

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Administración de Empresas

**Propuesta de un plan de responsabilidad social empresarial para la  
Empresa Unión Cementera Nacional S.A.**

Byron Aníbal Pérez Zavala

Tutora: María Genoveva Espinoza Santeli

Quito, 2024

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional



Reconocimiento de créditos de la obra

No comercial

Sin obras derivadas



Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Byron Aníbal Pérez Zavala, autor de la tesis intitulada “Propuesta de un plan de responsabilidad social empresarial para la Empresa Unión Cementera Nacional S.A.”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

14 de marzo de 2024

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

Una empresa cementera puede ser resiliente mediante la implementación de prácticas sostenibles y responsables en su operación, además de identificar oportunidades para mejorar su eficiencia energética y reducir su huella de carbono. De igual manera debe tener un Plan de RSE porque le proporcionará ciertas ventajas competitivas. Por ejemplo, al tener buenas prácticas empresariales y contribuir positivamente a la sociedad y el medio ambiente. Las empresas cementeras pueden generar una mayor eficiencia en sus procesos y una mejor reputación positiva que les permita tener una mayor lealtad por parte de los clientes, proveedores y otros stakeholders, así como una mayor valoración de su imagen y marca.

El objetivo de la presente investigación es proponer un plan de RSE para una empresa cementera con la finalidad de crear una ventaja competitiva en el mercado oligopólico de cemento en el Ecuador. Para lo cual se utiliza como metodología el estudio de caso siendo el sujeto de estudio la empresa UCEM S.A. y el objeto de estudio la responsabilidad social empresarial. Para la construcción del marco teórico se empleó información obtenida de fuentes secundarias tales como: libros, tesis y artículos de revistas científicas relacionados con temas de sostenibilidad en el sector cementero.

En el primer capítulo expone acerca del principio de la RSE, y su modelo en el sector cementero, los retos y tendencias en sostenibilidad y la RSE como ventaja competitiva. En el segundo capítulo se muestra a UCEM S.A. como caso de estudio, diseño del estudio de caso, proposiciones teóricas y unidad de análisis, así como los instrumentos para recolección de información. En el tercer capítulo está relacionado a los resultados para lo cual se partió de la identificación de estrategias de la competencia, seguido de un diagnóstico de UCEM y posteriormente establecer el grado de desarrollo de RSE por medio del instrumento ERSOS. En el capítulo cuarto se presenta la propuesta de RSE para UCEM.S. A, en el último capítulo se mencionan las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

Palabras claves: resiliente, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), *stakeholders*, sostenibilidad, ventaja competitiva, dimensiones de RSE



A mi esposa Karina y mi hijo Isaías por su paciencia, comprensión y aliento incansable. A mis padres y hermana por su amor incondicional y apoyo incesante.

Gracias por ser mi estímulo y fortaleza.



## **Agradecimientos**

Agradezco a Jesucristo por su gracia y concederme finalizar este ciclo de mi vida profesional.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, sus docentes quienes gracias a todos los conocimientos transmitidos contribuyeron significativamente en este camino para alcanzar este objetivo.

A mi tutora, la Dra. Genoveva Espinoza Santeli, por su invaluable respaldo, su pericia y su sabiduría, los cuales han sido primordiales para el cumplimiento de esta investigación.



## Tabla de contenidos

Tablas y gráficos.....	13
Abreviaturas.....	15
Introducción.....	17
Capítulo primero Marco teórico .....	21
1. Definiciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	21
2. El modelo RSE en el sector cementero .....	24
3. Retos y tendencias en sostenibilidad .....	25
4. La sostenibilidad en la cadena de valor del cemento.....	28
5. La industria del cemento y su vinculación con la biodiversidad.....	29
6. La importancia de la “S” en el enfoque ambiental, social y gobernanza para el sector cementero .....	30
7. RSE como ventaja competitiva.....	31
Capítulo segundo Marco metodológico.....	34
1. Estudio de Caso: Unión Cementera Nacional UCEM S.A.....	34
2. Diseño del estudio de caso.....	34
3. Proposiciones teóricas .....	35
4. Población y muestra.....	37
5. Unidad de análisis.....	37
6. Vinculación lógica de los datos con las proposiciones.....	40
7. Criterios para interpretar los resultados.....	41
Capítulo tercero Resultados.....	43
1. Identificación de estrategias de la competencia .....	43
2. Diagnóstico de UCEM.....	47
3. Grado de desarrollo de RSE .....	56
4. Discusión de resultados .....	58
Capítulo cuarto Propuesta de un plan de RSE para la Empresa Unión Cementera Nacional S.A .....	60
UCEM S.A.....	61
Conclusiones y recomendaciones.....	67
Lista de referencias .....	69
Anexos .....	73
Anexo 1: Lista de verificación de prácticas de sostenibilidad de NetRegs .....	73



## Tablas y gráficos

Tabla 1. Vinculación lógica de datos con las proposiciones .....	40
Tabla 2. Lista de control de la sostenibilidad empresarial basado en cuestionario NetRegs-Energía.....	50
Tabla 3. Lista de control de la sostenibilidad empresarial basado en cuestionario NetRegs-Agua.....	50
Tabla 4. Lista de control de la sostenibilidad empresarial basado en cuestionario NetRegs-CUMPLIMIENTO Y APOYO EN CASO DE EMERGENCIAS .....	51
Tabla 5. Lista de control de la sostenibilidad empresarial basado en cuestionario NetRegs-Adquisiciones .....	51
Tabla 6. Lista de control de la sostenibilidad empresarial basado en cuestionario NetRegs-MATERIALES Y ALMACENAMIENTO.....	52
Tabla 7. Lista de control de la sostenibilidad empresarial basado en cuestionario NetRegs-Transporte.....	52
Tabla 8. Lista de control de la sostenibilidad empresarial basado en cuestionario NetRegs-Residuos.....	53
Tabla 9. Lista de control de la sostenibilidad empresarial basado en cuestionario NetRegs-Productos .....	53
Tabla 10. Lista de control de la sostenibilidad empresarial basado en cuestionario NetRegs- COMUNIDADES/PARTES INTERESADAS .....	54
Tabla 11. Lista de control de la sostenibilidad empresarial basado en cuestionario NetRegs-Empleados .....	54
Tabla 12. Lista de control de la sostenibilidad empresarial basado en cuestionario NetRegs-Comunicación.....	55
Tabla 13. Discusión de resultados .....	59
Gráfico 1. Grado de desarrollo de RSE en UCEM.....	56



## Abreviaturas

ASG	Ambientales, Sociales y de Gobernanza
CEMA	Fundación Laboral del Cemento y el Medio Ambiente
CPSC	Comisión para la Seguridad de los Productos de Consumo
EEOC	Equal Employment Opportunity Commission (Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo)
EIA	Estudio de Impacto Ambiental
EPA	Agencia de Protección del Medio Ambiente
GEI	Gases efecto invernadero
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OSHA	Ocupacional Safety and Health Administration (Administración de Seguridad y Salud Ocupacionales)
RCOA	Reglamento al Código Orgánico del Ambiente
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
UCEM	Unión Cementera Nacional
UNACEM	Unión Andina de Cementos



## Introducción

Las empresas cementeras enfrentan problemas significativos en aspectos sociales y ambientales. A nivel ambiental, la producción de cemento genera altas emisiones de CO<sub>2</sub> y consume recursos naturales en grandes cantidades, lo que afecta a la biodiversidad local. Además, la extracción de materias primas puede alterar el paisaje, así como el consumo de agua y energía generando tensiones con las comunidades locales. La salud de los trabajadores se ve expuesta a riesgos laborales debido a la exposición de polvos y químicos del proceso productivo. En términos sociales, la presencia de estas empresas puede generar conflictos con las comunidades debido a la contaminación del aire, ruido y problemas de tráfico al momento de transportar la materia prima y su producto terminado. La falta de transparencia y el cumplimiento normativo también pueden ser cuestiones problemáticas, así como la contribución al cambio climático debido a las emisiones de gases de efecto invernadero. La rehabilitación adecuada de las canteras agotadas también es un desafío clave en el sector.

En el caso particular de estudio la Unión Cementera Nacional UCEM S.A. es una empresa dedicada a la producción de cemento, productos prefabricados y derivados de hormigón en la provincia de Chimborazo, Azogues y Pichincha. Debido a los procesos productivos que se desarrollan para la producción y comercialización de cemento, la normativa ambiental vigente y a la magnitud del impacto ambiental que genera sus procesos industriales, UCEM S.A. cuenta con una licencia ambiental en concordancia con el estudio de impacto ambiental (EIA), mismo que cumple con lo señalado en el artículo 434 del Reglamento al Código Orgánico del Ambiente (RCOA), en suque establece los contenidos para el desarrollo de un EIA. El EIA es un documento que identifica los impactos sociales y ambientales que conlleva la actividad económica de UCEM S.A; sin embargo, la empresa puede generar otras acciones que complementen los requerimientos de la normativa, mitigando sus externalidades negativas al medio ambiente y a la sociedad, como puede ser un plan de responsabilidad social empresarial (RSE).

Dadas las características de las operaciones en la fabricación de cemento que son procesos que utilizan equipo y maquinaria pesada, materiales, medios de transporte, metodología en la fabricación (vía seca), personal especializado y de labor, ensacado (granel/enfundado), constituyendo un fluograma cerrado y cuyos trabajos se desarrollan

tanto a la intemperie o cielo abierto, como bajo techo o confinado en sitios cerrados se identificó primordialmente:

- Impactos relacionados con el medio atmosférico (polvo, ruido, gases).
- Impactos relacionados con factores o elementos físico-geográficos (morfología y proceso, hidrogeológicos, suelos).
- Impactos relacionados con factores socioeconómicos (empleo, manejo de desechos, etc.).

Estos impactos se encuentran parcialmente atendidos por medio de la normativa ambiental vigente; sin embargo, la empresa puede invertir en nuevos procesos menos contaminantes y más amigables con el medio ambiente, a través de una reingeniería al proceso o innovación en las materias primas que utiliza.

Por otra parte, una empresa cementera puede ser resiliente mediante la implementación de prácticas sostenibles y responsables en su operación, además de identificar oportunidades para mejorar su eficiencia energética y reducir su huella de carbono. Es importante que la empresa tenga en cuenta sus impactos ambientales y sociales, y trabaje en colaboración con las comunidades locales para mitigar cualquier efecto negativo. También puede ser beneficioso para la empresa diversificar su cartera de productos y servicios para mantenerse competitiva en el mercado en el largo plazo. La inversión en investigación y tecnología para mejorar procesos y productos también puede ayudar a una empresa cementera a ser resiliente. En consecuencia, se requiere un enfoque global que genere una ventaja competitiva por medio de la RSE, considerando que, además, ayudará a mejorar su imagen corporativa.

