



**UEB**  
UNIVERSIDAD  
ESTATAL DE BOLIVAR

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL CON ENFOQUE DESDE EL DERECHO

Sostenibilidad y legalidad: los nuevos pilares del negocio.

Elsita Chávez García  
Darwin Rivera Piñaloza  
Cristhian Averos Barragán  
Raúl Chávez Benavides

ISBN: 978-9907-0-0422-9

2025



**RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EN LA GESTIÓN  
EMPRESARIAL CON  
ENFOQUE DESDE EL  
DERECHO**

---

**AUTORES:**

**ELSITA MARGOTH CHÁVEZ GARCÍA**

**DARWIN VLADIMIR RIVERA PIÑALOZA**

**CRISTHIAN ALEXANDER AVEROS BARRAGÁN**

**RAÚL MARCELO CHÁVEZ BENAVIDES**

**ISBN: 978-9907-0-0422-9**



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR  
Universidad Estatal de Bolívar  
Riobamba – Ecuador  
Correo: publicaciones@grupobl.com  
<https://grupobl.com/libros-investig>  
REPOSITORIO



Chávez, E., Rivera, D., Averos, C., Chávez, R. (2025)  
Responsabilidad social en la gestión empresarial con enfoque desde  
el derecho. Grupo Editorial BLR.

© Elsita Margoth Chávez García  
Darwin Vladimir Rivera Piñaloza  
Cristhian Alexander Averos Barragán  
Raúl Marcelo Chávez Benavides

**ISBN: 978-9907-0-0422-9**

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

## FILIACIONES DE LOS AUTORES

Elsita Margoth Chávez García

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [emchavez@ueb.edu.ec](mailto:emchavez@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2906-2999>

Darwin Vladimir Rivera Piñalozaz

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [vrivera@ueb.edu.ec](mailto:vrivera@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5695-9726>

Cristhian Alexander Averos Barragán

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [cristhian.averos@ueb.edu.ec](mailto:cristhian.averos@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0334-9366>

Raúl Marcelo Chávez Benavides

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [raul.chavez@ueb.edu.ec](mailto:raul.chavez@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5323-2728>



## PRÓLOGO

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha transitado, en poco más de medio siglo, desde los márgenes del discurso corporativo hasta el centro del debate sobre el papel de las organizaciones en el siglo XXI. Lo que comenzó como iniciativas filantrópicas voluntarias de empresarios ilustrados se ha transformado progresivamente en un imperativo estratégico, una exigencia reputacional y, cada vez más, en una obligación jurídica emergente. Esta obra que el lector tiene en sus manos se inscribe precisamente en ese momento histórico de inflexión: cuando la RSE deja de ser opcional para convertirse en condición de legitimidad y viabilidad empresarial.

La tensión entre soft law y hard law, entre autorregulación y heterorregulación, entre filantropía y cumplimiento normativo, constituye el hilo conductor de la primera parte de esta obra. Los autores navegan con solvencia por las aguas complejas de la teoría jurídica de la empresa, la ética de los negocios, y los estudios organizacionales, demostrando que la RSE se sitúa en la intersección de múltiples disciplinas. No se trata de un fenómeno puramente jurídico (aunque tiene implicaciones legales crecientes), ni exclusivamente económico (aunque impacta la competitividad), ni meramente ético (aunque se fundamenta en valores). Es, más bien, un concepto liminal—en el sentido antropológico del término—que habita en los umbrales entre lo legal y lo legítimo, entre el cálculo estratégico y el compromiso moral, entre la racionalidad instrumental y la razón práctica.

El análisis que ofrecen los autores es un ejercicio académico autocomplaciente. Está al servicio de un objetivo práctico: comprender los fundamentos de la RSE para poder implementarla efectivamente.

Dr. Ángel Olivera

Doctor en Ciencias Administrativas

Profesor Titular de Gestión Estratégica y Responsabilidad Social  
Empresarial

Universidad Central de Venezuela

Caracas, Venezuela

Abril de 2025

# ÍNDICE

<b>PRÓLOGO.....</b>	<b>i</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>16</b>
<b>1 ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....</b>	<b>16</b>
1.1 Responsabilidad social .....	16
1.2 Gestión empresarial.....	23
1.3 Evolución histórica de la RSE.....	25
1.4 Dimensiones de la responsabilidad empresarial: una taxonomía operacional .....	27
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>32</b>
<b>2 FUNDAMENTOS DEL DERECHO EMPRESARIAL Y LA RSE: DEL SOFT LAW AL HARD LAW .....</b>	<b>32</b>
2.1 La naturaleza jurídica de la Responsabilidad Social Empresarial.....	32
2.2 Marco jurídico de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	32
2.2.1 Marco jurídico internacional de la RSE .....	32

2.2.2	Marco jurídico de la RSE en América Latina y la región andina .....	36
2.2.3	Marco normativo en Ecuador: entre constitucionalismo transformador y limitaciones prácticas.....	37
2.2.4	Experiencias comparadas en la región andina.....	41
2.3	El soft law en la regulación internacional de la RSE .....	42
2.3.1	Los principales instrumentos de soft law en materia de RSE incluyen: .....	43
2.3.2	Ventajas y limitaciones del soft law en RSE.....	46
2.4	El hard law: la juridificación de la RSE .....	47
2.5	RSE y derechos fundamentales: intersecciones jurídicas.....	50
2.5.1	Trabajo digno y derechos laborales como núcleo de la RSE	50
2.5.2	Medio ambiente y desarrollo sostenible: obligaciones empresariales emergentes.....	54
2.5.3	Derechos de consumidores y usuarios: protección frente al poder empresarial .....	57
2.5.4	Diversidad, inclusión e igualdad: dimensiones jurídicas emergentes.....	59
2.6	La RSE como obligación jurídica emergente: debates contemporáneos.....	60
2.6.1	Argumentos a favor de la juridificación de la RSE.....	60
2.6.2	Argumentos contra la juridificación excesiva.....	62

2.6.3	Hacia modelos híbridos: la complementariedad entre soft law y hard law .....	64
2.7	RSE y Objetivos de Desarrollo Sostenible: alineación estratégica.....	66
2.8	La informalidad y los vacíos regulatorios .....	67
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>69</b>
<b>3</b>	<b>LA EMPRESA COMO AGENTE MULTIDIMENSIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....</b>	<b>69</b>
3.1	Reconceptualización del propósito empresarial: más allá del shareholder primacy .....	69
3.2	Integración de la RSE en la estrategia empresarial .....	70
3.2.1	Tipología de aproximaciones empresariales a la RSE .....	70
3.2.2	El concepto de valor compartido: potencial y limitaciones ..	71
3.2.3	Integración estratégica de la RSE: del cumplimiento cosmético al valor compartido.....	73
3.3	Modelos y frameworks de gestión responsable.....	75
3.3.1	Sistemas de gestión integrados: ISO 26000 y normas complementarias.....	75
3.3.2	Frameworks de reporte y divulgación de información no financiera .....	76
3.3.3	Debida diligencia en derechos humanos y ambiente: operacionalización.....	77

3.4	Políticas de remuneración ejecutiva y alineación de incentivos .....	78
3.4.1	Transparencia y rendición de cuentas: mecanismos operativos .....	79
3.5	Innovación en modelos de negocio: emprendimiento social y empresas .....	80
3.5.1	Empresas sociales: tipologías y características .....	80
3.5.2	Certificación B Corp: estándares y efectividad .....	81
3.5.3	Finanzas sostenibles e inversión de impacto .....	82
3.6	Digitalización, inteligencia artificial y RSE: oportunidades y riesgos emergentes .....	83
3.6.1	Tecnologías digitales para transparencia y trazabilidad .....	83
3.7	Gestión empresarial y su articulación con la RSE .....	85
3.7.1	Concepto contemporáneo de gestión empresarial .....	85
3.7.2	Gestión por procesos como base operativa de la RSE .....	85
3.8	Replanteamiento de propósito y resiliencia organizacional ..	86
	<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>88</b>
<b>4</b>	<b>PARADIGMA EPISTEMOLÓGICO Y POSICIONAMIENTO FILOSÓFICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>88</b>
4.1	Fundamentos epistemológicos: del positivismo al pragmatismo crítico.....	88

4.1.1	Asunciones ontológicas: la RSE como fenómeno multidimensional y socialmente construido .....	90
4.2	Enfoque de la investigación y diseño de investigación: estudio de caso explicatorio con métodos mixtos.....	91
4.2.1	Justificación del estudio de caso como estrategia de investigación.....	91
4.2.2	Diseño de métodos mixtos: fundamentación e integración...	92
4.3	Naturaleza de la investigación: aplicada, descriptiva-explicativa y propositiva .....	93
4.4	Población, muestra y criterios de selección.....	93
4.4.1	Definición de población y unidades de análisis .....	93
4.4.2	Estrategia de muestreo: censal para componente cuantitativo, intencional para cualitativo .....	94
4.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	95
4.5.1	Encuestas estandarizadas: diseño y validación .....	95
a)	Validación de instrumento: .....	98
4.5.2	Entrevistas semiestructuradas en profundidad: diseño y protocolo.....	99
4.5.3	Análisis documental: fuentes y procedimientos .....	106
4.5.4	Observación participante limitada.....	108
4.6	Procesamiento de análisis de la información .....	109
4.6.1	Análisis cuantitativo: estadística descriptiva e inferencial..	109

4.6.2	Análisis cualitativo: codificación temática y análisis de contenido .....	111
4.7	Integración de hallazgos cuantitativos y cualitativos .....	116
4.8	Cronograma de ejecución de la investigación .....	117
4.9	Limitaciones metodológicas reconocidas.....	118
4.9.1	Limitaciones de diseño .....	119
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>120</b>
<b>5</b>	<b>EJECUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>120</b>
5.1	Importancia económica y social del sector transporte ecuatoriano .....	121
5.2	Perfil de la empresa caso de estudio: entre tradición familiar y desafíos de profesionalización.....	122
5.3	Diagnóstico de situación actual: análisis integrado de hallazgos empíricos .....	126
5.3.1	Conocimiento y valoración de la RSE: entre el desconocimiento conceptual y la intuición práctica.....	126
5.3.2	Percepción sobre prácticas actuales: discrepancias reveladoras entre niveles jerárquicos .....	128
5.3.3	Dimensión ambiental: la invisibilidad del impacto ecológico .....	133
5.4	Mapeo y análisis de stakeholders: identificando voces, poderes e intereses .....	136
5.4.1	Identificación y caracterización de grupos de interés .....	136

5.5	Matriz de poder-interés y estrategias de engagement .....	140
5.5.1	Mecanismos de diálogo y participación propuestos.....	142
5.6	Diseño del modelo de gestión por procesos de RSE: arquitectura integral.....	144
5.6.1	Fundamentos filosóficos del modelo: misión, visión y valores actualizados .....	144
5.6.2	Código de ética y conducta: normas operacionalizadas .....	147
5.6.3	Estructura organizacional ajustada: incorporación de función de RSE.....	155
5.7	Posición nueva: Coordinador de RSE y Sostenibilidad .....	156
5.8	Procesos clave de RSE: identificación, mapeo y mejora ....	158
5.8.1	Mapa de procesos integrado con dimensiones de RSE .....	158
5.9	Caracterización detallada de procesos críticos de RSE.....	160
5.10	Indicadores de desempeño ESG: Sistema de medición integral .....	168
5.10.1	Sistema de semáforo para monitoreo visual.....	174
5.11	Programas estratégicos de RSE: Acciones priorizadas 2025- 2027 .....	174
5.11.1	Programa 1: Seguridad ocupacional integral.....	174
5.11.2	Programa 2: Eficiencia energética y reducción de huella de Carbono .....	175
5.11.3	Programa 3: Desarrollo de talento y bienestar integral .....	177
5.11.4	Programa 4: Gestión de Stakeholders y transparencia .....	178

5.11.5	Programa 5: Gestión ambiental formalizada.....	180
5.11.6	Programa 6: Fortalecimiento de cultura ética.....	182
5.12	Implementación y gestión del cambio: estrategia de apropiación .....	184
5.12.1	Análisis de resistencias y facilitadores del cambio .....	184
5.12.2	Estrategia de implementación por fases .....	187
5.12.3	Plan de comunicación interna.....	188
5.13	Evaluación y mejora continua: ciclo PDCA aplicado al modelo RSE.....	190
5.13.1	Herramientas de soporte:.....	191
5.14	Beneficios .....	192
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>194</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Integración de hallazgos. ....	117
<b>Tabla 2.</b> Conocimiento de la RSE. ....	126
<b>Tabla 3.</b> Importancia de la RSE. ....	127
<b>Tabla 4.</b> Percepciones sobre prácticas actuales de la empresa (Media en escala 1-5). ....	129
<b>Tabla 5.</b> Hallazgos cuantitativos. ....	133
<b>Tabla 6.</b> Estructura del código de ética y conducta. ....	147
<b>Tabla 7.</b> Hallazgos cuantitativos. ....	160
<b>Tabla 8.</b> Transporte refrigerado con enfoque de sostenibilidad. ....	163
<b>Tabla 9.</b> Dimensión ambiental. ....	168
<b>Tabla 10.</b> Dimensión laboral / Social (12 indicadores). ....	170
<b>Tabla 11.</b> Dimensión ética y gobernanza. ....	172
<b>Tabla 12.</b> Dimensión económica y stakeholders. ....	173
<b>Tabla 13.</b> Semaforización. ....	174
<b>Tabla 14.</b> Beneficios de la RSE (estimaciones conservadoras). ....	192

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Fases del diseño de métodos mixtos. ....	93
<b>Figura 2.</b> Cronograma de investigación. ....	118
<b>Figura 3.</b> Valores corporativos. ....	146
<b>Figura 4.</b> Organigrama propuesto (cambios respecto a existente). ..	155
<b>Figura 5.</b> Mapa de procesos con enfoque RSE.....	159
<b>Figura 6.</b> Componentes.....	175
<b>Figura 7.</b> Componentes eficiencia energética.....	176
<b>Figura 8.</b> Componentes talento y bienestar. ....	177
<b>Figura 9.</b> Componentes stakeholders y transparencia. ....	179
<b>Figura 10.</b> Componentes gestión ambiental. ....	181
<b>Figura 11.</b> Componentes éticos. ....	183
<b>Figura 12.</b> Estrategias de implementación.....	187
<b>Figura 13.</b> Objetivos de comunicación.....	188
<b>Figura 14.</b> Canales y frecuencia. ....	188
<b>Figura 15.</b> Ciclo PDCA. ....	191

## **INTRODUCCIÓN**

La responsabilidad social en la gestión empresarial ha dejado de ser un concepto voluntarista o filantrópico para convertirse en una exigencia estratégica y, en muchos contextos, jurídica. En un mundo caracterizado por la globalización, la interdependencia económica y los crecientes desafíos ambientales y sociales, las empresas ya no pueden limitarse a la búsqueda del lucro, sino que deben asumir compromisos frente a la sociedad, los trabajadores, el medio ambiente y los consumidores.

Esta investigación nace de una pregunta simple pero poderosa: ¿qué pasa cuando una empresa adopta un modelo claro de responsabilidad social? ¿Realmente cambia algo o es solo palabrería? Nuestra hipótesis es que sí cambia, y de formas muy concretas. Primero, internamente: los procesos se vuelven más eficientes, la empresa aprende a mejorar continuamente. Pero también hacia afuera: la compañía empieza a atraer más grupos de interés clientes, proveedores, comunidades, inversionistas que la ven como un socio confiable. Y no solo los atrae, sino que mejora genuinamente la relación con ellos y logra que estén más satisfechos.

Esta investigación busca demostrar que un modelo de responsabilidad social bien implementado despierta esa conciencia y transforma no solo lo que hace la empresa, sino cómo lo hace.

El objetivo principal es claro: diseñar un modelo de responsabilidad social empresarial que realmente mejore cómo funciona una empresa en su día a día, proceso por proceso. Para llegar ahí, se necesita hacer algunas cosas primero. Se comienza con el establecimiento de una línea

base: ¿qué sabemos ya sobre modelos de RSE? ¿Qué han hecho otras empresas? ¿Qué funciona y qué no? Con toda esa información sobre la mesa, podremos diseñar un modelo adaptado a la realidad de la empresa, uno que no se quede en el papel, sino que transforme genuinamente la forma en que opera.

Hay varias razones de peso. La primera es que muchas empresas navegan a ciegas: solo miran sus números financieros al final del mes, pero no tienen ni idea del rastro ambiental y social que van dejando. Un modelo de RSE enciende las luces. Les permite ver esas consecuencias y, más importante aún, hacer algo al respecto: reducir los daños o, idealmente, eliminarlos por completo. Pero hay más. Esta empresa específicamente carece de prácticas de responsabilidad social hacia adentro. No hablamos solo de lo externo, sino de lo básico: crear un ambiente de trabajo sano, donde los valores y la ética no sean carteles en la pared sino la forma en que la gente realmente se trata entre sí.

La importancia de un modelo RSE dentro de la entidad radica porque estamos hablando de sostenibilidad real, no del término de moda en presentaciones corporativas. Una empresa sostenible es aquella que puede crecer sin destruir el planeta, sin dañar a las comunidades donde opera, y cultivando valores que hacen mejor el ambiente interno. Esto no es altruismo: se traduce en productividad, en menos conflictos, en respeto mutuo, en gente que realmente quiere trabajar ahí.

Lo hermoso de implementar un modelo de RSE es que pone en marcha un círculo virtuoso. Para hacerlo bien, tienes que identificar todos tus procesos actuales, ver cuáles faltan, implementar lo necesario para

cumplir objetivos concretos. Y cuando logras esos objetivos, ¿qué haces? Planteas nuevos. Así es como la mejora continua deja de ser un eslogan y se convierte en la forma natural de operar. Como bien señala Betancourt (2018), las empresas tradicionalmente solo han perseguido una cosa: ganar más dinero. Punto. Las consecuencias ambientales, sociales, o incluso cómo se gobierna internamente la empresa, han sido detalles ignorados. Ya no puede seguir siendo así.

# CAPÍTULO I

## 1 ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La pregunta sobre el papel que deben desempeñar las empresas en la sociedad no es nueva. Desde los albores de la revolución industrial, cuando las fábricas transformaron radicalmente las estructuras productivas y sociales de Occidente, pensadores, reformadores y empresarios visionarios han cuestionado si la búsqueda legítima del beneficio económico constituye el único o incluso el principal propósito de la actividad empresarial. ¿Son las organizaciones económicas entidades exclusivamente orientadas a la maximización de utilidades para sus propietarios, o poseen responsabilidades más amplias hacia trabajadores, comunidades, el medio ambiente y la sociedad en su conjunto?

### 1.1 Responsabilidad social

Posligua (2017) realizó su tesis de maestría sobre algo muy específico y necesario: cómo deberían funcionar las empresas madereras en Ecuador si realmente quisieran ser socialmente responsables. Su pregunta de investigación fue directa: ¿qué factores son esenciales para crear un modelo de gestión de RSE que funcione en este sector? Para responder esto, Posligua se acercó directamente a las empresas forestales del país. No se quedó en la teoría; fue, preguntó, observó. Su investigación fue descriptiva, buscando entender cómo operaban realmente estas compañías.

Trujillo (2013) abordó en su tesis de ingeniería un problema que muchas empresas enfrentan, pero pocas saben cómo resolver: ¿cómo se registra contablemente la responsabilidad social empresarial? Su caso de estudio fue CADITEX, una empresa que quería que sus prácticas de RSE no fueran solo buenas intenciones, sino algo medible y visible en sus libros contables, algo que realmente contribuyera a cumplir su misión y visión. Para entender la situación completa, Trujillo realizó un análisis exhaustivo de los diferentes departamentos de la empresa y los múltiples factores involucrados. No era solo un tema de números; era entender cómo funciona toda la organización.

López (2019) se planteó un desafío práctico en su tesis de maestría: crear un modelo de responsabilidad social empresarial que realmente funcione para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del sector alimentario. Porque una cosa es lo que hacen las grandes corporaciones con recursos ilimitados, y otra muy distinta es lo que puede implementar una empresa familiar que produce mermeladas o un pequeño restaurante. Para desarrollar este modelo, López utilizó un enfoque descriptivo: primero entendió a fondo qué significa la RSE, qué implica, cómo se ha implementado en otros contextos, y luego lo adaptó a la realidad de estas empresas más pequeñas.

Siguenza (2019) se hizo una pregunta relevante para la realidad económica del Ecuador: ¿qué habilidades de gestión necesita tener el dueño o administrador de una microempresa para que su negocio realmente despegue y compita en el mercado? Porque una cosa es dirigir una gran corporación con equipos especializados, y otra muy diferente es liderar un negocio pequeño donde el mismo dueño hace de todo. Su

investigación no fue de campo ni experimental. Siguenza optó por un enfoque documental: revisar, extraer y organizar información existente sobre el tema. Construyó mapas conceptuales para visualizar las conexiones entre diferentes habilidades y estrategias, documentando cuidadosamente todo lo que iba encontrando.

Agustín (2017) se planteó evaluar algo que cada vez se usa más en las universidades: los simuladores de gestión empresarial. Su pregunta era simple pero importante: ¿realmente funcionan estas herramientas? ¿Ayudan a los estudiantes a desarrollar las habilidades que necesitarán cuando dirijan empresas de verdad? Su objetivo no era solo ver si los estudiantes aprendían teoría, sino algo más profundo: ¿pueden estos simuladores ayudarles a cumplir objetivos, pensar creativamente, resolver problemas, y detectar errores a través de la experiencia práctica? Para responderlo, utilizó una metodología cualitativa, observando y describiendo los procesos de aprendizaje que ocurrían cuando los estudiantes usaban estas plataformas.

Arce (2019) estudió algo muy específico: cómo una agencia de aduanas ecuatoriana, "Grupo Lanata S.A.", podría usar la innovación para volverse más competitiva. Puede sonar poco emocionantes aduanas, trámites, exportaciones, pero la pregunta de fondo es universal: en un mundo que cambia cada vez más rápido, ¿cómo innova una empresa que trabaja en un sector tan regulado y tradicional? Para investigarlo, Arce eligió un enfoque exploratorio y cualitativo. Nada de encuestas masivas ni análisis estadísticos complejos. En su lugar, observó directamente las operaciones, habló con la gente, aprovechó el conocimiento empírico de

quienes viven el día a día de la empresa. A veces, las mejores respuestas están en mirar y escuchar con atención.

Lindbaek (2005) plantea algo fundamental sobre los modelos de responsabilidad social empresarial: no son recetas que se copian y pegan. Son una filosofía, una forma de pensar y actuar que la empresa debe hacer suya. Pero aquí está lo importante: antes de adoptar cualquier modelo, la empresa necesita tomarse el tiempo de analizarlo e interpretarlo a fondo. ¿Por qué? Porque la decisión de implementar RSE debe venir desde arriba—accionistas, gerentes, directivos—y no solo como un departamento aislado que hace proyectos sociales desconectados del negocio.

Cuando el liderazgo realmente abraza esta filosofía, algo cambia. La empresa empieza a actuar pensando en el beneficio de múltiples actores, no solo en las ganancias:

Hacia adentro: los trabajadores sienten que la empresa se preocupa genuinamente por ellos, no solo los ve como mano de obra.

Hacia afuera: las familias de esos trabajadores, las comunidades cercanas, el entorno social donde opera la empresa—todos se benefician. Y aunque el impacto en estas zonas de influencia sea indirecto, no es menos importante. Una fábrica que contamina menos, un negocio que genera empleo digno, una empresa que apoya proyectos comunitarios... todo eso transforma el territorio, aunque no siempre aparezca en los reportes financieros.

La RSE real empieza cuando los que toman las decisiones importantes entienden que el éxito de la empresa está entrelazado con el bienestar de todos estos actores.

Argandoña (2007) identifica tres tipos principales de modelos de RSE, y lo interesante es que una empresa no tiene que elegir solo uno—puede combinarlos según lo que necesite. Veamos cada uno:

**Modelos ambientales:** Aquí el foco está en el medio ambiente. ¿Cómo opera la empresa sin destruir lo que la rodea? Se trata de minimizar la contaminación, usar recursos de manera responsable, pensar en el impacto ecológico de cada decisión. Una fábrica que implementa este modelo se pregunta constantemente: ¿qué huella estamos dejando? ¿Cómo podemos producir sin acabar con el entorno natural?

**Modelos sociales:** Este modelo se centra en valores éticos y sociales. No basta con cumplir la ley; la empresa debe comportarse con integridad, tratar dignamente a sus empleados, ser honesta con sus clientes, contribuir al bienestar de la comunidad. Es el modelo que dice: "Nuestro propósito va más allá de vender productos o servicios; queremos ser un buen vecino, un empleador justo, un actor social positivo."

**Modelos económicos:** Aquí no se niega la importancia de las ganancias—las empresas necesitan ser rentables para sobrevivir—pero se busca un equilibrio. Se trata de manejar los aspectos económicos de manera que el dinero no se convierta en el único valor. Evitar la explotación, pagar salarios justos, no sacrificar todo por aumentar las utilidades un porcentaje más. Es ganar dinero sin vender la ética en el proceso.

Lo valioso de esta clasificación es que muestra que la RSE tiene múltiples dimensiones, y cada empresa puede diseñar su propio camino combinando estos enfoques según su realidad y prioridades.

Valdez (2021) señala algo importante: cuando una empresa adopta seriamente la responsabilidad social, los beneficios son múltiples y variados. No es solo "quedar bien", sino transformaciones reales que impactan distintas áreas del negocio. Entre los beneficios más destacados se tiene:

**Sostenibilidad real.** La empresa empieza a operar pensando en el largo plazo, equilibrando lo que hace con las consecuencias ambientales y sociales que genera. Ya no se trata solo de producir y vender, sino de hacerlo de manera que no destruyas el planeta ni dañes a las comunidades—tanto las personas dentro de la empresa como las que están fuera.

**Trabajadores más motivados.** Cuando la gente siente que trabaja en una empresa que hace las cosas bien, que tiene valores, que se preocupa por algo más que solo las ganancias, su compromiso y motivación aumentan. Es la diferencia entre "vengo a cobrar el cheque" y "me enorgullece trabajar aquí."

**Innovación constante.** La RSE impulsa una cultura de mejora continua. No solo mejoran los productos o servicios, sino la calidad con la que se entregan. Las empresas socialmente responsables tienden a ser más innovadoras porque están constantemente cuestionándose: ¿cómo podemos hacerlo mejor?

Mejor desempeño organizacional. Todo lo anterior se traduce en que la empresa funciona mejor: más eficiente, más ágil, más resiliente ante crisis.

Reputación que vale oro. En un mundo donde los consumidores investigan antes de comprar, tener buena imagen pública no es vanidad—es un activo estratégico. Las empresas con sólida reputación en RSE atraen mejores clientes, mejores empleados, mejores socios.

Y esto es solo la punta del iceberg. Cada empresa descubrirá beneficios específicos según su industria, tamaño y objetivos. La RSE no es un traje único que le queda a todos igual; se adapta y genera valor de formas únicas para cada organización.

Para Marchant (2006), el objetivo fundamental de la responsabilidad social empresarial es simple en teoría, pero complejo en práctica: darle a la empresa las herramientas para crecer de manera sostenible, satisfaciendo las necesidades de todos los que se relacionan con ella y generando impactos positivos en la sociedad. El primer principio es reconocer a tus stakeholders o grupos de interés. En palabras simples: todas las personas y comunidades que se benefician o se perjudican por lo que hace tu empresa. No solo los accionistas o clientes, sino trabajadores, proveedores, vecinos, el medio ambiente, la sociedad en general. La RSE dice: "Todos ellos cuentan, no solo los que te dan dinero."

Dentro de todos estos principios la transparencia es aquella que se constituye como pieza fundamental dentro del sustento del comportamiento social responsable de las entidades ya que las

organizaciones y empresas que son poco transparentes no podrán asumir el concepto de la RSE mucho menos sus objetivos, pero sin dejar de lado temas de igual importancia como lo es la búsqueda de un ambiente laboral estable ya que de esto dependerá la productividad que pueden ofrecer las diferentes áreas de la empresa lo que derivara en la atención y calidad que se le ofrecerá a los clientes e incluso a los proveedores.

## **1.2 Gestión empresarial**

Domínguez explica algo fundamental: una buena gestión empresarial no ocurre por casualidad. Requiere estructura, método, y sobre todo, seguir cinco procesos esenciales que funcionan como engranajes de una máquina bien aceiteada:

Los cinco pasos clave:

Planear: Saber hacia dónde vas antes de empezar a caminar.

Organizar: Poner cada cosa en su lugar, cada persona en su rol.

Integrar: Juntar los recursos—dinero, personas, tecnología—de manera coherente.

Direccionar: Guiar el barco, tomar el timón, liderar.

Controlar: Verificar que todo esté saliendo como lo planeaste, ajustar cuando no.

Cuando estos cinco procesos funcionan bien, la empresa puede asignar sus recursos a donde realmente se necesitan y cumplir su objetivo final: generar ganancias de manera sostenible.

Pero hay algo más profundo en la buena gestión empresarial: la capacidad de leer el presente y anticipar el futuro. Los recursos—materias primas, talento, capital—no son infinitos. En algún momento se agotan, escasean, o se vuelven más caros. Aquí es donde entra el verdadero empresario: quien no se queda esperando a que las cosas se pongan difíciles, sino que desde ahora busca diversificar las fuentes de ingreso, innovar en los procesos de producción, y encontrar formas creativas de hacer más con menos. Una gestión empresarial efectiva no es solo administrar bien lo que tienes hoy. Es prepararte para los desafíos de mañana y posicionar a tu empresa un paso adelante de la competencia. Esa es la ventaja real que una buena gestión puede darte.

El correcto uso y distribución de los recursos es una manera de resumir a la gestión, pero para una empresa cada movimiento o acción es vital, es por eso que se tiene a los procesos los cuales son considerados como base operativa y poco a poco estos pasaran a ser una base estructural debido a la importancia dentro de cualquier organización de tener identificado todos los procesos necesarios para llevar a cabo cualquier operación de los distintos tipos como financieros, sociales e incluso medio ambientales.

Ahora bien, si implementamos la gestión a los procesos operativos de la empresa podremos no solo manejar efectivamente los recursos, sino que se nos permitirá ser eficientes con los procesos mismos, esto a través de diversas técnicas de identificación como lo son los mapas de procesos, y así descartar alguno que no sea necesario y no permita llegar a cumplir la actividad sin ningún error o perdiendo calidad en el producto o servicio que se especialice la empresa.

Dentro del ámbito empresarial los procesos contaban de mucho cambios y variaciones con el paso del tiempo, pero para los japoneses resultaba algo agotador y en términos monetarios no era la mejor opción, de ahí parte métodos para mejorar estos procesos siendo Kaoru Ishikawa el difusor estos, donde no se inicia desde la identificación de los procesos hasta encontrar el problema para luego cambiarlos, por lo contrario, estos modelos inician desde el problema ya que después se buscara la solución a este y además se darán opciones para que no vuelva a ocurrir dicho error, sino que este una vez mejorado no cause más inconvenientes.

Pero no todos los procesos podían mejorar a un punto en el cual no causaría estragos a la empresa, con esa cuestión se crean maneras de que la mejora no se detenga sino siga hasta llegar a un punto limite optimización de recursos, a esto se le conoce como la mejora continua. (J.R., 2000).

### **1.3 Evolución histórica de la RSE**

Inicialmente, prevalecía un enfoque de asistencia social basado en actos esporádicos de beneficencia corporativa, sin conexión con la planificación estratégica principal de las empresas. No obstante, diversos sucesos históricos —incluyendo las crisis económicas mundiales, las catástrofes ecológicas relacionadas con procesos industriales y la emergencia de grupos sociales que exigían mayor equidad económica— generaron una transformación significativa en la comprensión del rol que deben desempeñar las empresas en el contexto social (Scherer & Voegtlin, 2020).

Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas comenzaron a pensar seriamente en algo más que solo generar ganancias. En 1953, Howard Bowen escribió un libro que cambiaría la conversación: "Las responsabilidades sociales del hombre de negocios". En esta obra, Bowen se hizo preguntas que ahora parecen obvias pero que en su momento eran revolucionarias: ¿qué les deben realmente las empresas a la sociedad? ¿hasta dónde llega su compromiso con las personas?. Estas preguntas abrieron la puerta a décadas de investigación y debate. Lo que Bowen planteó en los años cincuenta sentó las bases para que la responsabilidad social empresarial se convirtiera en un campo de estudio serio, donde economistas, sociólogos, filósofos y otros expertos trabajan juntos para entender el verdadero papel de las empresas en nuestras comunidades (Carroll & Shabana, 2020).

