenómeno en su integridad. Sin embargo hay que notar que se trata de una investigación descriptiva general debido a que se ha construido un modelo aplicable a empresas bananeras pequeñas, aunque pueda hacerse extensiva a otras similares.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Definición de responsabilidad social empresarial (RSE)

Las definiciones que se encuentran de Responsabilidad Social Empresarial son amplias y se puede decir que muchas guardan relación con diferentes modelos de negocios y las épocas en las que tuvieron su auge. La aparición del término se remonta a mediados del siglo XX y ha ido incorporando los avances en materia laboral conquistados por organizaciones de trabajadores y sistematizados por organizaciones de orden universal como las Naciones Unidas, Organización Internacional del Trabajo, banca de desarrollo, entre otras.

A continuación se transcriben unas pocas definiciones, obtenidas de la web, acordes al espíritu de la época global en la que la humanidad de desenvuelve actualmente:

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. (Fajardo, H. 2014).

(...) la RSE es un concepto muy dinámico y en desarrollo, por lo que es preciso caracterizarlo con algunas claves para comprender mejor su verdadera dimensión. Así, la RSE es:

Integral, es decir, abarca a un conjunto complejo de dimensiones de la empresa

Gradual, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir.

Proporcional, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado. (Reyno Momberg, M. 2006)

1.2 Definición de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Aunque en principio pueden sonar parecidos los términos Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se diferencian sutilmente entre sí, y a su vez de la Responsabilidad Social como tal. A decir de Ricardo Fernández García:

La responsabilidad social se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones, públicas y privadas, y las organizaciones

sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global.

La responsabilidad social de la empresa o empresarial (RSE) ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (stakeholders), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), amplía el ámbito de la responsabilidad social de la empresa para incorporar a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones, que tengan un claro interés en mostrar cómo realizan su trabajo. (Fernández García, R. 2009, pág. 19)

De lo expuesto puede colegirse que la RSC implica a las empresas e instituciones del ámbito público en sus diferentes niveles de gobierno. Por extensión podría aplicarse a las empresas mixtas.

Es interesante que tanto en el ámbito privado como público, el rol de la RSC abarca la preocupación por el medio ambiente como un aspecto social relevante, ya que, como sostiene Georgina Nuñez “Una definición de RSC que refleje ampliamente las distintas dimensiones y su alcance debe reflejar la preocupación de los agentes o grupos interesados traduciéndose en un incentivo hacia la adopción de mejores prácticas de las empresas” (Nuñez, 2003)

Así, de acuerdo nuevamente con Fernández García:

(...) La RSC es una forma de gestionar la empresa que integra en el centro de la visión estratégica de esta, junto a los objetivos comerciales o competitivos, los aspectos sociales y medioambientales y en la que cobran una especial relevancia la gestión excelente de los activos intangibles como el capital intelectual, la reputación, la transparencia... Modelo que, a la fecha, es adoptado por la empresa de manera voluntaria y estructurando sus políticas en función de las necesidades y demandas concretas de su entorno más próximo o lo que es lo mismo, sus grados de interés. (Fernández García, R. 2009, pág. 27)

Otro aspecto a tener en cuenta es aquello de la *forma de gestión*, pues si la responsabilidad social se concibe como una forma de gestión empresarial cabe esperar un discurso y una praxis de vinculación con la colectividad que parta del elemento humano que compone la fuerza mayoritaria de trabajo, en apego con visiones de desarrollo plurales y de bienestar común.

1.3 Características de la Responsabilidad Social Corporativa

Si como se ha dicho líneas atrás, la RSC implica a los estamentos públicos y mixtos, así como a las empresas dentro del marco regulador expedido por un estado, o bien por las condiciones de mercado en apego a las legislaciones locales, tomaremos la siguiente caracterización de la RSC como pertinente:

El cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, etc).

Su carácter global, es decir, afecta a todas las áreas de negocios de la empresa y sus participadas, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. Afecta por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien.

Comporta **compromisos éticos objetivos** que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.

Se manifiesta en los **impactos que genera la actividad empresarial** en el ámbito social, medioambiental y económico.

Se orienta a la **satisfacción e información** de las expectativas y necesidades de los grupos de interés. (Fernández García, R. 2009, pág. 29)

1.4 Ética Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa

Al mencionarse la palabra *ética* en el mundo empresarial saltan varios enfoques, los cuales van desde las prácticas de producción, pasando por las formas de hacer negocios, hasta el trato ético al trabajador. En el presente trabajo se apuesta a una visión lo más integral del término *Ética Empresarial*, ya que “la responsabilidad social es una dimensión de la ética empresarial. Y si la responsabilidad social no quiere quedar reducida a cosmética, a burocracia, o a ambas cosas, tiene que hundir sus raíces en una sólida ética empresarial.” (Cortina, 2011, pág. 73)

A decir de Horacio Martínez Herrera en su “Marco Ético de la responsabilidad social empresarial”:

La ética empresarial empieza a gestarse a partir de la aparición de empresas diferenciadas de la pequeña empresa tradicional por su organización formal y jerárquica y por la separación de la dirección y la propiedad. (...) En los años

cincuenta se empieza a reflexionar sobre la Responsabilidad Social de las empresas y sobre la gestión como profesión. (...) -Como consecuencia de la guerra de Vietnam, durante los años sesenta se produce una creciente movilización contra aquello que identifica la cultura norteamericana. Se cuestionan las actividades de las empresas a partir de las consecuencias sociales de sus actuaciones, se critica el papel imperialista de las empresas norteamericanas en los países del Tercer Mundo, se hace referencia a las consecuencias ecológicas del desarrollo industrial y al consumismo como estilo de vida. Estas preocupaciones por las consecuencias sociales de las actuaciones empresariales llevaron a una formulación de la Responsabilidad Social de la empresa más allá de los intereses individualista de los propietarios y directivos. Lo más importante es el cambio de perspectiva en el que se pasa de la persona a la organización en el tratamiento de los problemas.(...) La perspectiva europea trata los problemas de ética empresarial sin apelar tanto a la legalidad para resolverlos, y trata de establecer aproximaciones filosóficas y sociológicas. (Martínez Herrera, H. 2005, pág. 14-17)

Para la década del 80, la Ética Empresarial se convierte en materia disciplinar de estudio y empiezan a aparecer de manera creciente las publicaciones al respecto. En los años 90 las empresas de servicios y prestaciones experimentan un auge aupado por la expansión pública de la Internet, que en poco más de una década se convierte en el estándar de comunicaciones globales (Martínez Herrera, 2005). Sin embargo la mayor exposición pública de las empresas conllevó en algunos casos que la imagen corporativa de varias empresas alimente su propia leyenda, generando las fachadas ideales para prácticas empresariales reñidas con la ética y cayendo en el terreno de la criminalidad, tal es el caso de la empresa Enron.

En ese sentido, cabe recalcar y conminar a las empresas e instituciones que la Ética Empresarial es un ejercicio que “establece alianzas entre la organización empresarial y los desafíos del progreso” (Idem) Desafíos que surgen a diario dadas las condiciones cambiantes de la humanidad y la velocidad con que comunican las noticias y se hacen las transacciones.

1.5 Estándares de gestión para la industria bananera

A continuación se presentan resúmenes de los estándares de producción y gestión que se aplican en la industria bananera. Los textos se han extraído del documento de la FAO: *La Certificación en la cadena de valor de las frutas frescas: el ejemplo de la industria del banano*, 2009.

La Rainforest Alliance (RA) La certificación de Rainforest Alliance tiene por objeto promover las buenas prácticas de gestión agrícola para la conservación de los recursos naturales, y mejorar las condiciones de los trabajadores, las relaciones comunitarias, y la gestión ambiental. La Rainforest Alliance presta apoyo a la secretaría internacional de la Red de Agricultura Sostenible (RAS), un grupo de organizaciones no gubernamentales que trabajan en pro de la conservación del medio ambiente y el desarrollo. En colaboración con los productores, la RAS ha elaborado estándares para la producción de frutas, café, té, cacao, flores cortadas y helechos. Entre los requisitos ambientales de la norma figuran los siguientes: la conservación de los bosques, ríos, y fauna y flora silvestres; la gestión de suelos y aguas; el almacenamiento, el transporte y la aplicación de productos agroquímicos; el manejo integrado de plagas; los criterios para la gestión de desechos; y un plan de gestión agrícola que integre los estándares ambientales y sociales. Algunos de los criterios, particularmente los relacionados con los aspectos sociales, exigen el cumplimiento de las legislaciones nacionales y de los convenios reconocidos internacionalmente. (...) La Rainforest Alliance informó que para mayo de 2008 había certificado 31 727 explotaciones y cooperativas grandes y pequeñas en 19 países por una superficie total de 250 385 hectáreas. Estima que se benefician directamente del programa 1 250 000 agricultores, trabajadores agrícolas y familiares. Por lo que se refiere a los bananos, hubo 368 operaciones RA de certificación de bananos en nueve países, con un total de 64 112 hectáreas. Los bananos certificados por RA se venden principalmente en América del Norte y Europa. Según información recibida de RA y Chiquita Brands (“Chiquita”), las ventas anuales de bananos certificados por RA en América del Norte en 2005 y 2006 se estiman en 1 millón de toneladas, que representan aproximadamente el 28 por ciento de las importaciones totales de bananos. Debido a la colaboración de larga data entre Rainforest Alliance y Chiquita, los bananos son con mucho el producto más importante certificado por RA. Todas las plantaciones pertenecientes a Chiquita en América Latina tienen la certificación de RA: Además, el 84 por ciento de los bananos que Chiquita compra a productores independientes en América Latina está certificado por RA. Las plantaciones de Favorita Fruit Company (REYBANPAC), el tercer exportador mayor de bananos en Ecuador y un proveedor clave de Chiquita, están certificadas por RA. Según Chiquita, en 2006 la empresa importó casi 2 millones de toneladas de bananos certificados por RA en todo el mundo, lo que representa el 88 por ciento de las importaciones de Chiquita desde América Latina

SA8000 Otro programa que se usa en la industria del banano es la norma SA8000 (Responsabilidad Social). Es una norma relativa al lugar de trabajo, centrada en los derechos laborales y en la salud y seguridad del trabajador. Se basa en las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. SA8000 fue elaborada por Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International – SAI), una ONG establecida en los Estados Unidos. Los servicios de acreditación de SAI para SA8000 son gestionados por los Servicios de acreditación de responsabilidad social (SAAS). SAAS acredita a órganos de certificación independientes para que inspeccionen y certifiquen las instalaciones de producción. La certificación de SA8000 se ha usado para bananos y piñas, así como para otros productos agrícolas (FAO, 2004). Se utiliza primordialmente en las grandes plantaciones.

Todas las plantaciones pertenecientes a Chiquita son certificadas por SA8000. En 2005, Chiquita notificó aproximadamente 500 000 toneladas de importaciones en América del Norte de bananos certificados por SA8000, que habían sido certificados también por RA. Dole también importa bananos certificados por SA8000 que se producen en Colombia (en julio de 2007 anunció que todas sus plantaciones colombianas tenían la certificación SA8000), Costa Rica, Ecuador, Honduras, Guatemala y Filipinas (...). El sello SA8000 no se usa en los productos y no existe un mercado minorista diferenciado. Sin embargo, al negociar con los importadores (mayoristas y minoristas), los productores pueden utilizar la certificación como ventaja para las ventas.

La serie ISO 14001 forma parte de los estándares industriales de la Organización Internacional de Normalización (ISO) reconocidos internacionalmente y concierne a los sistemas de ordenación ambiental. En cuanto sistema de ordenación, la ISO 14001 no especifica objetivos distintos de los contemplados en las leyes nacionales en materia de resultados. Ello ha inducido a algunos ambientalistas a criticar el estándar porque permite a las empresas hacer 'publicidad verde engañosa' sin introducir mejoras reales en su comportamiento ecológico. No existe una etiqueta de producto asociada con la certificación de ISO 14001, pero en sus documentos y operaciones de relaciones públicas las empresas pueden dar a conocer dicha certificación. Aunque supone ventajas institucionales, particularmente para los grandes productores, no existe un sobreprecio para las frutas certificadas con arreglo a la ISO 14001, ya que se venden como bananos convencionales. Debido a la ausencia de sobreprecio, esta norma no atrae tanto a los productores más pequeños a causa de los costos de la certificación y de la voluminosa documentación requerida (FAO, 2003). Los productores pueden, sin embargo, utilizar la certificación como ventaja para las ventas cuando negocian con los importadores (mayoristas y minoristas). (Liu, P. 2009, págs. 14-15)

Los estándares resumidos atañen a las condiciones de producción tanto en lo ambiental como en lo laboral, así como a las características de la fruta al final de la cadena de producción. Funcionan como estímulos a los productores aunque no en todos los casos se cumpla esta premisa. La idea de la adopción de estos estándares es dotar de un marco de Responsabilidad Social Empresarial/Corporativa a las empresas/instituciones que los acojan. La aplicación de los mismos es de incumbencia de los grupos empresariales y deben reflejarse en mejoras a la calidad de vida de trabajadores y a cierto nivel de vinculación con la colectividad.

1.5.1 Principios de RS de las NNUU

Aprobadas por la Subcomisión de la Promoción y Protección de los Derechos Humanos, dependiente del Consejo Económico y Social de la ONU (CESNU) en 2004, las "Normas Sobre

las Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y Otras Empresas Comerciales en la Esfera de los Derechos Humanos” no pasaron de ser un borrador. El debate tras el cual se generó el documento duró cuatro años y contó con la oposición de las grandes potencias. Conozcamos un poco de este proceso según lo expuesto por Álvaro de Regil Castilla:

Las “Normas (...)” fueron preparadas por el Grupo de Trabajo, creado para ese propósito (...) en una resolución que data de 1998. La Subcomisión solicitó al Grupo de Trabajo investigar los métodos de trabajo y actividades de las empresas TNLs (Transnacionales), estudiar la información sometida por los gobiernos, agencias especializadas, organizaciones no gubernamentales y otras partes interesadas (...). Según relata Teitelbaum, quien participó directamente en el debate, el mandato del Grupo de Trabajo era darle continuidad a un estudio sobre la impunidad en la violación de los derechos económicos, sociales y culturales. (...) la Subcomisión aprobó unánimemente en la sesión 55^o de agosto de 2003 a las Normas, adoptándolas como borrador, y decidió transmitir las a la Comisión de Derechos Humanos para la consideración y adopción de la Comisión en marzo de 2004.

A pesar del largo debate, las Normas propuestas por la Subcomisión a la Comisión de DDHH nunca fueron adoptadas. La Comisión agradeció el esfuerzo y anunció que las evaluaría, mas afirmó sin ambages que el borrador no había sido solicitado por la Comisión y que, como borrador de propuesta, no tenía validez legal alguna, y comunicó a la Subcomisión que se abstuviera de realizar actividad de observación alguna con las empresas. (de Regil Castilla, A. 2008, pág 7)

A decir de este investigador fue neutralizado por sus opositores y sólo referencia el esfuerzo por desarrollar un marco normativo para el accionar de las empresas transnacionales. (Ibidem).

La aprobación de estas Normas, que si bien no se adoptaron habida cuenta la oposición de grupos empresariales y ciertos gobiernos, sirvió para reconocer que las empresas responsabilidades en cuanto a los Derechos Humanos en todas las partes del planeta. En suma, estas normas se centraron en lo siguiente:

En su núcleo, estas Normas consagraron y articularon cuatro principios generales: que si bien los Estados eran los principales titulares de obligaciones, los actores empresariales también tienen responsabilidades en virtud del derecho internacional de los derechos humanos; estas responsabilidades se aplican universalmente y cubren una amplia gama de derechos; los gobiernos deben tomar medidas para proteger a las personas de abusos de las empresas; y que el carácter transnacional del problema exige que haya un control del comportamiento de las empresas y mecanismos de exigibilidad que traspasen las fronteras nacionales, para así garantizar que las empresas cumplan con las Normas y otras legislaciones nacionales e internacionales, al operar fuera de sus fronteras. (Feeney, P. 2009, pág. 26)

Esta norma está dividida en 9 literales y 23 artículos. Establece definiciones tales como *empresa transnacional, empresa comercial, parte interesada*. En sus disposiciones generales establece que las empresas deben emitir normas de funcionamiento internas acordes a la misma. Estipula que existan mecanismos de vigilancia y verificación de su cumplimiento, tanto nacionales como internacionales. Demanda que las empresas reparen e indemnicen por daños causados al ambiente o a las personas.