Esta investigación es importante porque una empresa cementera debe tener un Plan de RSE porque le proporcionará ciertas ventajas competitivas. Por ejemplo, al tener buenas prácticas empresariales y contribuir positivamente a la sociedad y el medio ambiente, las empresas cementeras pueden generar una mayor eficiencia en sus procesos y una mejor reputación positiva que les permita tener una mayor lealtad por parte de los clientes, proveedores y otros stakeholders, así como una mayor valoración de su imagen y marca. También puede ser un diferenciador para las estrategias de negocios, así como mejorar la eficiencia energética que repercutirá positivamente en el desempeño económico. Además, muchas empresas están empezando a exigir que sus proveedores sigan ciertos estándares de sostenibilidad, por lo que tener un Plan de RSE puede ayudar a cumplir con estos requisitos.

En el ámbito internacional, se identificaron empresas cementeras que realizan acciones RSE con talleres de artesanías en cemento apoyando a mujeres que están en condiciones de vulnerabilidad, visibilizando de esta manera su imagen institucional, además, contribuyen al medio ambiente reduciendo en la emisión de gases efecto invernadero (GEI). En el contexto local, algunas las cementeras ecuatorianas trabajan en estrategias de economía circular para crear energía limpia en base de la transformación de residuos peligrosos, no peligrosos y especiales, reduciendo su huella de carbono, o también incluyen en su proceso productivo materias primas alternativas provenientes de residuos o reciclaje de otras empresas.

Por lo expresado anteriormente, en la industria cementera se puede incorporar estrategias de sostenibilidad con un enfoque de economía circular donde se mejore las condiciones de calidad de aire en las comunidades aledañas por mejoras en el proceso productivo mediante el uso de materiales alternativos de menor impacto ambiental, como la escoria siderúrgica, petcoke y otros residuos industriales. Estos materiales alternativos pueden reemplazar parcialmente a ciertas materias primas y reducir la cantidad de CO<sub>2</sub> emitido en la producción de cemento.

Resulta importante que previo a la formulación de un plan de RSE, se identifique a los actores involucrados directa o indirectamente con la empresa para que las estrategias respondan a sus intereses (aspectos materiales), es así que para el caso de estudio se iniciará identificando previamente a los stakeholders internos de UCEM S.A. siendo: sus empleados, gerentes departamentales y accionistas; y, los stakeholders externos: proveedores, la sociedad, el gobierno, acreedores, y clientes. Complementariamente, se revisarán las estrategias de sostenibilidad de la competencia tanto de HOLCIM como de UNACEM, a fin de crear estrategias dentro del plan RSE que no solo sean similares, sino también cubran las necesidades que se identificarán en el diagnóstico inicial que se realice en UCEM S.A.

Por otro lado, cabe mencionar que la empresa cuenta con un Plan de Salud Ocupacional, que a través de su Departamento Médico realiza un aporte social brindando atención médica y odontológica en las comunidades aledañas. De la misma manera, dispone del Plan de Seguridad Industrial, que está enfocado hacia a la protección del recurso humano y tratando de reducir o eliminar al mínimo los riesgos que en los puestos de trabajo se presenten en una fábrica de cemento. Además, dispone del Plan de Control de Desechos para gestionar adecuadamente el manejo de los desechos sólidos y líquidos generados como producto de las operaciones industriales, y finalmente el Plan de Acción

Comunitaria que está enfocado en la educación, la salud y el desarrollo comunitario, se implementa con autogestión y colaboración de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales locales. Sin embargo, estos planes responden a normativas ambientales, laborales o propias de la actividad industrial, que no constituyen acciones encaminadas a construir un plan de RSE que más bien es un compromiso voluntario que realizan algunas organizaciones.

Con lo señalado en los párrafos anteriores, es importante mencionar que las empresas cementeras construyan sus planes de RSE no solo con un enfoque de cumplimiento ambiental normativo, sino de compromiso con la sociedad y a su vez crean una ventaja competitiva en un mercado que el producto que ofertan es similar sin sustitutos cercanos y con una competencia preestablecida.

El objetivo general de la tesis es proponer un plan de RSE para una empresa cementera con la finalidad de crear una ventaja competitiva en el mercado oligopólico de cemento en el Ecuador para lo cual se utilizará como estudio de caso a UCEM S.A.

- Para cumplir con dicho objetivo, la presente investigación realizó un diagnóstico del nivel de cumplimiento de UCEM S.A. con relación a la RSE.; identificó las estrategias más destacadas de responsabilidad social empresarial aplicadas en el ámbito nacional e internacional dentro del sector cementero y se realizó un mapeo de actores claves y aspectos materiales con el fin de identificar sus expectativas y requerimientos en lo que respecta a la RSE.

## Capítulo primero

### Marco teórico

#### 1. Definiciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Durante los últimos años la RSE cobra importancia en el ámbito empresarial y académico. El concepto ha sido desarrollado con mayor énfasis a partir del siglo XX, se refiere al interés empresarial en la comunidad en la que se desenvuelve. No obstante, muchas empresas implementan políticas de RSE con un enfoque más orientado hacia la mercadotecnia y la caridad, en lugar de abarcar el significado real de la RSE. Existe cierta confusión en torno al concepto de RSE, debido a la amplia información académica, por lo tanto, puede apreciarse desde distintos enfoques, debido a esto lleva a algunas empresas a difundir informaciones imprecisas. La RSE surge como un compromiso voluntario de las empresas para combatir la influencia y resolver los conflictos que tiene la sociedad de manera que contribuya a su desarrollo sostenible a través de la creación de estándares y políticas establecidas por alianzas entre el gobierno y las empresas que les permitan alcanzar este objetivo.

La RSE, como aporte para la consecución de respuestas a problemas sociales, toma énfasis a partir de la década de 1970, debido a que la misma tiene un impacto que va más allá de la economía y por ello las organizaciones deben tomar en cuenta al ámbito social en el que operan; como manifiesta Steiner (1971, 164 citado en Oscar et al. 2019, 4) la empresa tiene “responsabilidades para ayudar a la sociedad a alcanzar sus objetivos básicos y, por lo tanto, tiene responsabilidades sociales”, de igual modo manifestó que la RSE es una visión que contempla el interés social y también el interés propio ilustrado de las empresas a largo plazo en contraste con el viejo, estrecho y desenfrenado interés propio a corto plazo.

Por la misma línea, los autores Eilbert y Parket (1973, 7) señalan que la RSE requiere que la empresa se comprometa con la solución de diversos problemas sociales y ambientales, tales como la contaminación y de igual manera el clasismo racial. De igual forma, Davis (1975 citado en Vélez Evans 2011) añade que la responsabilidad social de los empresarios debe ser acorde con el poder social de las compañías, y enfatiza que la

persona responsable de tomar decisiones corporativas no sólo debe servir los intereses propios de la empresa.

Contradictoriamente en los años sesenta y setenta el mundo empezó a creer en un modelo económico fundamentado en el acopio de la riqueza y en los principios en los que se pensaba que las organizaciones tenían que enfocarse a obtener ganancias dentro del marco legal, pero sin pretender asumir responsabilidades que no le corresponden. Por tal motivo, las empresas empezaron a creer que estas únicamente mantenían obligaciones para los accionistas, los cuales respaldaban a los directivos para que actuaran de acuerdo con las reglas fundamentales de la sociedad, las cuales están incluidas en la legislación y en las prácticas técnicas.

Sin embargo, en este mismo decenio el gobierno de los Estados Unidos instauró cuatro entidades reguladoras las que se convirtieron en referencia para RSE a escala global, y que además fortalecieron la tendencia hacia la idea de empresas comprometidas con la responsabilidad social, estas entidades son la Administración de Seguridad y Salud Ocupacionales (OSHA), la Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC), la Comisión para la Seguridad de los Productos de Consumo (CPSC), y la Agencia de Protección del Medio Ambiente (EPA).

En el siguiente decenio, se reconoció la importancia de la ética como la mejor herramienta para evitar cualquier forma de autorregulación. La ética se consideraba un recurso que abarcaba tanto el ámbito personal y privado, como el entorno organizacional. En este período, se puede observar un aumento significativo en la popularidad de los fondos éticos, los cuales impulsaron aún más la RSE al promover inversiones que incorporaban estrategias socialmente responsables. Estas estrategias iban en contra de empresas que contribuían al deterioro del medio ambiente, violaban los derechos humanos y de los animales, así como las industrias tradicionalmente asociadas con la energía nuclear, armamento, tabaco, alcohol y pornografía. Es así como, las empresas consideraron que las relaciones con la sociedad eran esenciales para su supervivencia.

Como manifiesta Carroll (1983, 604 citado en Botero 2009, 109), la RSE puede ser explicada desde cuatro pilares fundamentales: económico, legal, ético y voluntario o filantrópico. Según su definición, la RSE implica la conducción de un negocio que sea económicamente rentable, con el cumplimiento de la ley, ético y socialmente solidario.

De igual modo, Epstein (1987 citado en Oscar et al. 2019, 7) señaló que la responsabilidad social y la ética abordan temas y preocupaciones estrechamente

relacionados, e incluso superpuestos. Igualmente, Drucker (1984, 62 citado en Botero 2009, 109) expresó que la “responsabilidad social en los negocios es domar el dragón, esto es convertir los problemas sociales en oportunidades de negocio, en capacidad productiva, en competencia humana, trabajos mejor remunerados y en riqueza”.

De igual manera, en el año de 1984 Drucker planteó la idea de que la rentabilidad y la responsabilidad podrían ser conceptos compatibles en relación a la RSE, por lo tanto, esta idea fue discutida en varios artículos de investigación empírica esa misma década por varios autores tales como Philip Cochran y Robert Wood, quienes, en 1984, se interrogaban que si una empresa que cumple con la RSE puede generar beneficios económicos.

A partir de los años 90, la definición de RSE, toma fuerza tanto en la parte académica como en el ámbito empresarial, como parte de este desarrollo de la RSE se diferencian ideas, se acogen posiciones y visiones distintas, además se aclaran controversias y conclusiones, que debaten las responsabilidades de la empresa en la sociedad plural y democrática. Como señala Carroll (1991 citado en Botero 2009, 110) “los cuatro pilares fundamentales de la RSE pueden ser representados como una pirámide. Allí, la dimensión económica actúa como base donde descansan los otros tres aspectos, que se ubican, en orden ascendente, de la siguiente forma: legales, éticos y filantrópicos”. Es decir que la organización si pretende ser socialmente responsable sobre todo debe afrontar los cuatro pilares antes mencionados. Por el mismo perfil Arrow (1996 citado en Vélez 2011, 66) manifiesta que “dada la amplia gama de relaciones en las que está involucrada la empresa, esta está dada a afectar a aquellos agentes con los que se encuentra en relación”.