Los años sesenta y setenta fueron décadas de despertar social. Las calles se llenaron de personas exigiendo cambios: activistas luchando por los derechos civiles, defensores del medio ambiente alzando la voz contra la contaminación, y ciudadanos demandando respeto a los derechos humanos. Todo este movimiento puso a las empresas contra las cuerdas. Fue entonces cuando los gobiernos comenzaron a crear las primeras leyes ambientales con verdadero poder de sanción. Al mismo tiempo, salieron a la luz casos impactantes de compañías que habían causado daños graves a comunidades y ecosistemas. Estos escándalos tocaron la fibra sensible de la sociedad y dejaron claro un mensaje: las empresas no podían seguir operando sin límites. Era necesario establecer reglas y guiar su actividad para que, además de generar riqueza, contribuyeran realmente al bienestar de todos (Gond et al., 2021).

A finales del siglo XX, las empresas comenzaron a expandirse por todo el mundo como nunca antes. De repente, una misma compañía podía tener fábricas en Asia, oficinas en Europa y clientes en América. Con este crecimiento vino un desafío enorme: cada país tenía sus propias reglas del juego y sus propias expectativas sobre cómo debían comportarse las empresas. Imagina dirigir una empresa que opera en diez países diferentes, cada uno con sus propias leyes laborales, ambientales y fiscales. ¿Cómo mantener una línea coherente? Esta realidad complicada llevó a que las propias empresas, junto con organismos internacionales, empezaran a crear sus propios códigos de conducta y estándares voluntarios.

Así nació un sistema peculiar donde se mezclan dos mundos: por un lado, las leyes obligatorias que cada país impone; por otro, los compromisos que las empresas adoptan voluntariamente para demostrar que quieren hacer las cosas bien. Es como tener reglas oficiales y promesas personales funcionando al mismo tiempo (Rasche & Waddock, 2021).

#### **1.4 Dimensiones de la responsabilidad empresarial: una taxonomía operacional**

La responsabilidad social empresarial se manifiesta en múltiples dimensiones interdependientes que requieren integración sistemática en la gestión organizacional:

Responsabilidad económica transformada: Más allá de la rentabilidad convencional, implica generación de valor económico sostenible que contribuya al desarrollo territorial. Esto incluye: (1) creación de empleo

de calidad con remuneraciones que permitan vida digna; (2) pago de impuestos proporcionales sin elusión agresiva; (3) transferencia tecnológica y desarrollo de capacidades locales; (4) relaciones comerciales justas con proveedores pequeños y medianos; (5) contribución a diversificación productiva antes que perpetuación de dependencia en commodities; (6) inversión en investigación, desarrollo e innovación que genere externalidades positivas de conocimiento (Porter & Kramer, 2021).

Responsabilidad legal ampliada: umplir con las leyes es lo básico, el punto de partida para cualquier empresa que quiera ser tomada en serio. Pero la responsabilidad social moderna va mucho más allá de simplemente "hacer lo mínimo para no meterse en problemas".

Hoy se espera que las empresas sean proactivas y piensen a largo plazo. ¿Cómo se ve esto en la práctica?. Primero, las empresas líderes se adelantan a las regulaciones futuras, adoptando desde ahora estándares más estrictos que los que la ley exige actualmente. Segundo, comparten su conocimiento y experiencia con los gobiernos cuando estos están diseñando nuevas políticas, ayudando a crear mejores reglas para todos. Tercero, aplican los mismos estándares de calidad en todos los países donde operan, incluso donde nadie se los exige por ley. Además, son completamente transparentes con su información, compartiendo mucho más de lo que cualquier regulación les pide. Y finalmente, entienden que deben rendir cuentas no solo ante los inspectores del gobierno, sino ante todos los que se ven afectados por sus decisiones: empleados, comunidades locales, clientes, proveedores y la sociedad en general (Vogel, 2020).

En contextos de debilidad institucional, característicos de varios países latinoamericanos, empresas responsables deben resistir tentaciones de capitalizar vacíos regulatorios o capturar agencias supervisoras. Por el contrario, pueden contribuir a fortalecimiento institucional mediante adopción de mejores prácticas que demuestran viabilidad económica de operaciones responsables, generando efecto demostración que eleva estándares sectoriales (Christensen et al., 2021).

Responsabilidad ética como fundamento transversal: Hacer lo correcto, incluso cuando nadie está mirando... La ética empresarial se pone a prueba precisamente cuando no hay una ley clara que te diga qué hacer, cuando te encuentras en esa zona gris donde técnicamente podrías salirte con la tuya. Es ahí donde los verdaderos valores de una empresa se revelan.

¿Qué significa realmente actuar con ética en los negocios?

Significa decir no a la corrupción, incluso en países donde "así se hacen las cosas" y donde todos tus competidores están pagando sobornos. Significa tratar con dignidad a cada persona que toca tu empresa: desde el trabajador en la fábrica hasta el cliente final, pasando por las comunidades donde operas.

También implica ser honesto en tus comunicaciones, contando la historia completa, no solo la parte que te conviene. Requiere pensar en el futuro lejano: ¿cómo afectarán nuestras decisiones de hoy a las próximas generaciones? Y quizás lo más difícil: estar dispuesto a renunciar a ganancias inmediatas cuando conseguirlas significaría traicionar tus principios fundamentales. Es fácil ser ético cuando te

conviene. El verdadero desafío es mantener esos valores cuando te cuestan dinero (Scherer & Voegtlin, 2020).

**Responsabilidad filantrópica estratégica:** Las empresas no están obligadas por ley a hacer obras de caridad, pero cuando deciden hacerlo, la forma en que lo hacen marca toda la diferencia. La filantropía corporativa bien hecha no se trata simplemente de escribir un cheque para quedar bien en la foto.

¿Cómo se ve la ayuda empresarial cuando realmente funciona?

Una empresa tecnológica que dona computadoras tiene más impacto que una que dona alimentos, porque está usando lo que sabe hacer mejor. Del mismo modo, una constructora puede transformar una comunidad ofreciendo su experiencia en infraestructura. Se trata de aprovechar tus fortalezas únicas. Pero hay más: las mejores empresas construyen relaciones duraderas con las organizaciones sociales, trabajando codo a codo durante años en lugar de aparecer una vez al año con una donación. Además, se toman en serio medir si su ayuda realmente está funcionando, y comparten esos resultados abiertamente.

Es crucial entender que las empresas no deben reemplazar al gobierno. Si una comunidad no tiene escuelas, la solución real es exigir que el Estado cumpla su deber, no depender eternamente de la buena voluntad corporativa. Y finalmente, respetar significa no llegar con la agenda ya armada, sino escuchar qué necesita realmente la comunidad y trabajar junto a ellos en sus propios términos (Austin & Seitanidi, 2020).

En América Latina, donde brechas sociales son pronunciadas y capacidades estatales limitadas, filantropía corporativa puede contribuir significativamente a desarrollo local cuando supera lógica asistencialista para abordar causas estructurales de problemáticas sociales mediante inversión social de largo plazo (Sanborn & Portocarrero, 2020).

## CAPÍTULO II

### **2 FUNDAMENTOS DEL DERECHO EMPRESARIAL Y LA RSE: DEL SOFT LAW AL HARD LAW**

#### **2.1 La naturaleza jurídica de la Responsabilidad Social Empresarial**

La determinación de la naturaleza jurídica de la RSE constituye uno de los debates más relevantes en el derecho empresarial contemporáneo. Tradicionalmente concebida como un conjunto de compromisos voluntarios asumidos discrecionalmente por las empresas, la RSE experimenta actualmente un proceso de juridificación progresiva que transforma su carácter desde obligaciones morales hacia exigencias jurídicamente vinculantes (Buhmann et al., 2020).

#### **2.2 Marco jurídico de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

##### ***2.2.1 Marco jurídico internacional de la RSE***

###### ***a) Instrumentos del sistema de Naciones Unidas***

Más allá del Pacto Mundial y los Principios Rectores, el sistema de Naciones Unidas ha generado múltiples instrumentos relevantes para la RSE:

**La Declaración Universal de Derechos Humanos (1948) y los Pactos Internacionales de Derechos Civiles y Políticos y de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)** establecen el marco

normativo fundamental de derechos humanos que las empresas deben respetar derechos humanos, absteniéndose de causar o contribuir a violaciones y remediando impactos adversos cuando ocurren (Muchlinski, 2020).

**El Tratado Vinculante sobre Empresas y Derechos Humanos:** Desde 2014, un Grupo de Trabajo Intergubernamental de Composición Abierta del Consejo de Derechos Humanos de la ONU negocia un instrumento jurídicamente vinculante para regular actividades de empresas transnacionales. El proyecto de tratado establecería obligaciones empresariales directas de respetar derechos humanos, responsabilidad jurídica por violaciones, y mecanismos transnacionales de acceso a la justicia (Rodríguez-Garavito, 2020).

*b) Instrumentos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)*

La OIT, como agencia tripartita compuesta por gobiernos, empleadores y trabajadores, ha establecido estándares laborales internacionales mediante convenios y recomendaciones que configuran el núcleo del derecho laboral internacional:

Los ocho convenios fundamentales de la OIT abordan cuatro categorías de principios: (1) libertad sindical y negociación colectiva (Convenios 87 y 98); (2) eliminación del trabajo forzoso (Convenios 29 y 105); (3) abolición del trabajo infantil (Convenios 138 y 182); (4) eliminación de discriminación en empleo (Convenios 100 y 111). La Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (1998) establece que todos los Estados miembros, aun sin haber ratificado los convenios, tienen obligación de respetar, promover y hacer

realidad estos principios derivados de su membresía organizacional (ILO, 2020).

La Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social (1977, actualizada en 2017) proporciona orientación directa a empresas multinacionales, gobiernos, y organizaciones de empleadores y trabajadores en áreas como empleo, formación, condiciones de trabajo y relaciones laborales. Aunque no vinculante, representa consenso tripartito sobre responsabilidades empresariales en contexto laboral (Ebert & Posthuma, 2021).

El Convenio 190 sobre violencia y acoso (2019) reconoce el derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso, incluyendo violencia y acoso por razón de género. Aunque recientemente adoptado, refleja evolución de estándares laborales hacia problemáticas contemporáneas relevantes para RSE (Pugh & Nephew, 2020).

*c) Las Líneas Directrices de la OCDE y sus mecanismos de implementación*

Más allá de su contenido normativo, las Líneas Directrices de la OCDE se distinguen por su mecanismo de implementación mediante Puntos Nacionales de Contacto (PNC). Los PNC, establecidos en cada país adherente, funcionan como oficinas gubernamentales encargadas de promover las Líneas Directrices y manejar "circunstancias específicas" (quejas sobre presuntos incumplimientos). El procedimiento incluye evaluación inicial, ofrecimiento de buenos oficios para facilitar diálogo

y mediación, y emisión de declaraciones públicas finales con recomendaciones (Nieuwenkamp, 2020).

*d) Normativa de la Unión Europea: vanguardia regulatoria*

La Unión Europea se ha posicionado como líder en la juridificación de la RSE mediante múltiples instrumentos:

El Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea establece bases constitucionales para políticas de sostenibilidad, incluyendo protección ambiental como objetivo transversal (artículo 11), promoción de desarrollo sostenible interno y en relaciones externas (artículo 3), y responsabilidad social de empresas en contexto de mercado interior (artículo 26).

La Estrategia Renovada de la UE para la RSE (2011-2014) definió RSE como "responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad", marcando transición desde enfoque voluntarista hacia reconocimiento de responsabilidades empresariales por impactos. Propuso acciones en ocho áreas, incluyendo visibilidad de RSE, integración en educación, mayor confianza empresarial mediante procesos de autorregulación y corregulación, mayor alineación con ODS, divulgación de información social y ambiental, y desarrollo de mercados responsables (Kinderman, 2020).

El Pacto Verde Europeo (European Green Deal, 2019) constituye estrategia de crecimiento que busca transformar la UE en economía moderna, eficiente en recursos y competitiva, alcanzando neutralidad climática en 2050. Incluye revisión de legislación climática, energética

y de transporte; estrategias de economía circular, biodiversidad, y "de la granja a la mesa"; y mecanismos financieros (Fondo de Transición Justa) que condicionan apoyo público a compromisos sostenibles empresariales (Siddi, 2020).

El Reglamento de Taxonomía (2020) establece sistema de clasificación de actividades económicas ambientalmente sostenibles, proporcionando lenguaje común para inversionistas, empresas y autoridades públicas. Define criterios técnicos de selección para determinar si una actividad contribuye sustancialmente a al menos uno de seis objetivos ambientales (mitigación del cambio climático, adaptación al cambio climático, uso sostenible y protección de recursos hídricos y marinos, transición hacia economía circular, prevención y control de contaminación, protección y restauración de biodiversidad) sin causar daño significativo a ningún otro objetivo (Busch et al., 2021).

## ***2.2.2 Marco jurídico de la RSE en América Latina y la región andina***

### *a) Tendencias regulatorias en América Latina*

América Latina presenta panorama heterogéneo en regulación de RSE, caracterizado por marcos constitucionales progresistas coexistiendo con limitaciones institucionales para implementación y fiscalización efectivas. Tendencias regionales incluyen:

**Constitución alización de derechos socioambientales:** Constituciones de Ecuador (2008), Bolivia (2009) y recientemente Chile (borrador 2022, rechazado en referéndum) incorporaron derechos de la naturaleza, principios del buen vivir (sumak kawsay/suma qamaña), y obligaciones

empresariales de sostenibilidad. Estas innovaciones constitucionales, aunque simbólicamente significativas, enfrentan desafíos de operacionalización y aplicación efectiva (Rodríguez-Garavito & Arenas, 2020).

**Legislaciones sectoriales específicas:** Antes que regulaciones comprensivas de RSE, países latinoamericanos han adoptado legislaciones en áreas específicas. Normativas ambientales establecen obligaciones de evaluación de impacto, licenciamiento ambiental, y gestión de residuos. Legislaciones laborales regulan salud y seguridad ocupacional, aunque su cumplimiento varía. Regulaciones financieras incorporan crecientemente criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en mercados de capitales (Amengual & Dube, 2021).

**Mecanismos de debida diligencia sectorial:** Algunos países han establecido obligaciones de diligencia debida en sectores específicos. México adoptó en 2019 lineamientos sobre derechos humanos y empresas extractivas. Colombia cuenta con marcos de diligencia debida en cadenas de suministro de minerales. Argentina desarrolló protocolos para prevenir trabajo forzoso en cadenas de valor agroindustriales (Blackwell & Vander Meulen, 2021).

### ***2.2.3 Marco normativo en Ecuador: entre constitucionalismo transformador y limitaciones prácticas***

Ecuador escribió una de las constituciones más innovadoras del mundo en temas sociales y ambientales. El problema es que hay una brecha enorme entre lo que dice ese hermoso documento y lo que realmente sucede en el día a día.

**La Constitución de 2008** introdujo transformaciones fundamentales:

**Derechos de la naturaleza** (artículos 71-74): Ecuador se convirtió en el primer país en reconocer constitucionalmente derechos de la naturaleza, estableciendo su derecho a que se respete integralmente su existencia y mantenimiento y regeneración de ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos. Este reconocimiento implica que personas, comunidades, pueblos y nacionalidades pueden exigir autoridad pública cumplimiento de derechos de naturaleza, y que el Estado incentivará personas naturales y jurídicas y colectivos a proteger naturaleza y promover respeto a ecosistemas (Kauffman & Martin, 2021).

La Constitución ecuatoriana incluye algo revolucionario llamado "Sumak Kawsay" o Buen Vivir (artículos 275-278), un concepto que viene de la cosmovisión indígena andina. A diferencia del modelo tradicional que mide el éxito solo en crecimiento económico, el Buen Vivir pregunta: ¿la gente realmente vive bien? ¿Tiene lo que necesita? ¿Puede participar en las decisiones que afectan su vida? ¿Vive en armonía con su entorno? Este principio plantea que el desarrollo verdadero debe incluir calidad de vida para todos, respeto a la naturaleza, valoración de las diferentes culturas que conviven en el país, y que los beneficios del progreso se repartan de manera justa, no solo entre unos pocos.

En la práctica, el Buen Vivir les pide a las compañías que cambien su forma de pensar. No basta con generar empleos y pagar impuestos. Deben operar de manera que no destruyan el medio ambiente, respetar

las formas de vida y decisiones de las comunidades indígenas y locales (no simplemente "consultarlas" para cumplir un trámite), y asegurarse de que su presencia realmente beneficie al territorio donde operan, no solo a sus accionistas (Walsh, 2020).

**Responsabilidad social y ambiental del sector empresarial** (artículo 277): Establece como deber general del Estado "promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada." El artículo 284 vincula política económica a objetivos que incluyen "incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional" considerando sostenibilidad ambiental (Larrea, 2020).

**Código Orgánico del Ambiente** (2017): Establece marco regulatorio comprehensivo para gestión ambiental, incluyendo obligaciones empresariales de:

- Realizar evaluaciones de impacto ambiental para proyectos significativos
- Obtener licencias ambientales antes de iniciar operaciones
- Implementar planes de manejo ambiental
- Monitorear y reportar desempeño ambiental
- Remediar daños ambientales causados (Prieur & Sozzo, 2020)

### **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)**

(2010): Promueve transformación de matriz productiva priorizando producción nacional, exportaciones, inversión sostenible, innovación, y responsabilidad social empresarial. El artículo 4 establece como fines de esta normativa "generar y democratizar los medios de producción y promover su uso eficiente" y "promover la producción nacional, comercio y consumo sustentable, basado en la distribución equitativa de los beneficios de su desarrollo". Incluye incentivos fiscales y apoyo técnico para empresas que adopten prácticas sostenibles certificadas (Villavicencio, 2020).

### **Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)**

(2004): Esta ley fue pensada principalmente para las instituciones del gobierno, pero también aplica a las empresas privadas en situaciones específicas: cuando manejan dinero público o cuando operan servicios que deberían ser estatales pero que el gobierno les ha entregado en concesión, como carreteras, agua potable o electricidad.

¿Por qué se les exige lo mismo que a una entidad pública? Porque están manejando recursos o servicios que nos pertenecen a todos. Por eso, estas empresas deben abrir sus libros: publicar cómo gastan el dinero, en qué usan los presupuestos, a quién le compran y contratan, y si están cumpliendo o no con lo prometido. Es una forma de decir: "Si vas a lucrar con lo que es de todos, entonces todos tenemos derecho a saber qué estás haciendo con eso". Especialmente en sectores clave para el país, esta obligación de transparencia ayuda a que las empresas rindan cuentas, no solo ante el gobierno que les dio la concesión, sino ante toda la ciudadanía (Coronel & Moncagatta, 2021).

**Ley Orgánica de Salud** (2006) y **Código del Trabajo** (2005): Establecen obligaciones empresariales en materia de salud y seguridad ocupacional, incluyendo prevención de riesgos laborales, provisión de equipamiento protector, capacitación en seguridad, y responsabilidad por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (León, 2020).

#### ***2.2.4 Experiencias comparadas en la región andina***

**Colombia:** El Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos (2020-2022) representa esfuerzo de implementar Principios Rectores de ONU. Establece lineamientos para debida diligencia en cadenas de suministro y acceso a remediación para víctimas de impactos empresariales negativos. La Superintendencia de Sociedades emite recomendaciones sobre buen gobierno corporativo incluyendo dimensiones socioambientales. Sin embargo, Colombia enfrenta desafíos significativos en protección de defensores ambientales y territoriales, siendo uno de los países más peligrosos del mundo para activistas (Rodríguez-Garavito, 2020).

**Perú:** Perú tiene un marco legal sólido en papel. Las empresas extractivas (minería, petróleo, gas) están obligadas a hacer estudios de impacto ambiental antes de empezar cualquier proyecto. Además, la Ley 29785 de 2011 establece que deben consultar a las comunidades indígenas antes de tocar sus territorios. Hasta ahí, todo suena bien. El problema está en la realidad. Los conflictos socioambientales no paran de surgir en todo el país, lo que muestra una brecha enorme entre lo que dice la ley y lo que realmente pasa en el terreno. El Estado simplemente

no tiene la capacidad—o a veces la voluntad—para supervisar que las empresas cumplan con lo prometido.

Esta debilidad se nota especialmente en dos frentes: la minería informal, que opera en los márgenes de la ley y causa daños ambientales graves sin rendir cuentas a nadie, y los megaproyectos extractivos en zonas indígenas, donde las "consultas" muchas veces son apenas una formalidad para cumplir el trámite, sin escuchar realmente lo que las comunidades tienen que decir (Bebbington et al., 2021).

### **2.3 El soft law en la regulación internacional de la RSE**

Las reglas que no son leyes, pero que todos siguen. El término soft law (algo así como "derecho suave" o "normas blandas") describe algo curioso: son reglas que técnicamente nadie te puede obligar a cumplir por ley, pero que de todas formas terminan moldeando cómo actúan gobiernos, empresas y organizaciones.

Piénsalo así: no hay un juez que te multe si no sigues estas normas, pero tampoco puedes simplemente ignorarlas sin consecuencias. En el mundo de la responsabilidad social empresarial, el soft law aparece por todos lados: declaraciones internacionales de buenas prácticas, códigos de conducta que las empresas se comprometen a seguir, guías voluntarias que marcan el camino a seguir, y certificaciones que te dan credibilidad ante clientes y socios.

Lo interesante es que todo esto ha creado una especie de sistema de reglas global que funciona en paralelo a las leyes de cada país. Es como si existiera un código no escrito pero muy real que dice: "Así se hacen

las cosas si quieres ser tomado en serio en el mundo de los negocios internacionales", aunque ningún congreso lo haya aprobado formalmente (Zerk, 2020).

### ***2.3.1 Los principales instrumentos de soft law en materia de RSE incluyen:***

El Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact, 2000) constituye la iniciativa voluntaria de RSE más amplia globalmente, congregando más de 12,000 empresas y organizaciones de 160 países. Establece diez principios fundamentales en cuatro áreas: derechos humanos (apoyar y respetar la protección de derechos humanos fundamentales; evitar complicidad en abusos de derechos humanos); estándares laborales (apoyar libertad de asociación y negociación colectiva; eliminar todas las formas de trabajo forzoso; abolir el trabajo infantil; eliminar discriminación en el empleo); medio ambiente (apoyar enfoque precautorio ante desafíos ambientales; promover mayor responsabilidad ambiental; fomentar desarrollo y difusión de tecnologías ambientalmente sostenibles); y anticorrupción (trabajar contra la corrupción en todas sus formas) (Rasche & Kell, 2020).

En 2011, John Ruggie, trabajando como enviado especial del Secretario General de la ONU, logró algo histórico: crear un marco de referencia que hoy es el estándar global sobre cómo deben comportarse las empresas en materia de derechos humanos. Los llamados Principios Rectores no son una ley internacional en el sentido tradicional, pero se han convertido en la guía que todos consultan.

¿Qué dicen estos principios?

La idea central se sostiene sobre tres pilares que funcionan juntos:

Primero, los gobiernos tienen tarea que hacer: Es responsabilidad del Estado proteger a su gente de los abusos, incluso cuando quien comete esos abusos es una empresa privada. No pueden lavarse las manos diciendo "eso es problema de la empresa".

Segundo, las empresas deben respetar los derechos humanos: No basta con "no hacer daño a propósito". Las compañías tienen que ser proactivas, investigando y previniendo cómo sus operaciones podrían afectar negativamente a las personas, desde sus empleados hasta las comunidades donde trabajan.

Tercero, cuando algo sale mal, debe haber forma de arreglarlo: Las víctimas de abusos relacionados con actividades empresariales necesitan poder acceder a mecanismos reales para obtener justicia y reparación, no encontrarse con puertas cerradas (McCorquodale et al., 2020).

El manual de buenas prácticas de la OCDE, en 2011, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) actualizó su manual de instrucciones para empresas multinacionales. No son leyes obligatorias, sino recomendaciones que los gobiernos miembros hacen a las empresas que operan en sus territorios o que tienen su sede en ellos. Es como decir: "Mira, si quieres hacer negocios aquí, esto es lo que esperamos de ti".

Prácticamente todo lo importante: desde ser transparentes con su información financiera, hasta respetar los derechos humanos y laborales de sus trabajadores, cuidar el medio ambiente, no caer en corrupción,

tratar bien a los consumidores, usar la tecnología responsablemente, competir limpiamente y pagar los impuestos que corresponden. Es un paquete completo.

Lo que hace especial a estas directrices es que cada país tiene algo llamado Punto Nacional de Contacto (PNC), una especie de mediador oficial. Si una comunidad, un grupo de trabajadores o cualquier persona afectada tiene un problema con una multinacional, puede presentar una queja ante el PNC, que intentará mediar entre las partes.

El problema es que no todos los PNC funcionan igual de bien. En algunos países son efectivos y realmente ayudan a resolver conflictos; en otros son apenas una oficina con poco poder o voluntad real de actuar. Es como tener un árbitro que en algunos partidos hace su trabajo y en otros mira para otro lado (Davarnejad, 2021).

La Norma ISO 26000 (2010) sobre Responsabilidad Social constituye una guía internacional que proporciona orientación sobre principios, materias fundamentales y prácticas de RSE. A diferencia de otras normas ISO, no es certificable, sino que ofrece lineamientos para organizaciones de todo tipo y tamaño. Identifica siete materias fundamentales: gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, y participación activa y desarrollo de la comunidad. Su adopción voluntaria ha sido relativamente amplia, aunque su impacto real en transformar prácticas empresariales se discute (Hahn, 2020).

### ***2.3.2 Ventajas y limitaciones del soft law en RSE***

El soft law presenta ventajas distintivas que explican su proliferación en la regulación transnacional de RSE. Su flexibilidad permite adaptación a contextos diversos sin rigideces de tratados internacionales. Su proceso de creación participativo involucra a múltiples actores (Estados, empresas, sociedad civil, organismos internacionales) generando mayor legitimidad. Su capacidad de evolución rápida responde ágilmente a desafíos emergentes sin procedimientos formales de reforma. Su función pedagógica educa sobre mejores prácticas y genera consensos progresivos que pueden cristalizar posteriormente en hard law (Abbott & Snidal, 2020).

Aunque el soft law suena bien en teoría, tiene problemas serios que hacen dudar si realmente funciona. Como estas normas no son leyes de verdad, una empresa puede simplemente ignorarlas sin que ningún juez la sancione. Lo único que la puede hacer pensar dos veces es el daño a su reputación: que los clientes se enojen, que salga en las noticias, que pierda contratos. Pero eso depende mucho de cada caso. Una empresa gigante con consumidores leales puede aguantar un escándalo; una más pequeña o vulnerable, no tanto. Es una presión desigual.

No hay un policía independiente que verifique si las empresas cumplen lo que prometen. Esto abre la puerta a lo que podríamos llamar "maquillaje corporativo": empresas que dicen seguir todas las reglas, publican reportes bonitos, pero en la práctica solo hacen lo mínimo para aparentar, o peor aún, eligen qué cumplir y qué ignorar según les convenga.

Cuando una multinacional con ejércitos de abogados se enfrenta a una comunidad rural o a un grupo de trabajadores, la pelea está desigual desde el principio. Los mecanismos "voluntarios" de rendición de cuentas suenan lindos, pero en la práctica, ¿quién tiene el poder de exigir respuestas? Usualmente no son los afectados. Demasiadas reglas, ninguna coordinación. Existe una jungla de códigos, directrices, certificaciones y estándares que muchas veces se contradicen entre sí. Esto permite que las empresas hagan "compras de regulación": eligen los estándares más convenientes o menos exigentes, y evitan los que realmente les pedirían cambios profundos (Backer, 2020).

## **2.4 El hard law: la juridificación de la RSE**

El hard law refiere a normas jurídicas formalmente vinculantes, creadas mediante procesos legislativos o convencionales establecidos, cuyo incumplimiento genera consecuencias jurídicas exigibles mediante sistemas adjudicativos. En el contexto de RSE, el hard law abarca legislaciones nacionales, regulaciones sectoriales, tratados internacionales y jurisprudencia que establecen obligaciones empresariales en materia social, ambiental y de gobernanza (Voiculescu & Yanacopulos, 2021).

La tendencia hacia la juridificación de la RSE se manifiesta mediante varios mecanismos:

Legislaciones nacionales sobre diligencia debida obligatoria: Diversos países han adoptado leyes que exigen a empresas identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas sobre impactos adversos en derechos humanos y medio ambiente a lo largo de sus cadenas de valor. Francia promulgó

en 2017 la Ley sobre el Deber de Vigilancia de Empresas Matrices y Empresas Contratantes, aplicable a empresas con más de 5,000 empleados en Francia o 10,000 globalmente, estableciendo obligación de publicar e implementar planes de vigilancia y responsabilidad civil por daños derivados de incumplimientos. Alemania aprobó en 2021 la Ley de Diligencia Debida en Cadenas de Suministro (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz), aplicable desde 2023 a empresas con más de 3,000 empleados, requiriendo análisis de riesgos, medidas preventivas, y sistemas de quejas. Noruega adoptó en 2021 la Ley de Transparencia que exige diligencia debida en derechos humanos y condiciones laborales decentes, con obligaciones de reporte público y respuesta a solicitudes de información (Smit et al., 2020).

**Directiva europea sobre diligencia debida en sostenibilidad corporativa:** La Unión Europea propuso en febrero de 2022 una Directiva sobre Diligencia Debida de Sostenibilidad Corporativa que armonizará obligaciones en todos los Estados miembros. Aplicable a empresas europeas grandes (más de 500 empleados y 150 millones EUR de facturación) y empresas extranjeras con facturación significativa en UE, establecerá obligaciones de identificar, prevenir, cesar, minimizar y rendir cuentas sobre impactos adversos reales o potenciales sobre derechos humanos y medio ambiente en operaciones propias y cadenas de valor. Incluye responsabilidad civil por daños, deberes de directores de considerar sostenibilidad en decisiones estratégicas, y requisitos de alinear estrategia empresarial con limitación de calentamiento global a 1.5°C conforme al Acuerdo de París (Mähönen & Villiers, 2021).

Regulaciones sobre reporte no financiero: La UE adoptó en 2014 la Directiva sobre Divulgación de Información No Financiera, requiriendo a empresas grandes (más de 500 empleados) reportar sobre asuntos ambientales, sociales, de personal, respeto de derechos humanos y lucha contra la corrupción. En 2021, la Comisión Europea propuso la Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa que expandirá el alcance a todas las empresas grandes (250+ empleados) y PYMES cotizadas, introduciendo estándares europeos de reporte de sostenibilidad obligatorios y requisitos de aseguramiento independiente (Christensen et al., 2021).

Leyes ambientales: Las empresas ya no pueden hacer lo que quieran con el medio ambiente. Existen regulaciones concretas que les ponen límites: cuánto pueden contaminar el aire, cómo deben manejar sus desechos tóxicos, qué no pueden tocar en áreas protegidas, y cuánta agua o minerales pueden extraer. Y aquí no estamos hablando de recomendaciones amables: son leyes de verdad, con multas que duelen, demandas civiles, y en los casos más graves, hasta cárcel para los responsables.

El Acuerdo de París de 2015 es un buen ejemplo de cómo esto funciona. Aunque el acuerdo lo firmaron los países, no las empresas, su efecto se siente en las salas de juntas corporativas. ¿Por qué? Porque cada gobierno que lo ratificó empezó a crear leyes nacionales que limitan cuánto carbono pueden emitir las empresas y las empujan—a veces a empujones—hacia energías más limpias y procesos menos contaminantes (Setzer & Higham, 2021).

Derechos laborales: La Organización Internacional del Trabajo lleva décadas estableciendo estándares básicos de cómo deben tratarse a los trabajadores en todo el mundo: derecho a formar sindicatos, prohibición absoluta del trabajo forzado y del trabajo infantil, y no discriminar a nadie por su género, raza, religión o lo que sea. Cuando un país firma estos convenios, estos estándares se vuelven ley nacional, y las empresas que operan ahí están obligadas a cumplirlos, sin excusas.

Pero no se queda ahí. Cada país también tiene sus propias leyes que establecen lo mínimo indispensable: cuánto es el salario más bajo que puedes pagar, qué condiciones de seguridad debes garantizar en el trabajo, cómo asegurar que hombres y mujeres reciban el mismo trato, y cómo permitir que la gente tenga vida más allá de la oficina. Estas no son sugerencias; son el piso, la línea roja que ninguna empresa puede cruzar legalmente (Blackett & Trebilcock, 2020).

## **2.5 RSE y derechos fundamentales: intersecciones jurídicas**

### ***2.5.1 Trabajo digno y derechos laborales como núcleo de la RSE***

Cuando hablamos de trabajo digno, no nos referimos solo a que la gente tenga un trabajo, punto. Es mucho más profundo que eso. Se trata de que ese trabajo respete tu valor como ser humano: que no arriesgue tu salud física ni te destruya mentalmente, que te paguen lo suficiente para vivir con dignidad, y que tengas posibilidades reales de crecer y mejorar profesionalmente. Este concepto es la base de todo lo que una empresa socialmente responsable debe hacer por su gente (Standing, 2021).