1.5.2 Principios del Pacto Global (Mundial)

En la página web de las Naciones Unidas se brinda la siguiente información sobre el Pacto Mundial:

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Por su número de participantes, 12,000 en más de 145 países, el Pacto Mundial es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo. El Pacto es un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de las corporaciones y los mercados. (Naciones Unidas, 2007)

Aunque cercano al espíritu de las Normas CESNU, el pacto global se establece como no vinculante y, además, voluntario. Las empresas deciden si sumarse o no al mismo, ya que se trata de un conjunto de principios basados en valores universales, los cuales deciden respetar a través de una carta de compromiso dirigida al secretario de las Naciones Unidas. No se expresa como un mecanismo de control ni como una normativa de conducta. ¿Cuáles son los diez principios del Pacto Mundial?

Derechos Humanos:

Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos

Estándares Laborales:

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente:

Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

Anticorrupción:

Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno. (Naciones Unidas, 2007)

El Pacto Mundial se refiere más bien al “*Deben de*” que al “*Tienen que*”... las empresas están más abiertas a suscribir un acuerdo Tipo que a permitir un control...Sea como fuere, las ventajas que ofrece la modernidad permite que esos controles se ejerzan de manera global a través de las plataformas de comunicación que provee la Internet; suele ser el caso de las campañas masivas que impulsan organizaciones como *Greenpeace*.

De acuerdo a la página web del Pacto Global Ecuador, son adherentes en la actualidad:

Tabla 9

Principales adherentes privados al Pacto Global*

Nombre	Tipo	Sector	Desde
POWERON	Privada	Servicios para la industria extractiva	24/01/2014
Banco de Guayaquil	Corporativa	Banca	23/12/2013
Seguros Oriente	Empresa	Finanzas y Seguros	04/04/2013
Grupo Synergy E&P	Privada	Petróleos	20/12/2012
Quito Inor Flowers Trade Cia. Ltda.	PYME	Florícola	27/07/2012
ARCA ECUADOR S.A.	Privada	Alimentos y bebidas	02/05/2012
ROYALTY RE S.A.	Empresa	Finanzas y Seguros	20/02/2012
Banco Amazonas S.A.	Privada	Banca	25/01/2012
PKF	Privada	Servicios de consultoría	17/01/2012

Acería del Ecuador C.A. ADELCA	Privada	Construcción	11/01/2012
ACE Seguros S.A., Ecuador	Privada	Finanzas y Seguros	17/11/2011
Pacificard	Privada	Banca	29/09/2011
Panatlantic Logistics S.A.	Privada	Servicios comerciales	26/09/2011
Consejo de Minería Responsable	Privada	Educación	18/08/2011
PRONACA	Privada	Alimentos	11/08/2011
Banco Pichincha C.A.	Privada	Banca	02/08/2011
Llorente & Cuenca Ecuador S.A.	Privada	Servicios de consultoría	20/07/2011
Repsol Ecuador SA	Privada	Petróleos	08/01/2010
Mutualista Pichincha	Privada	Banca	11/12/2008
Telefónica Movistar	Privada	Telecomunicaciones	11/12/2008
Hexagon Consultores	Privada	Servicios de consultoría	07/04/2008
Eternit Ecuatoriana S.A.	Privada	Construcción	25/01/2008
Diners Club del Ecuador S. A	Privada	Servicios comerciales	04/10/2007

Fuente: www.pactoglobal.ec (United Nations Global Compact, 2015)

Elaborado por: Autora

1.5.3 Principios de Responsabilidad Ecuatorial

Los Principios de Ecuador parten de las políticas y directrices de la Corporación Financiera Internacional (CFI), la rama del Banco Mundial dedicada a la inversión del sector privado. Éstas son asumidas de forma voluntaria por los bancos y se sirven de ellas para gestionar temas sociales y ambientales relacionados con los proyectos de desarrollo que las instituciones financian con recursos aportados por la corporación. Los bancos aplican los principios a los préstamos destinados a proyectos con un costo de capital de US\$ 50 millones o superior. En junio de 2003 fueron diez instituciones las primeras en adoptar los principios, y ya para septiembre de 2004 eran veintiséis las instituciones financieras (Banco Mundial, 2004); entre otras: ABN Amro, Banco Itau, Banco Itau BBA, Bank of America, Barclays, BBVA, Calyon, CIBC, Citigroup, Credit Suisse Grp, Dexia, Dresdner Bank, Export Kredit Fonden (CEA de Dinamarca), HSBC, HVB Group, ING, KBC, Mediocredito Centrale, Mizuho Corporate Bank, Rabobank, Royal Bank of Canada, Royal Bank of Scotland, Standard Chartered, Unibanco, WestLB y Westpac.

Según estos principios, sólo se financiará proyectos cuyos promotores demuestren se gestionarán con responsabilidad social y ambiental. Los financiamientos aplican a proyectos en todos los sectores industriales, incluso la minería, el gas y el petróleo y la explotación de recursos forestales.

(...) los prestatarios se seleccionan sobre la base del proceso de selección ambiental y social de la CFI. Los bancos clasifican los proyectos como A, B o C (riesgo social o ambiental alto, mediano y bajo) con la ayuda de una terminología común. Para los proyectos A y B (riesgo social o ambiental alto y mediano), los prestatarios deben realizar una evaluación ambiental que aborde los temas ambientales y sociales identificados durante el proceso de clasificación. Luego de la consulta pertinente con las partes interesadas afectadas por el proyecto a nivel local, los proyectos de la categoría A y B, de ser necesario, deben preparar Planes de Gestión Ambiental que encaren la mitigación y monitoreo de los riesgos ambientales y sociales.

El prestatario debe demostrarle al banco que el proyecto cumple con las leyes del país receptor y con las directrices de mitigación y prevención de la contaminación del Banco Mundial y la CFI para el sector industrial pertinente. Para proyectos en los mercados emergentes, el prestatario también debe demostrar que la evaluación ambiental ha considerado las Políticas de Salvaguarda de la CFI, las cuales entregan una guía en temas como hábitats naturales, pueblos indígenas, reasentamiento voluntario, seguridad de represas, explotación forestal y propiedad cultural. (Banco Mundial, 2004)

1.5.4 La Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial

En el blog de interés académico y empresarial *iso26000.com.ar*, se explica lo que establece este estándar:

La Norma establece específicamente orientaciones sobre: conceptos, términos y definiciones; los antecedentes, tendencias y características de la RS; principios y prácticas relativos a la responsabilidad social; destacando las materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social o asuntos relevantes ESG (medioambiente, social y de gobernanza); integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y, a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia, identificación y compromiso con las partes interesadas, y comunicación, el rendimiento y otra información relacionada con su responsabilidad social. (Guajardo, A. 2013)

Los 5 principios que rigen esta Norma:

- La RSC incluye el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, etc.).

- La RSC es de carácter global, afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y sus relacionadas, así como a todas las áreas geográficas en donde desplieguen su actividad. Afecta por ende, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien.
- La RSC comporta compromisos éticos, objetivos que se convierten en obligación para quien los contrae.
- La RSC se compromete en los impactos o alteraciones que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.
- La RSC se enfoca a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés. (Torres Espinoza, W. 2014)

Esta norma se aplica a todo tipo de organización, fuera de su tamaño o ubicación. La guía trata sobre:

1. Conceptos, términos y definiciones relacionadas con la responsabilidad social
2. Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social
3. Principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social
4. Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social
5. Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y a través de sus políticas y prácticas dentro de su esfera de influencia
6. Identificación e involucramiento con las partes interesadas
7. Comunicación de los compromisos, el desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social. (ISO, 2010)

Aplicación nacional de la Norma ISO 26000

En la revista judicial *derechoecuador.com* se da cuenta de la aplicación de esta norma al interior del país. Se cita nuevamente el trabajo del Dr. Wilson Torres Espinoza, profesor del Instituto de Investigación y Postgrado de la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad Central:

Se conoce que en el Ecuador se ha iniciado su aplicación como Responsabilidad Social, propiamente dicha, en varias empresas públicas y privadas, principios y conceptos, que en algunas instituciones, como el Municipio de Quito, en todas sus empresas operativas, se adoptaron estos enfoques desde muchos años atrás, pero con otra denominación; sea como colaboración o ayuda a las comunidades del entorno de los servicios petroleros, construyendo locales escolares, casas comunales, servicios sanitarios y de agua potable o por lo menos entubada, dotación de útiles escolares, servicios de salud, etc.; con

énfasis en la aplicación de las mejores y más limpias tecnologías utilizadas en este tipo de industria, para disminuir o eliminar las alteraciones ambientales, tanto en su interior como en su entorno, entre otros beneficios para esos grupos humanos, acciones que estaban a cargo de la Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente; pero es público y notorio que en los últimos tiempos, en el campo petrolero, se ha establecido una consistente y bien dotada unidad técnica-administrativa, para aplicar efectiva y prácticamente la Norma 26000 sobre Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias, (...) sobre todo con la participación y el consenso de la comunidad, para que no sean solo donaciones o beneficios aislados, sino que se constituyan en auténticos aportes que satisfagan las necesidades más sentidas por esos importantes grupos sociales, para que contribuyan efectivamente a su desarrollo sustentable, sin que estas contribuciones en ningún caso, signifiquen el reemplazo a las competencias de otras instituciones que tienen funciones específicas en los campos socio-económicos. (Torres Espinoza, W. 2014)

Vemos que en Ecuador la Norma ISO 26000 empieza a aplicarse de a poco, siendo los casos más familiares los de las empresas públicas del municipio metropolitano de Quito, así como las empresas del sector petrolero. Es pertinente la apreciación del Dr. Torres en que estas acciones de responsabilidad social no deben suplir la participación de los estamentos estatales correspondientes.

1.5.5 Normas de desempeño de Sostenibilidad Ambiental y Social

La Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés) establece las Normas de Desempeño de Sostenibilidad Ambiental y social para que sus clientes –parte responsable de la ejecución y operación– las cumplan durante el ciclo de inversión de la corporación en sus proyectos. “Además de cumplir con los requisitos de las Normas de Desempeño, los clientes deben cumplir con la legislación nacional pertinente, incluidas las leyes para la aplicación de las obligaciones asumidas por el país anfitrión según el derecho internacional.” (Corporación Financiera Internacional, 2012)

Estas normas son ocho:

- 1.- Evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales
- 2.- Trabajo y condiciones laborales
- 3.- Eficiencia del uso de los recursos y prevención de la contaminación
- 4.- Salud y seguridad de la comunidad
- 5.- Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario

- 6.- Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales vivos
 - 7.- Pueblos Indígenas
 - 8.- Patrimonio cultural
- (Corporación Financiera Internacional, 2012)

Cada una de estas normas tiene su grupo de objetivos y su campo de acción claramente determinado. Esta información se encuentra ampliada en el documento electrónico disponible en el portal www.ifc.org. Citamos el referido documento para describir brevemente las normas:

La norma de desempeño 1 establece la importancia de: i) una evaluación integrada para identificar los impactos, riesgos y oportunidades ambientales y sociales de los proyectos; ii) una participación comunitaria efectiva, basada en la divulgación de la información del proyecto y la consulta con las comunidades locales en los temas que las afectan directamente; y iii) el manejo por parte del cliente del desempeño ambiental y social durante todo el transcurso del proyecto. Las Normas de Desempeño 2 a 8 definen objetivos y requisitos para prevenir y minimizar los riesgos e impactos para los trabajadores, las Comunidades Afectadas y el medio ambiente, y para compensarlos en los casos en los que persistan impactos residuales. Si bien todos los riesgos y posibles impactos ambientales y sociales pertinentes deben ser contemplados en el contexto de la evaluación, las Normas de Desempeño 2 a 8 describen los posibles riesgos e impactos ambientales (Corporación Financiera Internacional, 2012)

1.5.6 Beneficios productivos

La Responsabilidad Social Corporativa y las normas en las que se basa su aplicación brindan algunas ventajas para las empresas. A decir de Randall Vega, en el portal del Instituto Tecnológico de Monterrey dedicado a las Pequeñas y Medianas Empresas, éstas son:

- Estímulo a la productividad de los trabajadores.
- Aseguramiento de mayor satisfacción de los clientes.
- Mejora de la imagen y reputación de la empresa.
- Disminución de los costos.
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos.

El investigador menciona iniciativas como el cuidado de los hijos de los trabajadores, que contribuye a estimular la productividad, “en la medida que los casos de estrés y de depresión disminuyen”, así como a disminuir el ausentismo y las interrupciones de trabajo. Señala también entre otras iniciativas: la flexibilidad de horarios de trabajo, el interés por la salud y el bienestar de los trabajadores, y el respeto de la diversidad. En su evaluación, “las empresas que mejoran su funcionamiento social interno aseguran en la mayoría de los casos un servicio más adaptado a lo que pide el cliente.” De igual manera, destaca que “la preferencia de los consumidores por las empresas comprometidas en el respeto de valores medioambientales o sociales” es un factor que incide en la imagen pública y en los resultados obtenidos por las empresas. Refiere también que la aplicación de “políticas para el bienestar y la salud de los empleados”, significa la reducción de los costos que suponen las visitas a médicos, medicinas, hospitalización. Luego recalca que la contemplación de políticas sobre la diversidad y la discriminación reducen el “riesgo de ser perseguidas judicialmente y de deber pagar multas millonarias”. (Vega, R. 2015)

En cuanto lo comunitario, la Responsabilidad Social Corporativa brindaría las siguientes ventajas:

- Contribución a la democracia
- Mejoramiento de la cohesión social
- Lucha contra la pobreza y contribución al desarrollo
- Incentivo a la probidad administrativa
- Reforzamiento del respeto para los Derechos Humanos
- Respeto de las condiciones de competencia
- Transferencia de tecnología
- Preservación del Medio Ambiente
- Refuerzo del respeto de los Derechos Fundamentales (Idem)

La Responsabilidad Social Empresarial busca asegurar el respeto de Derechos Fundamentales como la vida libre de esclavitud, tortura, tratos inhumanos o degradantes, la dignidad, las libertades de opinión y de expresión, la privacidad, derechos laborales como el de asociación, la negociación colectiva, la abolición del trabajo infantil, del trabajo forzado, el derecho a la salud, a la educación, entre muchos otros.

1.6 Calidad de Vida y Responsabilidad Social

Entendemos, acogiendo lo expresado por María Chiang y Karina Krausse que la calidad de vida laboral “se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-familia, horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado de sus dependientes y beneficios domésticos” (Chiang & Kreusse, s/f, pág. 24)

Las conquistas laborales son el resultado de varios esfuerzos por parte de la clase trabajadora en reconocimiento de su importancia en la cadena de procesos productivos. Estas conquistas han sido recogidas por legislaciones nacionales, así como por organismos internacionales, e incorporadas a códigos y leyes laborales. Por ello, llama la atención que, ya entrados en el siglo XXI, se requiera de iniciativas globales que garanticen y motiven a las empresas el otorgamiento de tales “políticas de recursos humanos”. La responsabilidad social empresarial/corporativa es un tema que tiene muchos temas que investigar; campos, algunos de los cuales, revisaremos a continuación.

1.6.1 Vida laboral.

Una vez que una empresa crea un ambiente de trabajo favorable, que sea estimulante, que se muestre seguro y a la vez creativo, que no sea discriminatorio y sea también participativo, sus miembros interactuarán bajo las bases de integridad y respeto que garantizarán su desarrollo humano y profesional, contribuyendo así a que su calidad de vida mejore.

Las investigadoras Chiang y Kreusse citan, sin precisar fechas, un estudio realizado por el *Cherenson Group*, en el cual se señala que casi “el 80 % de los empleados prefieren trabajar para una compañía que tiene una excelente reputación y paga un salario suficiente para cubrir sus necesidades que para una compañía que pague un mejor salario pero que tiene una mala reputación.” (Chiang & Kreusse, s/f, pág. 26). De esto se desprende que las acciones sociales de una empresa afectan positivamente su vida interna.