Con grandes progresos en materia de RSE, el siglo XX llega a su fin e inicia el XXI, dándole a la RSE una importancia sin precedentes. De este modo, los sectores académico y empresarial se han visto inundados de información, publicaciones, libros, políticas, procedimientos, regulaciones, estándares, mejores prácticas y conferencias sobre este tema. La RSE se convirtió en un referente obligado a la hora de definir la estrategia y los objetivos empresariales a corto y largo plazo.

Es así como para la Comisión Europea (2002, 3) la RSE “se establece como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. De igual manera Forética y la Fundación Laboral del Cemento y el Medio Ambiente en su segundo estudio sobre la RSE en el sector cementero (2017, 1)

manifiestan que la RSE consiste en “gestionar de forma responsable una empresa al incorporar aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno de forma transversal en cada una de las funciones del negocio, implica mantener un comportamiento ético con los empleados, los clientes y en la relación con todos los grupos de interés”.

## 2. El modelo RSE en el sector cementero

La industria del cemento está íntimamente relacionada con los retos de sostenibilidad. Dada su responsabilidad en ciertos impactos externos, especialmente en el medio ambiente, por la producción de un material esencial para la sociedad, se ve obligada a comprometerse más con la mejora de su impacto ambiental y la promoción de soluciones constructivas sostenibles que beneficien a futuras generaciones. A pesar de sus características únicas y el desarrollo alcanzado recientemente, esta industria desempeña un rol crucial, aunque a menudo no reconocido, en sostenibilidad. Si un grupo de interesados quisiera entender detalladamente la participación de la industria cementera en la sostenibilidad económica, social y ambiental de las comunidades donde opera, sería necesario realizar un análisis profundo y una recopilación subsiguiente de información.

Según el primer estudio sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector cementero realizado por Forética y Fundación CEMA en 2015, la RSE trasciende la gestión interna de la empresa, integrándose en su estrategia y procesos y extendiéndose a la relación con sus grupos de interés. La comunicación sobre las acciones en pro del desarrollo sostenible es crucial para fortalecer la legitimidad empresarial. Este apartado explica la contribución de la industria cementera a la sostenibilidad y cómo la integración de la RSE en su estrategia y gestión aborda los retos sostenibles, además de evaluar el desempeño actual de la industria en este ámbito.

En primer lugar, se señala a la RSE como una respuesta empresarial al desafío de la sostenibilidad, es decir que la gestión empresarial responsable es la forma en que las empresas responden al desafío de la sostenibilidad, de manera que toda la organización (personas y los procesos que la conforman) formen parte de esta forma de entender los negocios y llevar a cabo sus actividades. En segundo lugar, la aplicación empresarial de la RSE, dicho de otro modo, las organizaciones demandan de instrumentos y estrategias de trabajo que les faciliten pasar de los acuerdos a la ejecución, es decir realizar una integración real de la RSE en todas las actividades de la organización a través del liderazgo, la gestión, conversación y la comunicación. Y, finalmente, diagnosticar la RSE

en el sector cementero, que no se mantiene al margen de los desafíos relacionados con la sostenibilidad. De hecho, debido a sus propias características le convierten en un actor relevante tanto a nivel global como local, sin embargo, es evidente que la industria cementera no se ha reconocido públicamente ni ha obtenido un posicionamiento mediático destacado en términos de RSE en los últimos años. Debido a que se ha enfocado más en los temas de seguridad y salud de los trabajadores, emisiones atmosféricas, cambio climático y materias primas.

### **3. Retos y tendencias en sostenibilidad**

Como manifiesta Tapia Bonifaz et al. (2021, 75) “La sostenibilidad es una perspectiva de negocios orientada a generar valor a largo plazo para los accionistas y demás grupos de interés, mediante una gestión objetiva: económica, social y ambiental”; en otras palabras, la sostenibilidad se refiere a una forma de hacer negocios que tiene como objetivo crear valor a largo plazo para los accionistas y otras partes interesadas, a través de una gestión equilibrada en los aspectos económicos, sociales y ambientales. Esto permite desarrollarse en un entorno empresarial cambiante y competitivo, centrándose en la calidad, optimización y la eficiencia, para generar ventajas competitivas. Por lo tanto, implica anticiparse, gestionar riesgos y aprovechar las coyunturas presentes y futuras.

Por su parte el sector cementero sigue fuertemente comprometido con todos los elementos de la dirección de la RSE. Una perspectiva en el largo término es crucial en las características de la fabricación del cemento, del mismo modo que la sostenibilidad como la RSE se destaca por su enfoque a largo plazo. En términos de Bom-Camargo (2021, 133) se puede decir que “el devenir del nuevo milenio le trajo al concepto de la RSE, la introducción de las teorías del desarrollo sostenible, los negocios inclusivos”. Además, las empresas ejercen un impacto significativo y beneficioso en la sociedad. La mayor contribución que una empresa puede hacer a la sociedad, así como a cualquier comunidad, es fomentar el desarrollo de una economía próspera. Los gobiernos, las empresas y ONG deben considerar a la RSE como la creación de valor compartido, en lugar de verla como una forma de mitigar daños o una estrategia de relaciones públicas. Esto implicará adoptar un enfoque empresarial absolutamente diferente.

Como señala Ormaza (et al., 2020 citado en Bom-Camargo 2021, 133) “una empresa bien gestionada que aplica sus vastos recursos, experticia y talento de gestión a

los problemas que entiende y en los que posee un interés, puede tener un mayor impacto sobre el bienestar social que cualquier otra institución u organización filantrópica.”. Las empresas que reconocen el alcance de incorporar la RSE como una ventaja competitiva, la fusionarán con sus estrategias fundamentales, con su modelo de negocio, lo que podría crear una ventaja en comparación con la competencia.

Cabe destacar que las empresas están implementando la RSE como una estrategia con el objetivo de lograr una administración sostenible en los aspectos económicos, sociales y medioambiental. El propósito es buscar un equilibrio que promueva la justicia social y la sostenibilidad tanto para las empresas como para el ecosistema global. Como señala Henao (et al. 2020 citado en Bom-Camargo 2021, 135) elaborar “productos, bienes y servicios, que producidos y fabricados bajo un modelo de Responsabilidad Social en la gestión empresarial, permitirá que sean sostenibles tanto la organización como el impacto que este genere, disminuyendo y eliminando los negativos.”

De igual manera Forética y la Fundación Laboral del Cemento y el Medio Ambiente en su tercer estudio (2019, 5) “ya se dispone de datos sobre la evolución de los principales indicadores en materia de RSE de los últimos cinco años, permite realizar una radiografía bastante precisa acerca de cómo está la industria cementera abordando los aspectos de sostenibilidad y cuáles son sus oportunidades de mejora”. De este modo, se puede decir que es una industria que aporta valor, también mantiene la mejora continua a modo de filosofía de trabajo y en el comportamiento ambiental por medio de la inversión. Cuida la seguridad y salud de los trabajadores, y es promotor de la comunidad local de la que forma parte. Este sector tiene una oportunidad significativa para crear conciencia entre las partes interesadas sobre la importancia de ciertos temas para él, de modo que los comprendan y se pueda destacar la contribución que la industria está realizando en relación con ellos.

Cabe considerar por otra parte, que los retos y tendencias, como indica el Foro Económico Mundial por medio del Mapa de Riesgos, citado en el tercer estudio sobre la RSE realizado por Forética y la Fundación Laboral del Cemento y el Medio Ambiente (2019, 15) “identifica a los principales riesgos económicos, sociales, ambientales o de gobernanza y los clasifica en función de su probabilidad de ocurrencia y su impacto”. Por tal razón la industria cementera, debe tomar en cuenta estos desafíos generales desde otro enfoque, comprendiendo su huella en las poblaciones en las que interviene o en el entorno ambiental cercano. Una administración diligente de los riesgos relacionados con los

impactos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) desarrollado por las empresas de este ámbito permite el aprovechamiento de las oportunidades que ya se han materializado.

Es crucial que las organizaciones identifiquen a los ODS que tengan mayor impacto en su sección, en el cual alcanzan a ocasionar una huella significativa, conforme a su misión estrategia y tipo de actividad. Esto se debe al amplio repertorio de temas y acciones que abarcan los ODS. En el segundo estudio sobre la RSE en el sector cementero realizado por Forética y la Fundación Laboral del Cemento y el Medio Ambiente (2017, 8) “Existen 4 objetivos que son transversales y estratégicos para todas las fases de la cadena: ODS 9. Industria, Innovación e Infraestructura; ODS 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles; ODS 12. Producción y Consumo Responsable y ODS 13. Acción por el clima”.

Consecutivamente, se saca a relucir, las tendencias esenciales que las compañías cementeras están implementando estrategias innovadoras para reducir su huella de carbono, aumentar la circularidad y la necesidad de una mejor eficiencia en la producción, esto permite dar un aporte a los ODS. Por mencionar algunos:

- Cambio Climático y Energía, en el año 2017 se desarrolló una hoja de ruta para reducir las emisiones de carbono de aquí a 2050, con la implementación de medidas como la eficiencia energética, la recuperación de residuos y la captura y almacenamiento de carbono se espera reducir la huella de carbono del sector en un 35 % respecto a los niveles de 1990.
- En el contexto de economía circular, a lo que no es posible evitar o reutilizar los desperdicios, en la mayor parte de los asuntos y a partir de la perspectiva ambiental y económico, es más conveniente aprovecharlos como una alternativa sostenible y rentable que eliminarlos en vertederos.
- Recursos naturales, el hormigón es uno de los productos más consumidos en el mundo, el mismo que es solo superado por el agua. Para la extracción de los materiales necesarios para producir el cemento, que es el componente principal del hormigón, presenta grandes desafíos en términos de biodiversidad y explotación de recursos naturales.
- Personas y comunidades, el impacto social es un tema muy importante dentro de la agenda empresarial. En este aspecto, el World Business Council desarrolló en el año 2019 un marco metodológico conocido como “Protocolo de Capital Social y Humano” con la finalidad de orientar a organizaciones en la medición, evaluación y mejora de la gestión del capital humano y social.