Dos convenios fundamentales de la OIT—el 87 y el 98—establecen algo esencial: los trabajadores tienen derecho a crear sindicatos cuando quieran, sin tener que pedirle permiso a nadie, y sin que el jefe meta las manos para sabotearlos. También protegen a los trabajadores de ser castigados, despedidos o discriminados por pertenecer a un sindicato. Una empresa verdaderamente responsable no se limita a "tolerar" los sindicatos de mala gana. Va más allá: reconoce que los sindicatos son interlocutores válidos y necesarios, y promueve un diálogo honesto con ellos. ¿Por qué? Porque los datos no mienten: donde hay sindicatos fuertes, las condiciones de trabajo mejoran, hay menos accidentes laborales, y se cumple mejor con los estándares en toda la cadena de producción. Los sindicatos no son el enemigo del progreso empresarial; son aliados para que ese progreso sea justo (Anner, 2020).

**Eliminación del trabajo forzoso:** El Convenio 29 de la OIT define trabajo forzoso como "todo trabajo o servicio exigido a un individuo bajo la amenaza de una pena cualquiera y para el cual dicho individuo no se ofrece voluntariamente." Formas contemporáneas incluyen servidumbre por deudas, trabajo en condiciones de esclavitud, y tráfico de personas para explotación laboral. La OIT estima que 27.6 millones de personas se encuentran en situaciones de trabajo forzoso globalmente, con cadenas de suministro de industrias como electrónica, textil, agricultura y construcción particularmente vulnerables. Empresas responsables implementan sistemas de diligencia debida para identificar y remediar trabajo forzoso en operaciones propias y proveedores (Crane et al., 2021).

**Abolición efectiva del trabajo infantil:** Los Convenios 138 (edad mínima) y 182 (peores formas de trabajo infantil) de la OIT establecen estándares para eliminar trabajo infantil. El Convenio 138 fija edad mínima de admisión al empleo en 15 años (14 en países en desarrollo), mientras el Convenio 182 requiere prohibición y eliminación inmediata de peores formas: esclavitud, trabajo forzoso, prostitución, actividades ilícitas, y trabajos que dañen salud, seguridad o moral de niños. Aproximadamente 160 millones de niños realizan trabajo infantil globalmente, concentrado en agricultura (70%), servicios (20%) e industria (10%). RSE implica no emplear menores de edad en condiciones que interfieran con educación o desarrollo, y verificar que proveedores cumplan estándares similares (Boersma, 2021).

**Eliminación de discriminación:** Los Convenios 100 (igualdad de remuneración) y 111 (discriminación en empleo y ocupación) de la OIT prohíben discriminación por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social. Discriminación se manifiesta mediante brechas salariales (particularmente de género), segregación ocupacional, barreras a ascensos (techos de cristal), y acoso laboral. Empresas responsables implementan políticas de igualdad de oportunidades, equidad salarial verificable, diversidad en posiciones directivas, y mecanismos efectivos de denuncia y sanción de discriminación (Bendl et al., 2020).

**Salud y seguridad ocupacional:** El Convenio 155 de la OIT sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores establece obligaciones de adoptar política nacional coherente sobre seguridad, salud y medio ambiente de trabajo. Empresas deben identificar y evaluar riesgos ocupacionales,

implementar medidas de prevención y control, proporcionar equipamiento protector adecuado, capacitar trabajadores sobre riesgos y medidas preventivas, y establecer sistemas de reporte e investigación de accidentes. Aproximadamente 2.78 millones de trabajadores mueren anualmente por accidentes laborales y enfermedades profesionales, evidenciando déficits persistentes en protección efectiva (Hämäläinen et al., 2020).

**Salario vital (living wage):** Mientras salarios mínimos legales frecuentemente resultan insuficientes para cubrir necesidades básicas familiares, el concepto de salario vital refiere a remuneración suficiente para mantener nivel de vida decente para trabajador y familia, incluyendo alimentación, vivienda, vestimenta, transporte, salud, educación, y ahorro modesto para emergencias. La Alianza Global para Salarios Vitales (Global Living Wage Coalition) ha desarrollado metodologías estandarizadas para calcular salarios vitales contextualizados geográficamente. Empresas comprometidas con RSE progresivamente adoptan políticas de salario vital, reconociendo que pobreza de trabajadores genera riesgos reputacionales, rotación laboral elevada, y limitaciones en productividad (Vaughan-Whitehead & Pinedo Caro, 2021).

**Jornadas laborales razonables y descanso:** La primera convención de la OIT (Convenio 1, 1919) limitó jornadas laborales a ocho horas diarias y cuarenta y ocho semanales en industria. Estándares contemporáneos reconocen necesidad de equilibrio vida-trabajo, incluyendo descansos diarios, semanales y anuales, y limitaciones a trabajo extraordinario. Jornadas excesivas correlacionan con accidentes ocupacionales,

problemas de salud física y mental, y erosión de relaciones familiares. Sectores como tecnología, consultoría y manufactura enfrentan culturas laborales de sobreexigencia que contradicen principios de trabajo digno (Messenger et al., 2020).

### ***2.5.2 Medio ambiente y desarrollo sostenible: obligaciones empresariales emergentes***

La crisis climática y la sexta extinción masiva de especies han situado la protección ambiental como imperativo existencial, generando obligaciones jurídicas empresariales progresivamente más exigentes.

**Principio precautorio:** Consagrado en la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Principio 15, 1992), establece que "cuando haya peligro de daño grave o irreversible, la falta de certeza científica absoluta no deberá utilizarse como razón para postergar la adopción de medidas eficaces en función de los costos para impedir la degradación del medio ambiente." Este principio invierte carga de prueba: ante riesgos potenciales significativos, corresponde a proponente de actividad demostrar su seguridad, no a quienes podrían ser afectados probar daño. Judicialmente, ha fundamentado suspensión de proyectos con impactos ambientales inciertos pero potencialmente graves (Treich, 2021).

**Principio de prevención:** Obliga a anticipar y evitar daños ambientales mediante evaluaciones de impacto, adopción de mejores tecnologías disponibles, y medidas de mitigación ex ante. A diferencia del principio precautorio (aplicable ante incertidumbre científica), el principio preventivo opera cuando riesgos son conocidos científicamente.

Empresas deben identificar sistemáticamente impactos ambientales potenciales de sus actividades e implementar medidas para prevenirlos antes de que ocurran (De Sadeleer, 2020).

**Principio contaminador-pagador:** Establece que quien contamina debe asumir costos de prevención, reducción y control de contaminación. Fundamenta instrumentos económicos como impuestos ambientales, sistemas de comercio de emisiones, y responsabilidad por daños ambientales. Este principio busca internalizar externalidades ambientales negativas, eliminando subsidios implícitos que reciben actividades contaminantes cuando costos ambientales son asumidos por sociedad en general (Peeters, 2020).

**Responsabilidad por daño ambiental:** Sistemas jurídicos progresivamente adoptan regímenes de responsabilidad objetiva o estricta por daños ambientales, sin necesidad de probar negligencia o culpa. La Directiva Europea sobre Responsabilidad Ambiental (2004) establece régimen de responsabilidad objetiva para actividades peligrosas (industrias reguladas, gestión de residuos, sustancias peligrosas) y régimen basado en culpa para otras actividades. Obligaciones incluyen prevención de amenaza inminente de daño, remediación de daños ocurridos mediante restauración a condición base, y compensación por pérdidas provisionales (Bergkamp & Goldsmith, 2021).

**Debida diligencia ambiental en cadenas de valor:** Empresas responsables evalúan impactos ambientales no solo de operaciones directas sino de cadenas de suministro completas. Esto incluye

emisiones de alcance 3 (indirectas de cadena de valor), uso de agua y recursos naturales por proveedores, deforestación asociada a materias primas, y gestión de residuos post-consumo. Legislaciones emergentes de diligencia debida obligatoria (Francia, Alemania, UE) incluyen dimensiones ambientales junto con derechos humanos (Schönfelder, 2020).

**Transición hacia economía circular:** Frente al modelo lineal "extraer-producir-desechar," la economía circular busca mantener productos, componentes y materiales en su utilidad y valor máximos permanentemente, mediante diseño regenerativo, prolongación de vida útil, reutilización, reparación, remanufactura y reciclaje. Regulaciones europeas progresivamente exigen diseño ecoeficiente, reparabilidad, reciclabilidad, y responsabilidad extendida del productor sobre gestión de productos al final de vida útil. El Paquete de Economía Circular de la UE establece objetivos vinculantes de reciclaje y reducción de vertederos (Kirchherr et al., 2020).

**Litigación climática:** Crecientemente, demandas judiciales responsabilizan empresas por contribución al cambio climático. Casos emblemáticos incluyen *Urgenda v. Países Bajos* (2019) donde la Corte Suprema holandesa ordenó al gobierno reducir emisiones, y *Milieudefensie v. Shell* (2021) donde tribunal de La Haya ordenó a Royal Dutch Shell reducir emisiones 45% para 2030 respecto a 2019. Aunque dirigidos frecuentemente a Estados, precedentes establecen que empresas individuales pueden ser legalmente obligadas a alinear operaciones con objetivos climáticos científicamente fundamentados (Setzer & Higham, 2021).

### *2.5.3 Derechos de consumidores y usuarios: protección frente al poder empresarial*

**Derecho a información veraz y suficiente:** Los Lineamientos de Naciones Unidas para la Protección del Consumidor (1985, revisados 2015) establecen derecho fundamental de consumidores a recibir información precisa que permita decisiones informadas. Esto incluye etiquetado claro de productos, advertencias sobre riesgos asociados al uso, información sobre composición e ingredientes, y transparencia sobre impactos socioambientales. Empresas responsables van más allá de exigencias legales mínimas, proporcionando información accesible sobre cadenas de suministro, certificaciones independientes, y desempeño de sostenibilidad (Duivenvoorde, 2020).

**Derecho a productos seguros:** Productos defectuosos que causen daños a consumidores generan responsabilidad empresarial bajo regímenes de responsabilidad por productos defectuosos. La Directiva Europea sobre Responsabilidad por Productos Defectuosos (1985) establece responsabilidad objetiva de productores por daños causados por defectos, sin necesidad de probar negligencia. Empresas deben implementar sistemas de gestión de calidad, pruebas rigurosas pre-comercialización, monitoreo post-venta, y procedimientos de retiro de productos (recalls) cuando defectos son identificados (Reimann, 2020).

**Derecho a reparación efectiva:** Consumidores que sufren daños por productos o servicios defectuosos deben disponer de mecanismos accesibles de reparación. Esto incluye garantías legales, servicios de atención al cliente, procedimientos de devolución o reemplazo,

compensaciones por daños, y acceso a instancias judiciales y extrajudiciales de resolución de disputas. Cláusulas abusivas que limitan excesivamente responsabilidad empresarial o imponen costos prohibitivos para reclamaciones son invalidables judicialmente (Reich & Micklitz, 2020).

**Protección de datos personales y privacidad:** El Reglamento General de Protección de Datos de la UE (GDPR, 2018) estableció estándar global sobre privacidad, reconociendo derechos de individuos sobre sus datos personales, incluyendo información sobre procesamiento, acceso, rectificación, eliminación ("derecho al olvido"), portabilidad, y oposición a procesamiento automatizado. Empresas responsables implementan principios de privacidad desde el diseño (privacy by design), minimización de datos, transparencia sobre uso de información personal, y mecanismos de consentimiento genuinamente informado y revocable (Bygrave, 2020).

**Publicidad responsable:** Códigos de autorregulación publicitaria y legislaciones nacionales prohíben publicidad engañosa, agresiva o que explote vulnerabilidades de grupos específicos (particularmente niños). Empresas responsables adoptan estándares éticos en marketing, evitando exageraciones ("puffery"), omisiones de información material, y creación de necesidades artificiales mediante manipulación psicológica. El fenómeno del "greenwashing" (falsas alegaciones ambientales) enfrenta creciente escrutinio regulatorio y reputacional (Braga Junior et al., 2020).

#### ***2.5.4 Diversidad, inclusión e igualdad: dimensiones jurídicas emergentes***

**Igualdad de género:** Las brechas de género persisten globalmente: participación laboral femenina inferior (47% versus 72% masculina), sobrerrepresentación en trabajo informal y no remunerado, segregación ocupacional en sectores y posiciones peor remuneradas, brecha salarial del 23% globalmente, y subrepresentación en posiciones directivas (29% de gerencias medias, 25% de gerencias superiores). Legislaciones progresivamente establecen obligaciones de transparencia salarial, cuotas de representación femenina en consejos directivos (Noruega, Francia, España, Italia requieren 40% mínimo; Alemania 30%), y auditorías de equidad de género. Empresas responsables implementan políticas de conciliación vida-trabajo, licencias parentales equitativas, mentoría para desarrollo de liderazgo femenino, y tolerancia cero ante acoso sexual (Terjesen et al., 2020).

**Inclusión de personas con discapacidad:** La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006) establece obligaciones de asegurar acceso de personas con discapacidad a empleo abierto, inclusivo y accesible. Legislaciones nacionales frecuentemente establecen cuotas de empleo (variando del 2% al 7% de plantilla) para empresas de cierto tamaño, y obligaciones de realizar ajustes razonables en lugares de trabajo para acomodar necesidades de trabajadores con discapacidad. Más allá de cumplimiento formal, empresas inclusivas diseñan productos y servicios accesibles, eliminan barreras arquitectónicas y comunicacionales, y combaten estigmas y estereotipos (Kulkarni, 2020).

**Diversidad étnico-racial:** En contextos de discriminación histórica y estructural contra grupos racializados o étnicos minoritarios, empresas responsables implementan estrategias proactivas de diversidad, incluyendo reclutamiento dirigido, programas de mentoría y patrocinio, capacitación sobre sesgos inconscientes, y métricas de diversidad en todos los niveles jerárquicos. Legislaciones como las acciones afirmativas en Brasil o políticas de equity en Estados Unidos establecen marcos jurídicos para promover inclusión de grupos históricamente marginalizados (Kalev et al., 2020).

**Inclusión LGBTIQ+:** Discriminación por orientación sexual e identidad de género permanece generalizada: criminalización en 69 países, violencia y discriminación laboral, exclusión de servicios, y negación de derechos familiares. Empresas inclusivas adoptan políticas explícitas de no discriminación incluyendo orientación sexual e identidad de género, beneficios para parejas del mismo sexo, cobertura de salud inclusiva (incluyendo tratamientos de transición de género), uso de nombre social y pronombres correctos, y creación de ambientes laborales seguros libres de acoso homofóbico y transfóbico (Ozturk & Tatli, 2020).

## **2.6 La RSE como obligación jurídica emergente: debates contemporáneos**

### ***2.6.1 Argumentos a favor de la juridificación de la RSE***

Defensores de transformar RSE en obligaciones jurídicas vinculantes presentan argumentos normativos, pragmáticos y de justicia:

**Insuficiencia de mecanismos voluntarios:** Tres décadas de RSE voluntaria han demostrado limitaciones persistentes. Violaciones graves de derechos humanos y daños ambientales continúan ocurriendo regularmente, incluso en empresas con políticas de RSE aparentemente robustas. Certificaciones y auditorías socioambientales han probado ser insuficientes para prevenir abusos, evidenciado por casos como Rana Plaza (2013), donde 1,134 trabajadores murieron en colapso de edificio en Bangladesh produciendo para marcas globales con códigos de conducta de proveedores. Autorregulación enfrenta problemas estructurales: incentivos empresariales de corto plazo para reducir costos, asimetrías de información que dificultan verificación efectiva, y ausencia de consecuencias significativas ante incumplimientos (Anner, 2020).

**Igualdad competitiva:** Empresas que invierten genuinamente en prácticas responsables (remuneraciones dignas, estándares ambientales superiores, due diligence comprehensiva) enfrentan desventajas competitivas frente a competidores que externalizan costos socioambientales. Regulación vinculante establece piso común, eliminando ventajas espurias de "carrera hacia el fondo" (race to the bottom) donde empresas relocalizan operaciones a jurisdicciones con estándares más laxos. Nivelan campo de juego, permitiendo que empresas responsables compitan sin penalizaciones por internalizar costos que deberían ser universales (Vogel, 2021).

**Poder corporativo requiere accountability jurídica:** Empresas transnacionales ejercen poder económico, político y social comparable o superior al de muchos Estados. De las 100 entidades económicas más

grandes globalmente, 69 son corporaciones y solo 31 son países. Este poder genera responsabilidades correlativas de rendición de cuentas democrática. Así como el poder estatal está sujeto a controles constitucionales, el poder corporativo debe someterse a restricciones jurídicas que protejan derechos fundamentales. La doctrina del "efecto horizontal" de derechos humanos reconoce que agentes privados poderosos pueden violar derechos tanto o más que Estados, justificando obligaciones positivas de protección estatal mediante regulación empresarial (Muchlinski, 2020).

**Justicia para víctimas:** Comunidades y trabajadores afectados por operaciones empresariales irresponsables frecuentemente carecen de recursos para buscar reparación. Asimetrías de poder, información y recursos crean barreras prohibitivas de acceso a justicia. Víctimas de violaciones de derechos humanos por corporaciones transnacionales enfrentan obstáculos como: (1) *forum non conveniens* que rechaza jurisdicción en países donde se domicilia empresa matriz; (2) velo corporativo que impide responsabilizar matrices por actos de subsidiarias; (3) costos prohibitivos de litigación transnacional; (4) destrucción de evidencia e intimidación de testigos. Obligaciones jurídicas vinculantes, combinadas con inversión de carga de prueba y mecanismos de acción colectiva, pueden balancear asimetrías y garantizar acceso efectivo a reparación (Enneking, 2021).

### ***2.6.2 Argumentos contra la juridificación excesiva***

Oponentes de convertir RSE en obligación jurídica rígida presentan objeciones pragmáticas y conceptuales:

**Pérdida de flexibilidad e innovación:** RSE voluntaria permite experimentación, adaptación contextual, y evolución rápida de mejores prácticas sin procedimientos legislativos lentos. Empresas pueden anticipar expectativas sociales, ir más allá de exigencias legales mínimas, y desarrollar soluciones innovadoras contextualizadas. Juridificación rígida establece pisos que se convierten en techos, desincentivando iniciativas superiores. Además, regulación detallada corre riesgo de obsolescencia ante cambios tecnológicos rápidos y desafíos emergentes imprevistos (McBarnet, 2021).

**Costos de cumplimiento y efectos perversos:** Obligaciones legales complejas imponen costos de cumplimiento desproporcionados sobre pequeñas y medianas empresas, potencialmente excluyéndolas de cadenas de valor globales. Requerimientos de diligencia debida exhaustiva y reporte detallado pueden ser financieramente inviables para PYMES, concentrando mercados en favor de grandes corporaciones con recursos para gestión de cumplimiento. Adicionalmente, regulación puede generar "checkbox compliance" donde empresas cumplen formalmente sin transformar prácticas sustantivamente, desviando recursos hacia gestión burocrática antes que mejoras reales (Smit et al., 2020).

**Dificultades de enforcement transnacional:** Corporaciones transnacionales operan en múltiples jurisdicciones con marcos jurídicos heterogéneos. Regulación unilateral puede ser evadida mediante estructuración corporativa, arbitraje regulatorio, o relocalización. Efectividad requiere coordinación internacional difícil de alcanzar dadas asimetrías de intereses entre países desarrollados (donde se domicilian

matrices) y en desarrollo (donde frecuentemente ocurren impactos). Tratados vinculantes enfrentan oposición de países con mayor influencia corporativa (Bernaz, 2020).

**Soberanía nacional y diversidad institucional:** Imposición de estándares uniformes puede menoscabar soberanía regulatoria de Estados y desconocer diversidad institucional legítima. Países en desarrollo pueden privilegiar objetivos de desarrollo económico acelerado sobre estándares ambientales o laborales más exigentes, constituyendo elección política legítima. Además, contextos culturales diversos implican prioridades y valores diferenciados que regulación transnacional homogénea puede desconocer (Cashore, 2020).

### ***2.6.3 Hacia modelos híbridos: la complementariedad entre soft law y hard law***

Reconociendo limitaciones tanto de voluntarismo puro como de juridificación rígida, emerge consenso sobre modelos híbridos que combinan elementos de hard law y soft law estratégicamente:

**Pisos regulatorios vinculantes con techos voluntarios aspiracionales:** Legislación establece estándares mínimos exigibles jurídicamente (prohibiciones absolutas de trabajo infantil y forzoso, umbrales ambientales críticos, transparencia informativa mínima) mientras códigos voluntarios y certificaciones incentivan desempeños superiores. Esta combinación previene los peores abusos mediante enforcement público mientras preserva espacio para liderazgo empresarial proactivo (Cafaggi & Renda, 2020).

**Regulación reflexiva (reflexive regulation):** Antes que prescribir conductas específicas detalladamente, regulación establece objetivos y principios generales, delegando a empresas diseñar mecanismos de cumplimiento contextualizados sujetos a verificación independiente y disclosure público. Por ejemplo, requerir sistemas de gestión de riesgos socioambientales, auditorías independientes, y reporte público, sin especificar procesos exactos. Combina accountability jurídica con flexibilidad implementacional (Gunningham, 2020).

**Corregulación y co-creación normativa:** Procesos multistakeholder donde gobiernos, empresas, sindicatos, ONGs y comunidades afectadas negocian estándares sectoriales que posteriormente son reconocidos o incorporados en marcos jurídicos. Ejemplos incluyen Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible (RSPO), Iniciativa de Comercio Ético (ETI), o Proceso de Kimberley para diamantes. Legitima estándares mediante participación amplia y genera ownership que facilita cumplimiento (Fransen, 2020).

**Incentivos positivos y preferencias regulatorias:** Beneficios fiscales, acceso preferente a contratación pública, financiamiento concesional, o simplificación administrativa para empresas certificadas en estándares de sostenibilidad robustos. Complementa enforcement punitivo con incentivos que hacen responsabilidad social estratégicamente atractiva (Borck & Coglianese, 2020).

## **2.7 RSE y Objetivos de Desarrollo Sostenible: alineación estratégica**

Los 17 ODS proporcionan lenguaje común y marco de accountability para contribuciones empresariales al desarrollo sostenible. En América Latina, ODS prioritarios por desafíos regionales incluyen:

**ODS 1 (Fin de la pobreza):** 25% de población latinoamericana vive en pobreza, 10% en pobreza extrema. Empresas contribuyen mediante: creación de empleo formal con salarios vitales, desarrollo de proveedores locales fortaleciendo cadenas de valor inclusivas, productos/servicios accesibles a base de pirámide (microcrédito, energía solar prepagada, seguros paramétricos para pequeños agricultores), y filantropía estratégica focalizando en educación y salud en comunidades de influencia (CEPAL, 2021).

**ODS 5 (Igualdad de género):** Brechas de género persisten: participación laboral femenina 52% vs. 75% masculina, brecha salarial 20%, representación en directorios 8%. Empresas abordan mediante: políticas de equidad salarial verificadas mediante auditorías, cuotas de representación femenina en posiciones directivas (30% mínimo), licencias parentales equitativas, prevención de acoso sexual con mecanismos de denuncia seguros, y desarrollo de liderazgo femenino mediante mentoría (Bidegain & Calderón, 2021).

**ODS 8 (Trabajo decente):** Informalidad y precariedad laborales son endémicas. Contribuciones empresariales: formalización de relaciones laborales en cadenas de valor, eliminación de trabajo forzoso e infantil mediante auditorías y remediación, garantía de salud y seguridad

ocupacional con inversión en prevención, libertad sindical efectiva facilitando asociación colectiva, y transición justa que anticipe impactos de automatización/digitalización sobre empleo (ILO, 2021).

**ODS 12 (Producción y consumo responsables):** Extractivismo y consumismo generan insostenibilidad. Transiciones necesarias: economía circular eliminando concepto de residuo, eficiencia radical en uso de recursos (energía, agua, materiales), desmaterialización mediante modelos producto-como-servicio, agricultura regenerativa restaurando suelos y biodiversidad, y consumo consciente mediante información transparente sobre impactos (PNUMA, 2021).

**ODS 13 (Acción por el clima):** América Latina contribuye 10% de emisiones globales pero enfrenta vulnerabilidad climática extrema (sequías, inundaciones, eventos extremos). Empresas deben: establecer objetivos de reducción basados en ciencia (Science-Based Targets), transitar hacia energías 100% renovables, electrificar flotas de transporte, eliminar deforestación de cadenas de valor, y invertir en adaptación climática de comunidades vulnerables (Torres & Vergara, 2021).

## **2.8 La informalidad y los vacíos regulatorios**

Un segundo desafío radica en los vacíos regulatorios y en la débil capacidad de los Estados para fiscalizar la actividad empresarial.

- En Ecuador, aunque la Constitución reconoce los derechos de la naturaleza y el buen vivir, su aplicación práctica enfrenta

limitaciones por falta de control estatal y por la presión de intereses económicos en sectores extractivos.

- En Perú, los conflictos socioambientales vinculados a la minería han evidenciado la ausencia de mecanismos efectivos para exigir responsabilidad social a las empresas.
- En Colombia, la implementación de estándares de RSE se ha visto condicionada por problemas de seguridad, corrupción y desigualdad social.
- En Bolivia, la tensión entre el modelo extractivista y el discurso del “vivir bien” refleja una brecha entre normativa y realidad.

Estos vacíos revelan que, aunque la región ha avanzado en el plano normativo, la efectividad de la RSE depende de un fortalecimiento institucional que garantice la exigibilidad de los derechos fundamentales.

## CAPÍTULO III

### **3 LA EMPRESA COMO AGENTE MULTIDIMENSIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **3.1 Reconceptualización del propósito empresarial: más allá del shareholder primacy**

La concepción tradicional de la empresa como entidad exclusivamente orientada a maximizar valor para accionistas enfrenta cuestionamientos fundamentales en el contexto contemporáneo. El paradigma del *shareholder primacy*, dominante durante décadas en economías anglosajonas, postula que directivos actúan como agentes fiduciarios de propietarios, debiendo subordinar cualquier consideración a la maximización de retornos financieros (Stout, 2020). Esta visión, aunque económicamente parsimoniosa, resulta descriptivamente inexacta e normativamente problemática ante la complejidad de las organizaciones empresariales del siglo XXI.

La teoría del propósito corporativo ampliado reconoce que las empresas modernas constituyen nodos de relaciones contractuales y extracontractuales complejas donde múltiples grupos realizan inversiones específicas y asumen riesgos. Trabajadores invierten capital humano específico a la firma, proveedores realizan adaptaciones productivas, comunidades proporcionan infraestructura y licencia social para operar, y el medio ambiente provee servicios ecosistémicos no sustituibles. Estas inversiones generan pretensiones legítimas sobre la gestión corporativa que trascienden relaciones contractuales formales (Mayer, 2020).

## 3.2 Integración de la RSE en la estrategia empresarial

### 3.2.1 *Tipología de aproximaciones empresariales a la RSE*

Las empresas adoptan posturas diferenciadas frente a la RSE, configurando un continuum desde resistencia activa hasta liderazgo transformador:

**RSE defensiva o reactiva:** Empresas en esta categoría perciben RSE como costo impuesto externamente, respondiendo solo ante presiones regulatorias, campañas adversas, o crisis reputacionales (Lyon & Montgomery, 2020).

**RSE de cumplimiento:** Empresas cumplen regulaciones aplicables y adoptan estándares sectoriales establecidos sin aspirar a liderazgo. Implementan sistemas de gestión certificables (ISO 14001, SA8000), reportan mediante frameworks reconocidos (GRI), y mantienen programas de filantropía corporativa (Hahn et al., 2020).

**RSE estratégica:** Organizaciones identifican intersecciones entre objetivos socioambientales y ventajas competitivas, integrando sostenibilidad en proposiciones de valor, modelos de negocio, y procesos de innovación (Kourula et al., 2021).

**RSE transformadora:** Empresas líderes redefinen sus industrias mediante innovaciones que resuelven problemas sociales o ambientales a escala. Patagonia transformó industria de vestuario outdoor mediante economía circular, reparabilidad, y activismo ambiental corporativo. Interface reinventó manufactura de alfombras adoptando modelo de

producto-como-servicio con impacto ambiental neto positivo (Stubbs, 2021).

### **3.2.2 *El concepto de valor compartido: potencial y limitaciones***

Michael Porter y Mark Kramer propusieron en 2011 el concepto de creación de valor compartido (CVC), definido como políticas y prácticas operacionales que mejoran competitividad de empresa mientras simultáneamente avanzan condiciones económicas y sociales de comunidades donde opera. Identificaron tres maneras de crear valor compartido: (1) reconcebir productos y mercados desarrollando soluciones que atiendan necesidades sociales desatendidas; (2) redefinir productividad en cadena de valor mediante eficiencias que simultáneamente reducen costos e impactos negativos; (3) construir clusters industriales locales que fortalecen proveedores, infraestructura logística, instituciones educativas y marcos regulatorios (Porter & Kramer, 2021).

Ejemplos exitosos de valor compartido ilustran el potencial del concepto:

*Nestlé* en mercados emergentes implementó programas de asistencia técnica a pequeños productores de café y cacao, mejorando simultáneamente calidad de materias primas, estabilidad de suministro, y medios de vida de agricultores. El programa *Nespresso AAA Sustainable Quality* trabaja con 110,000 caficultores en 14 países, incrementando productividad 40% promedio y mejorando prácticas ambientales (Hartmann, 2021).

*Philips* rediseñó su modelo de negocio de iluminación desde venta de productos a provisión de servicios de iluminación-como-servicio (*lighting-as-a-service*), donde clientes pagan por lúmenes consumidos mientras Philips retiene propiedad de equipos. Esto incentiva diseñar productos durables, eficientes energéticamente y reciclables, alineando rentabilidad con sostenibilidad (Tukker, 2020).

*Safaricom* en Kenia desarrolló M-Pesa, plataforma de dinero móvil que permite transacciones financieras mediante teléfonos celulares básicos. Atendiendo necesidad crítica de inclusión financiera en contexto de penetración bancaria baja (14% población), M-Pesa creó uno de los negocios más rentables de Safaricom mientras empoderaba económicamente a millones de kenianos anteriormente excluidos del sistema financiero formal (Suri, 2020).

No obstante, el concepto de valor compartido enfrenta críticas significativas de académicos:

**Novedad limitada:** Críticos argumentan que CVC empaqueta ideas preexistentes (stakeholder theory, bottom of the pyramid strategies, strategic CSR) sin contribución teórica distintiva. La noción de que hacer bien socialmente puede ser lucrativo no constituye descubrimiento reciente (Crane et al., 2020).

**Sesgo pro-empresa:** CVC privilegia perspectiva empresarial donde únicamente iniciativas rentables se persiguen, ignorando obligaciones morales o jurídicas de abordar daños no lucrativos de remediar o prevenir. ¿Qué sucede con impactos negativos cuya mitigación no genera retornos económicos? Esta limitación es particularmente

problemática respecto a responsabilidades de remediación por daños históricos (Beschoner & Hajduk, 2020).

**Desatención al poder asimétrico:** CVC asume convergencia armoniosa de intereses empresariales y sociales, invisibilizando conflictos distributivos reales. Frecuentemente, valor capturado por empresa es desproporcionado respecto a valor generado para comunidades, perpetuando extractivismo económico bajo retórica de mutualidad (Banerjee, 2021).

**Riesgo de sustituir regulación:** El énfasis en soluciones voluntarias empresariales puede desviar atención de necesidad de regulación vinculante y provisión pública de bienes públicos, delegando excesiva responsabilidad a sector privado con accountability democrática insuficiente (Vallentin & Murillo, 2020).

### ***3.2.3 Integración estratégica de la RSE: del cumplimiento cosmético al valor compartido***

La efectividad de la RSE depende críticamente de su integración en procesos centrales de planificación y toma de decisiones estratégicas, antes que confinamiento a departamentos especializados marginales. Esto requiere:

**Incorporación en definición de misión, visión y valores:** Organizaciones que integran genuinamente RSE articulan su razón de ser (propósito) vinculando desempeño económico con contribución social/ambiental. La visión proyecta futuro donde empresa y sociedad prosperan conjuntamente. Los valores explicitan principios éticos que

guían decisiones ante dilemas o trade-offs. Estos elementos no deben constituir retórica decorativa sino fundamentar decisiones de asignación de recursos, evaluación de desempeño, y resolución de conflictos (Morsing & Oswald, 2020).

**Análisis de materialidad:** Proceso sistemático de identificar temas de sostenibilidad más significativos para empresa y stakeholders. Implica: (1) identificación de universo de temas potencialmente relevantes mediante análisis de contexto sectorial, expectativas stakeholders, y *benchmarking de pares*; (2) *priorización según dos dimensiones: magnitud de impactos sobre stakeholders externos (sociedad, ambiente) y magnitud de impactos sobre desempeño/reputación empresarial*; (3) *validación mediante consultas multistakeholder*; (4) *focalización de estrategia de sostenibilidad y reporte en temas materiales identificados. Materialidad no es estática sino evolutiva, requiriendo actualización periódica (Khan et al., 2020).*

**Establecimiento de objetivos SMART de sostenibilidad:** *Metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporalmente definidas vinculadas a temas materiales. Ejemplos: reducir 50% emisiones absolutas de GEI alcance 1 y 2 para 2030 (base 2020); alcanzar 40% representación femenina en posiciones directivas para 2025; eliminar completamente deforestación de cadenas de suministro para 2023; pagar salario vital a 100% de trabajadores directos e indirectos para 2024. Objetivos deben alinearse con umbrales científicos (climate targets), estándares internacionales (ODS), o benchmarks sectoriales (sector decarbonization pathways) (Björnfot & Steingrimsson, 2020).*

**Integración en procesos de asignación de capital:** Decisiones de inversión deben incorporar evaluación sistemática de riesgos ESG y oportunidades de sostenibilidad. Herramientas incluyen: precio interno de carbono que internaliza costos de emisiones en análisis de viabilidad de proyectos, due diligence socioambiental exhaustiva en adquisiciones o expansiones, preferencia por tecnologías eficientes en recursos con costos de ciclo de vida inferiores, y desarrollo de nuevos modelos de negocio circulares o regenerativos (Eccles & Klimenko, 2020).