Las mismas investigadoras, apoyándose en datos de la OMS y de la OPS, tomados de terceros, afirman que la promoción de la salud en el lugar de trabajo incluye la ejecución de una serie de políticas y actividades “diseñadas para ayudar a los empleadores y trabajadores en todos los niveles a aumentar el control sobre su salud y a mejorarla, favoreciendo la productividad y competitividad.” (Chiang & Kreusse, s/f, pág. 26).

1.6.2 Cuidado del Medio Ambiente

La preocupación por el Medio Ambiente y sus recursos naturales es la gran herencia del siglo XX. Las presentes generaciones de consumidores y empresarios se enfrentan al reto de proveerse y proveer sin menoscabar aún más el frágil equilibrio de los ecosistemas. El investigador colombiano Santiago Gómez Mejía, en su ponencia para la XLIV Asamblea Anual CLADEA, realizada en Guayaquil en noviembre de 2009, expresa lo siguiente al respecto:

Las presiones ambientales que produjo el modo de producción depredador imperante durante la Revolución Industrial del siglo XIX y gran parte del siglo pasado, que dependía del uso intensivo e indiscriminado de recursos naturales, comenzó a generar alarmas aisladas frente a la compatibilidad entre ese modelo de desarrollo económico basado en los aumentos de productividad a costa de la destrucción ambiental, y la sostenibilidad de los ecosistemas. (Gómez Mejía, S. 2009, pág. 5)

Las políticas empresariales responsables con el medio ambiente consideran los siguientes aspectos:

(...) la administración eficiente de los recursos naturales, controles preventivos y (...) reactivos, de la contaminación de agua, aire y suelos, el manejo adecuado de desechos y residuos sólidos, promoviendo el reciclaje y la separación en la fuente, así como también la eficiente gestión del ciclo de vida de los productos. Asimismo, la aplicación de controles a emisiones de gases de efecto invernadero y otros gases nocivos y de sustancias radioactivas. Pero también y cada vez de manera más frecuente, las empresas se involucran en actividades de saneamiento ambiental. (Gómez Mejía, 2009, pág. 7)

Para este investigador, ser una empresa ambientalmente responsable, en la actualidad, implica algo más: “Es considerar de manera integral todos los posibles impactos ecológicos en los que puede incurrir por efecto de su actividad productiva regular y establecer acciones que prevengan o mitiguen dichos impactos” (Gómez Mejía, 2009, pág. 7); sobre todo si las acciones descritas no son obligatorias o de carácter vinculante a través de códigos de conducta o dispuestas en las legislaciones locales, nacionales o globales.

1.6.3 Vinculación con la Comunidad

La Vinculación con la Comunidad es la relación que establece una empresa con la comunidad en la cual está inserta, con la finalidad de adoptar un rol activo en la resolución de las necesidades de la misma, convirtiéndose así en un actor relevante o clave en el desarrollo social, ambiental y económico de su entorno. Esta relación además de apoyar al desarrollo local ayuda a generar rentabilidad para la empresa al mejorar su imagen corporativa de cara a sus clientes y/o consumidores, sin contar las mejoras en las relaciones entre la empresa y sus trabajadores.

Sin embargo, debemos entender que la vinculación con la comunidad no se trata de beneficencia o filantropía, sino más bien de una actuación activa que va más allá de la entrega de recursos monetarios o físicos. Las iniciativas en las que se involucre o promueva la empresa deben buscar la inversión social; es decir, que se trate de iniciativas que motiven cambios en los miembros de la comunidad para que ellos generen sus propias capacidades y resuelvan, con el tiempo, sus propios problemas y necesidades. (Mercared Sostenible, 2009)

1.6.4 Beneficios financieros

Como bien se señalaba anteriormente, los beneficios económicos de la RSC son una realidad, incluso si estos beneficios se dan en el largo plazo. El portal de la empresa Mercared Sostenible, describe estudios y casos de beneficio financiero para empresas que aplican la Responsabilidad Social. Citamos algunos de ellos:

- En 1999, un estudio publicado en *Business and Society Review*, mostró que 300 grandes corporaciones descubrieron que las empresas que hacían público su compromiso de honrar a sus códigos de ética, mostraron un desempeño tres veces mayor a aquellas que no lo hicieron, tomando como parámetro el valor agregado en el mercado.
- En 1997, un estudio de la Universidad DePaul, demostró que las empresas con un compromiso corporativo definido en cuanto a principios éticos, tenían un mejor desempeño financiero que las que no lo hacían, como base en las ventas e ingresos anuales. (Mercared Sostenible, 2009)

1.6.5 Beneficios productivos

Citando nuevamente a Mercared Sostenible, cogimos que una mejora financiera conlleva un aumento en la productividad de la empresa. El portal, especializado en Responsabilidad Social, lo señala como uno de sus beneficios. En la información que se cita se habla de las semanas de trabajo comprimidas, algo que en la actual legislación laboral ecuatoriana es complejo de implementarse dado que no se contempla la flexibilidad horaria.

En 1998, la empresa Fleet Financial Group rediseño las labores y obligaciones en dos de sus sitios de trabajo para acomodar la vida de laboral de los empleados y sus necesidades, y se encontró que el estrés declinó, el cambio de un lugar a otro se redujo y las metas de producción fueron cumplidas o excedidas. La revista, "Working Mother " informó en 1997 que el Centro de Procesos Financieros, Hewlett-Packard dobló su productividad cuando algunos de los trabajadores comenzaron a utilizar semanas de trabajo comprimidas. (Mercared Sostenible, 2009)

1.7 Marketing Responsable

Si la Responsabilidad Social Corporativa es la “responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad” (definición de la Comunidad Europea, citada por Luis Maram), el Marketing Responsable es “la serie de actividades de marketing encaminadas a cambiar una actitud o comportamiento (...) con el objetivo de producir beneficios sociales” (Maram, 2012); es decir, que se trata de un conjunto de herramientas empleados para generar ingresos, los cuales

garantizarán el sustento empresarial, pero sobre la base del desarrollo social de los grupos con los cuales las empresa se vinculan. (Ortega, G. 2011)

Ahora bien, conviene entender que una cosa es el Marketing Responsable y otra el Marketing Social El experto Luis Maram establece tres diferencias entre el Marketing Social y la Responsabilidad Social. “No toda empresa que ejecuta una campaña de marketing social es una empresa responsable, sin embargo, la mayoría de las empresas responsables utilizan dentro de su estrategia, algunas tácticas de marketing social.” (Maram, L. 2012). A continuación citamos un artículo al respecto (los ejemplos corresponden al país de México):

Diferencia 1:

El Marketing Social está enfocado normalmente en Consumidores. La Responsabilidad Social está enfocada en todos los grupos de interés.

La campaña de Danone, Construyamos sus sueños, lleva 15 años en el mercado y está enfocada a los consumidores de la marca. A través de ella, se dona un porcentaje de la venta de cada yogurt para apoyar a niños con cáncer. Este modelo es un clásico ejemplo de Marketing Social Corporativo.

Sin embargo decir que esta campaña es toda la responsabilidad social de Danone sería una visión miope del concepto. La marca tiene muchos grupos de interés a los que también debe enfocarse, más allá de los consumidores.

Diferencia 2:

Las campañas de marketing social, como todas las campañas de marketing tradicional, tienen una periodicidad definida, es decir, tienen un principio y un fin. La responsabilidad social es un compromiso permanente.

La Campaña de McDonald’s, el McDía Feliz, se lleva a cabo en varios países del mundo donde la marca tiene presencia. Las causas son locales y la mecánica consiste en donar todo lo recaudado de la venta de Big Macs en un determinado día al año. Es decir, la periodicidad y duración están muy bien definidas.

No obstante, la responsabilidad social de la marca es un compromiso permanente que actualmente maneja con fuertes programas de sustentabilidad, incluyendo cadena de valor, colaboraciones con ONG, mejores prácticas verdes, entre otras muchas acciones.

Diferencia 3:

El Marketing social es ejecutado tradicionalmente por el área de marketing, con apoyo de otras áreas. La responsabilidad social no es cuestión de un área, es transversal a toda la empresa.

Las campañas de diferentes empresas para el Teletón suelen tener ideas muy creativas, desarrolladas por sus departamentos o agencias de marketing. Sin embargo, la campaña no suele involucrar a toda la empresa. Por el contrario, la responsabilidad social sí lo hace, involucrando a todas las áreas y departamentos en pos de alcanzar objetivos de sustentabilidad.

Concluyendo, el marketing social y la responsabilidad social son dos conceptos muy distintos. (Maram, L. 2012)

CAPÍTULO II
CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo central dejar claramente establecidos los límites y alcances de los términos claves que se utilizaron en el desarrollo de la investigación. Si bien recoge el pensamiento de algunos autores no es su pretensión hacer un desarrollo teórico de los mismos.

2.1 La Gestión Administrativa: Conceptos Clave

Para que una empresa funcione de manera adecuada debe contar con un esquema de gestión administrativa. No es lo mismo administrar un negocio incipiente que opera con el personal mínimo, que una empresa vasta cuyo desarrollo ha superado la operación básica y requiere administrar varias secciones y una cantidad importante de personal.

La administración tal como la concebimos se remonta a los albores del siglo XX, como lo podemos ver en la siguiente cita:

La ciencia de la administración tiene sus orígenes en la segunda revolución industrial con el apareamiento del control de procesos sobre la producción [citando a Taylor], pero desde la antigüedad podemos hablar de un pensamiento administrativo con la organización de las primeras comunidades y la administración de sus recursos. “La administración es una ciencia sugestiva porque propone distintas formas para tratar de mejorar los procesos” (Rionda Ramírez, J. 2006)

2.2 Tipos de Modelos de Gestión Administrativa

Evidentemente tanto como negocios existen, existen también varios tipos de gestión administrativa, ya que cada empresa debe ajustar la suya a su producción, a sus materias primas, a sus proveedores, a sus ámbitos de acción, a la comunidad en la que se inserta, entre otros factores a considerar.

La Administración (...) es una disciplina importante y universal, fundamentada en el desarrollo de procesos, cuya disciplina acumula conocimientos que incluye

principios científicos, teorías, conceptos, entre muchos otros elementos, que finalmente dependen de la capacidad y de la destreza de los profesionales o tecnólogos en gestión administrativa para aplicarlos en las organizaciones. (Hurtado, D. 2008, pág. 31)

En este punto toma fuerza la figura del administrador de empresas ya que “La administración, como proceso, comprende varias funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.” (Hurtado, 2008, pág. 31)

2.3 Funciones administrativas básicas.

El proceso administrativo es de vital importancia dentro de una empresa. Si pasos como la planificación, dirección, coordinación y control no se llevan adecuadamente nada funcionaría de manera eficiente. El seguimiento correcto de estos pasos conlleva a la correcta toma de decisiones. Así: “La planeación es el proceso por medio del cual uno determina si debe realizar determinada tarea, implanta la manera más eficaz de alcanzar objetivos deseados y se prepara para superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados” (David, R. 2003, pág. 128)

2.3.1 Planificación

Planificar implica pensar con anticipación las metas y acciones, basando las acciones en un método lógico.

Una vez definidos los objetivos o metas, se establece una estrategia general para alcanzar los mismos y se desarrolla un Plan General o Plan Matriz para diseñar proyectos y coordinar actividades.

Una vez establecidos los Planes Estratégicos se determinan planes específicos referidos a cada uno de los departamentos de la empresa.

Planificar es fijar el rumbo de las acciones que ha de seguirse, los principios por los cuales orientarse, las operaciones para realizarlas, y la determinación de tiempos para alcanzar metas y objetivos.

2.3.2 Dirección

La Dirección comprende la influencia del administrador en la realización de los planes de acuerdo a la estructura organizacional. Para obtener respuestas positivas de todos los involucrados debe tenerse una comunicación clara y directa, una supervisión ecuánime, así como una motivación acertada y adecuada a la realidad.

2.3.3 Coordinación

Coordinar es básicamente administrar conflictos. Esto, con la finalidad de que las tareas no se interrumpan. Lo importante es anticiparse a los conflictos que puedan presentarse en la empresa, los cuales casi siempre guardan relación con las diferencias (de intereses, de objetivos, de métodos, de horarios, etcétera). Las condiciones que suelen atraer conflictos son el factor humano, es decir las partes involucradas en los procesos; el lugar de trabajo, el cual suele repartirse en áreas para cada tarea pero que a veces no quedan bien delimitadas; la dinámica de los trabajadores, es decir su forma de intervenir en los procesos; la administración, que por el volumen de sus responsabilidades a veces no alcanza a incluir en la planificación la totalidad de aspectos presentes.

La coordinación debe mediar en los conflictos y buscar fórmulas de solución satisfactorias para las partes involucradas, las cuales deben serlo del todo para los objetivos de la empresa.

2.3.4 Técnicas de control

Sin un control eficiente no se podrá verificar la situación real de la empresa. Se trata de un mecanismo para constatar que las acciones, y resultados son acordes a los objetivos

planteados. En sí, el control evalúa el desempeño general de la empresa frente a los planes estratégicos.

Sus lineamientos generales son:

- Comprobación y/o verificación
- Regulación
- Comparación con un patrón;
- Dirección o mandato de personal;
- Establecimiento de frenos o impedimentos

CAPÍTULO III
ESTABLECIMIENTO DE LA LÍNEA BASE

3.1 Documentación de procesos que se realizan en la “Hacienda Mercedes”

3.1.1 Misión y visión de la “Hacienda Mercedes”.

Misión

Ser una hacienda líder en Responsabilidad Social con valores éticos y humanos, con conciencia ambiental y social, con un espíritu de servicio que promueva el bienestar de sus empleados y la competitividad de su empresa.

Visión

Promover la mejora continua de la producción, basada en la eficiencia, compromiso y bienestar de sus empleados.

3.1.2 Flujograma de proceso actual por cada área.

Al levantar la información de la empresa se ha podido verificar que se carecen de flujogramas de proceso, sin embargo se han encontrado documentados los siguientes procesos:

- * Procedimiento de almacenaje del producto embalado
- * Procedimiento de calidad de material vegetal
- * Procedimiento de control de plagas roedores y aves
- * Procedimiento de higiene en el transporte a nivel de la finca
- * Procedimiento de limpieza y mantenimiento de empacadora
- * Procedimiento de muestreo para análisis multiresidual de fruta
- * Procedimiento de reclamaciones Global Gap

- * Procedimiento de reingreso después de la fumigación
- * Procedimiento de selección de variedad
- * Procedimiento para el lavado de equipos de protección
- * Procedimiento para el retiro de fruta del mercado
- * Procedimiento para la toma muestra de agua x
- * Procedimiento trazabilidad
- * Procedimiento en caso de exceder límites máximos de residuos
- * Procedimiento y manipulación de vidrios y plásticos duros
- * Procedimiento de higiene en el manejo del producto.

Esto se explica debido a que las exigencias del mercado imponen que se tenga alguna certificación, en este caso la hacienda ha accedido a la conocida como Global Gap. Los procedimientos anteriormente mencionados se hallan descritos por medio de fichas de uso interno, ejemplos de las mismas se hallan en el Anexo XX y los datos no necesariamente corresponden a la realidad debido a que su uso es confidencial y por ende está sujeto a cláusulas, en este sentido, tanto para la empresa que realiza el proceso como para la que certifica.

3.1.3 Elaboración de FODA para balance del estado inicial

Es de conocimiento general, tanto en el mundo académico como el de las empresas que el análisis de las fuerzas con las que se cuenta, las oportunidades que brinda el medio, las debilidades propias o intrínsecas a la empresa y las amenazas provenientes del ámbito externo constituyen una matriz decisional llamada FODA por las siglas de cada ítem. El FODA permite entonces el análisis desde los elementos internos (fuerzas y debilidades) y el de los elementos externos (oportunidades y amenazas); esto permite establecer diversas estrategias según se combinen dichos elementos, así por ejemplo se tienen estrategias FO, FA, DO y DA. Establecidas las líneas estratégicas es posible, normalmente, unir algunas de ellas o fusionarlas de modo que se puedan obtener estrategias más claras para la intervención.