- Ciudades sostenibles, el sector de la construcción y el cementero desempeñan un rol fundamental en la construcción de edificios e infraestructuras más sostenibles, lo cual ayuda a reducir su impacto en el medio ambiente y promoviendo su resiliencia ante riesgos como el cambio climático.

#### 4. La sostenibilidad en la cadena de valor del cemento

La industria del cemento es un campo de gran importancia estratégica para un país, además, con un impacto significativo en el resto de la economía, el principal producto derivado del cemento es el hormigón, que es el material estructural más utilizado a nivel mundial y desempeña un papel crucial en el desarrollo de infraestructuras de transporte, edificios y en el suministro de recursos vitales como el agua y el gas natural. Como muchos otros sectores de la economía, esta industria enfrenta numerosos desafíos de sostenibilidad que no solo se relacionan con la fase de producción del cemento, sino que abarcan toda la cadena de valor. Esta inicia con la extracción de sus materias primas hasta el proceso de envío y transporte del producto terminado, por lo tanto, se generan importantes impactos ambientales y sociales.

Dentro de los impactos ambientales se puede manifestar que estos son causados por la extracción de sus materias primas en las canteras, con lo cual afectan el paisaje y la naturaleza del área de explotación. El proceso industrial de transformación de las materias primas en estas fábricas está estrictamente regulado y monitoreado, y su principal impacto proviene esencialmente del consumo de energía y de las emisiones de GEI, de igual modo, en el proceso de transporte del clinker y cemento desde la fábrica hasta las instalaciones del cliente también tiene un impacto en la generación de emisiones de GEI durante el transporte.

En cuanto al impacto social del proceso productivo se relaciona principalmente con la creación de oportunidades de empleo estable a nivel local. Como punto importante las fábricas han sido parte de las comunidades donde se instalan durante un promedio de 80 años, contribuyendo a mejorar la economía local.

Debe señalarse que, según el segundo estudio sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector cementero realizado por Forética y Fundación CEMA (2017, p. 8), se destaca la relación inherente entre el sector cementero y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a lo largo de su cadena de valor. En este sentido, se identifican cuatro objetivos que son transversales y estratégicos para todas las fases de

dicha cadena. El ODS 9 que hace referencia a la industria, innovación e infraestructura; el ODS 11 que corresponde a ciudades y comunidades sostenibles; el ODS 12 que es acerca de la producción y consumo responsables, y finalmente el ODS 13 que abarca la acción por el clima. Por lo tanto, los desafíos y tendencias en sostenibilidad tienen diferentes impactos en las empresas, dependiendo de sus características y al sector que integran. Es así que, las empresas del sector cementero se enfrentan a desafíos comunes a los que, a través de una gestión avanzada de la RSE, pueden aportar soluciones alineadas con su negocio.

## **5. La industria del cemento y su vinculación con la biodiversidad**

La biodiversidad es una idea comprendida comúnmente desde un punto de vista reduccionista, es decir desde la extinción de especies, sin embargo, tiene un significado mucho mayor que la simple discusión sobre especies en peligro de extinción o paisajes placenteros. La misma es de gran importancia y se relaciona con los servicios ecosistémicos. Esto significa que muchos bienes y servicios vitales tales como el alimento, el oxígeno, el agua, las medicinas, las materias primas, proceden de la biodiversidad. La labor humana tiene un impacto significativo en la disminución de la biodiversidad, esto implica no solo la pérdida de ciertas especies, sino también las alteraciones de los paisajes a gran escala, esto puede afectar no solo a las poblaciones de especies, sino también a la disponibilidad de recursos naturales o la aparición de riesgos relacionados a elementos muy importantes para todos los sectores, tales como el agua.

En lo que se refiere a la industria del cemento, que es uno de los principales componentes del hormigón, durante la extracción de sus materias primas, tiene un impacto ambiental muy importante, tanto a nivel de cantera como a nivel de industria, tal es el caso que estas actividades plantean riesgos significativos para la biodiversidad y los ecosistemas. A pesar de ello, como indica el segundo estudio sobre la RSE en el sector cementero realizado por Forética y Fundación CEMA (2017, 35), “la gestión adecuada y proactiva de la biodiversidad por parte de las empresas es una oportunidad para evidenciar ante los grupos de interés del compromiso de la organización con el medio ambiente”. En este contexto, le permite afianzar su permiso para trabajar en medio de las organizaciones locales y sobre todo para incrementar su habilidad de evitar riesgos tanto en operaciones como en lo legal.

Es fundamental comprender cómo las empresas cementeras pueden abordar sus impactos en la biodiversidad, por lo tanto, se pueden abordar sus impactos en la biodiversidad desde dos puntos a nivel de cantera o mina y a nivel de fabricación. En el primer caso, el impacto más significativo de la industria cementera en la biodiversidad se produce principalmente en las canteras a causa de la extracción de las materias primas las cuales posteriormente son procesadas. La extracción en las canteras conlleva la modificación de los hábitats utilizados, afecta a las poblaciones de especies. De igual modo se produce una modificación del paisaje, el uso del suelo y, por ende, de las características ecológicas del entorno. Además, se puede tomar en cuenta las diferentes etapas del ciclo de vida de una cantera (planificación, operaciones, cierre de operaciones) para determinar acciones que promuevan la biodiversidad y consideren sus impactos.

En este sentido, el enfoque de riesgos también permitirá adaptar la gestión según los impactos esperados en cada etapa. Sin embargo, a nivel territorial, en algunas ocasiones es posible seleccionar la ubicación más favorable tanto para la explotación como para minimizar el impacto ambiental, especialmente en lo que respeta a la biodiversidad. Esto significa que la ubicación elegida puede favorecer tanto la operación de las instalaciones como las posteriores acciones a realizar.

Por otro lado, a nivel de fábrica, se puede manifestar que los efectos ambientales que surgen de los procesos industriales que se desarrollan dentro de las instalaciones de la fábrica y que resultan en la producción de cemento son complejos. Si bien, estos procesos se encuentran regularizados a nivel industrial como a nivel legislativo, implica que se lleva a cabo un control minucioso en cada una de las etapas del proceso de producción del cemento y que puede provocar externalidades y riesgos.

## **6. La importancia de la “S” en el enfoque ambiental, social y gobernanza para el sector cementero**

El sector del cemento se encuentra en una posición estratégica para abordar los desafíos en el campo de la construcción y las infraestructuras, debido a su gran impacto en estas áreas. Indudablemente, las organizaciones de renombre a escala mundial siguen enfatizando la relevancia de la sostenibilidad como una fuente de resiliencia y un agente decisivo para la competitividad y prestigio de las empresas y los países. Dentro de este marco, el enfoque ambiental, social y de gobernanza que se identifica con las siglas

“ASG<sup>1</sup>“ se ha tornado en un aspecto primordial al momento de establecer la estrategia empresarial para abordar los desafíos más relevantes en el ámbito social y ambiental. El sector cementero se ha distinguido habitualmente por dedicar un importante esfuerzo y atención al campo ambiental. A cerca del punto de vista “S”, este sector toma en consideración todos los aspectos relacionados con la gestión y desarrollo de las personas, de igual manera, el impacto de la empresa en los trabajadores y el entorno más próximo a las operaciones (Forética y Fundación CEMA, 2021).

Además, como señala el Cuarto estudio sobre la RSE en el sector cementero realizado por Forética y la Fundación Laboral del Cemento y el Medio Ambiente (2021, 14) “la industria cementera mantiene un enfoque prioritario y estratégico en aspectos de salud y seguridad operacional, con especial relevancia de los aspectos de prevención de riesgos laborales”. Del mismo modo, otro aspecto del compromiso social de este sector es que se encuentra respecto del efecto de la misma actividad de producción en la misma área de influencia y el impacto arrastre en su sistema de valor. En lo que respecta al ámbito *G*, que abarca aspectos relacionados con los derechos humanos, la transparencia y el buen gobierno, se observa que está estrechamente relacionado con la gestión de riesgos en este sector. En efecto, la industria del cemento ha demostrado una respuesta contundente y decisiva que tiene un gran valor para la sociedad. Es así que, como indica el Cuarto estudio sobre la RSE en el sector cementero realizado por Forética y la Fundación Laboral del Cemento y el Medio Ambiente (2021, 16-17) “El sector ha sabido entender bien su especial integración en la comunidad, para llevar a cabo importantes iniciativas de responsabilidad social que han tenido un gran impacto positivo, tanto en las comunidades donde opera como en sus propios trabajadores”.

## 7. RSE como ventaja competitiva

En los últimos años, la importancia de implementar estrategias relacionadas con RSE ha crecido rápidamente. Por ejemplo, en países desarrollados, donde es posible aprovechar la coyuntura del mercado global, permite implementar tácticas ventajosas en las multinacionales que pretenden operatividad y aprendizaje sostenible con el fin de

---

<sup>1</sup> ASG es un conjunto de criterios utilizados para evaluar el resultado de una empresa en tres áreas: ambiental, social y de gobernanza. La sostenibilidad y la RSE tienen una estrecha relación, a pesar de que se han desarrollado desde ámbitos diferentes, ambas avanzan hacia un futuro común. Comparten la visión de equilibrar la responsabilidad económica, con la responsabilidad social y ambiental.

generar una mejor imagen empresarial y atraer nuevos clientes a sus marcas. Como lo manifiesta Sánchez (2011 citado en Castro Alain 2017) “en la sociedad las empresas buscan poseer una capacidad de supervivencia y crecimiento frente a la competencia, debido a la intensificación de las relaciones comerciales, tanto en producción como en comercio, crecimiento poblacional y creciente consumo de recursos naturales”. Por lo tanto, estas empresas cuentan con responsabilidades que trascienden su viabilidad económica, buscando también la sostenibilidad en los ámbitos social y ambiental. De la misma manera, las organizaciones han comprendido que la sostenibilidad social y ambiental son requisitos indispensables para garantizar la sostenibilidad económica, porque los directivos empresariales tienen la responsabilidad de fomentar la competitividad por medio de la capacidad de producir una calidad cada vez mayor a un coste reducido.

En contraste, se sostiene que es fundamental ser socialmente responsable, ya que las empresas deben generar confianza en la sociedad por medio de sus acciones empresariales, de esta manera obtener un valor diferencial y la habilidad de convertir el intelecto y la imaginación en artículos y actividades sostenibles, y ejecutables. Como señala Wood y Lodgson (2002 citado en Castro A. 2017) “que se cambie la perspectiva desde la responsabilidad social hacia la ciudadanía corporativa alineada bajo un enfoque competitivo clave, encontrando valores, códigos de ética, respeto ambiental, creatividad, orientación al cliente, justicia, coherencia, compromiso, transparencia, independencia y eficacia empresarial”. En otras palabras, permitirle utilizar el conocimiento y el talento humano como ventajas competitivas asociadas a la especialización en la producción.