**Vinculación de compensación ejecutiva a métricas de sostenibilidad:** Creciente número de empresas incorpora indicadores ESG en esquemas de remuneración variable de ejecutivos, típicamente representando 10-30% de bonos anuales o incentivos de largo plazo. Métricas incluyen progreso contra objetivos climáticos, desempeño en índices de satisfacción de empleados, reducción de brecha salarial de género, o mejoras en ratings ESG de agencias especializadas. Esto alinea incentivos de liderazgo con desempeño sostenible (Flammer et al., 2020).

### **3.3 Modelos y frameworks de gestión responsable**

#### ***3.3.1 Sistemas de gestión integrados: ISO 26000 y normas complementarias***

La Norma ISO 26000 (2010) sobre Responsabilidad Social proporciona guía comprehensiva para organizaciones de todo tipo (empresas, gobiernos, ONGs) sobre implementación de RS. A diferencia de otras normas ISO, no es certificable sino orientativa. Estructura la RS en siete materias fundamentales:

1. Gobernanza organizacional
2. Derechos humanos
3. Prácticas laborales
4. Medio ambiente
5. Prácticas justas de operación
6. Asuntos de consumidores
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad

La ISO 26000 se complementa con normas certificables especializadas:

1. ISO 14001 (Sistemas de Gestión Ambiental)
2. ISO 45001 (Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional)
3. SA8000 (Social Accountability International)
4. ISO 37001 (Sistemas de Gestión Antisoborno)

### ***3.3.2 Frameworks de reporte y divulgación de información no financiera***

La transparencia constituye fundamento de accountability efectiva, requiriendo divulgación comprehensiva de desempeño ESG mediante frameworks estandarizados que faciliten comparabilidad:

- Global Reporting Initiative (GRI)
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB)
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)
- Estándares ISSB (International Sustainability Standards Board)
- Directiva Europea de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD)

### ***3.3.3 Debida diligencia en derechos humanos y ambiente: operacionalización***

Los Principios Rectores de ONU establecen que empresas deben implementar procesos de debida diligencia para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas sobre impactos adversos sobre derechos humanos. Legislaciones emergentes (Francia, Alemania, Noruega, Holanda, UE) tornan obligatoria esta debida diligencia. El proceso comprende seis elementos:

- **Compromiso político:** Adopción de política pública que establece expectativas claras sobre respeto a derechos humanos de trabajadores, comunidades afectadas, y otros stakeholders a lo largo de operaciones propias y cadenas de valor.
- **Evaluación de impactos reales y potenciales:** Identificación sistemática mediante: análisis de riesgos país/sector, mapeo de cadenas de suministro, consultas con stakeholders afectados y sus representantes, monitoreo de sitios de operación, auditorías independientes. Debe priorizar impactos más severos (escala, alcance, irremediabilidad) considerando vulnerabilidad de grupos afectados.
- **Integración de hallazgos y acción:** Asignar responsabilidades claras por abordar impactos, proporcionar recursos adecuados, integrar en procesos de toma de decisiones (aprobación de nuevos proveedores, expansiones, decisiones de sourcing), y actuar apropiadamente: cesando actividad que causa daño, usando apalancamiento para influir entidad causante, o contribuyendo a remediación si no se puede cesar/prevenir.

- **Seguimiento de efectividad:** Monitoreo continuo mediante indicadores cualitativos y cuantitativos, verificación independiente, y feedback de stakeholders afectados sobre si medidas realmente mitigan impactos.
- **Comunicación transparente:** Reporte público sobre políticas, procesos, hallazgos, y acciones de debida diligencia, particularmente donde impactos severos son identificados. Comunicación debe ser accesible a audiencias afectadas (idiomas locales, formatos apropiados).
- **Remediación y acceso a mecanismos de queja:** Establecimiento de mecanismos operacionales no-judiciales (Grievance Mechanisms) donde personas afectadas pueden plantear preocupaciones, con garantías de: accesibilidad, transparencia, predecibilidad, equidad, compatibilidad con derechos, diálogo continuo, y no retaliación. Cuando empresa causa o contribuye a impactos adversos, debe proveer o cooperar en remediación (Shift, 2021).

### 3.4 Políticas de remuneración ejecutiva y alineación de incentivos

Los esquemas de compensación ejecutiva influyen poderosamente sobre prioridades gerenciales. Diseños problemáticos incentivan maximización de métricas financieras de corto plazo (ganancias trimestrales, precio accionario) sacrificando inversiones sostenibles de largo plazo. Reformas hacia alineación con sostenibilidad incluyen:

- Incorporación de métricas ESG en compensación variable
- Extensión de horizontes temporales de incentivos

- Reducción de ratios de inequidad salarial
- Recuperación de bonos vinculada a controversias ESG

### ***3.4.1 Transparencia y rendición de cuentas: mecanismos operativos***

La transparencia constituye precondition de accountability efectiva, requiriendo divulgación proactiva, accesible y verificable de información material:

**Reportes integrados:** El framework de Reporte Integrado (International Integrated Reporting Council, ahora parte de ISSB) propone informes anuales que articulan coherentemente desempeño financiero y no-financiero, explicando cómo estrategia, gobernanza, desempeño y perspectivas crean/erosionan valor a través de seis capitales: financiero, manufacturado, intelectual, humano, social/relacional, y natural. Esto contrasta con reportes separados de sostenibilidad que frecuentemente son percibidos como ejercicios de relaciones públicas desconectados de narrativa financiera central (De Villiers et al., 2021).

**Verificación independiente:** Aseguramiento de información ESG por terceros independientes (auditores financieros, consultoras especializadas) incrementa credibilidad (Michelon et al., 2020).

**Divulgación de lobbying y contribuciones políticas:** Transparencia sobre posiciones de política pública, membresías en asociaciones industriales, y contribuciones políticas permite stakeholders evaluar consistencia entre commitments públicos de sostenibilidad y activismo político corporativo (InfluenceMap, 2021).

Mecanismos de participación accionaria (say-on-pay, say-on-climate): Votos consultivos de accionistas sobre remuneración ejecutiva (say-on-pay) son obligatorios en UE, Reino Unido, Australia, y EE.UU. desde 2011 (Gantchev et al., 2020).

Plataformas digitales de transparencia: Tecnologías blockchain permiten trazabilidad transparente de cadenas de suministro (origen de materias primas, condiciones laborales de producción) (Saberri et al., 2021).

### **3.5 Innovación en modelos de negocio: emprendimiento social y empresas**

#### ***3.5.1 Empresas sociales: tipologías y características***

El emprendimiento social representa convergencia entre lógicas empresarial y social, desarrollando modelos de negocio que atienden necesidades sociales/ambientales desatendidas de manera sostenible financieramente. Tipologías incluyen:

Organizaciones sin fines de lucro empresariales: ONGs que desarrollan actividades comerciales (venta de productos/ servicios) para financiar misión social (Bornstein & Davis, 2020).

Empresas con fines de lucro socialmente orientadas: Buscan rentabilidad financiera pero subordinan maximización de ganancias a objetivos sociales/ambientales. Invierten utilidades en expansión de impacto antes que distribución a propietarios (Miller & Wesley, 2020).

Cooperativas y mutuales: Organizaciones propiedad de miembros-usuarios que participan democráticamente en governance (un miembro, un voto) y distribuyen excedentes equitativamente (Altman, 2020).

Corporaciones híbridas: Nuevas formas jurídicas que institucionalizan propósitos múltiples (lucro + impacto social/ ambiental) en estatutos corporativos (Hiller, 2020).

### ***3.5.2 Certificación B Corp: estándares y efectividad***

El movimiento B Corp representa esfuerzo de crear certificación global de desempeño social y ambiental verificable, accountability transparente, y propósito legal protegido. Administrado por B Lab (organización sin fines de lucro), el proceso de certificación evalúa empresas mediante B Impact Assessment (BIA) que mide desempeño en cinco áreas:

- **Gobernanza:** Misión socioambiental incorporada en documentos fundacionales, transparencia corporativa, compromiso con stakeholders, ética e independencia de junta directiva (puntaje máximo: 18).
- **Trabajadores:** Compensación y beneficios, capacitación y desarrollo, salud/ seguridad/ bienestar, participación y propiedad, flexibilidad laboral y cultura corporativa (puntaje máximo: 40).
- **Comunidad:** Engagement cívico y donaciones, diversidad/ equidad/ inclusión, creación de empleo y acceso a servicios esenciales, cadenas de suministro locales y diversas (puntaje máximo: 40).

- **Medio ambiente:** Gestión ambiental, outputs de aire/ clima/ agua/ tierra, inputs de materiales/energía/agua, distribución ambiental (transporte, distribución, proveedores) (puntaje máximo: 40).
- **Clientes:** Marketing ético, privacidad de datos, productos/ servicios con impacto positivo, enfoque en poblaciones desatendidas (puntaje máximo: 40).

Certificación requiere: (1) puntaje mínimo 80/200 en BIA; (2) modificación de estatutos incorporando consideración de stakeholders; (3) verificación independiente de claims mediante documentación y auditorías; (4) recertificación trienal; (5) transparencia mediante publicación de puntajes en directorio público (B Lab, 2021).

### ***3.5.3 Finanzas sostenibles e inversión de impacto***

El ecosistema financiero experimenta reorientación hacia consideración sistemática de factores ESG en decisiones de asignación de capital:

**Inversión ESG:** Integra factores ambientales, sociales y de gobernanza en análisis financiero tradicional, bajo premisa que empresas con mejor desempeño ESG presentan perfiles de riesgo-retorno superiores de largo plazo. Activos bajo gestión con estrategias ESG alcanzaron \$35.3 billones globalmente en 2020 (crecimiento 15% anual 2016-2020), representando 36% de activos profesionalmente gestionados (GSIA, 2021).

Estrategias ESG incluyen: (1) Exclusión negativa, (2) Best-in-class, (3) Integración ESG, (4) Engagement activo, (5) Inversión temática (Friede et al., 2020).

Bonos verdes, sociales y sostenibles: Instrumentos de deuda donde recursos se destinan exclusivamente a financiar proyectos con impactos ambientales/sociales positivos específicos.

Inversión de impacto: Inversiones realizadas con intención explícita de generar impactos sociales/ambientales medibles positivos junto con retornos financieros (GIIN, 2021).

Vehículos incluyen: (1) Fondos de capital de riesgo de impacto, (2) Deuda de impacto, (3) Bonos de impacto social (SIBs), (4) Blended finance (Höchstädter & Scheck, 2020).

Desafíos de finanzas sostenibles incluyen: (1) Greenwashing financiero, (2) Ausencia de definiciones armonizadas, (3) Tensión impacto-retorno, (4) Medición y atribución de impactos, (5) Escala limitada, (Amel-Zadeh & Serafeim, 2020).

### **3.6 Digitalización, inteligencia artificial y RSE: oportunidades y riesgos emergentes**

#### ***3.6.1 Tecnologías digitales para transparencia y trazabilidad***

Las tecnologías digitales ofrecen potencial de transformar gestión y accountability de RSE:

Blockchain y trazabilidad de cadenas de suministro: Tecnología de registro distribuido permite documentar inmutablemente transacciones a lo largo de cadenas de valor, creando transparencia radical sobre origen de materias primas, condiciones de producción, y cadena de custodia. Aplicaciones incluyen:

- Alimentos: Walmart implementó blockchain (IBM Food Trust) para trazar productos frescos desde granja hasta tienda, reduciendo tiempo de trazabilidad de 7 días a 2.2 segundos, permitiendo identificación rápida de fuentes de contaminación y reducción de desperdicio (Walmart, 2020).
- Minerales de conflicto: Iniciativas rastrean tungsteno, tantalio, estaño y oro desde minas en R.D. Congo hasta electrónicos, verificando que no financian grupos armados (Saberri et al., 2021).
- Moda: Provenance permite consumidores escanear productos verificando claims de algodón orgánico, comercio justo, o producción libre de trabajo forzoso mediante registros blockchain inmutables (Agrawal et al., 2021).

Limitaciones incluyen: vulnerabilidad en punto de entrada (garbage in, garbage out—si información inicial es fraudulenta, blockchain simplemente registra fraude inmutablemente), escalabilidad técnica y costos energéticos de proof-of-work blockchains, y desafíos de interoperabilidad entre plataformas propietarias.

Internet de las Cosas (IoT) y monitoreo ambiental: Sensores conectados permiten monitoreo remoto continuo de parámetros ambientales (Kamble et al., 2020).

Plataformas digitales de participación stakeholder: Herramientas digitales facilitan consultas a gran escala, recolección de feedback, y co-creación de soluciones con comunidades afectadas (Saxton & Guo, 2020).

### **3.7 Gestión empresarial y su articulación con la RSE**

#### ***3.7.1 Concepto contemporáneo de gestión empresarial***

La gestión empresarial comprende el conjunto de procesos mediante los cuales las organizaciones planifican, organizan, dirigen y controlan recursos para alcanzar objetivos específicos. Esta definición tradicional evoluciona incorporando perspectivas de complejidad, adaptabilidad y sostenibilidad que reconocen entornos dinámicos, interconexiones sistémicas y horizontes temporales extendidos (Chams & García-Blandón, 2021).

#### ***3.7.2 Gestión por procesos como base operativa de la RSE***

La gestión por procesos constituye un enfoque que comprende las organizaciones como sistemas de actividades interrelacionadas que transforman insumos en productos o servicios generando valor. Esta perspectiva horizontal complementa estructuras jerárquicas verticales, facilitando la identificación de impactos socioambientales distribuidos a lo largo de cadenas de valor y la implementación de mejoras integrales (vom Brocke et al., 2020).

La integración de RSE mediante gestión por procesos ofrece ventajas significativas. Primero, permite identificar precisamente dónde y cómo se generan externalidades negativas o positivas, facilitando intervenciones específicas. Segundo, promueve mejora continua al establecer ciclos sistemáticos de planificación, ejecución, verificación y actuación correctiva. Tercero, facilita certificaciones y auditorías al

proporcionar documentación clara de procedimientos y responsabilidades (Rosemann & vom Brocke, 2021).

### **3.8 Replanteamiento de propósito y resiliencia organizacional**

La crisis catalizó reflexiones sobre propósito empresarial y modelos de resiliencia:

**Capitalismo de stakeholders acelerado:** Ejecutivos empresariales reconocieron públicamente interdependencia entre salud de empresa y salud de stakeholders. Discurso sobre "reconstrucción mejor" (build back better) enfatizó necesidad de sistemas económicos más resilientes, equitativos y sostenibles. Sin embargo, permanece debate sobre si representa transformación genuina o retórica oportunista que revertirá post-crisis (Mazzucato & Kattel, 2020).

**Trabajo remoto y flexibilidad:** Normalización abrupta de trabajo remoto demostró viabilidad de arreglos flexibles previamente resistidos por culturas corporativas tradicionales. Empresas tecnológicas (Twitter, Shopify, Coinbase) anunciaron opciones permanentes de trabajo remoto. Beneficios incluyen: reducción de tiempos de commute (mejorando bienestar y reduciendo emisiones), acceso a talento geográficamente disperso, y facilitación de conciliación vida-trabajo. Riesgos: erosión de límites trabajo-vida personal, desigualdades entre trabajadores con/sin espacios adecuados en hogares, y pérdida de cohesión organizacional (Kniffin et al., 2021).

**Cadenas de suministro resilientes versus eficientes:** Décadas de optimización just-in-time crearon cadenas de suministro

hiperconectadas pero frágiles. Disrupciones revelaron vulnerabilidades de dependencia en proveedores únicos o regiones concentradas. Reorientación hacia resiliencia implica: diversificación geográfica de sourcing, mantenimiento de inventarios buffer (sacrificando eficiencia), acortamiento de cadenas mediante nearshoring/reshoring, y construcción de relaciones colaborativas de largo plazo con proveedores clave antes que transacciones arm's-length puramente focalizadas en precio (Barbieri et al., 2020).

**Liderazgo empático:** Crisis evidenció importancia de liderazgo que reconoce vulnerabilidades humanas, comunica con empatía, y prioriza bienestar integral de personas. Líderes efectivos mantuvieron comunicación frecuente y transparente sobre situación empresarial y medidas de protección, demostraron flexibilidad ante circunstancias individuales, y modelaron comportamientos de cuidado personal (tomando días de salud mental, respetando desconexión). Esta orientación contrasta con culturas de invulnerabilidad que estigmatizan muestra de fragilidad (Antonakis & Eubanks, 2021).

## CAPÍTULO IV

### 4 PARADIGMA EPISTEMOLÓGICO Y POSICIONAMIENTO FILOSÓFICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Fundamentos epistemológicos: del positivismo al pragmatismo crítico

La elección del paradigma epistemológico que sustenta una investigación constituye una decisión fundamental que determina la naturaleza del conocimiento que se busca producir, los métodos considerados válidos para generarlo, y los criterios mediante los cuales se evalúa su rigor y legitimidad (Crotty, 2020). En el contexto de la presente investigación sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en gestión de empresas de transporte ecuatorianas, resulta imprescindible articular explícitamente el posicionamiento epistemológico que orienta el diseño metodológico.

El **paradigma positivista**, dominante históricamente en investigación organizacional, asume que existe una realidad objetiva, independiente del investigador, cognoscible mediante observación empírica sistemática y cuantificación de variables (Blaikie & Priest, 2019).

El **paradigma interpretativista o constructivista** rechaza la noción de realidad objetiva única, argumentando que las realidades sociales son construidas intersubjetivamente mediante interacciones entre actores que les asignan significados (Guba & Lincoln, 2020).

El **paradigma crítico** argumenta que la investigación no puede ser axiológicamente neutral, sino que debe comprometerse con transformación de estructuras de poder que perpetúan injusticias (Kincheloe & McLaren, 2021).

La presente investigación se posiciona en el paradigma pragmatista, que rechaza dicotomías rígidas entre ontologías realistas-constructivistas o epistemologías objetivistas-subjetivistas. El pragmatismo filosófico, desarrollado por Pierce, James y Dewey, posteriormente articulado para investigación social por autores como Rorty y más recientemente Morgan (2020), sostiene que el valor del conocimiento reside en su utilidad para abordar problemas prácticos antes que en su correspondencia con realidades ontológicas últimas. Desde esta perspectiva:

**Pluralismo metodológico:** No existe supremacía a priori de métodos cuantitativos o cualitativos; la selección metodológica debe guiarse por adecuación al problema de investigación y preguntas específicas planteadas (Johnson & Onwuegbuzie, 2020).

**Énfasis en consecuencias prácticas:** Conocimiento valioso es aquel que genera consecuencias útiles para actores involucrados—en este caso, conocimiento que informa mejor gestión de RSE en empresas, política pública más efectiva, o empoderamiento de stakeholders (Goldkuhl, 2020).

**Contextualización situada:** Reconoce que validez de hallazgos está situada en contextos específicos (sector transporte, Ecuador, pequeñas y

medianas empresas) antes que en leyes universales abstractas (Biesta & Burbules, 2020).

**Orientación hacia la acción:** Investigación pragmatista busca no solo comprender sino también mejorar prácticas, generando recomendaciones accionables fundamentadas en evidencia empírica y teoría (Goldkuhl, 2021).

Este posicionamiento pragmatista justifica la adopción de un diseño de métodos mixtos que integra elementos cuantitativos (encuestas estandarizadas permitiendo comparaciones y cuantificación de percepciones) y cualitativos (entrevistas en profundidad capturando complejidad de experiencias y significados), considerando que cada aproximación ilumina aspectos complementarios del fenómeno estudiado.

#### ***4.1.1 Asunciones ontológicas: la RSE como fenómeno multidimensional y socialmente construido***

Ontológicamente, esta investigación asume que la RSE constituye un fenómeno multidimensional que opera simultáneamente en múltiples niveles:

- Nivel normativo-institucional
- Nivel organizacional
- Nivel individual-interpretativo
- Nivel material-ecológico

## **4.2 Enfoque de la investigación y diseño de investigación: estudio de caso explicatorio con métodos mixtos**

### ***4.2.1 Justificación del estudio de caso como estrategia de investigación***

El **estudio de caso** constituye estrategia de investigación apropiada cuando: (1) las preguntas de investigación son de tipo "cómo" y "por qué"; (2) el investigador tiene poco control sobre eventos; (3) el foco está en fenómeno contemporáneo en contexto de vida real; (4) los límites entre fenómeno y contexto no son claramente evidentes (Yin, 2018). La presente investigación cumple todos estos criterios:

**Preguntas "cómo":** Se busca comprender *cómo* se implementa (o no) la RSE en gestión de empresas de transporte ecuatorianas; *cómo* actores organizacionales perciben e interpretan la RSE; *cómo* un modelo de gestión por procesos puede integrar principios de RSE.

**Fenómeno contemporáneo en contexto real:** La RSE en empresas de transporte ecuatorianas es fenómeno actual, situado en contexto específico (marco regulatorio ecuatoriano, características del sector transporte, cultura organizacional local) inseparable del fenómeno mismo.

Se adopta específicamente un diseño de caso único holístico con unidades embebidas (Yin, 2018):

- **Caso único:** Una empresa de transporte de carga (especificada como transporte de leche) en provincia de Bolívar, Ecuador, constituye el caso central.
- **Holístico:** El caso se analiza como totalidad integrada (la empresa y su gestión de RSE), no fragmentando en sub-casos discretos.
- **Unidades embebidas:** Dentro del caso se analizan múltiples unidades: diferentes niveles jerárquicos (gerencia, nivel operativo), distintos stakeholders (trabajadores, clientes, comunidad), y diversas dimensiones de RSE (laboral, ambiental, económica, ética).

La selección de caso único (versus casos múltiples) se justifica por tratarse de investigación en profundidad orientada a desarrollo de modelo contextualizado antes que a comparación entre casos o generalización estadística. El caso seleccionado representa caso típico del sector: empresa mediana (100 empleados), estructura familiar, operación regional, informalidad parcial en prácticas de gestión, y ausencia de sistemas formalizados de RSE—características ampliamente compartidas en sector PYME ecuatoriano (Arteaga & Lasio, 2021).

#### ***4.2.2 Diseño de métodos mixtos: fundamentación e integración***

La investigación emplea diseño explicativo secuencial de métodos mixtos (Creswell & Plano Clark, 2021), estructurado en dos fases:



*Figura 1. Fases del diseño de métodos mixtos.*

### 4.3 Naturaleza de la investigación: aplicada, descriptiva-explicativa y propositiva

La investigación se clasifica como:

**Investigación descriptiva:** Caracteriza sistemáticamente situación actual: (1) estado de conocimiento y prácticas de RSE en empresa; (2) percepciones de stakeholders sobre responsabilidad social empresarial; (3) procesos de gestión existentes y su relación con dimensiones de RSE (Saunders et al., 2020).

### 4.4 Población, muestra y criterios de selección

#### 4.4.1 Definición de población y unidades de análisis

**Población objetivo:** Totalidad de integrantes de empresa de transporte seleccionada como caso de estudio. Según información proporcionada, la población incluye 100 personas distribuidas en:

- **Nivel directivo/gerencial:** Asamblea de accionistas, gerente general (n≈5-8)
- **Nivel administrativo/funcional:** Personal de áreas contable, recursos humanos, administrativa/operativa (n≈15-20)
- **Nivel operativo:** Conductores de vehículos de transporte, personal de mantenimiento, auxiliares (n≈75-80)

**Unidades de análisis** (niveles donde se recolectan datos):

- **Organizacional:** La empresa como entidad (análisis de documentos corporativos, observación de prácticas, métricas de desempeño)
- **Grupal:** Áreas funcionales o niveles jerárquicos (comparación de percepciones entre grupos)
- **Individual:** Personas específicas (empleados encuestados/entrevistados, stakeholders externos)

#### ***4.4.2 Estrategia de muestreo: censal para componente cuantitativo, intencional para cualitativo***

**Eencuestas:** Se aplicó un muestreo censal, donde toda la población (N=100) constituye la muestra. Justificación:

- **Análisis por sub-grupos:** Permite comparaciones estadísticas entre niveles jerárquicos, áreas funcionales, o características demográficas sin preocupaciones de tamaños muestrales insuficientes en sub-grupos.

- **Inclusión y voz:** Éticamente preferible incluir a todos antes que excluir algunos, particularmente en contextos donde participación puede generar apropiación del proceso (Etikan et al., 2020).

**Entrevistas:** Se empleó muestreo intencional o propositivo (purposive sampling), donde participantes son seleccionados deliberadamente por poseer características relevantes para preguntas de investigación (Palinkas et al., 2020). Criterios de selección:

**Máxima variación:** Incluir diversidad de perspectivas según:

- **Jerarquía:** Directivos, mandos medios, operativos
- **Función:** Gerencia, finanzas, RRHH, operaciones, mantenimiento
- **Antigüedad:** Empleados nuevos (<2 años) versus veteranos (>10 años)
- **Tipo de stakeholder:** Internos (empleados) y externos (clientes, proveedores, comunidad)

**Informantes clave:** Personas en posiciones con conocimiento privilegiado sobre decisiones de RSE (gerente general, responsable RRHH, encargado operaciones) o con experiencia directa de impactos (trabajadores operativos, comunidad afectada por operaciones).

## 4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 4.5.1 Encuestas estandarizadas: diseño y validación

**Diseño del cuestionario:** Instrumento estructurado de 25-35 ítems organizados en secciones:

**Sección A - Datos sociodemográficos (5 ítems):**

- Edad (rangos: <25, 25-35, 36-45, 46-55, >55)
- Género (masculino, femenino, otro/prefiero no responder)
- Nivel educativo (primaria, secundaria, técnico/tecnológico, universitario, posgrado)
- Antigüedad en empresa (rangos: <1 año, 1-3, 4-7, 8-15, >15 años)
- Área/nivel laboral (gerencial, administrativo, operativo)

**Sección B - Conocimiento y valoración de RSE (6-8 ítems):**

- "¿Ha escuchado el término Responsabilidad Social Empresarial?" (Sí/No/No estoy seguro).
- "¿Cuán importante considera que las empresas asuman responsabilidades sociales y ambientales?" (Escala Likert 5 puntos: 1=Nada importante, 5=Muy importante).
- "Marque cuáles de las siguientes considera que son responsabilidades de una empresa responsable" (Opción múltiple: salarios justos, seguridad ocupacional, protección ambiental, relaciones justas con proveedores, contribución comunitaria, transparencia, respeto derechos humanos).

**Sección C - Percepción sobre prácticas actuales de la empresa (10-12 ítems):**

- "La empresa proporciona condiciones de trabajo seguras y saludables" (Likert 5 puntos: 1=Totalmente en desacuerdo, 5=Totalmente de acuerdo).

- "La empresa paga salarios justos que permiten cubrir necesidades básicas" (Likert 5 puntos).
- "La empresa gestiona adecuadamente sus impactos ambientales (emisiones, residuos)" (Likert 5 puntos).
- "La empresa trata con respeto y justicia a trabajadores, clientes y proveedores" (Likert 5 puntos).
- "La empresa es transparente sobre sus operaciones y resultados" (Likert 5 puntos).
- Ítems específicos sobre prácticas: capacitación proporcionada, mecanismos de participación, gestión de quejas, prácticas anticorrupción.

**Sección D - Disposición hacia modelo RSE (6-8 ítems):**

- "¿Cree que implementar un modelo formal de RSE mejoraría el desempeño de la empresa?" (Likert 5 puntos)
- "¿Estaría dispuesto/a a participar en capacitaciones sobre RSE?" (Sí/No/Depende)
- "¿Qué beneficios anticipa de implementar RSE?" (Opción múltiple: mejor ambiente laboral, mayor productividad, mejor reputación, mayor satisfacción personal, atracción de mejores clientes, cumplimiento legal, otro)
- "¿Qué obstáculos anticipa para implementar RSE?" (Opción múltiple: costos, tiempo, falta de conocimiento, resistencia al cambio, irrelevancia percibida, otro)

## **Formato y administración:**

- **Extensión:** 4-6 páginas, tiempo de completación estimado 15-20 minutos
- **Formato:** Papel (considerando posible acceso limitado a dispositivos digitales de trabajadores operativos) y digital (Google Forms/SurveyMonkey para personal administrativo)
- **Idioma:** Español, lenguaje claro evitando tecnicismos
- **Anonimato:** Cuestionario anónimo para reducir sesgos de deseabilidad social
- **Administración:** Durante horario laboral, en espacios privados, con explicación previa del propósito

### *a) Validación de instrumento:*

Validez de contenido: Panel de 3-5 expertos (académicos en gestión/RSE, profesionales sector transporte) revisan cuestionario evaluando:

- Representatividad de ítems respecto a dimensiones de RSE (laboral, ambiental, ética, económica)
- Claridad de redacción
- Adecuación cultural/contextual al entorno ecuatoriano
- Extensión apropiada Se calcula Índice de Validez de Contenido (CVI) donde expertos califican cada ítem; ítems con  $CVI < 0.80$  son revisados o eliminados (Zamanzadeh et al., 2020).

#### ***4.5.2 Entrevistas semiestructuradas en profundidad: diseño y protocolo***

Las entrevistas semiestructuradas combinan flexibilidad de entrevistas abiertas (permitiendo exploración emergente de temas) con estructura de guion temático que asegura cobertura de tópicos clave (Kallio et al., 2020).

##### **Guiones diferenciados por tipo de participante:**

*a) Guion para nivel gerencial/directivo (duración estimada: 60-90 minutos):*

##### *Bloque 1 - Trayectoria y visión empresarial (10 minutos)*

- Puede describirme brevemente su rol en la empresa y trayectoria
- ¿Cuál considera que es el propósito principal de la empresa más allá de generar ganancias?
- ¿Cómo visualiza el futuro de la empresa en 5-10 años?

##### *Bloque 2 - Comprensión de RSE (15 minutos)*

- ¿Qué entiende por Responsabilidad Social Empresarial?
- ¿Dónde y cómo adquirió conocimientos sobre RSE?
- ¿Considera que la RSE es relevante para empresas como esta?  
¿Por qué?
- ¿Qué empresas conoce que implementen bien la RSE? ¿Qué hacen específicamente?

*Bloque 3 - Prácticas actuales de RSE en la empresa (20 minutos)*

- ¿Qué prácticas considera que la empresa ya implementa que podrían considerarse RSE?
- ¿Existen documentos formales (políticas, códigos de ética, procedimientos) relacionados con RSE? [Si sí: ¿Podría compartirlos?]
- ¿Cómo se toman decisiones sobre temas laborales, ambientales o comunitarios?
- ¿Qué atención se presta a diferentes grupos: trabajadores, clientes, proveedores, comunidad?
- ¿Se miden o monitorean impactos sociales o ambientales de operaciones?

*Bloque 4 - Barreras y facilitadores para RSE (15 minutos)*

- ¿Por qué cree que la empresa no ha implementado un modelo formal de RSE hasta ahora?
- ¿Qué factores facilitarían su implementación?
- ¿Qué resistencias anticipa internamente o externamente?
- ¿Cómo reaccionarían trabajadores, clientes, proveedores a iniciativas de RSE?

*Bloque 5 - Expectativas y disposición hacia modelo propuesto (15 minutos)*

- Si se implementara un modelo RSE, ¿qué cambios significativos anticiparía en la gestión?
- ¿Qué beneficios esperaría? ¿Qué costos o sacrificios?

- ¿Estaría dispuesto a liderar/apoyar implementación? ¿Qué necesitaría para hacerlo?
- ¿Qué elementos debería contener un modelo RSE para ser viable en esta empresa?

*Cierre (5 minutos)*

- ¿Algo más que considere importante que no hayamos discutido?
- ¿Podría recomendar otras personas (empleados, stakeholders) que sería valioso entrevistar?

*b) Guion para nivel operativo/trabajadores (duración estimada: 45-60 minutos):*

*Bloque 1 - Experiencia laboral (10 minutos)*

- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
- ¿Puede describir su trabajo diario típico?
- ¿Qué es lo que más y menos le gusta de su trabajo?

*Bloque 2 - Condiciones laborales (15 minutos)*

- ¿Cómo calificaría las condiciones de seguridad en su trabajo?  
[Ejemplos específicos]
- ¿Recibe capacitación en seguridad/operación? ¿Con qué frecuencia?
- ¿El salario le permite cubrir adecuadamente necesidades de su familia?
- ¿Cómo es la relación con supervisores/gerencia? ¿Siente que su opinión es escuchada?