Tabla 10

FODA Hacienda “Mercedes”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia en el mercado bananero. ➤ Certificaciones básicas en vigencia. ➤ Cercanía a vías principales. ➤ Baja rotación laboral. ➤ Empresa privada con años de experiencia en el cultivo de banano ➤ Reconocida por su seriedad y cumplimiento ➤ Excelente calidad del producto ➤ Cumple con todos las obligaciones legales ➤ Recurso Humano capacitado nivel gerencial ➤ Plaza-Infraestructura adecuada para desarrollar todos los programas sociales ➤ Proceso de producción del producto certificado mediante la Certificación Global Gap 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acuerdo con la Unión Europea: acceder a mercados internacionales ➤ Apoyo promocional del Estado a través de distintos ministerios y entidades adscritas a ellos para empresas que desarrollen programas de conservación del medio ambiente. ➤ Hacienda con diversidad de cultivo y fácil reconversión. ➤ Relación con GADs. ➤ Alianzas con empresas, Universidades, Ministerios y la Municipalidad del Cantón ➤ Promover la Responsabilidad Social como pioneros de esta práctica en la zona ➤ Involucrar a las familias y la comunidad en programas sociales ➤ Pertener a redes de RSE nacionales e internacionales
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escasa formalización de los procesos administrativos. ➤ Infraestructura adecuada pero que a corto plazo deberá ser mejorada. ➤ Falta de presupuesto para realizar programas de Responsabilidad Social ➤ Falta de un plan estratégico ➤ Falta de equipos comunicacionales ➤ Falta de desarrollo y capacitación a personal nivel medio y bajo ➤ Falta de involucramiento de las familias de los empleados ➤ Falta de un plan de reciclaje y conservación del medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento de los costos de insumos importados, fletes e impuestos. ➤ Cambio climático. ➤ Cambiante precio y que puede ser manejado por la nueva y más grande empresa bananera formada por Chiquita Brands y Fyffes. ➤ Reaparecimiento de plagas del banano. ➤ Problemas en la comercialización de la fruta. ➤ Factores climáticos que no permitan vender el producto ➤ Bajo precio de la caja de banano establecido por el Gobierno ➤ Crisis en el sector bananero ➤ Falta de acceso a la tecnología no existe cobertura de las empresas proveedoras del servicio de internet en la zona

Elaborado por: Autora

3.1.4 Determinación de la estrategia de implementación de la RSE.

A la tarea de generación de valor económico, que es lo que tradicionalmente han realizado las empresas, ahora se trata de impulsar la creación de valor social. Por tanto a la hora de implementar RSE es importante lograr el balance adecuado entre estas dos creaciones de valor. El Dr. James E. Austin, profesor emérito de la Universidad de Harvard, citado por la Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM), apunta que:

lo más interesante de esto es no sólo que ahora haya dos roles, sino la sinergia virtuosa que se dé entre ellos: creando valor de un tipo produces valor del otro tipo. Entonces, en vez de ver esto simplemente como la Responsabilidad Social Empresarial, hay que verlo como la Oportunidad Social Empresarial (OSE) para crear empresas de estatura (USEM, 2009)

¿Cómo se logra esta sinergia? Es lógico que en primer lugar se requiera un fuerte liderazgo que permita que la RSE no sea un tema marginal o discrecional, por el contrario debe ser algo fundamental, imperativo; esto está asociado a la voluntad de los directivos de iniciar un largo camino, un proceso, pues no es algo que se consiga de un plumazo, de la noche a la mañana, no es algo que se logra con una sola decisión, empieza con una decisión pero no termina con ella.

Dado que se trata de generar sinergia entre dos creaciones de valor es necesario pensar que políticas y actividades se las más adecuadas para generar riqueza y a la vez resolver problemas de los stakeholders (actores involucrados). Este nuevo enfoque demanda recursos por tanto se puede tomar dos perspectivas, la primera es la de la inversión y esto solo es posible cuando la empresa dispone de alta solvencia, la segunda opción es el apalancamiento (criterio muy divulgado por Kiyosaki y Trump en el libro “Padre Rico, Padre Pobre), que consiste en invertir recursos para promover una cogestión. Esto nos lleva a la participación, es decir a las alianzas estratégicas que combinando diversos recursos, de actores diferentes, generan una nueva plataforma de desarrollo de producción de soluciones innovadoras cuyos beneficios son para la empresa y sus stakeholders.

En el mencionado artículo James E. Austin señala que “El desafío es cómo servir a estos estratos, cómo darles beneficios incorporándolos a nuestro mercado” (USEM, 2009); por tanto las soluciones se construyen fundamentalmente para su propio mercado, su comunidad inmediata, posteriormente podrán hacerse extensivos a otros mercados; respecto de este último punto señala que el poder de compra de los pobres a nivel mundial es de 8 trillones de dólares. En resumen diremos que las palabras claves son: liderazgo integrador, enfoque, apalancamiento, participación e inclusión.

Tabla 11

Elemento sinérgico vs Factor crítico en de RSE

ELEMENTO SINÉRGICO	FACTOR CRÍTICO	OBSERVACIÓN
Liderazgo integrador	Estructura	Todo cambio de estrategia implica un cambio de estructura.
Enfoque	Medición (indicadores)	Sólo se incorpora lo que es susceptible de ser medido. Esto es importante poder cuantificar la relación entre valor social y valor económico y, si es del caso, considerar responsabilidades e incentivos para estimular la activación.
Apalancamiento	Cogestión	Alianzas estratégicas que combinando diversos recursos, de actores diferentes, generan una nueva plataforma de desarrollo de producción de soluciones innovadoras cuyos beneficios son para la empresa y sus stakeholders.
Participación	Colaboración Comunicación	Con un valor estratégico sustancial. Elaborar informes sociales completos, transparentes y creíbles.
Inclusión	Crear estrategias, productos, sistemas y hasta actitudes para hábitos de consumo.	Lograr la integración sinérgica de todos los factores anteriores.

Fuente: RSE: *Estrategia poderosa, implementación efectiva* (USEM, 2009)

Elaborado por: Autora

De la exposición del Dr. Austin, en la que presenta las conclusiones a las que arribó en su estudio sobre los “Aspectos claves de la colaboración”, publicado por el BID como parte del libro

“Alianzas sociales en América Latina” (BID, 2005), se recuperan tres diapositivas que se consideran importantes de tener presente respecto de la colaboración:

Etapas del vínculo	I Filantrópica	II Transaccional	III Integrativa
Nivel de compromiso	Bajo	Alto
Importancia para la misión	Periférica	Central
Magnitud de recursos	Baja	Elevada
Tipo de recursos	Dinero	Competencias claves
Espectro de actividades	Estrecho	Amplio
Nivel de interacción	Esporádico	Intenso
Nivel de confianza	Modesta	Profunda
Complejidad administrativa	Simple	Compleja
Valor estratégico	Menor	Sustancial

Gráfico 7. Etapas y factores de colaboración

Fuente: (USEM, 2009)

Guía para la colaboración
- CLARIDAD de objetivos
- CONEXIÓN con la gente y con los objetivos
- CONGRUENCIA de misión, estrategia y valores
- CREACIÓN de valor
- COMUNICACIÓN entre socios
- CONTÍNUO aprendizaje
- COMPROMISO con la alianza

Gráfico 8. Principios de la colaboración

Fuente: RSE: Estrategia poderosa, implementación efectiva (USEM, 2009)

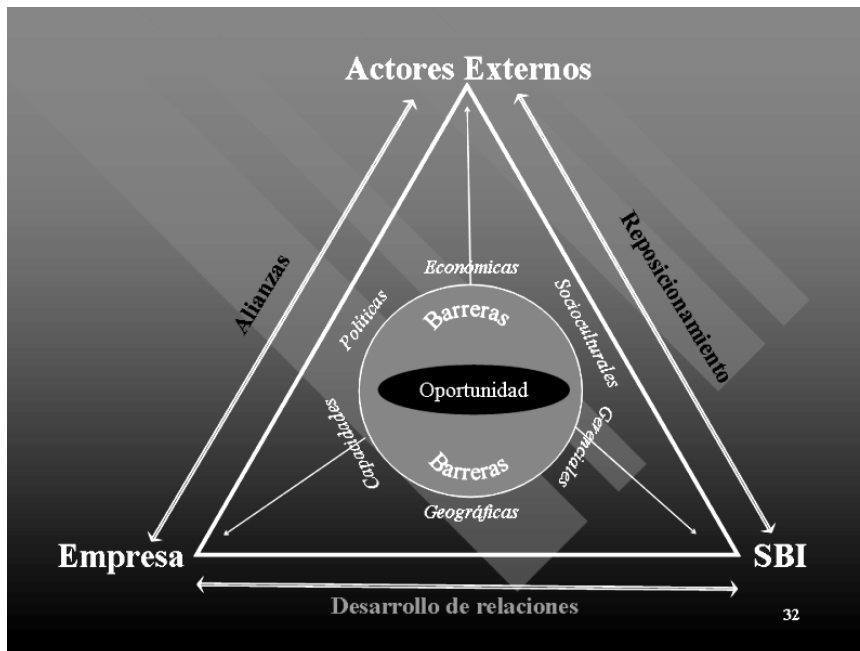


Gráfico 9. Diagrama general de la colaboración

Fuente: RSE: Estrategia poderosa, implementación efectiva (USEM, 2009)

Para el Dr. Austin, en materia de RSE "no se pide nada menos que una transformación organizacional en términos de sistema, estrategias y estructura. La estrategia atrás de todo ello es una estrategia de negocio, como demuestran estas palabras de George Merck, Fundador de Merck & Co y un pionero de la industria farmacéutica global: "Las medicinas son para la gente, no para las ganancias... Siempre que hemos recordado eso, las ganancias nunca nos han fallado". (USEM, 2009)

De la matriz FODA se desprenden las siguientes estrategias claves para el desarrollo del negocio:

Estrategias FO: Mantener la baja rotación laboral, seguir contando con las certificaciones básicas vigentes y aprovechar la experticia para lograr atraer los programas del Estado e insertarnos más eficientemente entre los exportadores a la Unión Europea.

Estrategias DO: Invertir en el mejoramiento administrativo (formalización de procesos) e infraestructura para lograr atraer los programas del Estado e insertarnos más eficientemente entre los exportadores a la Unión Europea.

Estrategias FA: Profundizar el manejo preventivo de plagas.

Estrategia DA: Invertir en el mejoramiento administrativo (formalización de procesos) e infraestructura previniendo el reaparecimiento de plagas.

En conclusión, de estas se elige formular la siguiente estrategia comercial:

Mantener los estándares actuales de funcionamiento profundizando en inversión de mejoramiento administrativo e infraestructura con un enfoque de prevención al reaparecimiento de plagas del banano.

Considerando que, respecto a la RSE, la situación de la Hacienda Bananera “Mercedes” es la de la filantropía, tendremos las siguientes matrices de estado inicial y de estrategia de implementación respectivamente:

Tabla 12

Estado inicial de la Hacienda “Mercedes”

INDICADOR	ETAPA FILANTRÓPICA	POLÍTICA A IMPLEMENTAR
Nivel de compromiso	Bajo	Generación de confianza en la propuesta.
Importancia para la misión	Periférica	Encarnar la misión y visión de la empresa en el mercado del banano a sus trabajadores.
Magnitud de recursos	Baja	Capacitación general y cogestión de recursos con GAD's y empleados.
Tipo de recursos	Dinero	Dinero y activos de la empresa.
Espectro de actividades	Estrecho	Actividades con conyugues y descendientes.
Nivel de interacción	Esporádico	Celebrar fechas claves.
Nivel de confianza	Modesta	Garantizar cumplimiento legal en todos los actos.
Complejidad administrativa	Simple	Formalizar los procesos y empezar el mejoramiento continuo.
Valor estratégico	Menor	La RSE entendida como nuevo modelo de gestión del negocio.

Elaborador por: Autora

Tabla 13

Estrategia de implementación de RSE en la bananera “Mercedes”

ELEMENTO SINÉRGICO	FACTOR CRÍTICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA
Liderazgo integrador	Estructura	Se incorpora un gestor de RSE.
Enfoque	Medición (indicadores)	Elaborar indicadores de rotación laboral, inasistencia laboral (por causas), ficha social (establecer necesidades y demandas de desarrollo personal y familiar). Ligar el desempeño laboral con el acceso a beneficios sociales extralegales.
Apalancamiento	Cogestión	Alianzas estratégicas con GAD local de acuerdo a su plan de desarrollo.
Participación	Colaboración Comunicación	Propiciar la participación en la planificación anual.
Inclusión	Crear estrategias, productos, sistemas y hasta actitudes para hábitos de consumo.	Focalizarse en crear sistema de creencias y actitudes.

Elaborado por: Autora

3.2 Diagnóstico situacional de la RSE en la hacienda bananera Mercedes

3.2.1 Matriz de involucrados o grupos de interés

Tabla 14

Grupos de interés en RSE de la Hacienda “Mercedes”

ACTOR	POSICIÓN	INTERÉS
Dueños de la hacienda	Positiva	Mejorar el negocio.
Trabajadores	Neutra	Acceso a mayores beneficios.
GADs (Gobierno Local)	Indiferente	Rédito político de bajo costo.
Organismos públicos (incluye Cuerpo de Bomberos La Troncal)	Indiferente	Mejorar indicadores ambientales y sociales.
Otras haciendas	Negativa a neutra	No tener un referente diferente
Conyugues	Neutra	Mejorar ingresos familiares
Descendientes	Neutra	Acceso a beneficios
Comunidad (Moradores sector Rancho Grande, Coop. de vivienda 25 de Marzo y Padres de familia Carlos Aguilar)	Positiva	Mejorar la calidad de la educación de los niños y niñas. Capacitación general (pequeños negocios).
Proveedores	Neutra	Mantener relación comercial con la hacienda.
Centros educativos (Universidad Católica sede San Pablo, Escuela Carlos Aguilar)	Positiva	Mejorar la calidad educativa.