El aumento de la competitividad y los ingresos de una empresa puede lograrse mediante la expansión del mercado, el aumento de la magnitud de las ventas, la calidad, en la innovación de la industria, además del crecimiento digital, y la multiplicidad de artículos o bienes presentados etcétera. Estos son los factores comunes considerados al medir la competitividad. Empero, en el contexto global actual, estos elementos tradicionales deben ir de la mano con una RSE hacia el medio ambiente, los empleados, proveedores, clientes y otros grupos de interés. Como señala Schroeder y Kilian (2007, 5 citado en Añez y Bonomie M. 2010) “una conducta empresarial responsable es un excelente medio para ganar una buena reputación e imagen ante los distintos grupos de interés, sobre todo en los mercados actuales donde la competencia va más allá de los atributos y calidad de los productos y servicios”.

La finalidad de la RSE en el prestigio y el distintivo genera réditos adicionales tales como la simpatía y retención del cliente, algo que es crucial en un sistema económico mundializado, al mismo tiempo sensible al desenvolvimiento de las organizaciones. Esto se fundamenta en las operaciones productivas o de servicio necesitan disminuir su impacto en el medio ambiente, en caso de no hacerlo, remediar el daño causado. Una potencialidad en aumento en las organizaciones es satisfacer el interés de los clientes, por lo menos en la optimización de mercadería y bienes, de igual forma en la protección del medio ambiente, la aprensión de las garantías individuales, entre otras particularidades.

Como señala González (2006 citado en Añez y Bonomie M 2010) “las empresas tienen que recurrir a implementar estrategias o programas enfocados a la sociedad a fin de que ésta les retribuya de alguna forma el costo que ello implica”.

De tal forma que, las organizaciones se encuentran regularmente en un proceso de estudio y desarrollo. Una empresa que no adopta estos requisitos pierde la gran oportunidad de aumentar su base de consumidores, atraer inversiones, avanzar con respecto a sus competidores en el mercado y llevar a cabo acciones que en última instancia contribuyen al bienestar social y económico de la empresa.

## **Capítulo segundo**

### **Marco metodológico**

#### **1. Estudio de Caso: Unión Cementera Nacional UCEM S.A.**

La presente investigación se desarrolló utilizando un diseño metodológico de estudio de caso, en la cual, para la construcción del marco teórico, se empleó la información obtenida de fuentes secundarias tales como libros, tesis y artículos de revistas científicas relacionados con temas de sostenibilidad en el sector cementero. El sujeto de estudio es la empresa UCEM S.A. y el objeto de estudio la responsabilidad social empresarial, se busca obtener la información necesaria que permita proponer un plan de RSE. Se analizó la dinámica actual que UCEM S.A. presenta en el contexto del modelo de negocio, el alto impacto ambiental que conlleva su actividad económica, el cumplimiento de la normativa ambiental, las acciones con la comunidad y la protección de su recurso humano, para a partir del diagnóstico inicial, realizar una propuesta de plan de RSE para UCEM S.A.

#### **2. Diseño del estudio de caso**

La información que se manejó en la presente investigación fue de tipo documental, descriptiva, siendo los instrumentos de recolección de la información encuestas, entrevistas, grupos focales y documentos propios de la empresa. Al recoger esta evidencia, el presente caso de estudio tuvo un enfoque predominantemente cualitativo que permitió describir, verificar y generar una propuesta de plan RSE. Siguiendo a la metodología de estudio de caso propuesta por Yin (1989 citado en Martínez (2006) para la presente investigación se siguieron los siguientes pasos:

- 1) Preguntas de investigación y proposiciones teóricas.
- 2) Las unidades de análisis.
- 3) La transcripción de datos.
- 4) Análisis general de la información.
- 5) Elaboración de una propuesta de plan de RSE.

### **a. Pregunta de investigación**

El interrogante fundamental que determinó la dirección de la investigación fue: ¿Cuáles son los elementos claves que debe contener una propuesta de un plan de RSE para una empresa cementera para mejorar la ventaja competitiva en el mercado oligopólico de cemento en el Ecuador?

### **3. Proposiciones teóricas**

La presente investigación se respaldó teóricamente en el abordaje de las teorías integradoras y éticas que hace mención a la RSE, a partir de esta información se refiera a la serie de aspectos y obligaciones que la empresa cementera debe cumplir en términos humanitarios, éticos legales y económicos antes de constituirse, debido a que las barreras propias del sector cementero son algunas que no todos las empresas pueden acceder, es necesario revisar que términos de estas proposiciones teóricas permiten desde la perspectiva de RSE crear un plan de sostenibilidad para este tipo de empresa.

Hacemos así mención a las teorías integradoras y éticas debido a que las empresas del sector cementero deben cumplir con una serie de requisitos que no todas las otras empresas que no pertenecen a un mercado oligopólico es decir un:

Mercado en el que solo hay unas cuantas empresas que compiten entre sí y no es posible la entrada de nuevas empresas. El producto que producen las empresas puede estar diferenciado, como en el caso de los automóviles, o no, como en el del acero. En las industrias oligopolísticas, el poder de monopolio y la rentabilidad dependen, en parte, de cómo se interrelacionen las empresas. Por ejemplo, si la interrelación es más cooperativa que competitiva, las empresas pueden cobrar precios muy superiores al coste marginal y obtener grandes beneficios. En algunas industrias oligopolísticas, las empresas cooperan, Pero en otras compiten ferozmente, aun cuando eso signifique obtener menos beneficios. Pindyck, y Rubinfeld (2009, 507).

Por lo tanto, estas empresas deben cumplir con ciertos requisitos propios de este sector, en ese sentido se abordan las teorías integradoras y éticas. Por ejemplo, las empresas del sector deben cumplir con una licencia que permita su funcionamiento en términos ambientales y legales es decir debe cumplir todos los requisitos para su fase inicial del proceso que es la extracción de la piedra caliza principal materia prima la misma que es explotada a cielo abierto. En términos legales la empresa debe constituirse

respetando la no colisión del mercado y lo dispuesto por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado.

Se abordan las teorías éticas con el fin de cumplir con los principios del Pacto Global que comprende las prácticas laborales, los derechos humanos, la protección al medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Además, también las teorías éticas van a abordar desde ese enfoque normativo a los grupos de interés debido a que la empresa se preocupa no solo por sus intereses internos, sino también por cualquier impacto que pueda afectar a terceros como consecuencia de su actividad económica.

De la misma manera se abordó desde la teoría como la RSE crea una ventaja competitiva a una empresa. El aumento de la competitividad y los ingresos de una empresa puede lograrse a través de la ampliación del mercado, el aumento en el volumen de ventas, la modernización de la producción, el avance tecnológico, la mejora de la calidad y la multiplicidad de productos o servicios ofrecidos, estos elementos tradicionales deben ir de la mano con una RSE hacia el medio ambiente, los empleados, proveedores, clientes y otros grupos de interés, esto genera otros beneficios adicionales, tales como la atracción y fidelización de los clientes, lo cual es crucial en una economía global, cada vez más sensible al desenvolvimiento de las empresas para obtener una ventaja competitiva.

Adicionalmente se revisaron las memorias de sostenibilidad de las empresas competidoras del sector del cemento en Ecuador, como HOLCIM y UNACEM.

Para el diagnóstico inicial se aplicó la lista de verificación de prácticas de sostenibilidad de NetRegs(s.f.)<sup>2</sup> que analiza los siguientes aspectos:

- 1) Energía
- 2) Agua
- 3) Cumplimiento y apoyo en caso de emergencia
- 4) Adquisiciones
- 5) Materiales y almacenamiento
- 6) Transporte
- 7) Residuos
- 8) Productos
- 9) Comunidad/partes interesadas
- 10) Empleados

---

<sup>2</sup> Instrumento de recolección primaria de información disponible en <https://www.netregs.org.uk/media/1828/business-sustainability-checklist-1.pdf>.

## 11) Comunicación

Adicionalmente, se utilizó otro instrumento ERSOS aplicado para la recolección de información de fuentes primarias, con el fin de conocer el grado de desarrollo que tiene la empresa a través de sus colaboradores, de la misma manera se tuvo como dimensiones de análisis de la RSE a:

- 1) Valores y principios éticos.
- 2) Economía y finanzas.
- 3) Calidad de vida laboral.
- 4) Compromiso con la comunidad.
- 5) Mercadeo responsable.
- 6) Medio ambiente.

## 4. Población y muestra

La UCEM S.A., cuenta con 332 empleados en su planta de producción de la provincia de Chimborazo que trabajan en áreas operativas y administrativas. Para el diagnóstico se trabajó a través de un grupo focal dirigido a gerentes y jefes departamentales, siendo un total de 15 personas que constituyen la alta dirección. Para el diagnóstico del grado de desarrollo de la RSE, se aplicó a una muestra aleatoria simple de 163 colaboradores con un nivel de confianza de 95 % y un margen de error de 5,5 %. La selección para realizar la encuesta se efectuó considerando todos los departamentos y el personal disponible en los distintos turnos de trabajo durante la semana del 19 al 29 de enero 2024.

## 5. Unidad de análisis

La unidad de análisis es la empresa UCEM S.A. La planta de fabricación de cemento se encuentra ubicada en el sector de San Juan Chico, parroquia Calpi, del cantón Riobamba, jurisdicción de la provincia de Chimborazo de la República del Ecuador. Esta empresa pertenece al grupo empresarial internacional Gloria, una multinacional de capital peruano presente en los países de Perú, Bolivia, Ecuador y Panamá; su giro de negocio está relacionado con la industria de la construcción y alimenticia. UCEM S.A. está enfocada a la producción de cemento con marcas comerciales como Cemento

Chimborazo, Cemento Guapán, Cemento Manabí, y Cemento Atenas. De acuerdo con la Superintendencia de Compañías (2024) el capital suscrito de la empresa asciende a 232.222.403,04 dólares, mientras que sus registros de ventas en el 2023 fueron por 175.247.618 dólares con una utilidad de 13.410.002 dólares.

“La empresa produce y comercializa cemento y productos derivados de alta calidad maximizando la eficiencia operativa e integrando elementos de innovación que le permita: crear las mejores soluciones para sus clientes, mantener un ambiente de trabajo seguro para sus colaboradores, respetar el medio ambiente y generar valor para todos los stakeholders, incluidos los accionistas” (Unión Cementera Nacional 2024, párr. 3). Operaciones que serán analizadas en el diagnóstico inicial a través de la lista de verificación de sostenibilidad empresarial propuesta por NetRegs.