- ¿Existen mecanismos para plantear quejas o preocupaciones?  
¿Funcionan?

*Bloque 3 - Percepciones sobre la empresa y su responsabilidad (15 minutos)*

- ¿Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de trabajadores? ¿Por qué?
- ¿Ha notado esfuerzos de la empresa por cuidar el medio ambiente? [Ejemplos].
- ¿Cómo trata la empresa a clientes, proveedores, comunidad local?
- ¿Se siente orgulloso/a de trabajar aquí? ¿Por qué sí/no?

*Bloque 4 - Conocimiento y expectativas sobre RSE (10 minutos)*

- ¿Ha escuchado sobre Responsabilidad Social Empresarial? ¿Qué entiende por eso?
- ¿Cree que implementar prácticas de RSE mejoraría su experiencia laboral? ¿Cómo?
- ¿Qué cambios le gustaría ver en cómo opera la empresa?

*Cierre (5 minutos)*

- ¿Algo más que quisiera compartir sobre su experiencia en la empresa?

c) *Guion para stakeholders externos (clientes/proveedores/comunidad) (duración: 45-60 minutos):*

*Bloque 1 - Relación con la empresa (10 minutos)*

- ¿Cuál es su relación con la empresa? [cliente/proveedor/vecino]
- ¿Hace cuánto tiempo mantiene esta relación?
- ¿Puede describir cómo es esta relación?

*Bloque 2 - Percepciones sobre desempeño de la empresa (15 minutos)*

- ¿Cómo calificaría la calidad del servicio/relación comercial?
- ¿Considera que la empresa actúa con transparencia y honestidad?
- ¿Ha experimentado o conoce problemas en la relación con la empresa? [Ejemplos].

*Bloque 3 - Impactos sociales y ambientales (15 minutos)*

- ¿Ha notado impactos de operaciones de la empresa en la comunidad/ambiente? [positivos/negativos].
- [Si comunidad] ¿La empresa contribuye al desarrollo local de alguna manera?
- ¿Considera que la empresa respeta derechos y necesidades de trabajadores/comunidad?

*Bloque 4 - Expectativas sobre responsabilidad empresarial (10 minutos)*

- ¿Qué espera de una empresa responsable en este sector?
- ¿Valoraría que la empresa implementara prácticas formales de RSE? ¿Por qué?

- ¿Cambiaría su relación con la empresa si demostrara mayor responsabilidad social/ambiental?

d) *Protocolo de conducción de entrevistas:*

**Consentimiento informado:** Antes de iniciar, se explica:

- Propósito de la investigación y uso de información.
- Voluntariedad de participación y derecho a retirarse en cualquier momento.
- Confidencialidad: identidad de participantes no será revelada en reportes.
- Solicitud de permiso para grabar audio (si otorgado) o tomar notas (si grabación rechazada).
- Firma de formulario de consentimiento (dos copias: una para investigador, una para participante).

**Rapport y ambiente:** Crear atmósfera de confianza mediante:

- Elección de lugar privado, silencioso, cómodo (oficina reservada, sala de reuniones, café externo si participante prefiere).
- Explicar que no existen respuestas correctas/incorrectas.
- Asegurar que información será usada académicamente sin consecuencias laborales.
- Comenzar con preguntas abiertas, no amenazantes.

- Escucha activa: contacto visual, gestos de comprensión, paráfrasis verificando entendimiento.

### **Técnicas de profundización:**

- **Preguntas de seguimiento:** "¿Puede darme un ejemplo específico?", "¿Qué quiere decir con...?"
- **Clarificación:** "Si entiendo correctamente, usted está diciendo que... ¿es correcto?"
- **Silencio estratégico:** Pausas permitiendo que participante elabore sin interrumpir.
- **Reflejo:** Repetir palabras clave del participante invitando expansión.

### **Registro de datos:**

- **Grabación de audio** (preferible): Con consentimiento, permite captura completa de respuestas y revisión posterior. Grabadora digital + backup (smartphone) por seguridad.
- **Notas de campo** (esenciales incluso con grabación): Observaciones sobre lenguaje corporal, emociones, énfasis, contexto físico, interrupciones, temas emergentes para explorar en entrevistas posteriores.
- **Diario reflexivo:** Inmediatamente post-entrevista, registrar impresiones, sesgos potenciales, ajustes para siguientes entrevistas

### **Consideraciones éticas especiales:**

- **Relaciones de poder:** Entrevistas con trabajadores operativos en contextos donde gerencia apoya investigación pueden generar temor a represalias. Enfatizar confidencialidad, realizar entrevistas fuera de instalaciones empresariales si necesario.
- **Expectativas de cambio:** Participación puede generar expectativas de que investigación producirá mejoras inmediatas. Ser honesto sobre alcances y limitaciones, sin crear falsas esperanzas.
- **Sensibilidad a temas delicados:** Si emergen revelaciones de abusos serios (acoso, discriminación), protocolo incluye: escuchar sin juzgar, ofrecer información sobre recursos de apoyo, consultar con participante sobre cómo proceder con información (Guillemin & Gillam, 2020).

#### ***4.5.3 Análisis documental: fuentes y procedimientos***

El **análisis documental** complementa encuestas y entrevistas proporcionando evidencia sobre prácticas formales y desempeño objetivo (Bowen, 2020).

#### **Documentos internos de la empresa (si disponibles):**

- **Estatutos, actas de asambleas, documentos fundacionales:** Misión, visión, valores declarados.
- **Organigrama:** Estructura organizacional, líneas de autoridad, áreas funcionales.

- **Políticas y procedimientos:** Reglamento interno, manual de funciones, protocolos de seguridad, procedimientos operativos.
- **Reportes financieros:** Estados financieros, presupuestos, inversiones en capacitación/seguridad.
- **Registros de personal:** Contratos, capacitaciones realizadas, incidentes de seguridad (anonimizados), rotación laboral.
- **Comunicaciones corporativas:** Sitio web, materiales promocionales, comunicados a empleados.

#### **Documentos públicos y regulatorios:**

- **Permisos y licencias:** Operación de transporte, ambientales.
- **Reportes de cumplimiento:** Inspecciones laborales, ambientales (si públicamente disponibles).
- **Cobertura mediática:** Artículos de prensa sobre la empresa o sector.

**Análisis de discrepancias:** Triangulación entre documentos oficiales (lo que empresa declara formalmente), entrevistas (lo que actores dicen que ocurre), y encuestas (percepciones agregadas de empleados) permite identificar brechas retórica-práctica. Por ejemplo:

- Manual declara procedimientos de seguridad → Entrevistas revelan que procedimientos son conocidos pero no siempre seguidos → Encuestas muestran X% reporta haber recibido capacitación

a) *Procedimiento de análisis:*

- **Inventario:** Listar todos documentos recopilados con metadatos (fuente, fecha, autor)
- **Lectura preliminar:** Familiarización con contenido
- **Codificación temática:** Identificar segmentos relacionados con dimensiones de RSE usando software NVivo o Atlas.ti
- **Análisis de contenido cuantitativo** (cuando apropiado): Frecuencia de términos (responsabilidad, sostenibilidad, seguridad, ambiente)
- **Análisis de discurso crítico** (selectivo): Examinar cómo textos construyen ciertos discursos sobre empresa, trabajadores, responsabilidad

#### **4.5.4 Observación participante limitada**

Aunque no constituye método principal, períodos de **observación en terreno** durante recolección de datos permiten documentar:

- **Condiciones físicas:** Instalaciones, equipamiento de seguridad visible, señalización, limpieza, gestión de residuos.
- **Interacciones:** Dinámicas entre gerencia-trabajadores, clima organizacional, formalidad/informalidad de comunicaciones.
- **Prácticas observables:** Cumplimiento de protocolos de seguridad, prácticas ambientales (manejo de residuos, emisiones visibles).

**Notas de observación** registran descripciones densas de contextos físicos y sociales, complementando datos verbales de entrevistas y encuestas (Kawulich, 2020).

## 4.6 Procesamiento de análisis de la información

### 4.6.1 *Análisis cuantitativo: estadística descriptiva e inferencial*

**Software:** SPSS versión 28 o R (paquete tidyverse) para análisis estadístico.

#### a) *Preparación de datos:*

- **Codificación:** Respuestas de encuestas se codifican numéricamente (escalas Likert: 1-5; variables categóricas: códigos numéricos).
- **Limpieza:** Identificación de valores perdidos, inconsistencias, outliers extremos.
- **Tratamiento de datos faltantes:** Análisis de patrones de no-respuesta; si Missing Completely at Random (MCAR), listwise deletion; si Missing at Random (MAR), imputación múltiple (Graham, 2020).

#### b) *Análisis descriptivo:*

- **Frecuencias y porcentajes:** Para variables categóricas (nivel de conocimiento sobre RSE, disposición a participar).
- **Medidas de tendencia central y dispersión:** Media, mediana, desviación estándar para escalas Likert.
- **Distribuciones:** Histogramas, gráficos de barras visualizando distribuciones de respuestas.

- **Tabulaciones cruzadas:** Frecuencias de respuestas desagregadas por variables demográficas (edad, género, nivel jerárquico, antigüedad).

c) *Análisis inferencial (según tamaño muestral y distribuciones):*

*Comparaciones entre grupos:*

- **Pruebas t de Student o ANOVA:** Comparar medias de percepciones sobre RSE entre niveles jerárquicos (gerencia vs. operativos) o áreas funcionales

Ejemplo:  $H_0$ : No existen diferencias significativas en percepción sobre prácticas ambientales entre gerencia y trabajadores operativos.

Si ANOVA significativa ( $p < 0.05$ ), pruebas post-hoc (Tukey HSD) identifican pares de grupos que difieren.

- **Pruebas no paramétricas** (Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis): Si distribuciones violan asunciones de normalidad.

*Asociaciones entre variables:*

- **Correlaciones de Pearson/Spearman:** Examinar asociaciones entre conocimiento sobre RSE y disposición a implementarla; entre satisfacción laboral y percepción de prácticas de RSE.
- **Chi-cuadrado:** Asociaciones entre variables categóricas (género y percepción de ambiente laboral seguro).

*Análisis multivariado* (si tamaño muestral permite,  $N > 100$ ):

- **Regresión lineal múltiple:** Predecir actitud hacia implementación de RSE basado en múltiples predictores (conocimiento RSE, satisfacción laboral, antigüedad, nivel educativo).
- **Análisis factorial:** Si escalas multi-ítem, identificar estructura subyacente de dimensiones.

**Interpretación:** Resultados estadísticos se interpretan considerando:

- **Significación estadística** (p-values): Umbral típico  $\alpha = 0.05$ .
- **Significación práctica** (tamaños de efecto): Cohen's d,  $\eta^2$  parcial—diferencias estadísticamente significativas pueden ser triviales en magnitud.
- **Intervalos de confianza:** Proporcionar rangos plausibles de estimaciones poblacionales.

#### *4.6.2 Análisis cualitativo: codificación temática y análisis de contenido*

**Software:** NVivo 14, Atlas.ti 23, o MAXQDA 2022 para gestión y codificación de datos cualitativos.

**Preparación de datos:**

- **Transcripción:** Audio de entrevistas se transcribe verbatim (palabra por palabra), incluyendo pausas significativas, énfasis, risas, silencios largos. Transcripción realizada por investigador o transcriptor profesional con revisión posterior para asegurar precisión.

- **Anonimización:** Nombres propios, identificadores específicos reemplazados por pseudónimos (Gerente 1, Trabajador Operativo 5, Cliente A).
- **Formato uniforme:** Transcripciones en formato .docx o .txt para importación a software.

**Análisis temático en seis fases** (Braun & Clarke, 2021):

**Fase 1 - Familiarización con datos** (2-3 semanas):

- Lectura repetida de transcripciones completas.
- Escucha de grabaciones originales notando énfasis, emociones.
- Notas reflexivas sobre temas emergentes, patrones iniciales, preguntas.

**Fase 2 - Generación de códigos iniciales** (3-4 semanas):

- **Codificación abierta:** Segmentos de texto (frases, párrafos) se etiquetan con códigos descriptivos capturando contenido.
- Ejemplo: Segmento "Nunca nos dan equipos de protección, tenemos que comprarlos nosotros" → Códigos: *Falta EPP, Costo equipamiento asumido por trabajador, Incumplimiento seguridad ocupacional*.
- Codificación línea por línea o segmento por segmento.
- Codificación inductiva (códigos emergen de datos) y deductiva (códigos predefinidos desde marco teórico de RSE: laboral, ambiental, ética, económica).

### **Fase 3 - Búsqueda de temas (2-3 semanas):**

- Agrupación de códigos en temas potenciales (categorías más amplias).
- Ejemplo: Códigos *Falta EPP, Capacitación insuficiente, Horarios excesivos, Salarios bajos* → Tema: **Déficits en condiciones laborales.**
- Mapas temáticos visualizando relaciones entre códigos y temas.

### **Fase 4 - Revisión de temas (1-2 semanas):**

- Verificación de coherencia interna (segmentos dentro de cada tema cohesionan) y heterogeneidad externa (temas son distintos entre sí).
- Refinamiento: dividir temas demasiado amplios, fusionar temas solapados, descartar temas con evidencia insuficiente.
- Re-lectura de dataset completo verificando que temas capturen contenido comprensivamente.

### **Fase 5 - Definición y nominación de temas (1 semana):**

- Elaboración de definiciones precisas de cada tema.
- Selección de nombres evocativos pero claros.
- Identificación de sub-temas si necesario.
- Ejemplo: Tema **Tensión entre sostenibilidad y supervivencia económica** definido como "Percepción de directivos y algunos trabajadores de que implementar RSE implica costos adicionales incompatibles con márgenes ajustados del sector, versus

reconocimiento de que prácticas irresponsables generan riesgos de largo plazo".

**Fase 6 - Producción del reporte** (integrado en redacción de capítulo V):

- Narrativa analítica presentando temas con evidencia textual (citas ilustrativas).
- Citas seleccionadas por ser particularmente vividas, representativas de patrón amplio, o iluminar casos desviantes.
- Integración con hallazgos cuantitativos y literatura académica.

**Estrategias de rigor cualitativo** (Tracy, 2020):

**Credibilidad** (análogo a validez interna):

- **Triangulación de fuentes:** Entrevistas con múltiples tipos de actores (gerencia, trabajadores, stakeholders externos) permiten verificación cruzada.
- **Member checking:** Transcripciones e interpretaciones preliminares compartidas con participantes solicitando retroalimentación sobre precisión.
- **Peer debriefing:** Discusión de análisis con colegas académicos identificando sesgos o interpretaciones alternativas.

**Transferibilidad** (análogo a validez externa):

- **Descripciones densas:** Detalle comprensivo de contexto (sector, tamaño empresa, ubicación geográfica, características) permitiendo a lectores evaluar aplicabilidad a sus contextos.
- **Variación máxima en muestreo intencional:** Incluir diversidad de perspectivas aumenta probabilidad de que hallazgos capturen rango de experiencias.

**Confiabilidad** (análogo a confiabilidad):

- **Audit trail:** Documentación detallada de decisiones metodológicas (cómo códigos fueron definidos, por qué ciertos códigos fueron fusionados, cómo temas evolucionaron).
- **Codificación doble:** Subconjunto de transcripciones (20-30%) codificadas independientemente por segundo codificador; acuerdo inter-codificadores (Cohen's Kappa) calculado; discrepancias discutidas hasta consenso.

**Confirmabilidad** (análogo a objetividad):

- **Reflexividad:** Investigador explicita sus asunciones, valores, experiencias previas que pueden influir en interpretaciones.
- Ejemplo: "Como investigador con formación en administración pero interés en justicia social, consciente de potencial sesgo hacia sobrevalorar limitaciones de RSE voluntarista; mitigo mediante atención a evidencia de prácticas responsables existentes incluso sin formalización".

## 4.7 Integración de hallazgos cuantitativos y cualitativos

La integración de componentes cuantitativos y cualitativos ocurre en tres momentos (Fetters, 2020):

**1. Conexión** (entre fases): Resultados cuantitativos informan diseño de fase cualitativa

- Ejemplo: Encuestas revelan 70% de trabajadores reportan insatisfacción con mecanismos de comunicación → Entrevistas cualitativas exploran específicamente por qué estos mecanismos son inadecuados y qué mejorarías

**2. Construcción** (building): Un tipo de datos se usa para expandir/explicar el otro

- Ejemplo: Encuestas muestran que gerencia percibe prácticas ambientales como adecuadas mientras operativos las perciben como insuficientes → Entrevistas exploran causas de esta discrepancia (gerencia desconoce realidad operativa, trabajadores tienen estándares diferentes, o comunicación es deficiente)

**3. Fusión** (merging): Hallazgos de ambas fases se integran en interpretación unificada

- **Tablas de integración conjunta** (joint display tables): Formato matricial presentando hallazgos cuantitativos y cualitativos lado a lado, facilitando identificación de convergencias, divergencias, y complementariedades

Ejemplo:

*Tabla 1. Integración de hallazgos.*

<b>Dimensión RSE</b>	<b>Hallazgo Cuantitativo</b>	<b>Hallazgo Cualitativo</b>	<b>Interpretación Integrada</b>
Seguridad ocupacional	45% reportan insatisfacción con provisión de EPP	Entrevistas revelan EPP proporcionado es genérico, no específico a riesgos; trabajadores compran propio equipamiento	Existe provisión formal pero inadecuada en calidad/especificidad, generando costos de bolsillo para trabajadores y riesgos residuales

**Meta-inferencias:** Conclusiones de orden superior derivadas de síntesis de hallazgos mixtos, respondiendo preguntas de investigación de manera comprehensiva que ningún método solo podría lograr (Tashakkori & Teddlie, 2020).

#### **4.8 Cronograma de ejecución de la investigación**

La investigación se estructura en fases temporales claramente definidas:

# Cronograma de Investigación

## FASE 1 – DISEÑO Y PREPARACIÓN (3 meses)

- **MES 1:** Revisión de literatura, refinamiento de preguntas de investigación, diseño metodológico detallado
- **MES 2:** Desarrollo de instrumentos (cuestionarios, guiones de entrevista), validación de contenido con expertos éticos
- **MES 3:** Prueba piloto, revisión y finalización de instrumentos, acuerdos de acceso con empresa

## FASE 2 – RECOLECCIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS (3 meses)

- **MES 4:** Administración de encuestas a población total (100 empleados), seguimiento para maximizar tasa de respuesta
- **MES 5:** Cierre de recolección, codificación y limpieza de datos, análisis estadístico preliminar

## FASE 3 – ANÁLISIS INTEGRADO (3 meses)

- **MES 4-6:** Entrevistas con nivel gerencial y administrativo (n=8-10)
- **MES 6-9:** Entrevistas con trabajadores operativos (n=10-15) y stakeholders externos (n=20 - continuo)  
Transcripción continua durante recolección

## FASE 4 – DISEÑO DE MODELO RSE (2 meses)

- **MES 10:** Desarrollo o análisis temático de datos cualitativos
- **MES 11:** Integración de hallazgos cuantitativos y cualitativos, desarrollo de meta-inferencias
- **MES 12:** Análisis documental, triangulación de fuentes, identificación de patrones y discrepancias

## FASE 5 – DISEÑO DE MODELO RSE (2 meses)

- **MES 13:** Desarrollo de modelo de gestión por procesos de RSE basado en diagnóstico empírico y literatura
- **MES 14:** Validación del modelo propuesto con stakeholders clave de la empresa

## FASE 6 – REDACCIÓN Y DIFUSIÓN (3 meses)

- **MES 15-16:** Redacción de tesis/libro
- **MES 17:** Presentación de resultados a empresa, ajustes finales, defensa de tesis

**TOTAL: 17 MESES (APROXIMADAMENTE AÑO Y MEDIO)**

*Figura 2. Cronograma de investigación.*

## 4.9 Limitaciones metodológicas reconocidas

Una investigación rigurosa reconoce explícitamente sus limitaciones en lugar de ignorarlas (Brutus et al., 2020):

#### ***4.9.1 Limitaciones de diseño***

Caso único: Restringe capacidad de generalización. Hallazgos son profundamente contextuales (sector transporte, tamaño mediano, provincia específica, momento histórico particular). Replicaciones en otros contextos son necesarias para establecer patrones robustos.

Ausencia de grupo control: No existe comparación con empresa similar que no implemente modelo RSE, limitando inferencias causales sobre efectos del modelo propuesto.

## CAPÍTULO V

### 5 EJECUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha consolidado en las últimas décadas como un enfoque estratégico que trasciende la generación de utilidades económicas, para integrar en la gestión empresarial principios de sostenibilidad ambiental, equidad social y transparencia organizacional. En este sentido, la ejecución de un modelo de RSE constituye un mecanismo que permite a las empresas alinear sus actividades con las expectativas de los grupos de interés y con las demandas del entorno, garantizando no solo la rentabilidad, sino también su legitimidad y permanencia en el tiempo.

Ejemplificar un modelo de RSE implica analizar cómo las prácticas empresariales pueden traducirse en acciones concretas que generen valor compartido. Esto supone diseñar políticas y programas orientados a reducir los impactos ambientales negativos, fortalecer el bienestar de los trabajadores, promover la transparencia en la gestión y contribuir activamente al desarrollo social. La aplicación de estos modelos no es homogénea, ya que responde a las características de cada organización, su contexto y los desafíos específicos que enfrenta; sin embargo, todos ellos comparten como eje central la búsqueda de equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental.

## **5.1 Importancia económica y social del sector transporte ecuatoriano**

El sector transporte constituye columna vertebral de la economía ecuatoriana, representando aproximadamente 6.8% del PIB nacional y empleando directamente a más de 320,000 personas (INEC, 2021). El subsector de transporte de carga terrestre, donde se inscribe la empresa analizada, moviliza anualmente 78 millones de toneladas de mercancías, conectando zonas de producción agrícola, industrial y extractiva con centros de consumo y puertos de exportación (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2020).

En el contexto específico de la provincia de Bolívar, región central andina caracterizada por economía agropecuaria y pequeña industria, el transporte de productos lácteos constituye actividad económica crítica. La provincia produce anualmente 42 millones de litros de leche, constituyendo 8% de la producción nacional, con más de 4,500 productores, predominantemente pequeños ganaderos con hatos de 5-15 cabezas (MAG, 2021). El transporte refrigerado desde fincas dispersas en zonas rurales hacia plantas procesadoras en Guaranda y ciudades aledañas representa eslabón logístico indispensable de esta cadena de valor.

Sin embargo, el sector enfrenta desafíos de sostenibilidad multidimensionales que justifican la urgencia de integrar principios de RSE: Dimensión ambiental, Dimensión laboral, Dimensión económica y Dimensión regulatoria.

Este contexto de alta relevancia económica-social combinada con vulnerabilidades significativas de sostenibilidad, configura sector donde implementación de RSE no constituye lujo opcional sino imperativo estratégico para viabilidad de largo plazo.

## **5.2 Perfil de la empresa caso de estudio: entre tradición familiar y desafíos de profesionalización**

La empresa seleccionada como caso de estudio—a la cual se referirá mediante el pseudónimo "TransBolivar" para proteger confidencialidad—presenta características representativas del sector PYME ecuatoriano:

Origen y trayectoria: Fundada en 1994 (28 años de operación) por familia local con trayectoria de tres generaciones en actividades de transporte. Inició con 2 vehículos propios operados por fundadores; creció orgánicamente hasta flota actual de 12 vehículos (10 propios, 2 arrendados). Transición generacional en curso: fundadores (60-65 años) transfiriendo gradualmente gestión a segunda generación (35-40 años) con educación formal en administración.

Actividad principal: Transporte refrigerado de leche cruda desde fincas de pequeños productores en cantones rurales de Bolívar (Chillanes, San Miguel, Caluma) hacia plantas procesadoras en Guaranda y ocasionalmente Riobamba. Opera mediante contratos anuales con 3 procesadores lácteos medianos y relaciones comerciales de largo plazo con aproximadamente 85 pequeños productores.

a) *Estructura organizacional: Configuración híbrida familiar-profesional:*

- **Asamblea de accionistas** (4 miembros familiares): Decisiones estratégicas (inversiones mayores, distribución utilidades, políticas generales).
- **Gerencia general** (segunda generación, formación universitaria): Gestión operativa, relaciones comerciales, supervisión de áreas funcionales.
- **Áreas funcionales especializadas:** Contabilidad (contador externo + auxiliar interno), Recursos Humanos (función emergente, sin departamento independiente, gestionada por gerencia), Administración-Operaciones (coordinador de rutas, mantenimiento).
- **Personal operativo:** 10 conductores permanentes, 2 eventuales en temporadas altas, 3 técnicos de mantenimiento, 2 auxiliares administrativos.

Total: 100 personas según incluye personal indirecto vinculado (guardias, personal de limpieza subcontratado, familiares de conductores que apoyan operaciones).

b) *Indicadores de desempeño económico (2020-2021, promedio):*

- Facturación anual: \$680,000 USD.
- Utilidad neta: 9.2% sobre ventas.
- Inversión anual en mantenimiento: 12% de ingresos.

- Inversión en capacitación: <1% de masa salarial (limitada a cursos obligatorios de licencia profesional).
- Rotación de personal operativo: 18% anual (ligeramente inferior a promedio sectorial de 22%).

**Relaciones laborales:** Predominio de contratos indefinidos para conductores permanentes (8 de 10), con remuneración que incluye salario básico + bonificaciones por cumplimiento de rutas + horas extras. Dos conductores eventuales bajo contratos temporales. Ausencia de representación sindical; relaciones laborales gestionadas bilateralmente entre gerencia y trabajadores individuales.

c) *Prácticas ambientales actuales (pre-intervención):*

- Mantenimiento preventivo básico siguiendo recomendaciones de fabricantes.
- Ausencia de medición sistemática de emisiones más allá de revisiones vehiculares obligatorias anuales.
- Disposición de residuos (aceites usados, filtros, neumáticos) mediante proveedores de mantenimiento, sin verificación de gestión ambientalmente adecuada posterior.
- No participación en programas voluntarios de eficiencia energética o reducción de huella de carbono.

*d) Prácticas sociales actuales (pre-intervención):*

- Provisión de equipos de protección personal básicos (chalecos reflectivos, guantes), aunque entrevistas preliminares sugieren irregularidad en reposición.
- Capacitaciones en seguridad vial limitadas a cursos obligatorios para renovación de licencias profesionales (cada 5 años).
- Ausencia de programas formales de bienestar laboral, desarrollo profesional, o conciliación vida-trabajo.
- Relaciones con comunidades donde opera: transaccionales (pago de peajes, compra ocasional de servicios locales), sin engagement sistemático o programas de desarrollo local.

*e) Documentación formal de gestión:*

- Reglamento Interno de Trabajo (obligatorio legalmente, actualizado 2019)
- Manual básico de funciones (informal, no sistematizado)
- Ausencia de: código de ética, políticas de RSE, sistema de gestión ISO, reportes de sostenibilidad, mecanismos formales de consulta a stakeholders

Esta caracterización evidencia empresa en etapa de transición: supera fase artesanal inicial pero aún no alcanza profesionalización comprehensiva. Posee estabilidad económica que proporciona capacidad de inversión en mejoras, pero enfrenta inercias culturales de gestión empírica y resistencias al cambio asociadas a estructura familiar. Representa caso típico del universo de PYMEs transportistas

ecuatorianas, maximizando relevancia de hallazgos y transferibilidad de modelo propuesto.

### 5.3 Diagnóstico de situación actual: análisis integrado de hallazgos empíricos

#### 5.3.1 Conocimiento y valoración de la RSE: entre el desconocimiento conceptual y la intuición práctica

Hallazgos cuantitativos (n=95 encuestas válidas, tasa de respuesta 95%):

El análisis de la Sección B del cuestionario (Conocimiento y valoración de RSE) revela brecha significativa entre reconocimiento conceptual formal de RSE y comprensión de sus implicaciones prácticas:

*Tabla 2. Conocimiento de la RSE.*

Pregunta	Respuesta	Porcentaje
"¿Ha escuchado el término Responsabilidad Social Empresarial?"	Sí	38%
	No	54%
	No estoy seguro	8%

La desagregación por nivel jerárquico muestra diferencias estadísticamente significativas ( $\chi^2=24.3$ ,  $p<0.001$ ):

- Nivel gerencial/administrativo: 73% ha escuchado el término
- Nivel operativo: 28% ha escuchado el término

Sin embargo, cuando se pregunta sobre importancia de responsabilidades sociales y ambientales empresariales (sin usar término "RSE"), las respuestas evidencian valoración alta:

**Tabla 3. Importancia de la RSE.**

<i>Escala de importancia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Muy importante (5)</i>	52%
<i>Importante (4)</i>	38%
<i>Neutral (3)</i>	8%
<i>Poco importante (2)</i>	2%
<i>Nada importante (1)</i>	0%

Media: 4.40/5.00 (DE=0.72), sin diferencias significativas entre niveles jerárquicos (F=1.82, p=0.17).

En pregunta de opción múltiple sobre qué constituyen responsabilidades empresariales, las respuestas más frecuentes fueron:

- Seguridad ocupacional (87% la seleccionó)
- Salarios justos (82%)

- Respeto derechos humanos (76%)
- Protección ambiental (71%)
- Transparencia (68%)
- Contribución comunitaria (54%)
- Relaciones justas con proveedores (49%)

**Interpretación integrada** con datos cualitativos: Las entrevistas revelan que aunque mayoría desconoce término técnico "RSE", poseen comprensión implícita de responsabilidades empresariales básicas:

"No sé qué es eso de responsabilidad social empresarial [risas], pero sé que una empresa buena es la que trata bien a sus trabajadores, paga a tiempo, no contamina el ambiente donde trabaja, y ayuda a la gente de la zona." (Conductor, 12 años antigüedad)

El desconocimiento conceptual no implica ausencia de valores o prácticas responsables, sino falta de marco articulador que integre acciones dispersas en modelo coherente. Este hallazgo sugiere que implementación de RSE puede construir sobre fundamentos culturales existentes antes que imponer valores ajenos, facilitando apropiación.

### ***5.3.2 Percepción sobre prácticas actuales: discrepancias reveladoras entre niveles jerárquicos***

El análisis de la Sección C (Percepción sobre prácticas actuales) mediante escalas Likert revela patrones consistentes de disonancia perceptual entre gerencia/administración y trabajadores operativos:

**Tabla 4. Percepciones sobre prácticas actuales de la empresa (Media en escala 1-5).**

<b>Dimensión</b>	<b>Gerencia/Admin (n=15)</b>	<b>Operativos (n=80)</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Significancia</b>
Condiciones de trabajo seguras	4.27 (DE=0.59)	3.18 (DE=1.02)	-1.09	t=4.82, p<0.001
Salarios justos	4.13 (DE=0.64)	2.95 (DE=1.15)	-1.18	t=4.98, p<0.001
Gestión impactos ambientales	3.87 (DE=0.74)	2.76 (DE=0.98)	-1.11	t=4.53, p<0.001
Trato respetuoso y justo	4.40 (DE=0.51)	3.65 (DE=0.89)	-0.75	t=3.78, p<0.001
Transparencia	4.07 (DE=0.70)	3.12 (DE=1.05)	-0.95	t=3.95, p<0.001

Todas las dimensiones muestran evaluaciones significativamente más positivas por parte de gerencia/administración que por trabajadores

operativos (todas  $p < 0.001$ ). Las brechas mayores se observan en salarios ( $\Delta = -1.18$ ) y condiciones de seguridad ( $\Delta = -1.09$ ).

*a) Sobre seguridad ocupacional:*

Perspectiva gerencial: "Proporcionamos todos los equipos de seguridad: chalecos reflectivos, guantes, incluso cascos para quienes trabajan en mantenimiento. Los vehículos pasan revisiones anuales obligatorias y mantenimientos preventivos cada 10,000 km. Cumplimos toda la normativa." (Gerente General)

Perspectiva operativa: "Los chalecos que nos dan son muy básicos y se desgastan rápido. Yo compré mi propio chaleco de mejor calidad porque el de la empresa no sirve. Los guantes solo nos dan cuando empezamos a trabajar, después si se rompen tenemos que comprar nosotros. Y capacitaciones de seguridad, solo las que pide el Municipio para renovar la licencia cada 5 años, nada más." (Conductor, 7 años antigüedad)

"Los camiones están bien mantenidos mecánicamente, eso sí, pero ergonómicamente son incómodos. Después de 10-12 horas manejando, la espalda duele horrible. No hay asientos ergonómicos ni nada de eso. Y las cabinas en verano son hornos, no tienen aire acondicionado." (Conductor, 15 años antigüedad)

*b) Sobre salarios:*

Perspectiva gerencial: "Pagamos por encima del salario mínimo sectorial. Los conductores ganan entre \$600-\$750 mensuales dependiendo de rutas y horas extras, que es competitivo en el sector.