Elaborado por: Autora

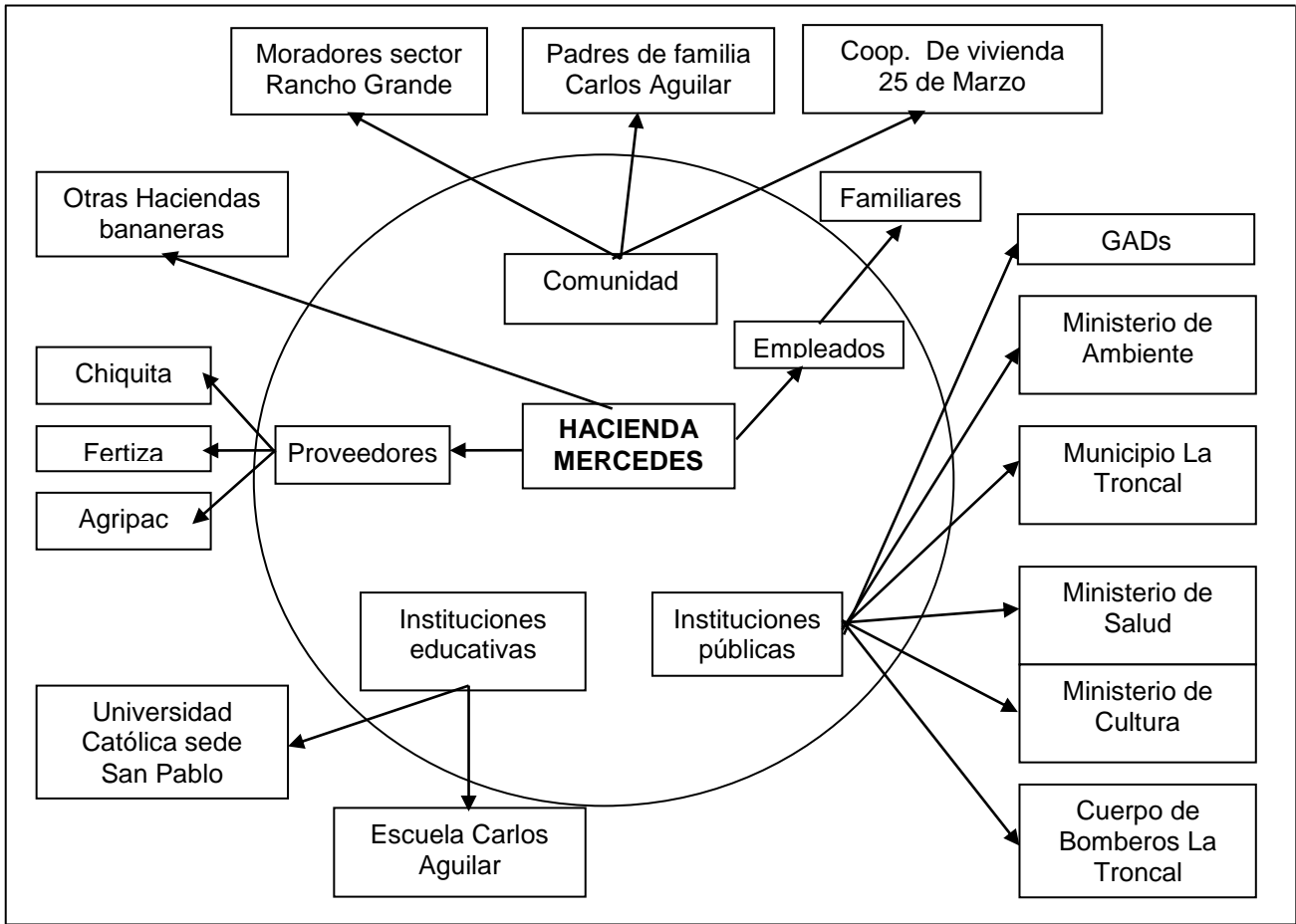


Gráfico 10. Diagrama de Venn de la Hacienda "Mercedes"

Elaborado por: Autora

Según se desprende del diagrama la mayor cantidad de actores provienen del Estado, son públicos, por lo tanto habrá que tener mucho cuidado pues generalmente comprometen recursos pero su flujo suele ser muy lento, tardío e incluso inexistente. A este respecto se señala con claridad que la incorporación en el presupuesto no es suficiente pues luego es necesario certificar la partida y finalmente la disponibilidad. Este aspecto pone, casi siempre, en riesgo la ejecución del plan general.

3.2.2 Árbol de problemas

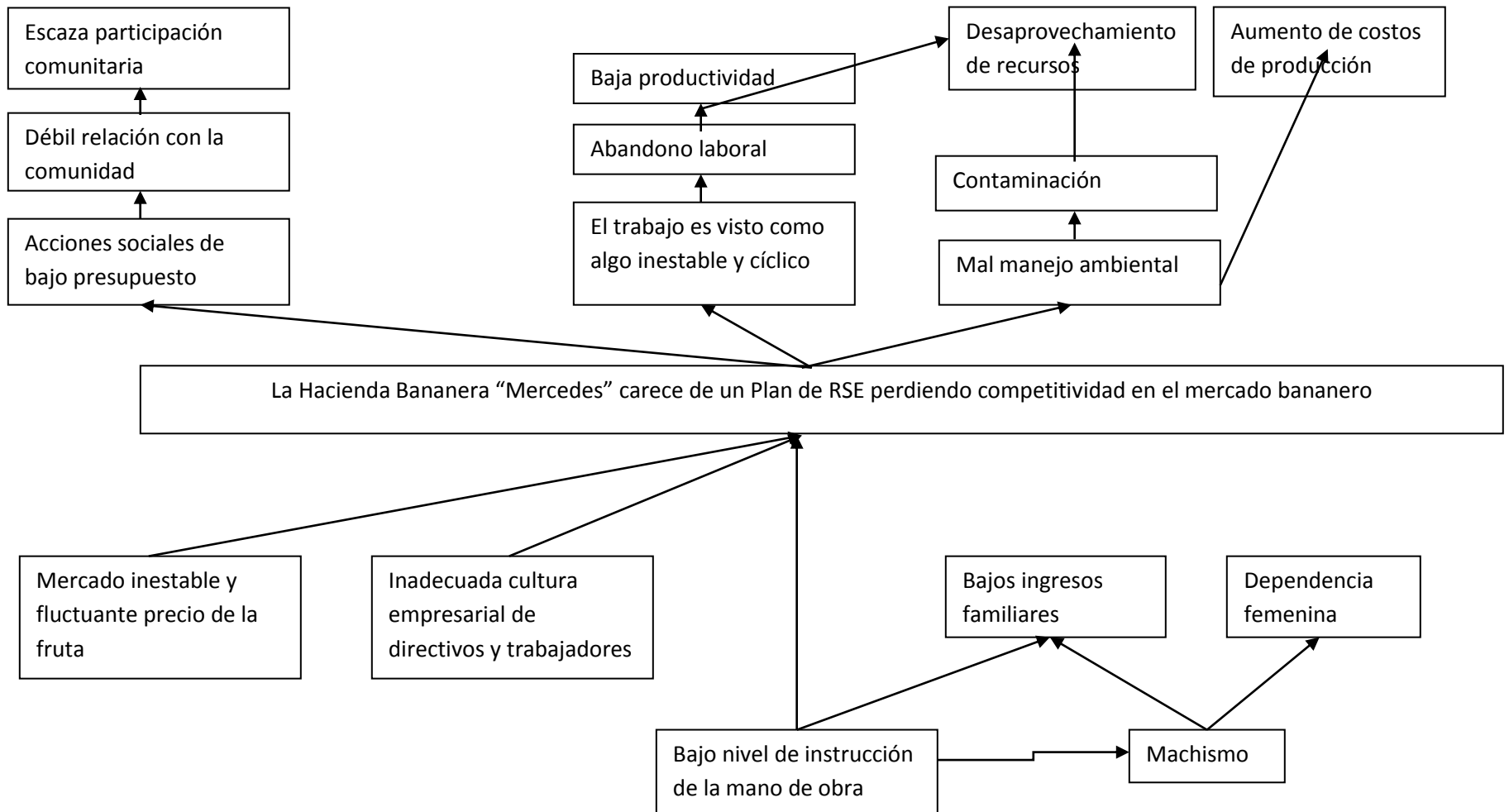


Gráfico 11. Árbol de problemas Hacienda "Mercedes"

Elaborado por: Autora

3.2.3 Árbol de objetivos

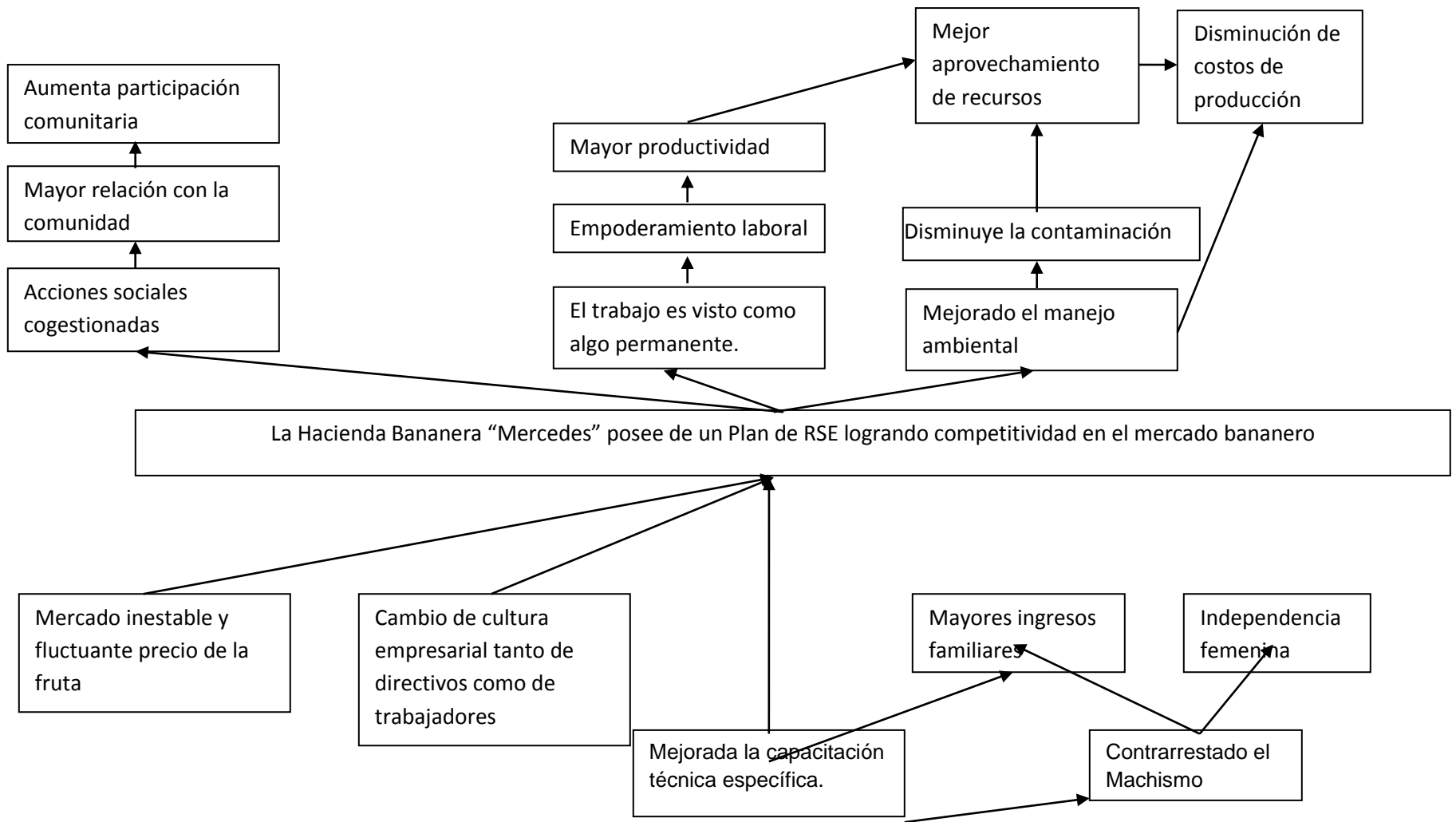


Gráfico 12. Árbol de objetivos Hacienda "Mercedes"

Elaborado por: Autora

3.2.4 Programa de RSE Hacienda “Mercedes”

Tabla 15

Programa de RSE Hacienda “Mercedes”

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
Mejorar la calidad de vida laboral	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un plan de capacitación anual para los empleados - Crear espacios de esparcimiento para los empleados y sus familias -Desarrollar talleres artesanales con las esposas de los trabajadores -Formar círculos de calidad con los diferentes grupos de trabajo - Promover la mejora continua creando incentivos para los empleados. - Crear espacios de atención permanente para los hijos de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - 90% empleados capacitados durante un año - Realizar tres eventos al año con un 80% de asistencia de los empleados con sus familias - 70% de las esposas asisten al taller permanente - Creada la guardería del día con atención permanente
Conservar el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el buen uso del agua y recursos naturales - Desarrollar plan de reciclaje y comercialización de materiales reciclados - Desarrollar talleres de reciclaje con las familias y habitantes del sector. - Gestionar certificaciones ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir la contaminación en un 50% - Culminar un plan de reciclaje en los meses de septiembre y octubre - Conseguir dos certificaciones ambientales en el periodo de enero 2016- febrero 2017
Promover programas de vinculación con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr la participación de los comunidades en los talleres artesanales y de reciclaje - Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas de la comunidad - Mejorar la infraestructura de la escuela del sector - Participar en ferias y eventos culturales de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar dos talleres con el 70% de la comunidad -Mejorar la calidad de vida del 50% de la comunidad - Construir un taller y adecuar los baños de la Escuela del sector - Participar en 2 ferias culturales y artesanales al año
Desarrollar un programa de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar las actividades dentro y fuera de la empresa - Gestionar la adquisición de equipos para una comunicación efectiva - Promover la colaboración de los mcs. - Desarrollar órganos informativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un órgano informativo interno - Promocionar las actividades en la radio de la localidad

Elaborado por: Autora

Tabla 16

Aliados de Hacienda “Mercedes” para Plan de RSE

INSTITUCION	OBJETIVO
Universidad Católica San Pablo	Firmar un convenio de cooperación para que parvularios puedan asistir a los niños hijos de los trabajadores.
Cuerpo de Bomberos	Desarrollar capacitaciones en temas como Primeros auxilios y prevención
Ministerio de Salud	Prevención de enfermedades, vacunación y nutrición
Ministerio de ambiente	Programas ambientales para los empleados, sus familias y la comunidad
Ministerio de Cultura	Promover la cultura en la comunidad, auspicios para eventos culturales
Municipio del Cantón La Troncal	Promover el desarrollo de la comunidad y participar en ferias cantonales.
Empresas privadas Agripac- Fertiza	Auspicio para programas sociales

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO IV

IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE EN LA HACIENDA BANANERA “MERCEDES”

4.1 Modelo de intervención para implementar RSE en pequeñas bananeras.

En el presente acápite se expone una síntesis de los elementos teóricos expuestos, combinados de modo tal que muestren un camino de implementación de la RSE. Dicha síntesis se ha colocado en el formato de matriz en la que se resaltan los factores sinérgicos de todo proceso, los factores críticos de tales elementos sinérgicos, los principios de Deming que son correlativos a los señalados factores sinérgicos; esto se complementa con una serie de macroindicadores y políticas sugeridas según la etapa de desarrollo de la empresa en el camino de la RSE. No pretende ser una receta pero indudablemente es un esfuerzo de racionalizar la intervención. Un desarrollo más puntilloso debería obligar a desdoblar no solo en planes sino también en programas y proyectos, sin embargo esto al momento sería un ejercicio extremadamente especulativo y de dudoso valor debido a que debe ser confeccionado a medida para cada empresa.

4.2. Modelo de intervención creado y aplicación en Hacienda “Mercedes”

Para el modelo desarrollado se ha tomado en cuenta los principios de Deming y los aportes de Austin fundamentalmente, por tanto contempla una orientación hacia calidad y mejora continua a la vez que prioriza la participación o empoderamiento laboral como algo medible, verificable, por medio de variables estandarizadas y cuyos indicadores se definen en cada caso de modo particular en consideración a las propias determinaciones de la empresa.