Se considera pertinente anotar que el autor de la presente investigación es un miembro del equipo de la empresa, lo cual permitió efectuar una observación participante, además de acceder directamente a fuentes secundarias de información que cuentan con validación previa por organismo de control o estatales, todo esto con el respaldo de la alta dirección de la empresa para llevar a cabo la investigación.

#### **b. Instrumentos de recolección de la información**

Se aplicó dos instrumentos para la recolección de información que se detalla a continuación:

##### **a) Lista de verificación de prácticas de sostenibilidad de NetRegs**

Para el diagnóstico se aplicó el cuestionario de autoevaluación propuesto por NetRegs, que es la asociación entre la Agencia de Medio Ambiente de Irlanda del Norte y la Agencia Escocesa de Protección Ambiental de Escocia. Este instrumento está compuesto por 6 preguntas que evalúan el consumo de energía, 6 preguntas que evalúan el consumo y ahorro del agua, 3 preguntas que evalúan el cumplimiento y apoyo en caso de emergencia, 5 preguntas que evalúan adquisiciones, 5 preguntas que evalúan materiales y almacenamiento, 5 preguntas que evalúan transporte, 8 preguntas que evalúan la gestión de residuos, 4 preguntas que evalúan productos, 3 preguntas que evalúan comunidad y partes interesadas, 5 preguntas que evalúan empleados, y 6 preguntas que evalúan la comunicación. Además, para contestar cada ítem, frente al lado derecho, se encuentra unas casillas con la siguiente categoría:

Si

Mira en

N/A

b) Cuestionario para evaluar el grado de desarrollo de la RSE

Como instrumento de recolección de la información se utilizó la guía para la evaluación de la responsabilidad social de la organización social ERSOS, este instrumento se creó como un recurso que asiste a la organización en la evaluación interna de su rendimiento en el ámbito de la responsabilidad social.

El cuestionario fue creado considerando varios aspectos:

Los estándares requeridos por el Global Reporting Initiative (GRI); en segundo lugar, los modelos previamente desarrollados a nivel internacional, regional y local que evalúan la RSE, entre ellos, el de la Comunidad Europea, Cuestionario de Concienciación, el de Acción Empresarial de Chile, DERES de Uruguay, Comprometerse de Colombia, entre otros; y en tercer lugar, las características específicas de la organización para crear una herramienta que permita conocer el nivel de desarrollo que la organización tiene en términos de RSE. (Yepez 2016, 7)

El instrumento ERSOS establece seis dimensiones de la RSE, que se evalúan como indicadores del nivel de desarrollo de la responsabilidad social en las organizaciones sociales, los cuales se encuentran en el apartado de proposiciones teóricas.

Estas evaluaciones se centran no tanto en los resultados, sino en los pasos dados por las organizaciones sociales a raíz de sus hallazgos, con el objetivo de mejorar áreas de deficiencias demostradas, cumplir metas y objetivos e incorporar prácticas socialmente responsables a sus actividades en su estrategia general. De igual forma el instrumento está formulado por 15 preguntas que evalúan los aspectos relacionados con valores y principios éticos, 14 preguntas responden a la dimensión de economía y finanzas, 30 a la dimensión de calidad de vida laboral, 13 preguntas a compromiso con la comunidad, 21 preguntas a mercadeo responsable, y 11 preguntas a medio ambiente (disponible en el anexo 1). La redacción de estas es a modo de afirmaciones respecto a procedimientos y políticas que la organización desempeña en cada uno de los ámbitos. Para contestar cada ítem, frente al lado derecho, se encuentra unas casillas con la siguiente categoría:

3: Si (siempre)

2: A veces

1: No (nunca)

N/C: No corresponde es de ir (no es aplicable a nuestro caso)

Este instrumento fue aplicado a los colaboradores por medio de formularios impresos, debido a que la UCEM cuenta con un gran porcentaje de personal operativo que no estaba familiarizado a proporcionar información a través de formularios electrónicos.

## 6. Vinculación lógica de los datos con las proposiciones

Como se ha discutido en secciones previas, en relación con la pregunta de investigación, las proposiciones teóricas y la unidad de análisis, existe una conexión directa entre los datos obtenidos por medio de los métodos de recolección y las proposiciones teóricas establecidas inicialmente. La Tabla 1 ilustra esta relación.

Tabla 1  
Vinculación lógica de datos con las proposiciones

Proposiciones teóricas	Temas por investigar	Técnica/Instrumento recolección de datos/dirigido a	Apporte investigación
Diagnóstico según información proporcionada por la empresa	Como es el nivel de cumplimiento de la RSE en temas de 1. Energía 2. Agua 3. Cumplimiento y apoyo en caso de emergencia 4. Adquisiciones 5. Materiales y almacenamiento 6. Transporte 7. Residuos 8. Productos 9. Comunidad/partes interesadas 10. Empleados 11. Comunicación	Revisión de planes (colocar los planes que maneja la empresa: ambiental de salud seguridad) mediante la lista de verificación de prácticas de sostenibilidad de NetRegs.  Sera realizada con personal que dispone de la información a través de observación participante. Únicamente se trabajará con personal de mandos medios y de la alta dirección.	Permite identificar las estrategias de RSE, que la empresa puede desarrollar a partir de acciones que desarrolla en los planes descritos en la columna anterior.
Diagnóstico del grado de desarrollo de la RSE	Grado de desarrollo acorde a: 1. Valores y principios éticos. 2. Economía y finanzas. 3. Calidad de vida laboral. 4. Compromiso con la comunidad. 5. Mercadeo responsable. 6. Medio ambiente	Levantamiento de la información primaria a través de la encuesta ERSOS que mide las seis dimensiones descritas en la columna anterior.  Se aplicará a los empleados de la empresa por medio de un muestreo simple.	Permite conocer la percepción de los empleados en temas de RSE, que la empresa ejecuta y a su vez vincular con los demás actores claves.

Elaboración propia.

## 7. Criterios para interpretar los resultados

Conforme la información levantada a través del instrumento ERSOS, se va a disponer de rangos de información cualitativa cuyos datos se interpretan de la siguiente forma:

3 Si (es siempre).

2 A veces.

1 No (nunca).

N/C No Corresponde (no es aplicable a nuestro caso).

Es decir que estos datos cualitativos que proporcionan los empleados, permite transformar en datos cuantitativos en un rango entre 0 y 3 donde; 3 corresponde a un alto grado de desarrollo de RSE, 2 medianamente desarrollado y 1 significa que aún no ha desarrollado aspectos de RSE, una vez aplicadas las encuestas al personal se tabuló la información en el programa informático Excel de Microsoft y con herramientas propias de este se transformó la información cualitativa en cuantitativa hasta obtener el índice.

Para lo cual se evalúa seis dimensiones siendo la primera: valores y principios la cual manifiesta a la integración de principios, valores y creencias en la planificación de estrategias, toma de decisiones y desarrollo de actividades. En otras palabras, evalúa cómo la organización basa su gestión en sus valores constituidos.

La segunda Economía y finanzas, evalúa el manejo financiero y económico de la organización, incluyendo la transparencia en la información financiera, la gestión ética de recursos financieros y la contribución al desarrollo económico sostenible. La tercera Calidad de vida laboral, evalúa las prácticas relacionadas con el bienestar, la seguridad, el desarrollo profesional y la conciliación entre la vida laboral y personal de los colaboradores. La cuarta es compromiso con la comunidad, se centra en las acciones de la organización para contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad, incluyendo iniciativas de responsabilidad social empresarial y participación en proyectos comunitarios. La quinta es mercadeo responsable, evalúa las prácticas de marketing ético, publicidad responsable, respeto a los consumidores y promoción de productos y servicios socialmente responsables. Y finalmente la sexta es medio ambiente, se refiere a las acciones de la organización para minimizar su impacto ambiental, promover la sostenibilidad y la conservación de recursos naturales.

Cada una de estas áreas proporcionan una visión integral de la RSE de la organización, abarcando aspectos éticos, financieros, laborales, comunitarios, de marketing y ambientales. La evaluación de estas áreas permite identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión de la RSE.

## Capítulo tercero

### Resultados

#### 1. Identificación de estrategias de la competencia

A continuación, se presentan los resultados de la revisión de las memorias de sostenibilidad de las empresas HOLCIM y UNACEM, lo que permitió realizar un *benchmarking*.

*Holcim:* La memoria de sostenibilidad de Holcim corresponde al año 2022 la cual se encuentra disponible en su página web, a continuación, se detalla las dimensiones que cada una de las empresas cementeras realiza en cuanto a RSE.

- a) *Valores y principios éticos*, en HOLCIM Ecuador, se promueve una cultura de integridad basada en los más altos principios éticos, fomentando el respeto al ordenamiento jurídico y el espíritu de sus políticas corporativas. Esto se refleja en sus negocios a través de varios aspectos entre ellos tenemos: Código de conducta de negocios, sensibilización y capacitación a los colaboradores, código de conducta a proveedores, línea de integridad.
- b) *Economía y finanzas*, en sus informes se detallan los datos financieros y los estados de cuenta de los años 2021 y 2022 para su comparación. También se presentan las cantidades destinadas a donaciones, el cumplimiento de obligaciones tributarias, y se ofrecen datos que demuestran la sostenibilidad económica y la viabilidad a largo plazo.
- c) *Calidad de vida laboral*, HOLCIM reconoce la importancia de proporcionar un entorno laboral diverso y estimulante para atraer y retener el mejor talento, constituyendo un equipo de alto rendimiento que satisface las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, el compromiso con un lugar de trabajo inclusivo y equitativo que promueva el respeto para todos los colaboradores, clientes y socios comerciales es fundamental. Su Código de Conducta de Negocios garantiza un trato justo para todos los colaboradores, independientemente de su cargo o nivel, en asuntos como promoción, capacitación, contratación, compensación y terminación laboral. Todos los colaboradores son

contratados directamente por Holcim, sin personal externo ni personal sindicalizado.