Siempre pagamos puntual, a diferencia de otras empresas que retrasan sueldos." (Gerente Administrativo)

Perspectiva operativa: "El sueldo está bien comparado con otras empresas de transporte, pero no alcanza para vivir cómodamente con familia de 4 personas. Entre arriendo, comida, educación de hijos, servicios, queda muy justo. Y las horas extras las pagamos con nuestro cuerpo, porque implica jornadas de 12-14 horas." (Conductor, 10 años antigüedad)

"Dicen que pagan 'bien', pero si calculas el sueldo por hora trabajada, no es tanto. A veces trabajamos 70 horas semanales para ganar \$700. Si fuera jornada de 40 horas como debería ser, estaríamos ganando menos del mínimo por hora." (Conductor, 5 años antigüedad)

**Análisis interpretativo:** Las discrepancias reflejan marcos de referencia diferentes:

- Gerencia evalúa mediante benchmarking sectorial y cumplimiento legal: "Estamos mejor que promedio del sector" o "Cumplimos la ley" constituyen estándares satisfactorios. Comparación con prácticas deficientes de competidores o con mínimos legales genera auto-evaluación positiva.
- Trabajadores evalúan mediante necesidades vividas y comparación con sectores mejor remunerados: "¿El salario permite vida digna?" o "¿Las condiciones preservan mi salud?" constituyen estándares. Comparación con necesidades económicas reales de familias o con condiciones de sectores

formales mejor establecidos (banca, telecomunicaciones) genera evaluación más crítica.

- Invisibilidad de costos ocultos: Gerencia no internaliza completamente costos que trabajadores asumen (compra de EPP de reposición, gastos médicos por enfermedades ocupacionales no reconocidas, deterioro de salud por jornadas extensas). Estos costos externalizados no aparecen en contabilidad empresarial, pero afectan bienestar trabajador.
- Brechas de comunicación: Gerencia desconoce insatisfacciones operativas porque no existen mecanismos formales de consulta. Ausencia de representación colectiva (sindicatos) y cultura de deferencia hacia autoridad inhiben expresión de quejas.

Estas discrepancias no indican necesariamente mala fe gerencial sino limitaciones de perspectiva derivadas de posiciones estructurales diferentes. Implementación de RSE requiere cerrar brechas perceptuales mediante:

- Mecanismos de voz para trabajadores (encuestas periódicas, buzones de sugerencias anónimas, reuniones participativas)
- Involucramiento gerencial en operaciones (acompañamiento ocasional en rutas, "día en la vida de" conductor)
- Benchmarking contra estándares de trabajo decente (OIT) antes que solo contra sector informal precarizado

### 5.3.3 Dimensión ambiental: la invisibilidad del impacto ecológico

Tabla 5. Hallazgos cuantitativos.

Afirmación	Media	DE	Interpretación
"La empresa gestiona adecuadamente sus impactos ambientales"	2.89	1.08	Ligeramente por debajo del punto neutral (3.0)

Desagregación:

- Gerencia/Admin: M=3.87, DE=0.74 (percepción positiva).
- Operativos: M=2.76, DE=0.98 (percepción negativa moderada).

a) *Hallazgos cualitativos:*

Perspectiva gerencial—minimización de impactos: "Honestamente, nuestro impacto ambiental es mínimo. Transportamos leche, no químicos peligrosos. Los vehículos pasan la revisión técnica vehicular anual donde miden emisiones y cumplen. Los aceites usados del mantenimiento se entregan al taller mecánico que usamos, ellos se encargan de desecharlos. No veo que tengamos un problema ambiental significativo." (Gerente General)

"Comparado con las grandes operadoras de carga que mueven contenedores con diésel pesado, nosotros somos insignificantes en términos de contaminación. Es una preocupación menor para una empresa de nuestro tamaño." (Gerente Administrativo)

Perspectiva operativa—conciencia de impactos cotidianos: "Los camiones botan humo negro, especialmente los más viejos. Cuando subes una pendiente fuerte, la nube de humo que sale atrás es impresionante. Sé que eso contamina, pero ¿qué puedo hacer? Si le digo al patrón que el motor necesita reparación mayor, dirá que funciona y que no hay plata." (Conductor, 14 años antigüedad)

"En las rutas a veces no hay baños, entonces uno tiene que hacer sus necesidades al lado del camino. Sé que está mal, pero no hay opción. También los envases de bebidas o comida que uno consume en la ruta, a veces no hay donde botarlos y quedan en el camino. No es por mala voluntad, es por falta de infraestructura." (Conductor, 6 años antigüedad)

"Cuando lavamos los camiones después de transportar leche, el agua con residuos de leche va directo al desagüe. Debe contaminar las aguas, imagino, pero así lo hacemos siempre." (Personal de mantenimiento)

*b) Análisis documental—ausencia de medición:*

Revisión de registros empresariales revela:

- No existe inventario de emisiones de GEI (alcances 1, 2, o 3).
- No se calcula huella de carbono de operaciones.
- No hay registro de consumo de combustible por vehículo, solo consolidado para contabilidad fiscal.
- No se mide eficiencia energética (litros/km, CO<sub>2</sub>/tonelada-km transportada).
- No hay plan de gestión de residuos más allá de entrega a terceros. sin verificación de destino final ambientalmente adecuado.

c) *Entrevista con stakeholder externo—comunidad:*

"Los camiones que suben hacia las fincas de madrugada hacen mucho ruido y el humo negro a veces molesta, especialmente en invierno cuando hay neblina y el humo se queda concentrado. Pero tampoco podemos quejarnos mucho porque es el único trabajo de transporte que hay en la zona y da empleo." (Representante de junta parroquial, zona rural de operación)

d) *Interpretación integrada:*

La dimensión ambiental exhibe dos patrones problemáticos:

1. **Invisibilización por gerencia:** Los impactos ambientales son minimizados o ignorados bajo argumentos de:
  - Escala pequeña ("somos insignificantes comparados con grandes empresas")
  - Cumplimiento legal mínimo ("pasamos la revisión vehicular")
  - Naturaleza del producto ("no transportamos químicos peligrosos")
  - Delegación de responsabilidad ("el taller se encarga de los aceites")
2. **Normalización por operativos:** Prácticas ambientalmente problemáticas (emisiones visibles, disposición inadecuada de residuos, contaminación de aguas) son normalizadas como inevitables dadas restricciones operativas (infraestructura inexistente, presupuestos ajustados, priorización de funcionalidad mecánica sobre eficiencia ambiental).

La ausencia de medición sistemática es crítica: "Lo que no se mide, no se gestiona." Sin cuantificación de impactos (toneladas CO<sub>2</sub>, litros combustible /km, kg residuos peligrosos generados), es imposible establecer líneas base, objetivos de mejora, o evaluar efectividad de intervenciones.

*e) Oportunidades identificadas:*

- **Medición de línea base:** Implementar registro sistemático de consumo de combustible, kilometraje total, generación de residuos.
- **Mantenimiento preventivo optimizado:** Evidencia demuestra que mantenimiento preventivo bien diseñado reduce emisiones 15-25% y consumo de combustible 10-18% (IEA, 2020). Inversión se recupera mediante ahorros operativos en 2-3 años.
- **Capacitación en eco-conducción:** Técnicas de conducción eficiente pueden reducir consumo 8-12% sin inversión en equipamiento (CEPAL, 2020).
- **Renovación progresiva de flota:** Planificación de reemplazo gradual de vehículos más antiguos/ineficientes.

## **5.4 Mapeo y análisis de stakeholders: identificando voces, poderes e intereses**

### **5.4.1 Identificación y caracterización de grupos de interés**

El análisis de stakeholders constituye fundamento de gestión responsable contemporánea, reconociendo que empresas operan en

redes complejas de relaciones donde múltiples actores poseen pretensiones legítimas (Freeman et al., 2020). Mediante entrevistas, análisis documental y talleres participativos con personal de TransBolívar, se identificaron 9 grupos de stakeholders primarios y secundarios:

a) *Stakeholders internos primarios:*

**1. Accionistas/propietarios familiares (n=4)**

- *Intereses:* Rentabilidad sostenida, continuidad generacional de empresa, reputación familiar en comunidad
- *Poder:* Alto (decisiones estratégicas, asignación de recursos)
- *Legitimidad:* Alta (propiedad legal, riesgo financiero asumido)
- *Urgencia:* Media (visión de mediano-largo plazo)

**2. Gerencia/administración (n=5)**

- *Intereses:* Estabilidad laboral, autonomía de gestión, desarrollo profesional, balance vida-trabajo
- *Poder:* Alto (decisiones operativas, interface con todos los stakeholders)
- *Legitimidad:* Alta (expertise técnico, responsabilidad legal como representantes)
- *Urgencia:* Alta (presiones operativas cotidianas)

**3. Trabajadores operativos (conductores, mantenimiento)**  
(n=85)

- *Intereses:* Salarios dignos, seguridad ocupacional, estabilidad laboral, desarrollo de habilidades, respeto y reconocimiento
- *Poder:* Medio-Bajo (escasa organización colectiva, mercado laboral con oferta abundante)
- *Legitimidad:* Muy Alta (contribución directa al core business, exposición a riesgos operativos)
- *Urgencia:* Alta (necesidades económicas inmediatas, riesgos de seguridad)

*b) Stakeholders externos primarios:*

**1. Productores de leche (proveedores indirectos) (n≈85)**

- *Intereses:* Transporte confiable, puntual, que preserve calidad de leche, precios justos de flete
- *Poder:* Medio (pueden cambiar de transportista, aunque opciones limitadas en zonas rurales)
- *Legitimidad:* Alta (dependen del servicio para viabilidad de su actividad productiva)
- *Urgencia:* Alta (leche es producto perecedero, requiere transporte diario)

**2. Plantas procesadoras (clientes principales) (n=3)**

- *Intereses:* Cumplimiento de horarios, mantenimiento de cadena de frío, higiene, precio competitivo
- *Poder:* Alto (concentración de demanda en 3 clientes, capacidad de negociar precios)
- *Legitimidad:* Alta (generan ingresos de la empresa)
- *Urgencia:* Alta (procesos industriales requieren aprovisionamiento constante)

c) *Stakeholders externos secundarios:*

**1. Comunidades en zonas de operación (n≈5,000 residentes en rutas frecuentes)**

- *Intereses:* Reducción de contaminación (aire, ruido), seguridad vial, empleo local, contribución al desarrollo comunitario
- *Poder:* Bajo-Medio (pueden organizar resistencias, quejas a autoridades)
- *Legitimidad:* Alta (soportan externalidades negativas de operaciones)
- *Urgencia:* Media (impactos crónicos antes que agudos)

**2. Autoridades regulatorias (ANT, Ministerio de Trabajo, Ministerio del Ambiente)**

- *Intereses:* Cumplimiento de normativas de tránsito, laborales, ambientales
- *Poder:* Alto (capacidad sancionatoria, suspensión de operaciones)

- *Legitimidad*: Muy Alta (mandato legal de fiscalización)
  - *Urgencia*: Baja (fiscalización infrecuente dada capacidad limitada)
- 3. Proveedores de insumos/servicios** (combustible, mantenimiento, neumáticos) (n≈12)
- *Intereses*: Volumen de compras estable, pagos puntuales, relación de largo plazo
  - *Poder*: Bajo (mercado competitivo con múltiples alternativas)
  - *Legitimidad*: Media (relación comercial estándar)
  - *Urgencia*: Baja
- 4. Sistema financiero** (banco prestamista para adquisición de vehículos)
- *Intereses*: Repago puntual de créditos, salud financiera de la empresa
  - *Poder*: Medio (puede condicionar renovación de líneas de crédito)
  - *Legitimidad*: Media (relación contractual voluntaria)
  - *Urgencia*: Baja (préstamos al día, sin morosidad)

### **5.5 Matriz de poder-interés y estrategias de engagement**

Aplicando modelo de Mitchell et al. (1997) que clasifica stakeholders según atributos de poder, legitimidad y urgencia, se construye matriz estratégica:

a) **Stakeholders definitivos** (*Poder + Legitimidad + Urgencia = máxima prioridad*):

*Trabajadores operativos*: A pesar de poder limitado individual mente, poseen legitimidad muy alta (contribución directa, exposición a riesgos) y urgencia alta (necesidades inmediatas). Su gestión inadecuada genera riesgos operativos (rotación, ausentismo, accidentes), legales (demandas laborales), y reputacionales.

Estrategia: *Involucrar y empoderar*. Crear mecanismos de voz (comités de seguridad, encuestas periódicas, reuniones participativas), inversión en bienestar y desarrollo, comunicación bidireccional regular.

b) **Stakeholders expectantes** (*2 de 3 atributos*):

- Gerencia / administración : *Liderar y capacitar*. Son agentes de cambio críticos; requieren formación en RSE, empowerment para tomar decisiones alineadas con sostenibilidad.
- Accionistas: *Persuadir mediante business case*. Demostrar que inversiones en RSE generan retornos (reducción de costos operativos, mitigación de riesgos, acceso a nuevos mercados).
- Productores de leche: *Comunicar y consultar*. Informar sobre esfuerzos de calidad y confiabilidad, solicitar retroalimentación, desarrollar relaciones de confianza de largo plazo.
- Autoridades regulatorias: *Cumplir proactivamente*. Ir más allá de mínimos legales, anticipar endurecimiento regulatorio futuro, construir reputación de empresa responsable.

c) ***Stakeholders latentes (1 de 3 atributos):***

- Comunidades locales (Legitimidad): Poder y urgencia relativamente bajos actualmente.

Estrategia: *Monitorear e informar*. Mantener comunicación sobre esfuerzos ambientales, responder a quejas específicas, considerar acciones de licencia social para operar (pequeños proyectos comunitarios).

- Proveedores de insumos (Legitimidad baja-media): Poder y urgencia bajos.

Estrategia: *Relaciones comerciales justas*. Pagos puntuales, contratos claros, eventualmente incorporar criterios ESG en selección de proveedores.

### ***5.5.1 Mecanismos de diálogo y participación propuestos***

Basándose en análisis de stakeholders y brechas identificadas, se proponen mecanismos estructurados de engagement:

a) ***Para trabajadores operativos:***

- Encuestas anuales de clima laboral: Instrumento estandarizado (adaptando modelos validados como Great Place to Work), anónimas, con retroalimentación de resultados y planes de acción basados en hallazgos.
- Comité de Seguridad y Salud Ocupacional: Conformación mixta (3 representantes de trabajadores electos, 2 de gerencia), reuniones

trimestrales, funciones: revisar incidentes, proponer mejoras, evaluar capacitaciones.

- Buzón de sugerencias y quejas: Físico y digital, anónimo, con protocolo de respuesta en máximo 15 días, reporte trimestral agregado a gerencia.
- Reuniones periódicas con conductores: Mensuales, formato informal, espacio para plantear preocupaciones operativas, compartir buenas prácticas entre pares.

*b) Para clientes y proveedores de leche:*

- Encuestas de satisfacción: Semestrales, evaluando puntualidad, calidad del servicio, comunicación, con planes de mejora basados en retroalimentación.
- Visitas a fincas de productores: Trimestrales por gerencia, para comprender realidades operativas, identificar oportunidades de mejora en coordinación logística.
- Comunicación proactiva: Notificación anticipada de cambios (rutas, horarios, tarifas), canales de comunicación directa (WhatsApp, teléfono) para emergencias.

*c) Para comunidades:*

- Reuniones anuales con juntas parroquiales: Presentación de operaciones, impactos, esfuerzos de mitigación ambiental, escucha de preocupaciones comunitarias.
- Protocolo de atención a quejas comunitarias: Designación de responsable, tiempo de respuesta máximo 5 días, registro de quejas y acciones tomadas.

- Pequeños proyectos de responsabilidad social: Evaluación de oportunidades de contribución (patrocinio de eventos deportivos escolares, apoyo a infraestructura comunitaria menor), proporcionales a capacidades de empresa.

*d) Para accionistas:*

- Reporte anual de sostenibilidad: Documento breve (10-15 páginas) reportando desempeño económico, social, ambiental, alineado con estructura básica de GRI Standards.
- Presentación trimestral en asambleas: Inclusión de indicadores ESG junto con financieros, discusión de riesgos y oportunidades de sostenibilidad.

## **5.6 Diseño del modelo de gestión por procesos de RSE: arquitectura integral**

### ***5.6.1 Fundamentos filosóficos del modelo: misión, visión y valores actualizados***

La implementación efectiva de RSE requiere fundamentación en filosofía corporativa explícita que articule propósito, aspiraciones y principios (Morsing & Oswald, 2020). En colaboración con gerencia y mediante talleres participativos con representantes de trabajadores, se propone actualización de misión, visión y valores incorporando compromisos de sostenibilidad:

*Misión propuesta (actualización de existente): "Somos una empresa familiar ecuatoriana que proporciona servicios de transporte de carga refrigerada con excelencia operativa, contribuyendo a la competitividad de productores agropecuarios de Bolívar. Nos comprometemos a operar de manera económicamente viable, socialmente responsable y ambientalmente sostenible, generando valor compartido para nuestros trabajadores, clientes, proveedores, comunidades y accionistas."*

a) *Cambios clave respecto a misión implícita previa:*

- Explicita compromiso con triple sostenibilidad (económica-social-ambiental).
- Reconoce múltiples stakeholders (antes enfoque primario en clientes-accionistas).
- Identifica contribución específica (competitividad de productores agropecuarios) como valor social.

*Visión propuesta 2030 (nueva): "Ser reconocidos en 2030 como la empresa de transporte de carga más confiable y responsable de la región central del Ecuador, distinguidos por la excelencia en servicio al cliente, el bienestar integral de nuestros trabajadores, la minimización de nuestra huella ambiental, y la contribución activa al desarrollo sostenible de las comunidades donde operamos."*

b) *Elementos distintivos:*

- Horizonte temporal específico (2030, 8 años).
- Aspiración regional (realista para empresa mediana).

- Cuatro pilares explícitos: servicio, trabajadores, ambiente, comunidad.
- Énfasis en reconocimiento (reputación) como motivador.

c) *Valores corporativos ampliados:*

Los valores existentes (Respeto, Integridad, Lealtad, Honradez, Puntualidad, Solidaridad, Responsabilidad, Efectividad, Excelencia) se mantienen, pero se operacionalizan mediante definiciones y comportamientos esperados específicos:



*Figura 3. Valores corporativos.*

d) *Principios rectores de gestión (nuevos):*

- Trabajo en equipo y colaboración: Solución de problemas mediante cooperación interdepartamental e involucramiento de trabajadores en mejora continua.

- **Mejora continua:** Compromiso con aprendizaje y perfeccionamiento permanente de procesos, competencias y resultados mediante ciclo PDCA.
- **Enfoque en stakeholders:** Comprensión y respuesta balanceada a necesidades legítimas de todos los grupos de interés, no solo accionistas.
- **Prevención antes que remediación:** Anticipación y mitigación proactiva de riesgos socioambientales antes que reacción a crisis.
- **Comunicación abierta:** Flujos de información multidireccionales, escucha activa en todos los niveles, retroalimentación constructiva.

### 5.6.2 *Código de ética y conducta: normas operacionalizadas*

El código de ética existente (básico, enfocado en convivencia) se **amplía** sustancialmente para incorporar dimensiones de RSE:

*Tabla 6. Estructura del código de ética y conducta.*

Sección 1 - Alcance y aplicación	Sección 2 - Relaciones laborales y derechos humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ámbito de aplicación:</b> todos los empleados, directivos, contratistas, representantes</li> <li>• <b>Obligatoriedad:</b> condición de empleo, incumplimiento genera consecuencias (amonestaciones, suspensión, despido según</li> </ul>	<p><i>2.1 No discriminación e igualdad de oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prohibición de discriminación por género, edad, etnia, origen, religión, orientación sexual, discapacidad, afiliación</li> </ul>

---

<p>gravedad)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración: Gerencia General como responsable, con apoyo de comité de ética tripartito (1 accionista, 1 gerente, 1 trabajador operativo electo)</li> <li>• Mecanismo de denuncia: canal confidencial (email, teléfono, buzón físico), protección anti-retaliación para denunciantes</li> </ul>	<p>política/sindical</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con igualdad en contratación, promoción, capacitación, remuneración</li> <li>• Acciones afirmativas: en caso de candidatos con calificaciones equivalentes, preferencia a grupos sub-representados (mujeres en conducción, personas con discapacidad)</li> </ul>
--	---

### *2.2 Acoso y violencia*

- Definiciones de acoso sexual, acoso laboral (mobbing), violencia física/psicológica
- Prohibición absoluta, procedimiento de investigación, sanciones (hasta despido con causa)
- Protocolo de atención a víctimas: confidencialidad, medidas cautelares (separación de agresor), apoyo psicológico

### *2.3 Libertad sindical*

- Reconocimiento del derecho de trabajadores a organizarse colectivamente, afiliarse a

---

sindicatos, negociar colectivamente

- Prohibición de represalias, discriminación o interferencia con actividades sindicales legítimas

#### *2.4 Trabajo infantil y forzoso*

- Prohibición absoluta de empleo de menores de 18 años (por naturaleza de riesgos de conducción de vehículos pesados)
- Prohibición de trabajo forzoso, servidumbre, trata de personas
- Due diligence en cadena de suministro para asegurar que proveedores cumplan estándares similares

---

### **Sección 3 - Salud, seguridad y bienestar      Sección 4 - Gestión ambiental**

---

#### *3.1 Compromiso con cero daños*

- Meta aspiracional: cero accidentes fatales, cero

#### *4.1 Compromiso de minimización de impactos*

- Reconocimiento de que

---

enfermedades ocupacionales graves

- Deber de todos los empleados de priorizar seguridad sobre productividad en casos de conflicto
- Derecho de cualquier trabajador a negarse a realizar tarea que considere insegura, sin represalias, con evaluación posterior por comité de seguridad

### 3.2 Provisión de EPP y capacitación

- Empresa proporciona sin costo EPP adecuado a riesgos específicos, con reposición cuando se desgastan/dañan
- Capacitación obligatoria en uso correcto de EPP, identificación de peligros, respuesta a emergencias (mínimo 8 horas anuales por trabajador)

### 3.3 Jornadas de trabajo y descanso

- Respeto a límites legales: máximo 40 horas semanales

operaciones generan emisiones atmosféricas, consumo de recursos, residuos

- Compromiso de medición, reducción progresiva, y compensación donde eliminación no sea viable técnicamente

### 4.2 Eficiencia energética y reducción de emisiones

- Mantenimiento preventivo óptimo de vehículos para asegurar eficiencia de combustión
- Capacitación obligatoria de conductores en técnicas de eco-conducción
- Planificación de renovación de flota priorizando vehículos de menores emisiones (Euro V/VI o mejores)
- Medición y reporte anual de consumo de combustible, emisiones de CO<sub>2</sub>, eficiencia por tonelada-km

### 4.3 Gestión de residuos

- 
- ordinarias, máximo 4 horas extras diarias
  - Planificación de rutas considerando tiempos de conducción seguros (máximo 5 horas continuas, descanso mínimo 30 minutos cada 5 horas)
  - Descanso semanal obligatorio: mínimo 24 horas consecutivas
  - Clasificación de residuos (orgánicos, reciclables, peligrosos)
  - Convenios con gestores autorizados para residuos peligrosos (aceites usados, filtros, baterías, neumáticos)
  - Verificación de disposición final ambientalmente adecuada mediante certificados

#### *4.4 Protección de recursos hídricos*

#### *3.4 Uso de sustancias*

- Prohibición absoluta de presentarse a trabajar bajo influencia de alcohol o drogas ilegales
- Programas de prevención de adicciones, apoyo a trabajadores con problemas de sustancias (tratamiento como alternativa a despido en casos de cooperación voluntaria)
- Lavado de vehículos en instalaciones con sistemas de tratamiento de aguas residuales, o uso de servicios de lavado que cuenten con permisos ambientales
- Prohibición de vertimiento directo de efluentes a cuerpos de agua

---

## **Sección 5 - Relaciones con Stakeholders externos      Sección 6 - Integridad y anticorrupción**

---

---

### 5.1 Clientes

- Cumplimiento de compromisos contractuales, comunicación proactiva ante eventualidades
- Respeto a confidencialidad de información comercial
- Manejo cuidadoso de productos transportados, mantenimiento de cadena de frío

### 5.2 Proveedores

- Relaciones comerciales justas, pagos según términos acordados (máximo 60 días desde facturación)
- Selección basada en mérito (calidad, precio, confiabilidad), sin favoritismos
- Incorporación progresiva de criterios ESG en evaluación de proveedores

### 5.3 Comunidades

### 6.1 Prohibición de soborno y corrupción

- Prohibición absoluta de ofrecer, prometer, dar, solicitar o aceptar sobornos, comisiones ilícitas, facilitación de pagos
- Aplica a transacciones con sector público y privado
- Registro transparente de pagos a terceros, prohibición de pagos en efectivo >\$500

### 6.2 Conflictos de interés

- Deber de divulgar situaciones donde interés personal pueda influir decisión profesional (relaciones familiares con proveedores/clientes, inversiones en empresas relacionadas, actividades externas)
- Evaluación por comité de ética, medidas de mitigación (recusación de decisiones, transparencia)

### 6.3 Regalos y hospitalidad

- Regalos/invitaciones de valor

- 
- Operación respetuosa minimizando molestias (ruido, emisiones, tráfico)
  - Respuesta oportuna a quejas comunitarias
  - Contribución al desarrollo local según capacidades (preferencia por proveedores locales, empleo local, apoyo ocasional a iniciativas comunitarias)

modesto (<\$100) aceptables si no condicionan decisiones

- Regalos valiosos deben ser reportados y pueden ser rechazados o donados
- Prohibición de solicitar regalos/favores

#### *6.4 Uso de recursos empresariales*

- Recursos (vehículos, combustible, herramientas) son para fines corporativos
- Uso personal ocasional menor aceptable si autorizado y no afecta operaciones
- Prohibición de apropiación indebida, uso para beneficio personal significativo

#### *5.4 Competencia*

- Competencia leal, respeto a reglas de libre mercado
- Prohibición de acuerdos colusorios sobre precios, repartición de mercados
- Respeto a propiedad intelectual, confidencialidad de información de competidores obtenida legítimamente

---

**Sección 7 - Transparencia y protección de información**      **Sección 8 - Implementación, capacitación y cumplimiento**

---

---

### 7.1 Registros precisos

- Todos los registros (contables, operativos, de personal) deben ser completos, precisos, oportunos
- Prohibición de falsificación, ocultamiento, destrucción indebida de documentos

### 7.2 Confidencialidad

- Protección de información confidencial empresarial, de clientes, de proveedores, de trabajadores
- Uso solo para fines autorizados, prohibición de divulgación no autorizada

### 7.3 Comunicación externa

- Portavoces autorizados: Gerente General, Gerente Administrativo
- Precisión en comunicaciones públicas, prohibición de declaraciones engañosas

- Inducción obligatoria: todos los nuevos empleados reciben código dentro de primera semana, firman declaración de conocimiento y compromiso
- Capacitación anual de refuerzo (2 horas)
- Evaluación periódica de conocimiento (cuestionario simple)
- Revisión y actualización del código: cada 2 años o cuando cambios normativos lo requieran

### 5.6.3 Estructura organizacional ajustada: incorporación de función de RSE

La estructura organizacional actual (plana, funciones no completamente diferenciadas) requiere ajustes para soportar gestión efectiva de RSE:



Figura 4. Organigrama propuesto (cambios respecto a existente).

## 5.7 Posición nueva: Coordinador de RSE y Sostenibilidad

*Justificación:* Implementación efectiva de RSE requiere liderazgo dedicado que articule esfuerzos transversales, monitoree indicadores, coordine capacitaciones, gestione relaciones con stakeholders, y reporte desempeño. En empresa mediana (100 empleados), función puede ser medio tiempo (20 horas semanales) inicialmente, incrementando a tiempo completo conforme sistema madura.

### a) *Perfil requerido:*

- Formación: Licenciatura en Administración, Gestión Ambiental, Trabajo Social, o afines; posgrado en RSE/sostenibilidad (deseable)
- Experiencia: mínimo 3 años en gestión de RSE, sistemas de gestión (ISO 14001, ISO 45001), o desarrollo organizacional
- Competencias: visión sistémica, facilitación de procesos participativos, comunicación efectiva, manejo de indicadores, conocimiento de normativas laborales/ambientales

### b) *Responsabilidades principales:*

- Coordinar implementación del modelo de gestión de RSE
- Establecer y monitorear indicadores de desempeño ESG
- Facilitar capacitaciones en RSE, ética, seguridad, ambiente
- Gestionar mecanismos de diálogo con stakeholders (encuestas, comités, reuniones)
- Preparar reportes de sostenibilidad
- Liderar comité de RSE

- Asegurar cumplimiento de código de ética
- Identificar oportunidades de mejora continua

*Reporta a:* Gerente General (para asegurar visibilidad estratégica)

*Coordinación matricial con:* Gerente Administrativo (temas financieros, cumplimiento), Gerente de Operaciones (gestión ambiental, seguridad), Coordinador RRHH (bienestar laboral, capacitación)

**Comité de RSE** (órgano de governance) - *Composición:* 5 miembros

- 1 representante de accionistas
- Gerente General (o su delegado)
- Coordinador de RSE (secretario técnico)
- 2 representantes de trabajadores (1 operativo, 1 administrativo), electos anualmente por votación

*c) Funciones:*

- Revisar y aprobar plan anual de RSE y presupuesto asociado
- Monitorear progreso contra objetivos
- Evaluar dilemas éticos complejos
- Revisar denuncias de incumplimiento de código de ética
- Proponer actualizaciones a políticas de RSE

*Reuniones:* Trimestrales ordinarias (4/año), extraordinarias cuando necesario

Este ajuste estructural institucionaliza la RSE, evitando que dependa de voluntarismo individual o iniciativas ad hoc que se diluyen en presiones operativas cotidianas.