Tabla 17

Modelo de implementación de RSE

ELEMENTO	FACTOR	PRINCIPIO DE	MACRO	POLÍTICA SUGERIDA		
				SINÉRGICO	CRÍTICO	DEMING
Liderazgo integrador	Estructura	2.- Adoptar la nueva filosofía 7.- Instituir el liderazgo. 8.- Desterrar el temor.	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de compromiso. - Importancia para la misión. - Nivel de interacción. - Nivel de confianza. - Valor estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo desde la dirección del negocio, preferible de modo indirecto (contratación de un gestor de RSE o creación de una unidad de RSE); implementar y mantener políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar liderazgos específicos que apunten a fortalecer valores estratégicos (Desconcentración del liderazgo). 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar los liderazgos de los trabajadores tanto dentro como fuera de la empresa (entorno empresarial) permitiendo la continuidad en el liderazgo o creación de nuevos espacios de intervención.
Enfoque	Medición	1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios 2.- Adoptar la nueva filosofía 3.- No depender más de la inspección masiva. 4.- No adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de compromiso. - Importancia para la misión. - Magnitud de recursos. - Tipo de recursos. - Espectro de actividades. - Nivel de interacción. - Nivel de 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer proyectos de mejora continua en todos los procesos administrativos. - Priorizar acciones que generen valor estratégico. - Implementación de círculos de calidad u otra metodología que apunte en esa dirección. - Seleccionar proveedores por afinidad en valores, 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en investigación, mejora constante e innovación. - Implementar la mejora en calidad sin sacrificar el servicio al cliente. - La implementación de círculos de calidad o cualquier otra metodología que apunte en esa dirección. - Seleccionar proveedores en 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en investigación, mejora constante e innovación. - Prepararse para las tendencias regulatorias y demandas nuevas del mercado lo que implica colocarse nuevamente en la etapa de filantropía respecto a la nueva filosofía y estructura del negocio. - Los proveedores se convierten en

		<p>5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio.</p> <p>6.- Instituir la capacitación en el trabajo.</p> <p>10.- Eliminar lemas, exhortaciones y metas de producción para la fuerza laboral.</p> <p>11.- Eliminar las cuotas numéricas.</p> <p>12.- Potenciar el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.</p> <p>13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.</p> <p>14.- Tomar medidas para lograr la transformación.</p>	<p>confianza.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Complejidad administrativa. - Valor estratégico 	<p>en lo social, disposición a cogestionar a favor de nuestros stakeholders.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar mecanismos de cruce de información para reducir el número de productos con falla (a menos fallas más beneficios para todos). - Priorizar la educación y el entrenamiento. - Los controles no desaparecen, la reincidencia continua se considera negación a participar en el proceso y puede concluir con la separación. 	<p>base a calidad de servicio, coparticipación en la RSE y precio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Priorizar la educación y el entrenamiento. - Los controles no desaparecen, se hacen con fines educativos y no punitivos; se reducen a tomar muestras aleatorias de manera periódica. 	<p>aliados de la nueva visión empresarial con valores compartidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se socializan las ganancias pero también las pérdidas. - Priorizar la educación y el entrenamiento. - Los controles desaparecen, se hacen con fines educativos y no punitivos. El control final realizado por la verificadora dará cuenta de la calidad.
Apalancamiento	Cogestión.	2.- Adoptar la nueva filosofía	- Magnitud de recursos.	- Alianzas estratégicas, negociación con	- Aumentar el nivel de interacción con aliados para	- Maximizar el nivel de interacción con aliados (generar

		<p>4.- No adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.</p> <p>13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de recursos. - Espectro de actividades. - Nivel de interacción. - Nivel de confianza. - Complejidad administrativa. - Valor estratégico. 	<p>opositores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el nivel de interacción con aliados para generar valor estratégico, generar confianza interna y externa en la empresa. - Colocar dinero como contraparte de procesos de educación y entrenamiento (becas) para la comunidad. 	<p>generar valor estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colocar poco dinero y más recursos propios de la empresa como contraparte de procesos de educación y entrenamiento para la comunidad. 	<p>valor estratégico).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volver inocua la acción de opositores y reducir o desplazar a nuevas instancias la complejidad administrativa de los esfuerzos conjuntos. - Las acciones son autosustentables (recursos propios van como contraparte de procesos de educación y entrenamiento para la comunidad).
Participación	Colaboración y comunicación.	<p>2.- Adoptar la nueva filosofía</p> <p>7.- Instituir el liderazgo.</p> <p>8.- Desterrar el temor.</p> <p>9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff.</p> <p>12.- Potenciar el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de compromiso. - Importancia para la misión - Magnitud de recursos - Tipo de recursos - Espectro de actividades - Nivel de interacción - Nivel de confianza 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar lo más sencilla y pedagógicamente la nueva orientación empresarial, sus alcances e impactos. - Talleres de manejo de las relaciones humanas: roles, funciones, jerarquías (en tanto personas todos tenemos derechos, en cuanto rol en la empresa también hay otros derechos e igual sucede con la jerarquía o 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar espacios – con climas favorables- de participación y socialización (por ejemplo análisis de coyuntura del sector, nuevas tablas salariales, nuevas exigencias del mercado, responsabilidad ambiental,...) - Elaborar informes sociales completos, transparentes, creíbles en base a los cuales se proponen las 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar informes administrativos y sociales completos, transparentes, creíbles en base a los cuales se proponen las acciones que se implementan con el aval de la mayoría o el consenso.

		hecho. 13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Complejidad administrativa - Valor estratégico 	<p>autoridad dentro de la empresa y que debe ser asumida y respetada)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar informes sociales completos, transparentes, creíbles en base a los cuales se proponen acciones. 	acciones.	
Inclusión	Generar hábitos de consumo de valores y productos de la empresa.	<p>1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios</p> <p>2.- Adoptar la nueva filosofía</p> <p>9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff.</p> <p>13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.</p> <p>14.- Tomar medidas para lograr la transformación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de compromiso - Magnitud de recursos - Tipo de recursos - Espectro de actividades - Nivel de interacción - Nivel de confianza - Valor estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar programa 3R (reducir, reutilizar y reciclar), dando especial importancia a reducir (optimizar el uso de energía, agua, materia prima y químicos), utilizados; apego a los protocolos y procedimientos establecidos (buenos hábitos laborales); se promueve la reutilización de desperdicios del proceso (particularmente zunchos y plásticos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un programa que involucre las 6R (reducir, reutilizar, reciclar, repensar, reestructurar y redistribuir). - Se repiensen los hábitos de consumo de las familias de los trabajadores para ayudarlos a establecer modos de vida saludables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sostenimiento de un programa que involucre las 6R (reducir, reutilizar, reciclar, repensar, reestructurar y redistribuir).

Elaborado por: Autora

Tabla 18

Aplicación de los principios de Deming a la Hacienda “Mercedes” en su etapa filantrópica y de inicio de RSE.

PRINCIPIO DE DEMING	EXPLICACIÓN	APLICACIÓN AL CASO DE “HACIENDA MERCEDES”
1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios	Lo fundamental es mantenerse en el negocio generando empleo a través de la investigación, la mejora constante y la innovación.	Se procederá a establecer una línea base de los procesos tanto administrativos como los productivos y las condiciones sociales de los trabajadores de la “Hacienda Mercedes”. Se acepta el inicio de un proceso de mejora constantes de los procesos.
2.- Adoptar la nueva filosofía	Reducir los errores por mano de obra deficiente y el negativismo, en concordancia con la norma ISO 9000 que establece: “La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”.	Se espera que estos primeros pasos sirvan de base y motivación para luego entrar en un concepto de mejora global y continua.
3.- No depender más de la inspección masiva	La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso. La inspección NUNCA se elimina, se hace reduce por el crecimiento del personal y el control de los procesos. Si una empresa tiene problemas de calidad debería inspeccionar al 100% para asegurarse de que no lleguen productos defectuosos al mercado pero simultáneamente debería impulsar el mejoramiento del control de los procesos.	No es la intención de este primer trabajo eliminar la inspección o supervisión, de hecho esto no es posible, por el contrario apunta a crear conciencia en el personal de modo que se reduzcan factores de riesgo, se controle mejor los desechos y se los recicle generando beneficios adicionales a las familias.
4.- No adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.	El costo de un producto no es el precio de compra sino el precio de uso. Se debe buscar la mejor calidad, en una relación de largo plazo, en lo posible con un solo proveedor para determinado artículo. Esto no es equivalente a “Proveedor único”, es literalmente una “fuente única para cada producto”.	Este principio tampoco será aplicado. En el mercado bananero los proveedores imponen ciertas regulaciones y condiciones para calificar un producto como exportable, el reto es lograr que a más del precio nuestro producto se cotice por cumplir con una visión de RS que acentúa la atención de los trabajadores y sus familias. No se trata de ingresar a un mercado de productos ecológicos (este proceso es de largo aliento y alta inversión) sino que nos

			reconozcan por la orientación a la RSE, al Buen Vivir.
5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio.	Buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad. La cláusula 8.5.1 de ISO 9001 dice: "La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección". Muy pocas empresas utilizan o comprenden el concepto del Cpk (Índice de capacidad de proceso) y su relación con la variabilidad del proceso mismo medido por medio de la varianza.		Como se ha venido insistiendo este tampoco es un objetivo inmediato ni de este trabajo final de la maestría. En el ámbito bananero es indispensable ir colocando estos temas de manera gradual debido a que se trata de un espacio altamente competitivo, competencia basada en el precio que a su vez es manejado por los brókeres. Al no tener incidencia directa en el precio nuestra apuesta es a lograr que el mercado externo reaccione en función de valorizar el cumplimiento de la RSE.
6.- Instituir la capacitación en el trabajo.	La capacitación entre pares no da garantías de que el trabajador aprenda la manera correcta de hacerlo. La norma ISO 9000 prescribe en el punto 6.2: "...el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas".		La "Hacienda Mercedes" si bien ha capacitado a su personal incorporará como parte de su programación anual capacitaciones para el personal en las áreas más sensibles para la calidad del producto a más de las que tienen relación con el desarrollo del talento humano de manera integral y que se correspondan con lo detectado en el diagnóstico.
7.- Instituir el liderazgo.	Actualmente se concibe el liderazgo como un acompañamiento y no como una gestión de órdenes. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo.		Es importante recordar que no significa abolir los roles, acompañar no significa relativizar la jerarquía de responsabilidades. Por el momento se potenciará el liderazgo comunitario más que el laboral puesto que este último tiene que ver con la cultura de los productores bananeros. La "Hacienda Mercedes" debe implementar cambios pero a la vez cuidarse de no provocar rupturas.
8.- Desterrar el temor.	Para garantizar mejor calidad y mayor productividad es necesario brindar al trabajador seguridad laboral. Esto es especialmente		La "Hacienda Mercedes" tiene baja rotación laboral sin embargo no ha explicitado esto como parte de su relación con los trabajadores. Se formalizará la estabilidad

	importante en un país donde la rotación laboral es alta debido a factores legales y culturales.	con el cumplimiento de la normativa legal, la cualificación permanente y el acceso a beneficios intangibles.
9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff.	Es necesario comprender que las metas son de la empresa no de los departamentos o áreas, que obviamente quedan subsumidas. El resolver las diferencias que pudieran surgir de procesos inadecuadamente coordinados es vital.	Este primer paso de los directivos de la “Hacienda Mercedes” prueba el interés por aplicar este principio. Es un primer esfuerzo que requiere ser bien implementado para potenciar un proceso de mayor envergadura, en particular porque el sector se desarrolla en un ambiente de continuas vicisitudes en todos los órdenes.
10.- Eliminar lemas, exhortaciones y metas de producción para la fuerza laboral.	Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad.	Se hará un uso prudente y medido de la comunicación, la implementación de lemas y exhortaciones tendrán que ver con cuestiones que favorezcan el orden y limpieza así como actividades extra laborales motivadoras de la socialización y el compromiso comunitario.
11.- Eliminar las cuotas numéricas.	Todas las experiencias apuntan a que se logran las cuotas sacrificando la calidad lo cual termina perjudicando a la empresa y por extensión al mismo trabajador.	A más de lo señalado por Deming, las cuotas numéricas no favorecen la colaboración sino la competencia, lo que conlleva a realizar las tareas con menos prolijidad y esto afecta finalmente al producto. Nuestro esquema es vernos como un solo cuerpo, una sola empresa, una empresa con beneficios compartidos y que fija su atención no solo en el salario sino en el acceso a otros beneficios para los trabajadores, sus familias y la comunidad.
12.- Potenciar el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.	Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas. La participación es la forma de reconocer la valía de una persona.	Es uno de los deseos del presente trabajo lograr al final del mismo una mayor identificación de los trabajadores con las acciones de RSE que implemente la empresa, aumentar el sentido de pertenencia en base a saberse parte de una obra de beneficio comunitario.
13.- Establecer un vigoroso programa	Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que	Como se ha mencionado en líneas anteriores esto es un trabajo a largo plazo y

de educación y entrenamiento.	instruirse en los nuevos métodos...y en todo lo relacionado al cambio cultural que la empresa requiere.	este esfuerzo inicial no es sino la evidencia de una apuesta que, acorde a las coacciones del medio ambiente, se irá implementando en mayor o menor medida.
14.- Tomar medidas para lograr la transformación.	La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan la nueva empresa. La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. El mejor consultor no sustituye un mal gerente dice el adagio.	Se ha tomado las precauciones del caso para iniciar un proceso, como tal no se trata de una transformación radical o de un solo plumazo, por el contrario se prevé cambios continuos, tal como lo define el concepto de <i>Kaizen</i> , es decir cambios aparentemente no significativos pero que a largo plazo producen un cambio cualitativo, lo que Lenin llamaría la ley del cambio de la cantidad en calidad. Para la "Hacienda Mercedes" este es un punto de inflexión provocado de manera consciente.

Elaborado por: Autora

A modo de ejemplo de aplicación del modelo expuesto en la Tabla 17, donde se sistematiza el modelo, y en concordancia con lo expuesto en la Tabla 13, relativa a la estrategia de implementación de RSE, y a la Tabla 18, relacionada con la aplicación de los principios de Deming a la Hacienda "Mercedes", se elaboran los planes referentes al área administrativa así como a la de RSE. Se hace notar que el modelo permite establecer, siguiendo la metodología de la Matriz de Marco Lógico, el fin, los propósitos y los componentes. Los proyectos específicos que esto demanden no son objeto de este trabajo y se los puede formular con cualquier formato aunque se sugiere el SML (Sistema de Marco Lógico); igualmente a modo de ejemplo se desarrolla en parte el proyecto para RSE de la Hacienda Bananera "Mercedes" puesto que el alcance de este trabajo, se insiste, es el modelo y no el proyecto en cuanto tal.

4.2.1 Plan de mejoramiento administrativo

Tabla 19

Plan de mejoramiento administrativo Hacienda “Mercedes”

Elemento Sinérgico	Factor Crítico	Principio de Deming	Macro indicador	Acción estratégica	Actividad
Liderazgo integrador	Estructura	2.- Adoptar la nueva filosofía 7.- Instituir el liderazgo. 8.- Desterrar el temor.	Nivel de compromiso. Importancia para la misión. Nivel de interacción. Nivel de confianza. Valor estratégico.	Se incorpora un gestor de RSE.	Elaborar plan de intervención para implementación de la RSE.
Enfoque	Medición (indicadores)	1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios 2.- Adoptar la nueva filosofía 3.- No depender más de la inspección masiva. 4.- No adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. 5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio. 6.- Instituir la capacitación en el trabajo. 10.- Eliminar lemas, exhortaciones y	Nivel de compromiso Importancia para la misión Magnitud de recursos Tipo de recursos Espectro de actividades Nivel de interacción Nivel de confianza Complejidad administrativa Valor estratégico	Elaborar indicadores de rotación laboral, inasistencia laboral (por causas), ficha social. Reducir la supervisión individual priorizando la colectiva.	Implementar círculos de calidad. Desarrollar plan de capacitación técnica (control de plagas). Encarnar la misión y visión de la empresa en los trabajadores.

		<p>metas de producción para la fuerza laboral.</p> <p>11.- Eliminar las cuotas numéricas.</p> <p>12.- Potenciar el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.</p> <p>13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.</p> <p>14.- Tomar medidas para lograr la transformación.</p>			
Apalancamiento	Cogestión	<p>2.- Adoptar la nueva filosofía</p> <p>4.- No adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.</p> <p>13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.</p>	<p>Magnitud de recursos</p> <p>Tipo de recursos</p> <p>Espectro de actividades</p> <p>Nivel de interacción</p> <p>Nivel de confianza</p> <p>Complejidad administrativa</p> <p>Valor estratégico</p>	<p>Alianzas estratégicas con GAD local de acuerdo a su plan de desarrollo.</p>	<p>Realizar acuerdos de trabajo con GAD, ONGs y voluntariado.</p> <p>Reducir la inversión de dinero.</p>
Participación	Colaboración Comunicación	<p>2.- Adoptar la nueva filosofía</p> <p>7.- Instituir el liderazgo.</p> <p>8.- Desterrar el temor.</p> <p>9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff.</p> <p>12.- Potenciar el sentimiento de orgullo que</p>	<p>Nivel de compromiso</p> <p>Importancia para la misión</p> <p>Magnitud de recursos</p> <p>Tipo de recursos</p> <p>Espectro de actividades</p> <p>Nivel de interacción</p> <p>Nivel de</p>	<p>Propiciar la participación en la planificación anual.</p>	<p>Iniciar la participación con la formulación del plan de RSE.</p> <p>Iniciar la relación con conyugues y descendientes.</p>

		<p>produce un trabajo bien hecho.</p> <p>13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.</p>	<p>confianza</p> <p>Complejidad administrativa</p> <p>Valor estratégico</p>		
Inclusión	<p>Crear estrategias, productos, sistemas y hasta actitudes para hábitos de consumo.</p>	<p>1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios</p> <p>2.- Adoptar la nueva filosofía</p> <p>9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff.</p> <p>13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.</p> <p>14.- Tomar medidas para lograr la transformación.</p>	<p>Nivel de compromiso</p> <p>Magnitud de recursos</p> <p>Tipo de recursos</p> <p>Espectro de actividades</p> <p>Nivel de interacción</p> <p>Nivel de confianza</p> <p>Valor estratégico</p>	<p>Focalizarse en crear sistema de creencias y actitudes.</p>	<p>Propiciar una actitud de menor impacto al ambiente: implementar las 3R y reducir la huella de carbono.</p> <p>Asimilar que la RSE es el nuevo modelo del negocio.</p>

Elaborado por: Autora

4.2.2 Plan de la RSE de la Hacienda “Mercedes”

Tabla 20

Plan de RSE Hacienda “Mercedes”

Elemento Sinérgico	Factor Crítico	Principio de Deming	Macro indicador	Acción estratégica	Actividad
Liderazgo integrador	Estructura	2.- Adoptar la nueva filosofía 7.- Instituir el liderazgo. 8.- Desterrar el temor.	Nivel de compromiso. Importancia para la misión. Nivel de interacción. Nivel de confianza. Valor estratégico.	Se incorpora un gestor de RSE.	Elaborar plan de intervención para implementación de la RSE. Socializarlo con los trabajadores para generar confianza y aumentar el nivel de compromiso.
Enfoque	Medición (indicadores)	1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios 2.- Adoptar la nueva filosofía 3.- No depender más de la inspección masiva. 4.- No adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. 5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio. 6.- Instituir la capacitación en el trabajo.	Nivel de compromiso Importancia para la misión Magnitud de recursos Tipo de recursos Espectro de actividades Nivel de interacción Nivel de confianza Complejidad administrativa Valor estratégico	Ligar desempeño laboral con acceso a beneficios sociales.	Propiciar encuentros in company con proveedores de servicios demandados (ej. BIESS). Bono de capacitación (pago de inscripción en cursos de SECAP). Al final del año visita a experiencias exitosas de desarrollo microempresarial.