- d) *Compromiso con la comunidad*, fundación Holcim Ecuador es responsable de llevar a cabo la inversión social de la empresa, trabajando directamente con la comunidad. Desarrollan programas de inclusión social con el fin de fomentar la igualdad de oportunidades y mejorar la calidad de vida de las comunidades. Estos programas abarcan capacitación y desarrollo de habilidades, generación de empleo local, empoderamiento de mujeres, apoyo a grupos vulnerables y fortalecimiento de emprendimientos locales. La colaboración estrecha con las comunidades es fundamental para identificar sus necesidades y diseñar programas que tengan un impacto positivo y sostenible.
- e) *Mercadeo responsable*, Mercadeo responsable, HOLCIM se comprometen en facilitar un claro dialogo con sus comparadores. Es decir, aportar con datos transparentes y puntuales acerca de sus artículos, incluidas sus propiedades, rentabilidad y usos. Se esfuerzan en garantizar que su consumidor se encuentre instruido a la hora de tomar decisiones relacionadas con sus productos, fomentando así una relación de confianza y transparencia. Cada año, realizan una evaluación de satisfacción del cliente mediante encuestas, entrevistas y análisis de datos, adaptando el enfoque a la línea de negocio y al tipo de cliente. Los resultados de esta evaluación proporcionan retroalimentación al personal involucrado para mejorar continuamente.
- f) *Medio ambiente*, Holcim aborda diversas iniciativas y prácticas para gestionar su impacto ambiental. Cuentan con un eficiente cuidado del ecosistema, esto les facilita gestionar la afectación ambiental en sus procesos. Además, se esfuerzan por obtener y mantener certificaciones ambientales reconocidas internacionalmente, como la ISO 14001, y cuentan con 45 zonas verdes orientados a la: optimización del agua, producción de residuos y elementos naturales en bruto. Reconocen la relevancia de concienciar e instruir a su personal y stakeholders acerca de protección del medio ambiente, con la ayuda de proyectos de capacitación y actividades de conciencia social. Estas prácticas demuestran el compromiso de Holcim con la gestión ambiental sostenible y la responsabilidad corporativa.

**Unacem:** Por su parte, la Unión Andina de Cementos conocida como UNACEM, produce y comercializa Cemento Selva Alegre, Campeón y Armaduro entre otros, además en su memoria de RSE disponible en su página web con corte al 2022 encontramos las siguientes acciones de RSE:

- a) *Valores y principios éticos.* Los valores y directrices de la empresa que nos permiten comportarnos de forma ética y responsable en nuestras actividades y relaciones con los grupos de interés están contenidos en el Código de Ética y Conducta (CODEC) contiene los principios y directrices que les permiten actuar de manera ética y responsable en nuestras actividades y relaciones con nuestros grupos de interés. Este código es la base normativa que guía la creación de directrices, procesos e instrucciones con los lineamientos y competencias de las distintas áreas. Además, con el propósito de implementar de manera correcta su Sistema de integridad y resolver sus problemas ambientales, financieros y comunitarios. Además, cuentan con técnicas y organización para la gestión de sus riesgos y poder persuadir el acontecimiento de potenciales acciones deshonestas. en toda nuestra cadena de valor y con nuestros grupos de interés.
- b) *Economía y finanzas.* UNACEM genera un impacto positivo en la sociedad operando eficiente y rentablemente dentro de un marco de sostenibilidad, centrándonos en la creación de valor para nuestros grupos de interés. Utilizamos una variedad de indicadores financieros, operativos, de calidad, seguridad, medio ambiente, entre otros, para evaluar el desempeño de nuestras áreas, a los cuales seguimos de cerca para asegurar su cumplimiento y promover la eficiencia en todos los niveles.
- c) *Calidad de vida laboral.* UNACEM realiza una evaluación tanto personal como de los líderes en relación con el logro de los objetivos planteados al mismo tiempo que se plantean las nuevas metas con respecto al próximo año. en el transcurso del proceso, se examinan competencias y habilidades de actitud de liderazgo, que incluyen aspectos como cualidades sostenibles, crecimiento personal, optimización, con el fin para diseñar planes de crecimiento personal y desarrollar el programa anual de formación. Además, se identifican a aquellos con alto potencial, se establecen planes de sucesión y se refuerzan las estrategias y acciones para el desarrollo del personal a través

de diversas herramientas, como el Instituto UNACEM, la comunidad de aprendizaje, *e-learning*, entre otras.

- d) *Compromiso con la comunidad.* UNACEM dispone de una Política de Relaciones Comunitarias que establece las pautas para contribuir al bienestar de las comunidades dentro de su área de influencia. Todas nuestras operaciones industriales se enfocan en programas de relaciones con el objetivo de crear valor para el desarrollo. Promovemos el diálogo, la interacción social y la participación activa de los actores locales en la promoción de su desarrollo, respetando sus tradiciones culturales, su cosmovisión y su identidad. Con el fin de generar valor y relaciones a largo plazo, dirigimos nuestra inversión social hacia proyectos de salud, educación y capacitación, así como la creación de oportunidades para el desarrollo socioeconómico, conservación del medio ambiente e infraestructura social, en colaboración con terceros, lo que nos permite contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.
- e) *Mercadeo responsable.* UNACEM ha implementado distintas herramientas y procesos para recopilar, analizar y emplear datos con el fin de tomar decisiones fundamentadas. Se potencian las herramientas comerciales de Business Intelligence (Inteligencia de Negocios) y Customer Relationship Management - CRM (Gestión de Relación con el Cliente), así como el tratamiento de la información de tal forma que su uso sea un factor diferenciador en la interacción con el cliente al definir las acciones del área comercial en todos los niveles. De igual manera, el conocimiento adquirido sobre estas herramientas, combinado con una comprensión clara del negocio, ha dado lugar al desarrollo de proyecciones y modelos que han contribuido a una mayor precisión en las previsiones comerciales y al aumento de la eficacia de las acciones estratégicas llevadas a cabo en los diversos mercados del Ecuador.
- f) *Medio ambiente.* UNACEM posee las certificaciones internacionales ISO 14001:2015 (estándares de gestión ambiental) e ISO 9001:2015 (estándares de calidad). A través del Sistema de Gestión Integrado (SGI), la empresa contribuye a la mitigación de los efectos del cambio climático, la reducción de emisiones al entorno, el uso eficiente de los recursos y la satisfacción de los clientes en relación con sus productos y servicios. En 2022, lanzaron la

segunda edición de la campaña “6 Retos para Salvar el Planeta”, con el propósito de movilizar al personal y sus familias para llevar a cabo actividades ambientales que les permitan minimizar su huella de carbono desde sus hogares y lugares de trabajo. Este proyecto forma parte del programa de cultura ambiental Vida Planeta.

## 2. Diagnóstico de UCEM

A continuación, se desarrolla el diagnóstico de UCEM el mismo que se ha efectuado como parte inicial en la verificación de la documentación disponible por parte de la empresa, esta información que se contempla se detalla acorde a las seis dimensiones de la RSE que son: “valores y principios éticos, economía y finanzas, calidad de vida laboral, compromiso con la comunidad, mercadeo responsable, y medio ambiente” (Yepes 2016, 8).

- a) *Valores y principios éticos*, en UCEM SA cuenta con un Código de Ética que establece los principios y normas de comportamiento que forman la base de la cultura organizacional de la empresa, y que deben ser estrictamente cumplidos por todos sus colaboradores, accionistas y, en general, sus partes interesadas. La empresa se compromete a garantizar que las transacciones se realicen de manera ética y equitativa, promoviendo una cultura basada en valores y principios que garanticen el correcto desarrollo de sus negocios y de trabajo. En base a esto, los colaboradores y partes interesadas de la empresa deben actuar de acuerdo con los siguientes principios generales: respeto por los derechos humanos, legalidad, transparencia, lealtad, excelencia e innovación.
- b) *Economía y finanzas*. UCEM SA, que forma parte del Grupo Gloria, una multinacional con capital peruano, ocupó el puesto 49/302 en el ranking económico del 2021 (SRI). La empresa opera bajo la Ley de Compañías y tiene una política de crédito con sus clientes de 30 días. Asimismo, cuenta con una política de pago a proveedores que establece plazos de 30 y 60 días. UCEM SA comercializa una variedad de productos que incluyen Cemento Chimborazo, Cemento Guapán, Cemento Manabí, Concretos Chimborazo, Equiformas-prefabricados y Hormigones Hércules.

- c) *Calidad de vida laboral.* la Unión Cementera Nacional UCEM S.A. ha implementado un PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL que se encarga de tomar las medidas pertinentes para evitar los riesgos que puedan afectar la salud y el bienestar de sus trabajadores en los lugares bajo su responsabilidad. Asimismo, proporciona de manera gratuita a sus empleados el vestuario apropiado para sus labores, así como los medios de protección personal y colectiva necesarios. La empresa también instruye al personal nuevo sobre los riesgos asociados a sus puestos de trabajo y los métodos para prevenirlos. Adicionalmente, ofrece un entorno laboral diverso y estimulante para atraer y retener el mejor talento.
- d) *Compromiso con la comunidad.* En todos los programas de gestión comunitaria establecidos en los Estudios de Impacto Ambiental (EIA) de plantas industriales y concesiones mineras, se asignan recursos económicos para impulsar actividades en el ámbito de la Salud, Educación y Proyectos productivos, como la cría de ovinos y bovinos, los cuales son administrados con la participación de los cabildos comunitarios. Nuestro vínculo con los *stakeholders* es una prioridad destacada en la gestión empresarial de UCEM S.A. por otro parte la empresa comunica su compromiso con la comunidad por medio de sus canales electrónicos, página web y redes sociales (Facebook, LinkedIn); además, cuenta con un jefe de relaciones comunitarias y un relacionador comunitario en su plantilla, quienes se encargan de transmitir información a las comunidades circundantes en su idioma nativo (Quichua).
- e) *Mercadeo responsable.* UCEM S.A. provee información clara y precisa sobre sus servicios y su alcance, además de brindar capacitación a sus empleados internos y externos para que puedan tomar medidas preventivas y correctivas de manera ágil y eficiente. Asimismo, UCEM S.A. asegura la confiabilidad de sus productos al contar con certificaciones de calidad. Por último, se encarga de verificar que el contenido publicitario cumpla con la ley, las normas de ética publicitaria y los derechos de los consumidores.
- f) *Medio ambiente.* UCEM S.A. ha desarrollado un Plan de prevención y mitigación de impactos ambientales, que establece procedimientos para evitar la contaminación del aire, el agua, la contaminación acústica y del suelo, provenientes de fuentes fijas de combustión y descargas líquidas residuales.