## **5.8 Procesos clave de RSE: identificación, mapeo y mejora**

### ***5.8.1 Mapa de procesos integrado con dimensiones de RSE***

La gestión por procesos visualiza la organización como sistema de actividades interrelacionadas que transforman inputs en outputs generando valor (vom Brocke et al., 2020). El mapa de procesos mejorado incorpora dimensiones de RSE explícitamente:



*Figura 5. Mapa de procesos con enfoque RSE.*

## 5.9 Caracterización detallada de procesos críticos de RSE

*Tabla 7. Hallazgos cuantitativos.*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Código	P1.2
Nombre	Gestión de Responsabilidad Social y Sostenibilidad
Tipo	Gobernante/Transversal
Objetivo	Planificar, implementar, monitorear y mejorar continuamente el desempeño de RSE de la empresa, asegurando integración de consideraciones sociales, ambientales y éticas en todas las operaciones
Alcance	Inicia: Aprobación de política de RSE por Asamblea de Accionistas  Termina: Reporte anual de sostenibilidad publicado y evaluación de desempeño
Responsable	Coordinador de RSE

---

Participantes	Comité de RSE, Gerencia General, todas las áreas funcionales
Frecuencia	Continuo (actividades diarias, semanales, mensuales, anuales según componente)
Entradas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Política y objetivos estratégicos de RSE</li><li>- Expectativas de stakeholders</li><li>- Normativas aplicables (laborales, ambientales)</li><li>- Mejores prácticas sectoriales</li><li>- Resultados de diagnósticos (encuestas, auditorías)</li></ul>
Actividades principales	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificación anual de RSE (definición de objetivos, metas, presupuesto)</li><li>2. Implementación de programas específicos (capacitación, eficiencia energética, bienestar laboral)</li><li>3. Monitoreo mensual de indicadores ESG</li><li>4. Gestión de mecanismos de stakeholder engagement</li><li>5. Coordinación de auditorías internas/externas</li><li>6. Preparación de reportes periódicos</li><li>7. Facilitación de Comité de RSE</li></ol>

---

---

## 8. Gestión de no-conformidades y acciones correctivas

Salidas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Plan anual de RSE</li><li>- Programas de capacitación ejecutados</li><li>- Indicadores ESG actualizados</li><li>- Reporte anual de sostenibilidad</li><li>- Planes de mejora</li></ul>
Indicadores clave	<ul style="list-style-type: none"><li>- % de cumplimiento de objetivos de RSE planificados (Meta: <math>\geq 80\%</math>)</li><li>- Índice de satisfacción de stakeholders (Meta: <math>\geq 70\%</math>)</li><li>- N° de capacitaciones de RSE ejecutadas (Meta: <math>\geq 12/\text{año}</math>)</li><li>- % de reducción de huella de carbono vs. año base (Meta: - <math>5\%/\text{año}</math>)</li></ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinador RSE (20h/semana inicialmente)</li><li>- Presupuesto anual RSE: 3-5% de utilidad neta (aprox. \$2,000-3,500)</li><li>- Software de gestión de indicadores</li><li>- Consultorías externas eventuales</li></ul>

---

Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia al cambio por percepción de costos sin beneficios claros</li> <li>- Falta de apropiación por gerencia/trabajadores</li> <li>- Recursos insuficientes en contexto de crisis económica</li> <li>- Greenwashing (retórica sin acción real)</li> </ul>
Controles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación anual de plan y presupuesto por Comité RSE y Asamblea</li> <li>- Auditorías internas semestrales</li> <li>- Verificación externa eventual de reportes (cada 2-3 años)</li> <li>- Revisión de gestión trimestral con Gerencia General  </li> </ul>

---

***Tabla 8. Transporte refrigerado con enfoque de sostenibilidad.***

---

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Código	P2.4
Nombre	Transporte Refrigerado con Enfoque de Sostenibilidad
Tipo	Operativo (Core)

---

---

Objetivo	Transportar carga de manera puntual, segura, eficiente y ambientalmente responsable, cumpliendo requerimientos de cadena de frío y minimizando impactos negativos
Alcance	Inicia: Carga completada y documentación verificada  Termina: Entrega en destino con firma de conformidad del cliente
Responsable	Gerente de Operaciones
Participantes	Conductores, Coordinador de rutas, Coordinador de RSE (monitoreo ambiental)
Frecuencia	Diaria (múltiples operaciones simultáneas)
Entradas	- Orden de servicio aprobada  - Vehículo en condiciones óptimas (mantenimiento al día)  - Conductor capacitado y descansado  - Ruta planificada  - Combustible suficiente
Actividades	<b>Fase pre-operacional:</b>

---

- 
- principales
1. Inspección pre-viaje (15 min): neumáticos, frenos, luces, sistema de refrigeración, EPP disponible
  2. Verificación de temperatura de cámara refrigerada (2-4°C para leche)
  3. Registro de odómetro inicial y nivel de combustible

**Fase operacional:**

4. Conducción aplicando técnicas de eco-conducción:
  - Aceleraciones/desaceleraciones suaves
  - Mantenimiento de velocidad constante óptima (80-90 km/h en carretera)
  - Anticipación de frenadas
  - Minimización de ralentí (apagar motor en esperas >2 min)
5. Monitoreo continuo de temperatura de carga
6. Cumplimiento de tiempos de descanso (mín. 30 min cada 5 horas)
7. Comunicación proactiva con base sobre eventualidades

**Fase post-operacional:**

8. Registro de odómetro final, combustible consumido, incidentes
9. Inspección post-viaje, reporte de anomalías
10. Limpieza básica de cámara de carga

---

Salidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carga entregada en tiempo y condiciones óptimas</li> <li>- Documentación firmada (guía de remisión, comprobante de entrega)</li> <li>- Registro de viaje (km recorridos, combustible, temperatura)</li> <li>- Reportes de incidentes (si aplica)</li> </ul>
Indicadores clave	<p><b>Calidad del servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- % de entregas puntuales (Meta: <math>\geq 95\%</math>)- %</li> <li>de entregas sin reclamos de calidad (Meta: <math>\geq 98\%</math>)</li> </ul> <p><b>Seguridad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa de accidentabilidad (Meta: 0 accidentes graves/año)</li> <li>- N° de infracciones de tránsito (Meta: <math>\leq 2</math>/conductor/año)</li> </ul> <p><b>Sostenibilidad ambiental:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumo promedio de combustible (litros/100km) (Meta: reducción 10% respecto a línea base en 2 años)</li> <li>- Emisiones de CO<sub>2</sub> por tonelada-km (Meta: reducción 12% en 2 años)</li> <li>- % de conductores capacitados en eco-conducción (Meta: 100%)</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vehículos con mantenimiento preventivo al día</li> </ul>

---

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combustible (35-40% de costos operativos)</li> <li>- Conductores capacitados (licencia profesional tipo E, capacitación eco-conducción)</li> <li>- Sistema de monitoreo de temperatura (dataloggers)</li> <li>- GPS para optimización de rutas (a implementar)</li> </ul>
Riesgos	<p><b>Operacionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallas mecánicas (neumático reventado, avería motora)</li> <li>- Accidentes de tránsito</li> <li>- Pérdida de cadena de frío (falla refrigeración)</li> </ul> <p><b>Sociales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatiga de conductor (jornadas largas)</li> <li>- Estrés por presión de puntualidad</li> </ul> <p><b>Ambientales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emisiones excesivas por mantenimiento deficiente o conducción agresiva</li> <li>- Derrames de combustible/aceite en accidentes</li> </ul>
Controles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspección pre-viaje obligatoria (checklist)</li> <li>- Límites de velocidad monitoreados (GPS)</li> </ul>

---

- Descansos obligatorios registrados
- Medición mensual de consumo de combustible por vehículo y conductor
- Auditorías de cumplimiento de protocolos (2/año)
- Capacitación anual en seguridad vial y eco-conducción
- Mantenimiento preventivo cada 10,000 km o 6 meses

## 5.10 Indicadores de desempeño ESG: Sistema de medición integral

Se propone batería de 30 indicadores ESG agrupados en dimensiones:

*Tabla 9. Dimensión ambiental.*

ID	Indicar	Fórmula Medición	/ Frecuenci a	Meta 2025	Meta 2027
A1	Consumo total de combustible	Litros diésel/año	Mensual	Línea base: 48,000 L	-10% vs. base
A2	Eficiencia de combustible	Litros/100 km	Mensual	32 L/100km	28.8 L/100km
A3	Emisiones totales CO <sub>2</sub>	Toneladas CO <sub>2</sub> eq/año	Anual	Línea base: 127 ton	-12% vs. base

---

(Alcance 1)

A4	Intensidad de emisiones	de kg CO <sub>2</sub> /tonelada-km	Mensual	Línea base	-12% vs. base
A5	Emisiones PM2.5	de mg/km (medición vehicular)	Anual	Cumplimiento normativo	Reducción 20%
A6	Antigüedad promedio de flota	Años	Anual	18.3 años	15 años
A7	% de flota con tecnología $\geq$ Euro IV	%	Anual	25%	60%
A8	Residuos peligrosos gestionados adecuadamente	%	Trimestral	60%	100%

---

---

A9	Incidentes ambientales	N° (derrames, fugas)	Mensual	≤2/año	0
A10	Inversión en eficiencia ambiental	en USD/año	Anual	\$3,000	\$8,000

---

**Tabla 10. Dimensión laboral / Social (12 indicadores).**

---

<b>ID</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula medición</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta 2025</b>	<b>Meta 2027</b>
B1	Tasa de accidentabilidad	(N° accidentes con pérdida de tiempo / Total trabajadores) × 100	Mensual	≤2%	≤0.5%
B2	Tasa de enfermedades ocupacionales	N° casos nuevos/año	Anual	≤2 casos	0 casos
B3	Horas de capacitación por trabajador	Horas/trabajador/a año	Anual	12 horas	20 horas

---

---

B4	% de trabajadores capacitados en seguridad	%		Anual	80%	100%
B5	Satisfacción laboral	Escala (encuesta anual)	1-5	Anual	3.5	4.0
B6	Rotación voluntaria	(N° renuncias / Total trabajadores) × 100		Anual	18%	12%
B7	Salario promedio vs. canasta básica		Ratio	Semestral	1.2	1.4
B8	Brecha salarial de género	%		Anual	N/A (sin mujeres operativas)	Meta: 0% si se contratan
B9	% de contratos indefinidos	%		Trimestral	80%	90%

---

B10	Horas extras promedio/trabajador	Horas/mes	Mensual	35 h/mes	20 h/mes
B11	Quejas laborales resueltas	%	Trimestral	70%	95%
B12	% de trabajadores con representación en comités	%	Anual	0%	20%

*Tabla 11. Dimensión ética y gobernanza.*

ID	Indicador	Fórmula / medición	Frecuencia	Meta 2025	Meta 2027
C1	% de empleados capacitados en código de ética	%	Anual	60%	100%
C2	Denuncias de incumplimiento ético	N°	Trimestral	Línea base	Reducción 50%

---

C3	Denuncias resueltas en plazo	%		Trimestral	60%	90%
C4	Reuniones de Comité de RSE realizadas	N°		Trimestral	4/año	4/año
C5	Transparencia (publicación de reporte de sostenibilidad)	Sí/No		Anual	Sí (básico)	Sí (completo GRI)

---

***Tabla 12. Dimensión económica y stakeholders.***

---

<b>ID</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula medición</b>	<b>/</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta 2025</b>	<b>Meta 2027</b>
D1	Satisfacción de clientes	de Escala (encuesta semestral)	1-5	Semestral	4.0	4.3
D2	Quejas de clientes resueltas	%		Trimestral	85%	95%
D3	Inversión en comunidad	en USD/año		Anual	\$500	\$2,000

---

### 5.10.1 Sistema de semáforo para monitoreo visual

Tabla 13. SemafORIZACIÓN.

Verde	Meta alcanzada o superada
Amarillo	80-99% de cumplimiento (requiere atención)
Rojo	<80% de cumplimiento (requiere acción correctiva urgente)

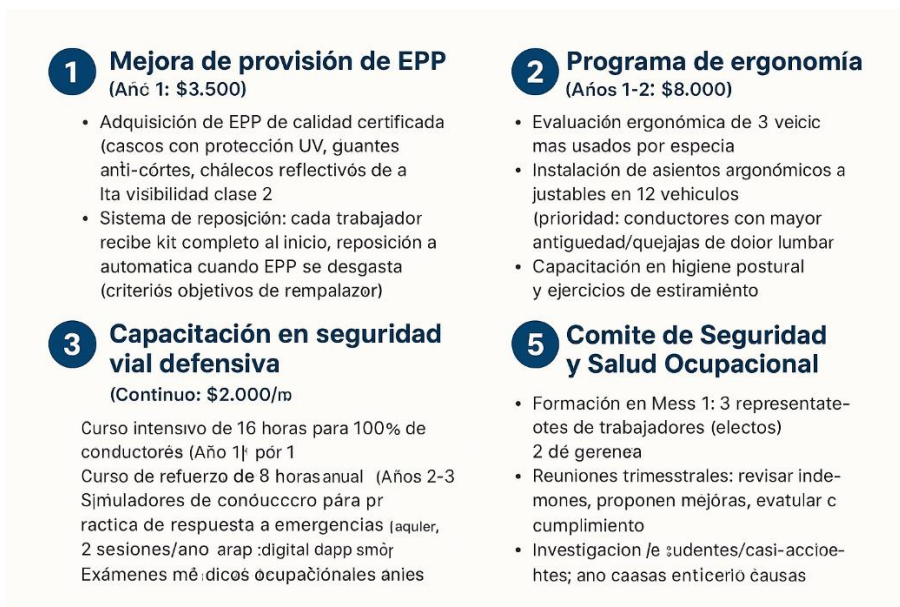
Reporte mensual a gerencia: Dashboard ejecutivo con 10 indicadores clave (KPIs) mostrando tendencias mediante gráficos de control.

### 5.11 Programas estratégicos de RSE: Acciones priorizadas 2025-2027

Se priorizan 6 programas estratégicos para la implementación en primer trienio:

#### 5.11.1 Programa 1: Seguridad ocupacional integral

Objetivo: Reducir tasa de accidentabilidad de 2.1% a  $\leq 0.5\%$  y eliminar enfermedades ocupacionales graves en 3 años.



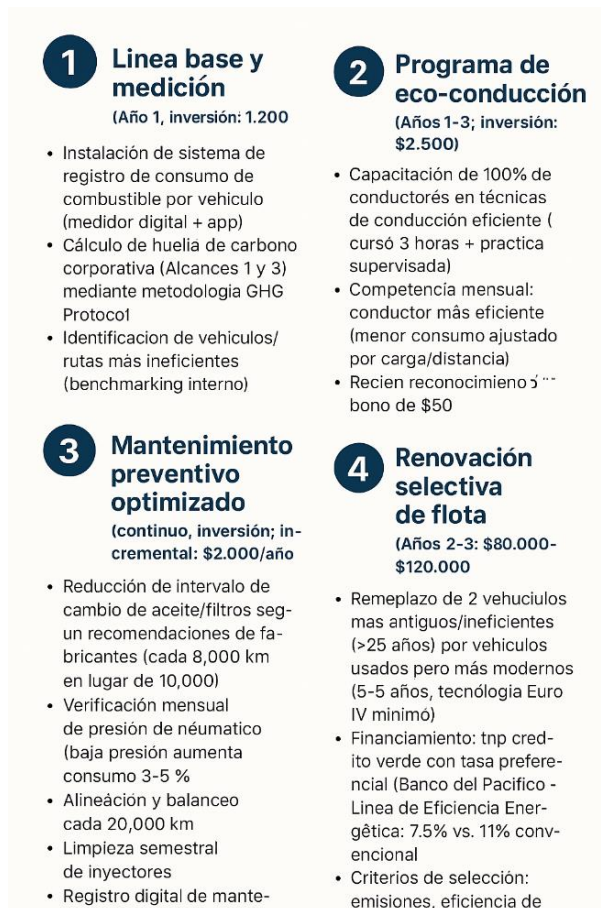
**Figura 6. Componentes.**

*a) Indicadores de éxito:*

- Reducción de tasa de accidentabilidad: 2.1% → 1.5% (Año 1) → 1.0% (Año 2) → ≤0.5% (Año 3)
- 100% de trabajadores con EPP adecuado (verificación semestral)
- 90% de satisfacción con medidas de seguridad (encuesta anual)
- Cero enfermedades ocupacionales graves en Año 3

**5.11.2 Programa 2: Eficiencia energética y reducción de huella de Carbono**

**Objetivo:** Reducir consumo de combustible 10% y emisiones de CO<sub>2</sub> 12% en 2 años mediante mantenimiento optimizado, eco-conducción y renovación selectiva de flota.



**Figura 7. Componentes eficiencia energética.**

*a) Indicadores de éxito:*

- Reducción de consumo: 32 L/100km → 28.8 L/100km (-10%).
- Reducción de emisiones: 127 ton CO<sub>2</sub>/año → 112 ton CO<sub>2</sub>/año (-12%).
- Ahorro económico: aprox. \$3,200/año en combustible (10% de \$32,000 gasto anual), recuperando inversión en capacitación/mantenimiento en <2 años.
- 100% de conductores capacitados en eco-conducción.

- Antigüedad promedio de flota: 18.3 años → 15 años.

### 5.11.3 Programa 3: Desarrollo de talento y bienestar integral

Objetivo: Aumentar satisfacción laboral de 3.18/5.0 a 4.0/5.0, reducir rotación voluntaria de 18% a 12%, y desarrollar capacidades técnicas y transversales de trabajadores.

**PLAN DE CAPACITACION ESTRUCTURADO**  
(Continuo, inversión, \$400 /año)

Capacitaciones técnicas (12 horas/trabajador/año):

- Mantenimiento efectivo y servicio al cliente
- Trabajo en equipo y resolución de estrés
- Trabajo en equipo y resolución de conflictos
- Gestión de tiempo y reducción de estrés
- Educación financiera personal (ahorro, endeudamiento responsable)

Capacitación en RSE (2 horas/trabajador/año):

- Introducción a RSE y su relevancia
- Código de ética empresarial
- Prácticas ambientales individuales

**PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO Y DESARROLLO DE CARRERA**  
(Año 1 diseño, Años 2-3 implementación)

Sistema de méritos: reconocimiento mensual/trimestral a conductores destacados en seguridad, puntualidad, atención a clientes (certificado + bono modesto \$50-30)

**BENEFICIOS DE BIENESTAR**  
(inversión: \$3.000/año)

Beneficios de bienestar (\$3.000/año)

- Seguro de salud complementario: cobertura ambulatoria básica para trabajadores y dependientes directos (compañía IESS), mediante convenio con cooperativa de salud local
- Apoyo educativo para hijos: becas parciales (\$100/año/hijo) para útiles escolares de hijos de trabajadores con buen desempeño

**MEJORA DE ESPACIOS DE TRABAJO**  
(Año 1, inversión: \$3.0300)

Seguro de salud complementario: cobertura ambulatoria básica para trabajadores y dependientes directos (complementando IESS), mediante convenio con cooperativa de salud local

• Apoyo educativo para hijos: becas parciales (\$100/año/hijo) para útiles escolares de hijos de trabajadores con buen desempeño

**PROGRAMA DE CONCILIACIÓN VIDA TRABAJO**  
(diseño Año 1, implementación progresiva)

- Flexibilización de turnos donde operativamente viable (preferencia horarios diurnos para padres/madres con hijos pequeños)
- Permisos para emergencias

Figura 8. Componentes talento y bienestar.

a) *Indicadores de éxito:*

- Satisfacción laboral: 3.18 → 3.6 (Año 1) → 3.8 (Año 2) → 4.0 (Año 3).
- Rotación voluntaria: 18% → 15% (Año 1) → 13% (Año 2) → 12% (Año 3).
- Horas de capacitación: 8 h/trabajador/año (actual) → 20 h/trabajador/año (Año 3).
- % de trabajadores que consideran que empresa invierte en su desarrollo: 45% (actual) → 75% (Año 3).

Presupuesto total: \$28,500 en 3 años (\$9,500/año promedio).

Responsable: Coordinador RRHH (con participación de trabajadores en diseño).

**5.11.4 Programa 4: Gestión de Stakeholders y transparencia**

Objetivo: Fortalecer relaciones con stakeholders clave mediante comunicación sistemática, mecanismos de diálogo, y transparencia en reporte de desempeño.

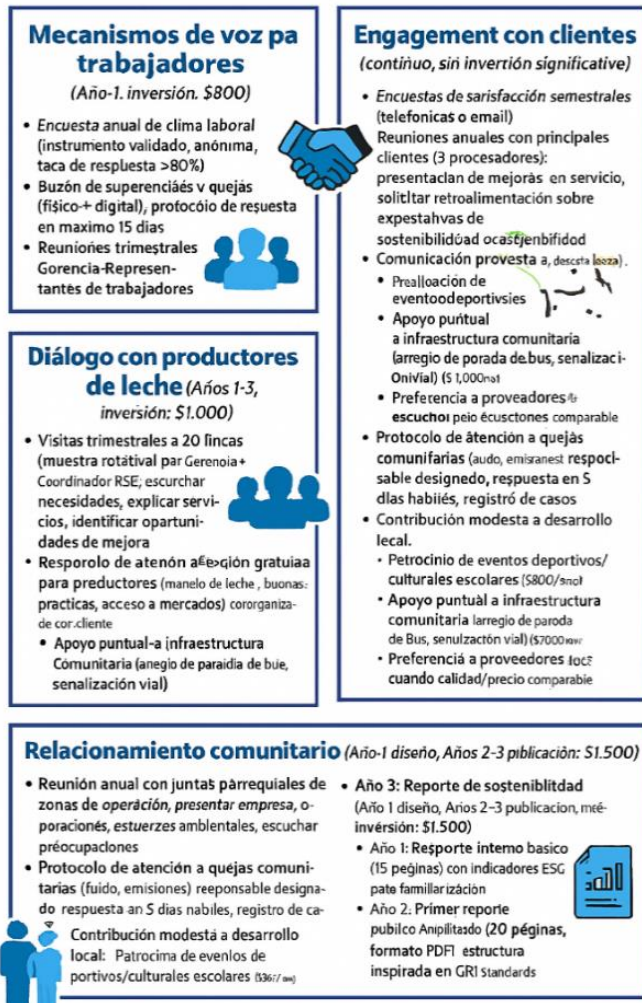


Figura 9. Componentes stakeholders y transparencia.

a) Indicadores de éxito:

- Tasa de respuesta a encuesta de clima laboral: >80%
- % de quejas de trabajadores resueltas en plazo: 70% (actual) → 90% (Año 3)
- Satisfacción de clientes: 4.0 → 4.3

- N° de quejas comunitarias: línea base Año 1 → reducción 50%  
Año 3
- Publicación de reporte de sostenibilidad: Años 2 y 3

Presupuesto total: \$11,100 en 3 años (\$3,700/año promedio)

Responsable: Coordinador RSE (con apoyo de Gerencia para engagement de alto nivel)

#### ***5.11.5 Programa 5: Gestión ambiental formalizada***

**Objetivo:** Implementar sistema básico de gestión ambiental alineado con principios de ISO 14001 (sin certificación formal inicialmente), asegurando cumplimiento normativo y mejora continua.



**Figura 10. Componentes gestión ambiental.**

**a) Indicadores de éxito:**

- 100% de residuos peligrosos con disposición final certificada (vs. 60% actual)
- Cero incidentes ambientales significativos (derrames >50 L, multas ambientales)

- Reducción de consumo de agua 15% en 2 años
- 100% de vehículos cumpliendo normativa de emisiones en revisión técnica
- Documentación de sistema de gestión ambiental completa (manual, procedimientos, registros)

Presupuesto total: \$7,800 en 3 años (\$2,600/año promedio) + costos de certificación si se decide proceder (años posteriores)

Responsable: Coordinador RSE (con apoyo de Gerente de Operaciones para aspectos técnicos de mantenimiento)

#### ***5.11.6 Programa 6: Fortalecimiento de cultura ética***

Objetivo: Institucionalizar valores y principios éticos en comportamiento cotidiano de todos los miembros de la organización, estableciendo cultura de integridad y cumplimiento.



**Figura 11. Componentes éticos.**

a) *Indicadores de éxito:*

- 100% de empleados capacitados en código de ética
- % de empleados que conocen canales de denuncia: 40% (estimado actual) → 85% (Año 3)

- N° de denuncias recibidas: línea base Año 1 (incremento inicial esperado por mayor visibilidad del canal, no necesariamente por más irregularidades)
- % de denuncias investigadas y cerradas: 90%
- Cero casos de represalias confirmadas contra denunciantes
- Percepción de integridad de líderes (escala 1-5): 3.8 → 4.2

**Presupuesto total:** \$4,200 en 3 años (\$1,400/año promedio)

**Responsable:** Comité de Ética (presidido por representante de accionistas, secretariado técnico por Coordinador RSE)

## **5.12 Implementación y gestión del cambio: estrategia de apropiación**

### ***5.12.1 Análisis de resistencias y facilitadores del cambio***

La literatura sobre cambio organizacional advierte que 60-70% de iniciativas de cambio fallan, no por deficiencias técnicas del modelo propuesto, sino por subestimación de factores humanos y culturales (Kotter, 2021). En contexto de TransBolivar, análisis de entrevistas revela:

*a) Resistencias anticipadas:*

- 1. Percepción de costos sin beneficios claros** (especialmente accionistas):
  - "¿Por qué gastar en RSE cuando la empresa funciona sin problemas evidentes?"

- "Esos recursos se podrían distribuir como utilidades o reinvertir en más vehículos"
  - **Mitigación:** Demostrar business case mediante proyecciones de retorno de inversión (ROI) de programas específicos: eficiencia energética genera ahorros directos, reducción de accidentes disminuye costos de seguros e indemnizaciones, mejora de satisfacción laboral reduce rotación y costos de reclutamiento/capacitación.
2. **Sobrecarga de trabajo percibida** (gerencia y mandos medios):
- "Ya tenemos muchas responsabilidades operativas, no hay tiempo para reuniones de RSE, reportes adicionales, comités"
  - **Mitigación:** Diseñar modelo que integre RSE en procesos existentes (no crear burocracia paralela); automatizar reporte de indicadores mediante plantillas simples; dedicar recurso específico (Coordinador RSE) que asuma carga principal de coordinación.
3. **Escepticismo sobre efectividad** (trabajadores operativos):
- "Han prometido mejoras antes y nada cambia realmente"
  - "Esto es solo para la imagen, no nos van a escuchar de verdad"
  - **Mitigación:** Generar victorias tempranas visibles (quick wins): implementar mejoras concretas en primeros 3-6 meses (provisión de EPP de calidad, reparación de espacios de trabajo, primera reunión participativa); comunicar transparentemente progresos y dificultades; involucrar a trabajadores en diseño e implementación (no solo informarles).

4. **Preocupación por incremento de escrutinio** (algunos empleados):

- "Con código de ética más estricto, ¿nos van a estar vigilando constantemente?"
- "Si implementan canal de denuncias, puede usarse para venganzas personales"
- **Mitigación:** Enfatizar que ética no es vigilancia sino protección mutua; canal de denuncias tiene salvaguardas contra denuncias frívolas o malintencionadas; balance entre accountability y ambiente de confianza.

b) *Facilitadores identificados:*

- **Liderazgo comprometido de segunda generación:** Gerente General (35 años, formación universitaria) demuestra apertura a profesionalización y sostenibilidad; puede actuar como *champion* del cambio
- **Insatisfacciones existentes que RSE puede abordar:** Diagnóstico reveló quejas sobre seguridad, comunicación, capacitación—programas de RSE responden directamente a estas preocupaciones, generando soporte
- **Presión competitiva emergente:** Grandes clientes procesadores comienzan a requerir certificaciones de proveedores; implementar RSE puede convertirse en ventaja competitiva o requisito de mercado
- **Recursos financieros disponibles:** Empresa es rentable (9.2% margen neto); inversión requerida (\$50,000-60,000 en 3 años)

excluyendo renovación de flota) es 2-3% de utilidades, financieramente viable

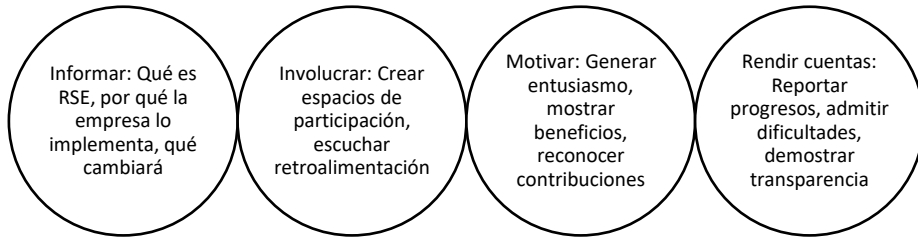
### 5.12.2 Estrategia de implementación por fases

Se propone implementación gradual y secuencial en lugar de big-bang, siguiendo modelo de Kotter (2021) de 8 pasos para liderazgo del cambio:



Figura 12. Estrategias de implementación.

### 5.12.3 Plan de comunicación interna



*Figura 13. Objetivos de comunicación.*

*Figura 14. Canales y frecuencia.*

Canal	Público	Frecuencia	Contenido tipo
Reuniones gerencia-trabajadores	Todos los empleados	Trimestral	Presentación de resultados, Q&A, anuncios importantes
Cartelera de RSE	física Todos	Actualización mensual	Indicadores visuales (gráficos), historias de éxito, tips

---

				prácticos
Email/WhatsApp p grupal	Administrativos/conductores s con smartphone		Mensual	Newsletter breve (1 página): logro del mes, próximas actividades, recordatorios
Reuniones de área	de Por área funcional		Mensual	Discusión de temas específicos (seguridad, mantenimiento )
Conversaciones informales	Individual		Continuo	Gerencia practica "management by walking around"

---

a) *Mensajes clave* (consistentes en todos los canales):

- "RSE es invertir en nuestro futuro común: empresa sostenible, trabajadores satisfechos, ambiente protegido"

- "Su voz importa: mecanismos de participación son reales y su retroalimentación será considerada"
- "Progreso, no perfección: estamos aprendiendo juntos, errores son oportunidades de mejora"
- "RSE beneficia a todos: trabajadores (seguridad, desarrollo), empresa (eficiencia, reputación), comunidad (menor impacto), clientes (calidad)"

### **5.13 Evaluación y mejora continua: ciclo PDCA aplicado al modelo RSE**

La gestión efectiva de RSE no es evento único sino proceso continuo de aprendizaje y ajuste (ISO 26000, 2021). Se implementa Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) como motor de mejora continua:

#### PLAN (PLANIFICAR): Anualmente

- Revisión de desempeño del año previo (indicadores ESG, retroalimentación de stakeholders, cumplimiento de objetivos)
- Identificación de brechas y oportunidades de mejora
- Definición de objetivos para año siguiente (SMART: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Temporales)
- Asignación de recursos (presupuesto, responsables)
- Aprobación de plan anual por Comité RSE y Asamblea de Accionistas

#### DO (HACER): Continuo

- Implementación de programas y actividades según plan
- Capacitaciones, inversiones, operacionalización de procedimientos
- Gestión de mecanismos de stakeholder engagement
- Registro sistemático de datos de indicadores

#### CHECK (VERIFICAR): Mensual/Trimestral/Anual según indicador

- **Monitoreo mensual:** Indicadores críticos (accidentes, consumo de combustible, quejas) revisados por Coordinador RSE; alertas si desviaciones >10% de meta
- **Revisión trimestral:** Reporte comprehensivo a Comité RSE; análisis de tendencias, discusión de desviaciones significativas, propuesta de ajustes
- **Evaluación anual:** Auditoría interna (checklist de cumplimiento de procedimientos, revisión de registros); eventual auditoría externa (Año 3); preparación de reporte de sostenibilidad

#### ACT (ACTUAR): Según hallazgos de verificación

- **Acciones correctivas:** Si objetivos no se cumplen, identificación de causas raíz (metodología de 5 Por Qués o Espina de Pescado), implementación de correcciones
- **Acciones preventivas:** Identificación de riesgos potenciales antes de materializarse
- **Mejora continua:** Incluso si objetivos se cumplen, búsqueda de oportunidades de mejora adicional

*Figura 15. Ciclo PDCA.*

#### **5.13.1 Herramientas de soporte:**

- **Software de gestión de indicadores:** Inicialmente Excel con dashboards automatizados (gráficos dinámicos); eventualmente software especializado si crece complejidad

- **Repositorio documental:** Carpeta digital organizada (Google Drive o similar) con políticas, procedimientos, registros, reportes—accesible a Comité RSE y gerencia
- **Reuniones estructuradas:** Agendas predefinidas, actas documentadas, seguimiento de acuerdos

## 5.14 Beneficios

*Tabla 14. Beneficios de la RSE (estimaciones conservadoras).*

Cuantificables	No cuantificables
Ahorro combustible	en <b>Reputación y acceso a mercados:</b> Clientes grandes valorando proveedores responsables; posible acceso a licitaciones que requieren certificaciones
Reducción de accidentes	de
Reducción de rotación	de <b>Licencia social para operar:</b> Menor conflictividad con comunidades, facilita expansión a nuevas rutas
Menor ausentismo	
Extensión de vida útil de flota	<b>Atracción y retención de talento:</b> Mejores candidatos prefieren empleadores responsables
	<b>Moral y productividad:</b> Trabajadores satisfechos son 12-20% más productivos (Gallup, 2020)

---

**Mitigación de riesgos regulatorios:** Cumplimiento proactivo reduce probabilidad de multas, sanciones, clausuras

**Resiliencia organizacional:** Empresa con prácticas sostenibles es más adaptable a cambios regulatorios, exigencias de mercado

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Abbott, K. W., & Snidal, D. (2020). Hard and soft law in international governance. *International Organization*, 54(3), 421-456. <https://doi.org/10.1162/002081800551280>
- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). Robots and jobs: Evidence from US labor markets. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188-2244. <https://doi.org/10.1086/705716>
- Agencia Nacional de Tránsito - ANT. (2021). *Estadísticas del transporte terrestre en Ecuador 2020*. Gobierno de Ecuador.
- Agrawal, T. K., Kumar, V., Pal, R., Wang, L., & Chen, Y. (2021). Blockchain-based framework for supply chain traceability: A case example of textile and clothing industry. *Computers & Industrial Engineering*, 154, 107130. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107130>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2021). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Academy of Management Discoveries*, 7(3), 310-320. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0158>
- Altman, M. (2020). Cooperative organizations as an engine of equitable rural economic development. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 3(1), 14-23. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2015.02.001>

- Amarante, V., & Arim, R. (Eds.). (2021). *Desigualdad e informalidad: Un análisis de cinco experiencias latinoamericanas*. CEPAL.
- Amel-Zadeh, A., & Serafeim, G. (2020). Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. *Financial Analysts Journal*, 74(3), 87-103. <https://doi.org/10.2469/faj.v74.n3.2>
- Amengual, M., & Dube, A. (2021). Do more effective labor standards improve economic development? *ILR Review*, 74(4), 899-927. <https://doi.org/10.1177/0019793920925299>
- Angwin, J., Larson, J., Mattu, S., & Kirchner, L. (2020). Machine bias: Risk assessments in criminal sentencing. *ProPublica*, May 23.
- Anner, M. (2020). Abandoned? The impact of Covid-19 on workers and businesses at the bottom of global garment supply chains. *Center for Global Workers' Rights Research Report*, 1-36.
- Anner, M. (2020). Squeezing workers' rights in global supply chains: Purchasing practices in the Bangladesh garment export sector in comparative perspective. *Review of International Political Economy*, 27(2), 320-347. <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1625426>
- Antonakis, J., & Eubanks, D. L. (2021). Looking leadership in the face. *Current Directions in Psychological Science*, 26(3), 270-275. <https://doi.org/10.1177/0963721417705888>

- Arteaga, M. E., & Lasio, M. V. (2021). Entrepreneurial ecosystem in Ecuador: A system dynamics approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 689-712. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2020-0049>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2020). Value creation in business–nonprofit collaborations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(5), 1045-1060. <https://doi.org/10.1177/0899764020940364>
- B Lab. (2021). *B Impact Assessment*. <https://bimpactassessment.net/>
- Backer, L. C. (2020). From institutional misalignments to socially sustainable governance systems in global supply chains. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 27(1), 199-234. <https://doi.org/10.2979/indjglolegstu.27.1.0199>
- Banerjee, S. B. (2021). Decolonizing management theory: A critical perspective. *Journal of Management Studies*, 58(4), 1074-1087. <https://doi.org/10.1111/joms.12756>
- Bansal, P., & Song, H. C. (2020). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Barbieri, P., Boffelli, A., Elia, S., Fratocchi, L., Kalchschmidt, M., & Samson, D. (2020). What can we learn about reshoring after

Covid-19? *Operations Management Research*, 13(3), 131-136.  
<https://doi.org/10.1007/s12063-020-00160-1>

Barrientos, S. (2020). Gendered production networks: Measuring embeddedness and empowerment. *Global Networks*, 20(2), 207-229. <https://doi.org/10.1111/glob.12254>

Bebbington, A., & Bury, J. (2020). *Subterranean struggles: New dynamics of mining, oil, and gas in Latin America*. University of Texas Press.