		<p>10.- Eliminar lemas, exhortaciones y metas de producción para la fuerza laboral.</p> <p>11.- Eliminar las cuotas numéricas.</p> <p>12.- Potenciar el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.</p> <p>13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.</p> <p>14.- Tomar medidas para lograr la transformación.</p>			
Apalancamiento	Cogestión	<p>2.- Adoptar la nueva filosofía</p> <p>4.- No adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.</p> <p>13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.</p>	<p>Magnitud de recursos</p> <p>Tipo de recursos</p> <p>Espectro de actividades</p> <p>Nivel de interacción</p> <p>Nivel de confianza</p> <p>Complejidad administrativa</p> <p>Valor estratégico</p>	<p>Alianzas estratégicas con GAD local de acuerdo a su plan de desarrollo.</p>	<p>Lograr participación de los trabajadores o sus familiares en acciones municipales: cursos y eventos (delegación de la empresa).</p>
Participación	Colaboración Comunicación	<p>2.- Adoptar la nueva filosofía</p> <p>7.- Instituir el liderazgo.</p> <p>8.- Desterrar el temor.</p> <p>9.- Derribar las barreras que</p>	<p>Nivel de compromiso</p> <p>Importancia para la misión</p> <p>Magnitud de recursos</p> <p>Tipo de</p>	<p>Propiciar la participación en la planificación anual.</p>	<p>Desarrollar cursos, de corta duración: capacitación artesanal, manejo microempresarial, cuidado personal, etc.</p>

		hay entre áreas de staff.	recursos		
		12.- Potenciar el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.	Espectro de actividades	Nivel de interacción	
		13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.	Complejidad administrativa	Nivel de confianza	
			Valor estratégico		
Inclusión	Crear estrategias, productos, sistemas y hasta actitudes para de hábitos de consumo.	1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios 2.- Adoptar la nueva filosofía 9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff. 13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento. 14.- Tomar medidas para lograr la transformación.	Nivel de compromiso Magnitud de recursos Tipo de recursos Espectro de actividades Nivel de interacción Nivel de confianza Valor estratégico	Focalizarse en crear sistema de creencias y actitudes.	Propiciar una actitud de menor impacto al ambiente: implementar las 3R y reducir la huella de carbono. Promover cambios alimentarios de las familias.

Elaborado por: Autora

De esta matriz es fácil bajar la información al esquema de un proyecto del área. Aquí se desarrolla el ejemplo para el área de RSE.

El fin es el objetivo del área.

Los propósitos se obtienen desde la columna “Acción estratégica” que se corresponde con una etapa definida en la que está la empresa a ser intervenida, en el presente caso se trata de la etapa filantrópica como ya se explicó anteriormente.

Los componentes se obtienen de la columna “Actividad”.

Por lo tanto lo que queda por desarrollar son las actividades propias del proyecto. A modo de ejemplo se desarrolla, en parte, el componente 1.1. por cuanto tiene relación con la RSE.

Los indicadores se tienen a partir de los macroindicadores, son propios de cada empresa en función de sus particularidades; a su vez los medios de verificación y los supuestos dependen de estos indicadores que se construyen ex profeso.

Tabla 21

Ejemplo de SML para proyecto de RSE

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)*	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Fin</p> <p><i>Implementar la RSE en la empresa agrícola Hacienda Bananera “Mercedes”</i></p>			
<p>Propósito</p> <p><i>1.- Ligado el desempeño laboral con acceso a más beneficios sociales</i></p> <p><i>2.- Establecidas alianzas con GAD’s e instituciones locales.</i></p> <p><i>3.- Planificación anual con participación de los trabajadores.</i></p> <p><i>4.- Fortalecido el sistema de creencias y actitudes de la Hacienda Bananera “Mercedes”.</i></p>			
<p>Componentes</p> <p><i>1.1.- Elaborar plan de intervención para implementación de la RSE.</i></p> <p><i>1.2.- Socializar con los trabajadores el plan de intervención para generar confianza y aumentar el nivel de compromiso.</i></p> <p><i>2.1.- Propiciar encuentros in company con proveedores de servicios demandados.</i></p> <p><i>2.2.- Lograr participación de los trabajadores o sus familiares en acciones municipales: cursos y eventos (delegación de la empresa).</i></p> <p><i>3.1.- Desarrollar cursos, de corta duración: capacitación artesanal, manejo microempresarial, cuidado personal, etc.</i></p> <p><i>5.1.- Propiciar una actitud de menor impacto al ambiente: implementar las 3R y reducir la huella de carbono.</i></p> <p><i>5.2.- Promover cambios alimentarios de las familias.</i></p>			

<p>Actividades</p> <p>1.1.1.- <i>Elaborar perfil profesional del Encargado de RSE.</i></p> <p>1.1.2.- <i>Convocatoria y selección del candidato.</i></p> <p>1.1.3.- <i>Diseño de plan operativo quinquenal y anual de trabajo de RSE.</i></p> <p>1.1.4.- <i>Coordinar la obtención de la certificación Global Gap (incluye el Plan de Manejo Ambiental)</i></p> <p>1.1.4.- <i>Diagnóstico de línea base en producción, conocimientos técnicos, situación personal del trabajador (aspectos sociales, económicos, culturales)</i></p> <p>...</p> <p>5.2.1.- <i>Cursos de preparación de comidas para personas con diabetes, hipertensión o colesterol y triglicéridos altos.</i></p>			
--	--	--	--

- * Los indicadores se obtienen a partir de los macroindicadores y son específicos para cada empresa en función de sus particularidades; a su vez los medios de verificación y los supuestos dependen de estos indicadores que se construyen ex profeso.
- * La certificación Global Gap incluye algunos aspectos de los que se consideran en RSE, por lo tanto es un buen indicador de cumplimiento.

4.3 Presentación de resultados



Gráfico 15. Trabajadores de la Hacienda “Mercedes” asistentes al taller de elaboración del árbol de problemas y árbol de objetivos.

Fuente: Autora



Gráfico 16. Personal administrativo y trabajadoras y trabajadores de la Hacienda “Mercedes”

Fuente: Autora



Gráfico 17. Feria exposición de artesanías con material reciclado.

Fuente: Autora



Gráfico 18. Apoyo a la comunidad: mejoramiento de condiciones de estudio.

Fuente: Autora

CONCLUSIONES

Este apartado trata de los aportes al tema de investigación propuesto, de las conclusiones generales y por supuesto de los resultados obtenidos como mecanismo de comprobación o refutación, aprobación o desaprobación, de las hipótesis inicialmente formuladas. Trataremos de ir armando entonces las conclusiones en este sentido.

a. Cuando se formuló la hipótesis se estableció que se trataba de “establecer el modelo de manera explícita, intencional, e incorporar en él la RSE como un elemento clave de desarrollo empresarial. A este respecto podemos adelantar que se generarán indicadores básicos, lo más simple posibles de modo tal que pudieran funcionar como un check list; desde luego estas tablas irán complejizándose conforme se avance en el proceso.” El presente trabajo ha permitido construir una lógica de intervención (con indicadores establecidos), sistematizada y puesta en una matriz, de fácil uso y comprensión para pequeñas bananeras que deseen iniciar el camino de la RSE como una nueva estrategia de intervención, por lo tanto ha cumplido con su objetivo central. En este sentido no se ha podido probar aún, puesto que recién se ha construido el instrumento, su efectividad en el mejoramiento de la producción y en el elevamiento de la calidad de vida de los trabajadores; habrá que esperar su aplicación por lo menos en el primer año para poder tener alguna idea más clara.

b. Es necesario reconocer que a lo largo del desarrollo de la tesis los objetivos específicos tuvieron que irse reajustando debido a las sugerencias de la tutoría, por una parte, y a la propia dinámica que la investigación fue imponiendo al volverse más abstracta, así poco a poco el énfasis recayó en el modelo más que en las aplicaciones del mismo que terminaron siendo un objetivo de la diligencia real que se haga del instrumento, por ello se incorporó la Matriz de Marco Lógico (SML) como ejemplo.

c. En todo este proceso especial influencia tuvo la caracterización de Austin respecto de las fases o etapas de desarrollo, por ello dicha caracterización se configuro en el eje vertebrador de la propuesta; los principios de Deming integrados a la estrategia y a la implementación efectiva propuesta por Austin permiten concretar los parámetros de las etapas y les proporcionan indicadores; desde luego que estos indicadores son del tipo complejo o compuesto y evidentemente requieren a su vez ser especificados en cada situación particular. Por su parte el análisis FODA incorpora estrategias propias para la situación específica a la que se aplica el

análisis y luego el modelo lo cual nos lleva a las acciones. Por lo tanto el modelo se complementa con dos instrumentos: sistema de marco lógico (SML) y análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). En suma es un sistema muy simplificado, ágil y suficientemente abierto como para ser recreado por cualquier otra hacienda bananera.

Por lo tanto se entrega a la Hacienda “Mercedes” los primeros resultados bajo la forma de modelo de intervención, y a modo de ejemplo dos planes. Los proyectos que se deban implementar para concretar dichos planes deben ser elaborados lo más participativamente posible, por ahora es necesario comprender que esta es la etapa más fuerte pues es el inicio de un cambio empresarial profundo.

d. El instrumento que se deja tiene la virtud de la asepsia, es decir que no toma partido ideológicamente, por lo tanto las acciones que se proponen no están caracterizadas en función de la llamada “toma de conciencia” o concientización. No se trata de que las orientaciones filosóficas sean irrelevantes sino por el contrario, precisamente porque son fundamentales es necesario dejar abierta la puerta para que cada empresa pueda tomar posición. En este contexto lo que se sugiere son políticas que se deben adoptar independientemente del marco ideológico, son acciones indispensables que deben ser orientadas por la propia empresa. En el transcurso de la propuesta existe un modelo ganar-ganar.

e. Los celos no solo provienen de las empresas sino también de los propios gobiernos seccionales y trabajadores; los unos por temor a que la participación signifique poner en riesgo su trabajo adoptan el silencio o el escudo de “todo está bien”, “si hay algo que cambiar que nos digan en qué y lo hacemos puesto que los administradores son los que toman las decisiones”, “nos cumplen con todo lo legal”. Por otra parte los gobiernos seccionales, ávidos de recursos porque para lo social casi nunca hay, preguntan disimuladamente por los ingresos a la vez que quieren dejar claro que todo el rédito político es del gobierno descentralizado; finalmente la pequeña empresa que, pese a los propios temores, ha decidido caminar por la senda de la Responsabilidad Social se ve a fuego cruzado, haciendo una apuesta estratégica cuya primera objeción es la falta de confianza de los stakeholders. Sin duda un camino largo y nada fácil se abre ante sus ojos y no sería nada raro que ante las urgencias de lo cotidiano el esfuerzo se pierda en la niebla de las buenas intenciones.

f. Los resultados pueden ser tangibles o intangibles, cuantitativos o cualitativos, sin embargo desde una perspectiva investigativa es necesario evidenciarlos con “pruebas”. En el caso de la Hacienda Bananera “Mercedes” los primeros acercamientos a los trabajadores y sus familias nos proveen de esas evidencias; el hecho de que se hayan obtenido resultados, más allá de lo esperado en un inicio, son alentadores. Los primeros cursos de artesanía con material de desecho de la bananera, la visita de los niños/as de las escuelas cercanas, la apertura inicial del Municipio de La Troncal para invitarnos a participar de su rendición de cuentas, son logros quizá pequeños para quien es ajeno a la realidad bananera pero grandes para quienes han visto como las empresas se muestran indiferentes a la RSC. En todo caso estos logros nos permiten ver, por ejemplo, que la producción no es un problema y que el recurso humano tiene potencialidades; habrá que ir acompañando la experiencia respondiendo a las nuevas necesidades como son comercialización de los bienes, mejoramiento de la calidad de los diseños, educación financiera, etc. un camino que requerirá creatividad y alianzas.

RECOMENDACIONES

Las acciones emprendidas para propiciar un acercamiento a los trabajadores y sus familias, acciones que se iniciaron en años anteriores y que motivaron la realización de este trabajo, muestran que es imprescindible mantener la línea de espacios recreativos y conmemorativos; festejar el día de la madre, del padre, del niño, navidad,..., seguirán creando lazos y sentimientos de pertenencia. Es recomendable incorporar otras fechas como la de inicio de actividades de la hacienda para ir fortaleciendo una presencia institucional, el propiciar ferias educativas sobre la influencia del banano en la vida del cantón puede ser un mecanismo de elevar la autoestima de los trabajadores y de la sociedad.

Dadas las características de la historia de la relación laboral del sector bananero es necesario que se piense este tipo de proceso a mediano plazo. Esto no es malo en el sentido de que tratándose de un cambio cultural es necesario ir modificando poco a poco los hábitos y costumbres del sector; introducir los conceptos de calidad total, eficiencia y eficacia asociadas a beneficios tangibles debe ser algo muy calibrado debido a los altos y bajos de los cupos y precios del producto en el mercado internacional, por ejemplo.

Se recomienda iniciar de manera urgente la revisión de los procesos administrativos que involucra la producción bananera. Es necesario incorporar de manera más agresiva en el corto plazo temas como la huella de carbono de modo tal que el ingreso a los nuevos estándares internacionales no impacte de manera negativa a la empresa.

Finalmente se anima a la empresa a continuar con el esfuerzo realizado más aún cuando se avecinan tiempos en los que la competencia será más cruenta y las exigencias de los mercados mayores; no solo la optimización administrativa deberá contemplarse sino junto con ella la dimensión de RSE se constituirá en una real oportunidad de desarrollo.

ANEXOS

Anexo A

Plan de manejo ambiental de la Hacienda “MERCEDES”

En este anexo se introduce a modo de ejemplo la documentación del año 2011, esta información es de carácter confidencial y está protegida por la empresa certificadora, por lo tanto solamente se ha colocado el texto autorizado por las autoridades administrativas de la Hacienda y estrictamente con un carácter de muestra del formato.

HDA. MERCEDES	PLAN DE MANEJO AMBIENTAL	NORMATIVA:	GLOBAL-GAP
	PROCEDIMIENTOS DEL PRODUCTOR	PAGINAS:	Pág. 94 de 116
	Código: PMA	VERSIÓN:	1. (ENE-11)

PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

1. OBJETIVO

- Implementar un plan de conservación del medio ambiente compatible con la actividad productiva que permita beneficiar a la flora y fauna existentes en la Hacienda y mitigar los impactos ambientales en el área circundante.

2. RESPONSABILIDADES Y ACCIONES

2.1 Técnico Responsable.

- Define el Sistema de Control Interno de la Normativa GLOBALGAP.
- Elabora el cronograma de inspecciones para verificar mediante las auditorías internas (una vez por año) el cumplimiento de la normativa.

- Define las no conformidades y las acciones correctivas adecuadas a la normativa.
- Definir los criterios inherentes a la gestión ambiental y productiva.
- Planificar y dirigir programas para la protección ambiental.
- Definir metodologías para la capacitación.
- Recomendar, insumos, tecnologías y prácticas agrícolas apropiadas.
- Definir y controlar la trazabilidad de los productos.
- Planificar y elaborar el contenido de los programas de capacitación en temas inherentes a la producción, cosecha y postcosecha de banano
- Planificar y elaborar el contenido de los programas de capacitación en temas inherentes a la protección de recursos naturales y fundamentos de la agricultura ecológica.

2.2 Productor.

- Autoriza el ingreso a su finca para que se cumplan con las diferentes planificaciones de los asesores de campo, como de los inspectores internos o externos.
- Es el responsable cumplir y hacer cumplir el plan de manejo ambiental.

2.3 Operario

Son los trabajadores que intervienen en el manejo de producto y su medio productivo.

- Realiza las tareas o labores dentro de la planta de proceso y campo.

2.4 Auditor interno.

- Realizara las auditorías internas formales bajo un cronograma o planificación.

3. DESARROLLO

3.1. Plan de Conservación del Medio Ambiente

Este Plan se ha elaborado con la finalidad de definir las estrategias que utilizará la Hacienda para minimizar el impacto ambiental ocasionado por la actividad productiva que se lleva a cabo.

Como un sistema consciente y responsable con el medio ambiente, la Hacienda, establece una política seria basada en un diagnóstico inicial (Ficha SIC), que abarca toda la gestión ambiental en cada una de las actividades y procesos que se generan en la actividad bananera, de manera que se posibilite la consecución del desarrollo sustentable que forma parte de los principios sobre los que se establece la producción.

Para el logro de este objetivo, el productor se compromete a:

3.2 Compromisos del Productor

- Cumplir con la legislación ambiental nacional relevante y otros requisitos para la actividad bananera.
- Establecer un balance en la utilización de agroquímicos con el mantenimiento de una producción económicamente rentable.
- Mantener un proceso de mejoramiento continuo en todas las actividades relacionados con la gestión ambiental.
- Considerar el establecimiento de programas para la protección y conservación de ecosistemas naturales.
- Facilitar sus instalaciones para el desarrollo de la investigación y la capacitación en materia ambiental.
- Poner sus experiencias en el campo ambiental, a disposición de los productores bananeros.
- Comunicar este compromiso a sus trabajadores, contratistas y proveedores.

3.3 Metas del Plan de Manejo Ambiental

- ✓ Evaluación del impacto ambiental en el área bananera.
- ✓ Desarrollar propuestas de planes de contingencia para el manejo de impactos ambientales.
- ✓ Unificar criterios para la gestión ambiental.
- ✓ Dar a conocer la legislación ambiental existente en el país que soporta la actividad del sub-sector buscando su cumplimiento.
- ✓ Guiar a los productores hacia una producción más limpia.
- ✓ Capacitación en el uso y manejo seguro de plaguicidas a todos los actores de la cadena productiva.
- ✓ Generación de programas de Salud Ocupacional en convenios con instituciones de salud y Seguridad Social.
- ✓ Establecimiento de la Autorregulación (FAO)
- ✓ Desarrollo de productos para solucionar problemas que afectan la producción buscando generar un menor impacto ambiental
- ✓ Investigación permanente para el desarrollo de metodologías de manejo de las plagas
- ✓ Aplicación y cumplimiento del Reglamento de Saneamiento Ambiental Bananero.
- ✓ Implementación de técnicas de manejo de desechos de plaguicidas
- ✓ Mejoramiento de la productividad

3.4 Marco Jurídico.

El marco jurídico está contenido básicamente en la Constitución Política Ecuatoriana reformada en año 1999, y que agrupa con carácter supremo la Ley de Gestión Ambiental, las leyes del Congreso de la República, decretos con fuerza de ley y decretos-ley del Gobierno Nacional que contienen las normas básicas y políticas que originan la reglamentación específica o normativa del manejo ambiental.

De manera concreta se presenta en la Constitución Política del Ecuador el Registro Oficial con fecha de revisión del 23 de agosto de 2006 sobre el Reglamento de Saneamiento Ambiental Bananero.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería a través del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA) y en coordinación con las compañías fabricantes e importadoras de plaguicidas, empresas exportadoras y productoras de banano son los entes encargados de cumplir y hacer cumplir la legislación concerniente a este ámbito productivo.

Además estarán incluidas en el marco de protección ambiental las compañías de fumigación aérea regentadas por la DAC, ente regulador de esta actividad.

...

5. ALCANCE.

El presente documento es una descripción y forma parte del manejo de la Hacienda.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Protocolo de normativas GLOBAL-GAP. Puntos de control y Criterios de Cumplimiento, Versión 3.0 – 2 SEP07

Lexus. Diccionario Enciclopédico. Ediciones Trébol S.L. Barcelona - España. Edición 2005.

Bananos Cultivo y Comercialización. M, Soto., 2ª Edición.; Litografía e Imprenta Lil,S.A., San José – Costa Rica.; 1992.

Ingeniería del Medio Ambiente Aplicada al Medio Natural Continental. M. Seoanez; Coedición, Ediciones Mundi-prensa; Madrid – España; 1996.

Ingeniería del Riego Utilización Racional del Agua. G. Castañón; Edición Polig. Ind. Alparrache, Madrid – España; 2000.

7. VERSIÓN Y REGISTRO DE EDICIÓN.

Versión Nº 1. Enero del 2011.

Anexo B

Carta de responsabilidad para salud y bienestar

En este anexo se introduce a modo de ejemplo la documentación del año 2011, esta información es de carácter confidencial y está protegida por la empresa certificadora, por lo tanto solamente se ha colocado el texto autorizado por las autoridades administrativas de la Hacienda y estrictamente con un carácter de muestra del formato.

HDA. MERCEDES.	CARTA DE RESPONSABILIDAD PARA SALUD Y BIENESTAR LABORAL	NORMATIVA:	GLOBAL-GAP
	DOCUMENTOS DEL PRODUCTOR	Pág.	99 de 116
	Código: CR	Versión:	1. (Ene-11)

CARTA DE RESPONSABILIDAD PARA SALUD Y BIENESTAR LABORAL

Yo, **Representante legal de la empresa** quién ejerzo las funciones de Gerente General; nombro a **Título y cargo del responsable** como responsable de la salud, seguridad y bienestar del personal que laboran en la Hacienda “Mercedes”. Dichas funciones son:

Salud:

- No permitir que laboren personas en mal estado de salud.
- No permitir que laboren señoras en estado de gestación (embarazo) dentro de la planta de proceso y bodegas.
- No permitir que siga laborando si la persona se siente en mal estado de salud.
- No permitir que siga laborando si la persona ha sufrido un síntoma de intoxicación por el uso de un insumo agroquímico.

- Tratar las posibles emergencias o accidentes laborales, y conducir a un centro de salud al paciente si el caso lo amerita.

Seguridad.

- Verificar que el personal que labora respete la hora de reingreso después de la fumigación.
- Colocar botiquín de primeros auxilios de planta y campo.
- Colocar extintor contra incendios.
- Tener una ducha de emergencia en caso de derrames de cualquier tipo de Agroquímico.
- Proveer de equipos de protección de acuerdo a la labor realizada.

Bienestar:

- Verificar que los baños se encuentren en buen estado para su uso (limpios y con los utensilios necesarios).
- Hacer que se cumplan las normas que pide el protocolo GLOBAL-GAP.
- No dejar laborar a personas menores de edad.

A partir **fecha** del 2011.

RESPONSABLE

GERENTE GENERAL

Bibliografía

Referencia física citada:

Castillo V., M. J. (Agosto de 2014). *Productividad agrícola en Ecuador: un largo camino por recorrer*. Ecuador Debate, 133-163.

Cortina, A. (2011). *La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial*. En J. I. Galán, & A. Sáenz de Miera (Ed.), *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI* (pág. 222). Salamanca, España: Ediciones Universidad de Salamanca.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). México: Prentice Hall.

EKOS. (2013). *Los estudios sobre las empresas y la RSC*. EKOS No 491, 50.

Gómez Mejía, S. H. (noviembre de 2009). *Las estrategias de responsabilidad social empresarial medioambiental desarrolladas por las grandes superficies en Bogotá*. Memorias XLIV Asamblea Anual CLADEA. (U. d. Pacífico, Ed.) Guayaquil, Ecuador.

Referencia física consultada pero no citada:

Fantova Azcoaga, F. (2005). *Manual para la gestión de la intervención social*. España. CCS.

Navarro García, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. España: ESIC.

Carpio Benalcazar, Patricio. (2006). *Retos del desarrollo local*. Ecuador. Ediciones Abya Yala.

Referencia electrónica citada:

BANANA EXPORT. (2015). *Cambio de Matriz Productiva despierta interés en productores agrícolas*. Recuperado el 14 de AGOSTO de 2014, de BANANA EXPORT: http://www.bananaexport.com/noticias/15_mayo_2014.htm

Banco Mundial. (2004). *Principios de Ecuador*. Recuperado el 30 de abril de 2015, de http://www.bancomundial.org/temas/resenas/principios_ecuador.htm

- Chiang, M., & Kreusse, K. (s.f.). *Estudio Empírico de la Calidad de Vida Laboral*. (D. d. Finanzas, Ed.) Horizontes Empresariales, 8(1).
- Club de Calidad. (s.f.). Obtenido de <http://www.clubcalidad.es/>
- CODESOLAR Cia. Ltda. (s.f.). *CODESOLAR*. Recuperado el 16 de Enero de 2015, de http://www.galapagos-reise.com/Mapa_Ecu02.html
- Corporación Financiera Internacional. (2012). *ifc.org*. Recuperado el 30 de abril de 2015, de http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/55d37e804a5b586a908b9f8969adcc27/PS_Spanish_2012_Full-Document.pdf?MOD=AJPERES
- de Regil Castilla, Á. (2008). Recuperado el 30 de abril de 2015, de www.jussemp.org
- Feeney, P. (Diciembre de 2009). *Empresas y Derechos Humanos: La lucha por la rendición de cuentas en la ONU y el futuro de la agenda de incidencia*. (P. P. Poppovic, & O. Vilhena Vieira, Edits.) Sur, Revista Internacional de Derechos Humanos, 6(11), 26.
- Fernández García, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. España: Editorial Club Universitario.
- Gobernación del Cañar. (2015). *Gobernación del Cañar*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de http://www.gobiernodelcanar.gob.ec/public_html/paginas/historia-de-la-provincia-del-canar.30
- Guajardo, A. (2013). *ISO26000*. Recuperado el 30 de abril de 2015, de Responsabilidad Social: <http://iso26000.com.ar/2012/02/vinculo-iso26000-y-pacto-global-pdf/>
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: Fondo Editorial ITM.
- INEC. (13 de Septiembre de 2012). *ECUADOR EN CIFRAS*. Recuperado el 16 de Enero de 2015, de FASCÍCULO PROVINCIAL CAÑAR: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/>
- ISO. (2010). *ISO 26000, Responsabilidad Social. Descubriendo ISO 26000*, 8. Ginebra, Suiza: Organización Internacional de Estandarización.
- J., L. (2007). *Marketing estratégico*. (3era edición ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Liu, P. (2009). La certificación en la cadena de valor de las frutas frescas, El ejemplo de la industria del banano. Estudios FAO, Productos Básicos, FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación), Servicios de políticas comerciales, División de Comercio y Mercados, Roma.
- Maram, L. (2012). ExPok, *Comunicación de Sustentabilidad y RSE*. Recuperado el 30 de abril de 2015, de [www.expoknews.com: http://www.expoknews.com/diferencias-entre-responsabilidad-social-y-marketing-social/](http://www.expoknews.com/diferencias-entre-responsabilidad-social-y-marketing-social/)

- Martínez Coll, Juan Carlos. (2006). *Cien conceptos básicos previos y propios de la administración científica*. Obtenido de Google books:
https://books.google.com.ec/books?id=lzxDNwqo2nQC&pg=PP3&dq=conceptos+b%C3%A1sicos+de+administraci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=Z19QVfLNGtLbsAT9z4DIDQ&redir_esc=y#v=onepage&q=conceptos%20b%C3%A1sicos%20de%20administraci%C3%B3n&f=false
- Martínez Herrera, H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. (P. U. Javeriana, Ed.) Bogotá.
- Martínez Herrera, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE.
- Mercared Sostenible. (s.f.). *Mercared Sostenible*. Obtenido de Vinculación con la comunidad:
<http://www.mercaredsostenible.com/vinculacion-comunidad-inversion-social.html>
- Mercared Sostenible. (s.f.). *mercaredsostenible*. Obtenido de Incrementa la productividad:
<http://www.mercaredsostenible.com/responsabilidad-social/4-incrementa-la-productividad.html>
- Mercared Sostenible. (s.f.). *mercaredsostenible*. Obtenido de Desempeño Financiero:
<http://www.mercaredsostenible.com/responsabilidad-social/1-mejoramiento-del-desempeno-financiero.html>
- Michellini, D. J. (2011). *La ética del discurso como ética de la responsabilidad*. (U. C. Henriquez, Ed.) Recuperado el Noviembre de 2011, de sitio Web Scielo.
- Naciones Unidas. (2007). *Naciones Unidas*. Recuperado el 30 de abril de 2015, de Pacto Global: <https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>
- Narváez, N., Bermeo, R., Yépez, F., Feria, M. d., & Llerena, F. (2013). *CEDIA - Consorcio Ecuatoriano para el Desarrollo de Internet Avanzado*. Recuperado el 16 de Enero de 2015, de [http://repositorio.cedia.org.ec/bitstream/123456789/849/1/Perfil territorial LA TRONCAL.pdf](http://repositorio.cedia.org.ec/bitstream/123456789/849/1/Perfil%20territorial%20LA%20TRONCAL.pdf)
- Nuñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. (U. N. Publications, Ed.)
- Ortega, G. (2011). Gloria Ortega. *Mercadeo responsable y efectivo*. Recuperado el 30 de abril de 2015], de www.gloriaortega.com:
<http://www.gloriaortega.com/component/content/article/45-gloria-ortega/102-ique-es-marketing-responsable.html>
- PROEcuador. (2015). *ANÁLISIS DEL SECTOR BANANO*. Recuperado el 14 de AGOSTO de 2014, de Sitio Web del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones:
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/PROEC_AS2013_BANANO.pdf

- PROEcuador. (2015). *BANANO*. Recuperado el 05 de Enero de 2015, de Sitio Web del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones:
<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/banano/>
- Real Academia de la Lengua. (2015). Obtenido de <http://www.rae.es/drae/>
- Reyno Momberg, M. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva*.
- Torres Espinoza, W. (2014). *Derecho Ecuador*. Recuperado el 30 de abril de 2015, de Responsabilidad Social Empresarial: ISO 26000:
<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoambiental/2014/05/19/resposabilidad-social-empresarial--iso-26000>
- Ulloa, K. (16 de Mayo de 2012). *Huella ecológica*. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de <http://pacaumo.blogspot.com/2012/05/huella-ecologica.html>
- USEM. (2009). *USEM*. Recuperado el 27 de 04 de 2015, de <http://www.usem.org.mx/portada/index.php?mod=portada&id=11>
- Vega, R. (2015). *integrapyme*. (O. d. Caribe, Editor) Recuperado el 30 de abril de 2015, de Beneficios de la Responsabilidad Social Corporativa:
<http://integrapyme.smetoolkit.org/integrapme/es/content/es/8566/Beneficios-de-la-Responsabilidad-Social-Corporativa-RSC->