Bebbington, A., Fash, B., & Rogan, J. (2021). Socio-environmental conflict, political settlements, and mining governance: A cross-border comparison of Peru and Ecuador. *Latin American Perspectives*, 48(5), 84-101.  
<https://doi.org/10.1177/0094582X211022232>

Beji, R., Yousfi, O., Loukil, N., & Omri, A. (2021). Board diversity and corporate social responsibility: Empirical evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 133-155.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04522-4>

Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E., & Mills, A. J. (Eds.). (2020). *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford University Press.

Bennett, W. L., & Livingston, S. (2020). The disinformation order: Disruptive communication and the decline of democratic

institutions. *European Journal of Communication*, 33(2), 122-139. <https://doi.org/10.1177/0267323118760317>

Bergkamp, L., & Goldsmith, B. (2021). *The EU Environmental Liability Directive: A commentary* (2nd ed.). Oxford University Press.

Beschorner, T., & Hajduk, T. (2020). Creating shared value: A fundamental critique. In *Creating Shared Value—Concepts, Experience, Criticism* (pp. 27-37). Springer.

Beske-Janssen, P., Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2020). 20 years of performance measurement in sustainable supply chain management—what has been achieved? *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(2), 253-273. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2019-0235>

Bidegain, N., & Calderón, C. (Eds.). (2021). *Los cuidados en América Latina y el Caribe: Textos seleccionados 2007-2018*. CEPAL.

Biesta, G., & Burbules, N. C. (2020). *Pragmatism and educational research*. Rowman & Littlefield.

Bitektine, A., & Haack, P. (2021). The "macro" and the "micro" of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0318>

Björnfot, A., & Steingrímsson, V. (2020). Science-based targets: Increasing corporate ambition on climate change mitigation.

*Journal of Cleaner Production*, 273, 122748.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122748>

Blackett, A., & Trebilcock, A. (2020). *Research handbook on transnational labour law*. Edward Elgar Publishing.

Blackwell, S., & Vander Meulen, R. (2021). Due diligence in global supply chains: Lessons from Latin America. *Business and Human Rights Journal*, 6(2), 264-290.  
<https://doi.org/10.1017/bhj.2021.11>

Blaikie, N., & Priest, J. (2019). *Designing social research: The logic of anticipation* (3rd ed.). Polity Press.

Boersma, M. (2021). Child labour and the 2030 Agenda for Sustainable Development. *Netherlands International Law Review*, 68(1), 67-89. <https://doi.org/10.1007/s40802-020-00178-x>

Borck, J. C., & Coglianese, C. (2020). Carrots, sticks, and sermons: Private regulation and public choices. In *The Cambridge handbook of compliance* (pp. 343-356). Cambridge University Press.

Bornstein, D., & Davis, S. (2020). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*. Oxford University Press.

Bowen, G. A. (2020). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.  
<https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

- Braga Junior, S., Martinez, M. P., Correa, C. M., Moura-Leite, R. C., & Da Silva, D. (2020). Greenwashing effect, attitudes, and beliefs in green consumption. *RAUSP Management Journal*, 55(1), 83-98. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-11-2018-0117>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Brownson, R. C., Eyster, A. A., Harris, J. K., Moore, J. B., & Tabak, R. G. (2020). Getting the word out: New approaches for disseminating public health science. *Journal of Public Health Management and Practice*, 24(2), 102-111. <https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000000673>
- Brutus, S., Aguinis, H., & Wassmer, U. (2020). Self-reported limitations and future directions in scholarly reports: Analysis and recommendations. *Journal of Management*, 39(1), 48-75. <https://doi.org/10.1177/0149206312455245>
- Bryman, A. (2020). *Social research methods* (6th ed.). Oxford University Press.
- Buhmann, K., Roseberry, L., & Morsing, M. (2020). Corporate social and human rights responsibilities: Global legal and management perspectives. *Human Rights Quarterly*, 42(2), 378-404. <https://doi.org/10.1353/hrq.2020.0020>

- Busch, T., Johnson, M., & Pioch, T. (2021). Corporate carbon performance data: Quo vadis? *Journal of Industrial Ecology*, 25(4), 1232-1245. <https://doi.org/10.1111/jiec.13008>
- Busco, C., Fiori, G., Frigo, M. L., & Riccaboni, A. (2020). *Integrated reporting: Concepts and cases that redefine corporate accountability*. Springer.
- Busso, M., Camacho, J., Messina, J., & Montenegro, G. (2021). *Social protection and informality in Latin America during the COVID-19 pandemic*. IDB Publications.
- Bygrave, L. A. (2020). *Data privacy law: An international perspective*. Oxford University Press.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2020). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Caruana, R., & Chatzidakis, A. (2020). Consumer social responsibility (CnSR): Toward a multi-level, multi-agent conceptualization of the "other CSR". *Journal of Business Ethics*, 121(4), 577-592. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1739-6>
- Cashore, B. (2020). Can legality verification rescue global forest governance? Analyzing the potential of public and private policy intersection. *Forest Policy and Economics*, 45, 108-115. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2013.12.005>

- Chams, N., & García-Blandón, J. (2021). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Christensen, D. M., Serafeim, G., & Sikochi, A. (2021). Why is corporate virtue in the eye of the beholder? The case of ESG ratings. *The Accounting Review*, 97(1), 147-175. <https://doi.org/10.2308/TAR-2019-0506>
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2021). Investigating corporate social responsibility in supply chains: A SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1579-1588. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.016>
- Coronel, C., & Moncagatta, P. (2021). Transparency and accountability in Latin America: From legal frameworks to political culture. *Latin American Politics and Society*, 63(1), 99-122. <https://doi.org/10.1017/lap.2020.42>
- Crane, A., LeBaron, G., Allain, J., & Behbahani, L. (2021). Governance gaps in eradicating forced labor: From global to domestic supply chains. *Regulation & Governance*, 15(4), 1804-1820. <https://doi.org/10.1111/rego.12327>
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (Eds.). (2020). *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context* (3rd ed.). Routledge.

- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. (2021). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2021). *Designing and conducting mixed methods research* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crotty, M. (2020). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Davarnejad, L. (2021). In the shadow of soft law: The handling of corporate social responsibility disputes under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. *Journal of Dispute Resolution*, 2021(1), 329-360.
- De Sadeleer, N. (2020). *Environmental principles: From political slogans to legal rules* (2nd ed.). Oxford University Press.
- De Villiers, C., Hsiao, P. C. K., & Maroun, W. (2021). Developing a conceptual model of influences around integrated reporting, new insights and directions for future research. *Meditari Accountancy Research*,
- Dentoni, D., Pinkse, J., & Lubberink, R. (2021). Linking sustainable business models to socio-ecological resilience through cross-sector partnerships: A complex adaptive systems view. *Business & Society*, 60(5), 1216-1252.  
<https://doi.org/10.1177/0007650320948114>

- Denzin, N. K. (2020). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.
- Duivenvoorde, B. B. (2020). *The consumer benchmarks in the Unfair Commercial Practices Directive*. Springer.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2021). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Ebert, F. C., & Posthuma, A. (2021). Labour standards and development finance institutions: A review of current policies and activities. *International Labour Organization Working Paper*, 45, 1-78.
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2020). The investor revolution: Shareholders are getting serious about sustainability. *Harvard Business Review*, 97(3), 106-116.
- Elkington, J. (2020). *Green swans: The coming boom in regenerative capitalism*. Fast Company Press.
- Enneking, L. (2021). The future of foreign direct liability: Exploring the international relevance of the Dutch Shell Nigeria case. *Utrecht Law Review*, 17(2), 44-58. <https://doi.org/10.36633/ulr.655>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2020). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

- Faria, A., & Santos, L. (2021). Natura Cosméticos: Sustainability as strategic innovation in emerging markets. *Journal of Business Research*, 127, 268-279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.054>
- Flyvbjerg, B. (2021). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Fransen, L. (2020). Multi-stakeholder governance and voluntary programme interactions: Legitimation politics in the institutional design of Corporate Social Responsibility. *Socio-Economic Review*, 10(1), 163-192. <https://doi.org/10.1093/ser/mwr029>
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 59(2), 213-231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2020). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Gamble, E. N., Parker, S. C., & Moroz, P. W. (2020). Measuring the integration of social and environmental missions in hybrid organizations. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 271-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04146-3>

- Gantchev, N., Giannetti, M., & Li, R. (2020). Does money talk? Divestitures and corporate environmental and social policies. *European Corporate Governance Institute–Finance Working Paper*, (705).
- García-Sánchez, I. M., & García-Meca, E. (2020). CSR engagement and earnings quality in banks: The moderating role of institutional factors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(2), 145-158. <https://doi.org/10.1002/csr.1405>
- Garrett, R. D., Levy, S. A., Gollnow, F., Hodel, L., & Rueda, X. (2021). Have food supply chain policies improved forest conservation and rural livelihoods? A systematic review. *Environmental Research Letters*, 16(3), 033002. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/abe0ed>
- Gehman, J., & Grimes, M. (2020). Hidden badge of honor: How contextual distinctiveness affects category promotion among certified B corporations. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2294-2320. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0416>
- Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, 3(3), 287-301. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00062-w>
- GIIN (Global Impact Investing Network). (2021). *Annual Impact Investor Survey 2021*. <https://thegiin.org/research/publication/impinv-survey-2021>

- Goldkuhl, G. (2020). Pragmatism vs interpretivism in qualitative information systems research. *European Journal of Information Systems*, 21(2), 135-146. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.54>
- Goldkuhl, G. (2021). Design research in search for a paradigm: Pragmatism is the answer. In *Design Science Research in Information Systems* (pp. 84-95). Springer.
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2021). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246. <https://doi.org/10.1002/job.2170>
- Graham, J. W. (2020). *Missing data: Analysis and design*. Springer.
- Greene, J. C. (2020). *Mixed methods in social inquiry*. Jossey-Bass.
- GRI (Global Reporting Initiative). (2021). *GRI Standards*. <https://www.globalreporting.org/standards/>
- GSIA (Global Sustainable Investment Alliance). (2021). *Global Sustainable Investment Review 2020*. <http://www.gsi-alliance.org/>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2020). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed., pp. 191-215). SAGE Publications.
- ONE*, 15(5), e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>

- Guillemin, M., & Gillam, L. (2020). Ethics, reflexivity, and "ethically important moments" in research. *Qualitative Inquiry*, 10(2), 261-280. <https://doi.org/10.1177/1077800403262360>
- Gunningham, N. (2020). Enforcement and compliance strategies. In *The Oxford handbook of regulation* (pp. 120-145). Oxford University Press.
- Hahn, R. (2020). ISO 26000 and the standardization of strategic management processes for sustainability and corporate social responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 442-455. <https://doi.org/10.1002/bse.1751>
- Hahn, R., Reimsbach, D., & Schiemann, F. (2020). Organizations, climate change, and transparency: Reviewing the literature on carbon disclosure. *Organization & Environment*, 28(1), 80-102. <https://doi.org/10.1177/1086026615575542>
- Hämäläinen, P., Takala, J., & Kiat, T. B. (2020). Global trends in occupational accidents and diseases. *European Agency for Safety and Health at Work*, 1-42.
- Hartmann, M. (2021). Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38(3), 297-324. <https://doi.org/10.1093/erae/jbr031>
- Haslam, P. A., & Tanimoune, N. A. (2020). The determinants of social conflict in the Latin American mining sector: New evidence with

quantitative data. *World Development*, 78, 401-419.  
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.020>

Hernández, R., & Sánchez, M. (2020). Sustainable supply chains in emerging markets: The case of Colombian cacao. *Sustainability*, 12(5), 1988. <https://doi.org/10.3390/su12051988>

Hiller, J. S. (2020). The benefit corporation and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 287-301. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1580-3>

Höchstädter, A. K., & Scheck, B. (2020). What's in a name: An analysis of impact investing understandings by academics and practitioners. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 449-475. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2327-0>

Hörisch, J. (2021). The relation of COVID-19 to the UN sustainable development goals: Implications for sustainability accounting, management and policy research. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(5), 877-888. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2020-0277>

1091. <https://doi.org/10.1111/joes.12386>

ILO (International Labour Organization). (2020). *ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work and its Follow-up*. International Labour Office.

ILO (International Labour Organization). (2021). *World Employment and Social Outlook: Trends 2021*. International Labour Office.

- InfluenceMap. (2021). *Corporate Climate Policy Engagement: 2021 Report*. <https://influencemap.org/>
- ISO (International Organization for Standardization). (2021). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2020). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2020). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2020). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Gawankar, S. A. (2020). Achieving sustainable performance in a data-driven agriculture supply chain: A review for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 219, 179-194. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.05.022>

- Kauffman, C. M., & Martin, P. L. (2021). Can rights of nature make development more sustainable? Why some Ecuadorian lawsuits succeed and others fail. *World Development*, 92, 130-142. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.11.017>
- Kawulich, B. B. (2020). Participant observation as a data collection method. *Forum: Qualitative Social Research*, 6(2), Art. 43. <https://doi.org/10.17169/fqs-6.2.466>
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2020). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697-1724. <https://doi.org/10.2308/accr-51383>
- Kincheloe, J. L., & McLaren, P. (2021). Rethinking critical theory and qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed., pp. 285-326). SAGE Publications.
- Kinderman, D. (2020). The challenges of upward regulatory harmonization: The case of sustainability reporting in the European Union. *Regulation & Governance*, 14(4), 674-697. <https://doi.org/10.1111/rego.12240>
- Kirchherr, J., & van Santen, R. (2021). Research on the circular economy: A critique of the field. *Resources, Conservation and Recycling*, 151, 104-480. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104480>

- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2020). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kolk, A. (2021). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010>
- Kulkarni, M. (2020). The bottom-up approach to an inclusive workplace: Supervisor behaviors. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100-723. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100723>
- Lange, D., & Washburn, N. T. (2020). Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37(2), 300-326. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0522>
- Larrea, C. (2020). Towards a history of development and environment in Ecuador. *Journal of Latin American Studies*, 52(4), 869-896. <https://doi.org/10.1017/S0022216X20000887>

- León, M. (2020). Health and safety at work in Ecuador: Legal frameworks and implementation challenges. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 26(3), 612-625. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1497467>
- Lund-Thomsen, P., & Lindgreen, A. (2021). Corporate social responsibility in global value chains: Where are we now and where are we going? *Journal of Business Ethics*, 123(1), 11-22. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1796-x>
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2020). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249. <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>
- Maas, K., & Liket, K. (2021). Talk the walk: Measuring the impact of strategic philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 445-464. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0690-z>
- Mähönen, J., & Villiers, C. (2021). Accounting, auditing and accountability for stakeholders. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(1), 2-13. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2020-5114>
- Mähönen, J., & Villiers, C. (2021). Directors' duties and liability for corporate climate change action or inaction. *European Business Law Review*, 32(5), 829-860.
- Mayer, C. (2020). *Prosperity: Better business makes the greater good*. Oxford University Press.

- Mazzucato, M., & Kattel, R. (2020). COVID-19 and public-sector capacity. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(Supplement\_1), S256-S269. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa031>
- McCorquodale, R., Smit, L., Neely, S., & Brooks, R. (2020). Human rights due diligence in law and practice: Good practices and challenges for business enterprises. *Business and Human Rights Journal*, 2(2), 195-224. <https://doi.org/10.1017/bhj.2017.2>
- Messenger, J. C., Lee, S., & McCann, D. (2020). *Working time around the world: Trends in working hours, laws, and policies in a global comparative perspective*. Routledge.
- Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2020). CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 59-78. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.10.003>
- Miller, T. L., & Wesley, C. L. (2020). Assessing mission and resources for social change: An organizational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 705-733. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00388.x>
- Mitchell, R. K., Van Buren III, H. J., Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2020). Stakeholder inclusion and accounting for stakeholders. *Journal of Management Studies*, 52(7), 851-877. <https://doi.org/10.1111/joms.12151>

- Morgan, D. L. (2020). Pragmatism as a paradigm for mixed methods research. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed., pp. 31-64). SAGE Publications.
- Morse, J. M., & Niehaus, L. (2020). *Mixed method design: Principles and procedures* (2nd ed.). Routledge.
- Morsing, M., & Oswald, D. (2020). Sustainable leadership: Management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(1), 83-99. <https://doi.org/10.1108/14720700910936083>
- Muchlinski, P. (2020). Implementing the new UN corporate human rights framework: Implications for corporate law, governance, and regulation. *Business Ethics Quarterly*, 22(1), 145-177. <https://doi.org/10.5840/beq201222110>
- Nieuwenkamp, R. (2020). The OECD Guidelines for Multinational Enterprises on responsible business conduct. *Netherlands Quarterly of Human Rights*, 38(4), 396-401. <https://doi.org/10.1177/0924051920969223>
- Norman, W., & MacDonald, C. (2020). Getting to the bottom of "triple bottom line". *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262. <https://doi.org/10.5840/beq200414211>

- Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2020). Gender identity inclusion in the workplace: Broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 781-802. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042902>
- Painter-Morland, M., Demuijnck, G., & Ornati, S. (2020). Sustainable development and well-being: A philosophical challenge. *Journal of Business Ethics*, 146(4), 985-1001. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3125-0>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2020). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health*, 42(5), 533-544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Peeters, M. (2020). The polluter pays principle and its normative reach. In *Principles of European environmental law* (pp. 243-268). Europa Law Publishing.
- PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente). (2021). *Hacer las paces con la naturaleza: Un plan científico para abordar las emergencias del clima, la biodiversidad y la contaminación*. UNEP.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2021). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

- Post, C., Rahman, N., & McQuillen, C. (2020). From board composition to corporate environmental performance through sustainability-themed alliances. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 303-317. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3410-4>
- Prieur, M., & Sozzo, G. (2020). *Environmental law for Latin America: Towards a coherent legal framework*. Edward Elgar Publishing.
- Pugh, J., & Nephew, S. C. (2020). Convention No. 190 on violence and harassment: The ILO's new legal standard. *International Labour Review*, 159(4), 475-494. <https://doi.org/10.1111/ilr.12203>
- Ramos, E., & Unda, M. (2021). Financial inclusion and sustainable banking in Ecuador: The case of Banco Pichincha. *Latin American Business Review*, 22(1), 57-76. <https://doi.org/10.1080/10978526.2020.1841009>
- Rasche, A., & Kell, G. (Eds.). (2020). *The United Nations Global Compact: Achievements, trends and challenges*. Cambridge University Press.
- Rasche, A., & Waddock, S. (2021). The UN Guiding Principles on Business and Human Rights: Implications for corporate social responsibility research. *Business & Human Rights Journal*, 6(2), 227-240. <https://doi.org/10.1017/bhj.2021.2>
- Reich, N., & Micklitz, H. W. (2020). *Economic law, consumer interests and EU integration*. Nomos.

- Reimann, M. (2020). Product liability in a global context: The hollow victory of the European model. *European Review of Contract Law*, 6(2), 128-154. <https://doi.org/10.1515/ercl.2010.128>
- Rodríguez-Garavito, C. (2020). Business and human rights: Beyond the end of the beginning. In *Forging a socio-legal approach to human rights* (pp. 17-38). Routledge.
- Rodríguez-Garavito, C. (2020). *Megaproyectos, derechos humanos y conflicto socioambiental: Lecciones desde el terreno*. Dejusticia.
- Rodríguez-Garavito, C., & Arenas, L. C. (2020). Indigenous rights, transnational activism, and legal mobilization: The struggle of the U'wa people in Colombia. In *Law and globalization from below: Towards a cosmopolitan legality* (pp. 241-266). Cambridge University Press.
- Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2021). The six core elements of business process management. In *Handbook on business process management* (Vol. 1, pp. 105-122). Springer.
- Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2021). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2117-2135. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1533261>
- Sanborn, C., & Portocarrero, F. (Eds.). (2020). *Filantropía y cambio social en América Latina*. Universidad del Pacífico.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2020). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Saxton, G. D., & Guo, C. (2020). Social media capital: Conceptualizing the nature, acquisition, and expenditure of social media-based organizational resources. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(4), 303-317. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1507>
- Scherer, A. G., & Voegtlin, C. (2020). Corporate governance for responsible innovation: Approaches to corporate governance and their implications for sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 182-208. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0175>
- Schönfelder, M. (2020). Value chain due diligence for human rights and the environment: Corporate accountability through transnational civil liability. *German Law Journal*, 21(8), 1666-1689. <https://doi.org/10.1017/glj.2020.91>
- Schwartz, M. S. (2020). Normative corporate social responsibility theory: A research agenda. *Business & Society*, 60(8), 1955-1988. <https://doi.org/10.1177/0007650319898799>
- Scott, W. R. (2020). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (5th ed.). SAGE Publications.
- Setzer, J., & Higham, C. (2021). *Global trends in climate change litigation: 2021 snapshot*. Grantham Research Institute on

Climate Change and the Environment, London School of Economics.

Shift. (2021). *UN Guiding Principles Reporting Framework*.  
<https://www.ungpreporting.org/>

Siddi, M. (2020). The European Green Deal: Assessing its current state and future implementation. *FIIA Working Paper, 114*, 1-32.

Silva, E., & Ibáñez, P. (2020). Multi-stakeholder initiatives for labor rights in Chilean agriculture: The Red Puentes experience. *Business and Human Rights Journal, 5*(2), 312-329.  
<https://doi.org/10.1017/bhj.2020.13>

Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2021). The triple bottom line: What is it and how does it work? *Indiana Business Review, 86*(1), 4-8.

Smit, L., Bright, C., McCorquodale, R., Bauer, M., Deringer, H., Baeza-Breinbauer, D., ... & Tobed, T. (2020). Study on due diligence requirements through the supply chain: Final report. *European Commission*, 1-362.

Standing, G. (2021). *The precariat: The new dangerous class* (2nd ed.). Bloomsbury Academic.

Stout, L. (2020). *The shareholder value myth: How putting shareholders first harms investors, corporations, and the public*. Berrett-Koehler Publishers.

- Stout, L. (2021). *The shareholder value myth: How putting shareholders first harms investors, corporations, and the public*. Berrett-Koehler Publishers.
- Stubbs, W. (2021). Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian BCorp. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 441-455. <https://doi.org/10.1002/csr.1434>
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2020). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101>
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2021). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 350-363. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0068>
- Suri, T. (2020). *Mobile money*. *Annual Review of Economics*, 9, 497-520. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-063016-103638>
- Suzor, N., Van Geelen, T., & Myers West, S. (2020). Evaluating the legitimacy of platform governance: A review of research and a shared research agenda. *International Communication Gazette*, 80(4), 385-400. <https://doi.org/10.1177/1748048518757142>
- Svampa, M. (2020). *Las fronteras del neoextractivismo en América Latina: Conflictos socioambientales, giro ecoterritorial y nuevas dependencias*. Ediciones Universidad de Guadalajara.

- Taber, K. S. (2020). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2021). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329. <https://doi.org/10.1002/smj.2337>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2020). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2020). Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 233-251. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2083-1>
- Torres, R., & Vergara, W. (Eds.). (2021). *The economics of climate change in Latin America and the Caribbean: Paradoxes and challenges*. IDB Publications.
- Tost, L. P. (2021). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686-710. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0227>
- Tracy, S. J. (2020). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>

- Transparency International. (2021). *Corruption Perceptions Index 2021*. <https://www.transparency.org/cpi>
- Treich, N. (2021). The value of a statistical life under ambiguity aversion. *Journal of Environmental Economics and Management*, *108*, 102-456. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2021.102456>
- Tukker, A. (2020). Product services for a resource-efficient and circular economy: A review. *Journal of Cleaner Production*, *97*, 76-91. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.049>
- Valkenburg, P. M., Meier, A., & Beyens, I. (2021). Social media use and its impact on adolescent mental health: An umbrella review of the evidence. *Current Opinion in Psychology*, *44*, 58-68. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.08.017>
- Vallentin, S., & Murillo, D. (2020). CSR as governmentality. In *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 431-450). Oxford University Press.
- van Dijk, J. (2020). *The digital divide*. Polity Press.
- Vaughan-Whitehead, D., & Pinedo Caro, L. (2021). *Purchasing practices and working conditions in global supply chains: Global Survey results*. International Labour Organization.
- Villavicencio, F. (2020). Ecuador's production code and the challenge of structural transformation. *Latin American Perspectives*, *47*(6), 134-151. <https://doi.org/10.1177/0094582X20951612>

- Vogel, D. (2020). The private regulation of global corporate conduct: Achievements and limitations. *Business & Society*, 49(1), 68-87. <https://doi.org/10.1177/0007650309343407>
- Voiculescu, A., & Yanacopulos, H. (Eds.). (2021). *The business of human rights: An evolving agenda for corporate responsibility*. Zed Books.
- vom Brocke, J., Zelt, S., & Schmiedel, T. (2020). On the role of context in business process management. *International Journal of Information Management*, 36(3), 486-495. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.002>
- Walmart. (2020). *Building trust in the food system with blockchain*. <https://corporate.walmart.com/blockchain>
- Walsh, C. (2020). Development as Buen Vivir: Institutional arrangements and (de)colonial entanglements. *Development*, 53(1), 15-21. <https://doi.org/10.1057/dev.2009.93>
- Wanderley, L. S. O., & Barros, A. (2021). Social and solidarity economy in Latin America and the Caribbean. *World Development Perspectives*, 22, 100309. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2021.100309>
- Watkins, M. W. (2021). *A step-by-step guide to exploratory factor analysis with SPSS*. Routledge.
- Whelan, G., & Muthuri, J. (2021). Capturing the "spirit" of corporate responsibility: A research proposal and agenda. *Journal of*

*Business Ethics*, 160(3), 829-841. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3869-6>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zamanzadeh, V., Ghahramanian, A., Rassouli, M., Abbaszadeh, A., Alavi-Majd, H., & Nikanfar, A. R. (2020). Design and implementation content validity study: Development of an instrument for measuring patient-centered communication. *Journal of Caring Sciences*, 4(2), 165-178. <https://doi.org/10.15171/jcs.2015.017>

Zerk, J. A. (2020). *Corporate liability for gross human rights abuses: Towards a fairer and more effective system of domestic law remedies*. International Commission of Jurists.



**Responsabilidad social en la gestión empresarial con enfoque desde el derecho, se publicó en el mes de diciembre de 2025.**

**ISBN: 978-9907-0-0422-9**

**Grupo Editorial BLR  
Ecuador  
Cel: +593 98 320 4362  
[https://grupobl.com/  
publicaciones@grupobl.com](https://grupobl.com/publicaciones@grupobl.com)**

## BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

---

### **Elsita Margoth Chávez García:**

Elsita Margoth Chávez García, nació en Guaranda el 27 de febrero de 1988, graduada de la Universidad de Las Américas (UDLA) como Ingeniera Comercial con mención en Negocios Internacionales, Magister en Gestión de Marketing y Servicio al Cliente en la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Máster en Dirección Estratégica con mención en Gerencia por la Universidad Iberoamericana de Puerto Rico. Doctora en Gerencia (PhD) en la Universidad Central de Venezuela. Doctor Honoris Causa por la Universidad Del Norte – Chile y por la Organización Internacional para la Inclusión y Calidad Educativa OIICE. Ha realizado seminarios, cursos y talleres pertinentes y de trascendencia. Tiene conocimientos avanzados del idioma inglés, estudiados en el London Business School (Manchester – Inglaterra), en el Centro de Estudios Internacionales EF (Quito - Ecuador), en el Centro de Formación y Capacitación Continua (Guaranda) y en el Instituto de Idiomas de la Universidad Estatal de Bolívar. Ha trabajado como docente universitaria de pregrado durante 21 ciclos académicos en la Universidad Estatal de Bolívar y en posgrado en la UNACH, UEB, UPSE y UNEMI. Ha sido coordinadora académica de la carrera de Contabilidad y Auditoría – presencial y Administración de Empresas – híbrida y en línea.

### **Darwin Vladimir Rivera Piñaloza:**

Doctor en Contabilidad y Auditoría, especialista en Auditoría Integral. Docente titular de la Universidad Estatal de Bolívar. Actualmente cursa estudios Doctorales en Administración Gerencial en la Universidad Benito Juárez de la ciudad de México. Cargos ocupados: Docente Universitario, Director Provincial de la Contraloría de Tungurahua, Administrador General de la Federación Deportiva de Bolívar; Delegado Administrativo Financiero del Ministerio del Deporte a la Federación Deportiva Provincial de Bolívar; Asesor Ministerial y Director Provincial del Ministerio del Interior; Contador, Bodeguero, Compras Públicas y Analista de Cartera Vencida en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT-EP; Contador Provincial

del Ministerio de Transporte y Obras Públicas; Coordinador Administrativo de Plan Internacional INC..

**Cristhian Alexander Averos Barragán:**

Nació en Guaranda el 30 de mayo de 1983, graduado de la Universidad Autónoma de los Andes (UNIANDES) como Abogado de los Tribunales de la República del Ecuador, Magister por la Universidad Estatal de Bolívar en el programa de Derecho con mención en Litigación Penal. Ha realizado seminarios, cursos y talleres pertinentes y de trascendencia. Tiene conocimientos medios del idioma inglés. Ha trabajado como docente de primaria por el lapso de quince meses; fue coordinador cantonal en el programa de sustitución de focos ahorros en el país y la provincia Bolívar. Trabajó en la elaboración del plan de Ordenamiento Territorial del cantón Chimbo; como Director de Talento Humano y Registrador de la Propiedad en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo; en la Unidad de Revisión Técnica Vehicular y, actualmente es profesor de tercer nivel en la Universidad Estatal de Bolívar.

**Raúl Marcelo Chávez Benavides:**

Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; Máster en Análisis Económico por la Universidad Oberta de Catalunya (UOC), y actualmente cursando la maestría en Estadística Aplicada en la Universidad Politécnica del Carchi (UPEC). Ha realizado seminarios, curso y talleres pertinentes y de trascendencia. En el campo laboral he trabajo en el departamento de profesionalización de la UEB como técnico de profesionalización. En la Empresa Pública de Producción y de Servicios de la Universidad Estatal de Bolívar PROSERVI-UEB-EP cumplí con las funciones de Asistente Administrativo. Finalmente, como experiencia en el campo educativo fui docente del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión en las asignaturas de Habilidades del desarrollo del pensamiento y algebra lineal en las carreras de Ingeniería en Riesgos de Desastres, Administración de Empresas, Medicina Veterinaria y Comunicación de la Universidad Estatal de Bolívar desde el año 2022. Actualmente, soy docente universitario en la Universidad Estatal de Bolívar.

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL CON ENFOQUE DESDE EL DERECHO

---

**Estimado lector**, el libro "Responsabilidad Social en la Gestión Empresarial con Enfoque desde el Derecho" aborda la RSE como un eje transversal que ha evolucionado de una concepción voluntarista a una obligación emergente de carácter jurídico. La obra subraya la necesidad de analizar la gestión empresarial no solo desde la eficiencia económica, sino también desde el prisma normativo y ético.

El texto ofrece una contribución integral al examinar la RSE desde un enfoque que articula fundamentos teóricos, antecedentes normativos y experiencias prácticas, con foco en Latinoamérica y Ecuador. Un aporte central es la vinculación entre la RSE y los derechos fundamentales, revisando el marco jurídico (soft y hard law) nacional e internacional.

El trabajo tiene un fuerte carácter aplicado, utilizando metodologías empíricas y proponiendo lineamientos para la implementación de modelos de gestión responsables. En suma, el libro es un valioso esfuerzo que integra el discurso jurídico con la práctica de la gestión empresarial, siendo esencial para académicos y directivos interesados en la RSE como componente clave de la legitimidad y la competitividad organizacional.

Agradecemos a todos los lectores que se acercan a esta obra con ánimo de aprender, aplicar y transformar.



Grupo Editorial BLR  
Ecuador  
Cel: +593 98 320 4362  
<https://grupobl.com/>  
[publicaciones@grupobl.com](mailto:publicaciones@grupobl.com)

ISBN: 978-9907-0-0422-9



9 789907 004229