Asimismo, cuenta con un Plan de comunicación, capacitación y educación ambiental, el cual capacita a los trabajadores en diversos temas, incluyendo prevención de accidentes, manejo de productos químicos, primeros auxilios, gestión de desechos domésticos y peligrosos, buenas prácticas ambientales, seguridad industrial, salud ocupacional, prevención de enfermedades profesionales y accidentes laborales, hojas de seguridad, y el uso de extintores de incendio. Además, la empresa cuenta con un Plan de Manejo de Desechos y Residuos Sólidos no Peligrosos, Peligrosos y Especiales.

Cabe mencionar que, los aspectos antes descriptos de las empresas que constituyen el principal oligopolio de cemento en el Ecuador, empresas con una gran madurez son sujeto de revisión por parte de los organismos de control y por cumplimiento normativo de sus actividades económicas elaboran diferentes planes tales como: de seguridad y salud ocupacional, de manejo de desechos y residuos sólidos no peligrosos, peligrosos y especiales, estudios de impacto ambiental etc. además en las directrices previa a la elaboración de acciones en sostenibilidad se recomienda que su diagnóstico inicial contemple la revisión de cumplimiento normativo de la empresa y a partir del cual se construyen los planes de RSE.

De igual forma, como parte del diagnóstico inicial que se realizó al personal directivo el levantamiento de la información mediante un trabajo de *focus group*, se utilizó la lista de control de sostenibilidad empresarial, donde se obtuvo los siguientes resultados:

- 1) *Energía*, para este punto se trabajó con el jefe de mantenimiento eléctrico y operaciones, donde se obtiene los siguientes resultados:

**Tabla 2**  
**Lista de control de la sostenibilidad empresarial -Energía**

Detalle	SI	Evidencia	N/A
¿Lleva a cabo un control periódico del consumo de energía?	X		
¿Utiliza sus datos sobre consumo energético para establecer reducciones realistas? ¿objetivos?	X		
¿Tiene un plan para reducir de forma rentable el consumo de energía?	X		
¿Ha identificado instalaciones o equipos energéticamente eficientes para el futuro? ¿referencia?	X		
¿Ha pensado en utilizar fuentes renovables como la eólica, la solar, ¿Hidro o AD?			X
¿Ha impartido formación y animando al personal a ¿ahorrar energía?			

*Nota:* Evidencia hace referencia al documento que permite constatar la respuesta a la pregunta. En la lista de control de NetRegs el término es look into.  
 Elaboración propia.

Se puede evidenciar que UCEM S.A. en lo concerniente a energía cumple con los parámetros básicos, pudiendo mejorar en aspectos como impartir una cultura al personal para el ahorro de energía.

2) *Agua*, para este punto se trabajó con el jefe de operaciones, ambiente donde se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 3**  
**Lista de control de la sostenibilidad empresarial: Agua**

Detalle	SI	Evidencia	N/A
¿Lleva a cabo un control periódico del consumo de agua y ¿Descarga?	x		
¿Utiliza sus datos sobre el consumo de agua para establecer reducciones realistas? ¿objetivos?			
¿Tiene un plan para reducir de forma rentable el consumo de agua?			
¿Ha identificado plantas o equipos eficientes en el uso del agua para el futuro? ¿referencia?	x		
¿Ha pensado en utilizar la recogida de aguas pluviales?			
¿Ha impartido formación y animado al personal a ¿ahorrar agua?			

*Nota:* Evidencia hace referencia al documento que permite constatar la respuesta a la pregunta. En la lista de control de NetRegs el término es look into.  
 Elaboración propia.

Se puede evidenciar que UCEM S.A. en lo concerniente a agua solo cumple con dos parámetros, pudiendo mejorar en aspectos como elaborar un plan para reducir el consumo de agua, además de impartir una formación al personal para el ahorro de agua.

- 3) *Cumplimiento y apoyo en caso de emergencias*, aquí se trabajó con el jefe de Seguridad Industrial y jefe de medio ambiente.

Tabla 4

**Lista de control de la sostenibilidad empresarial: Cumplimiento y apoyo en caso de emergencias**

Detalle	SI	Evidencia	N/A
¿Dispone de las licencias o permisos adecuados para las actividades en su sitio?	x		
¿Ha comprobado que cumple la normativa utilizando el NetRegs página web?			x
¿Dispone de un plan de respuesta en caso de vertido o incidente?	x		
¿Su personal está formado para responder a un incidente?	x		

*Nota:* Evidencia hace referencia al documento que permite constatar la respuesta a la pregunta. En la lista de control de NetRegs el término es *look into*.  
Elaboración propia.

Se puede evidenciar que UCEM S.A. en lo concerniente a cumplimiento y apoyo en caso de emergencias cumple con los parámetros.

- 4) *Adquisiciones*, para este punto se trabajó con el Subgerente de compras, donde se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 5

**Lista de control de la sostenibilidad empresarial: Adquisiciones**

Detalle	SI	Evidencia	N/A
¿Se abastece de bienes y servicios producidos localmente cuando es posible?	x		
¿Se abastece de productos con un embalaje mínimo?			
¿Considera el potencial de reutilización y reciclaje de los bienes que compra?			
¿Se esfuerza por adquirir bienes y servicios que sean producidos éticamente?	x		
¿Puede adquirir equipos que puedan devolverse al productor? para ser reparado o refabricado?			x

*Nota:* Evidencia hace referencia al documento que permite constatar la respuesta a la pregunta. En la lista de control de NetRegs el término es *look into*.  
Elaboración propia.

Se puede evidenciar que UCEM S.A. en lo referente a Adquisiciones si cumple con la mayoría de los parámetros, sin embargo, podría mejorar con la reutilización y reciclaje de los bienes que compra.

- 5) *Materiales y almacenamiento*, en este punto se trabajó con el jefe de bodega sus resultados fueron:

Tabla 6  
**Lista de control de la sostenibilidad empresarial: Materiales y Almacenamiento**

Detalle	SI	Evidencia	N/A
¿Se almacenan combustible, aceite y otros líquidos potencialmente peligrosos en tanques protegidos?	x		
¿Guarda los materiales inflamables lejos de las fuentes de calor? ¿Encendido?	x		
¿Su personal está formado para gestionar los materiales, con registros precisos ¿se mantiene?	x		
Realice las entregas en una zona segura y cubierta, bien alejada, de los desagües de aguas superficiales?	x		
¿Son sustancias químicas que podrían ser nocivas para el medio ambiente o salud humana guardados en almacenes seguros?	x		

*Nota:* Evidencia hace referencia al documento que permite constatar la respuesta a la pregunta. En la lista de control de NetRegs el término es *look into*.  
 Elaboración propia.

Se puede constatar que, en lo referente a materiales y almacenamiento, UCEM si cumple con todos parámetros.

- 6) *Transporte*, para este apartado se trabajó de igual manera con el jefe de logística y transporte, sus resultados fueron:

Tabla 7  
**Lista de control de la sostenibilidad empresarial: Transporte**

Detalle	SI	Evidencia	N/A
¿Minimiza los viajes de negocios utilizando videoconferencias?, ¿llamadas telefónicas o correo electrónico?	x		
¿Dispone de un sistema de gestión de flotas que reduzca el kilometraje?			
¿Ha pensado en utilizar combustibles como biodiesel, GLP, electricidad o híbridos?			
¿Compra los vehículos teniendo en cuenta el consumo de combustible?	x		
¿Ha recibido formación sobre conducción eficiente?			

*Nota:* Evidencia hace referencia al documento que permite constatar la respuesta a la pregunta. En la lista de control de NetRegs el término es *look into*.  
 Elaboración propia.

Se puede constatar que en lo que respecta a transporte solo cumple 2 de los cinco parámetros, pudiendo mejorar en el apartado de formación sobre conducción eficiente para sus colaboradores.

- 7) *Residuos*, en este apartado se trabajó nuevamente con el jefe de medio ambiente, sus resultados son:

Tabla 8  
**Lista de control de la sostenibilidad empresarial: Residuos**

Detalle	SI	Evidencia	N/A
¿Aplican la jerarquía de residuos?	x		
¿Separa los materiales reciclables?	x		
¿Separa los residuos de alimentos?	x		
¿Se lleva a cabo un seguimiento periódico de los flujos de residuos?			
¿Utiliza sus datos sobre residuos para fijar objetivos de reducción realistas?			
¿Ha impartido formación y animado al personal a reducir los residuos?	x		
¿Comprueba el destino de sus residuos después de la recogida?			
¿Puede eliminar los residuos de su producción y sus procesos?			x

*Nota:* Evidencia hace referencia al documento que permite constatar la respuesta a la pregunta. En la lista de control de NetRegs el término es *look into*.  
Elaboración propia.

Se puede constatar que para este apartado de residuos UCEM, cumple con 5 de los 8 ítems, donde se puede mejorar es al llevar a cabo un seguimiento periódico de los flujos de residuos, de la igual manera en la comprobación del destino de sus residuos después de la recogida.

- 8) *Productos*, en este apartado se trabajó nuevamente con el jefe de producción, donde sus resultados fueron:

Tabla 9  
**Lista de control de la sostenibilidad empresarial: Productos**

Detalle	SI	Evidencia	N/A
¿Tiene en cuenta el ciclo de vida de sus productos en el diseño? escenario?	x		
¿Incluye la reciclabilidad y el potencial de reutilización en el diseño?			x
¿Mide la huella de carbono de sus productos?	x		
¿Trabaja con su cadena de suministro para reducir el impacto medioambiental?, ¿impactos?			

*Nota:* Evidencia hace referencia al documento que permite constatar la respuesta a la pregunta. En la lista de control de NetRegs el término es *look into*.  
Elaboración propia.

Se puede constatar que para este apartado de productos UCEM, cumple con 2 de los 4 ítems, por lo tanto, se puede mejorar en el aspecto de trabajar con su cadena de suministro para reducir el impacto medioambiental.

- 9) *Comunidades y partes interesadas*, en este apartado se trabajaron con el encargado de relaciones comunitarias.

Tabla 10

**Lista de control de la sostenibilidad empresarial: Comunidades/Partes Interesadas**

Detalle	SI	Evidencia	N/A
¿Publica detalles sobre su comportamiento medioambiental, por ejemplo: ejemplo en una página web o en un informe anual?			
¿Anima a las partes interesadas, como vecinos y grupos locales?			
¿Se relaciona con la comunidad local, por ejemplo, a través de actos benéficos, proyectos medioambientales o con grupos escolares?	x		

*Nota:* Evidencia hace referencia al documento que permite constatar la respuesta a la pregunta. En la lista de control de NetRegs el término es *look into*.

Elaboración propia.

Se puede constatar que para este apartado de comunidad y partes interesadas UCEM, cumple con 1 de los 3 ítems, por lo tanto, se puede mejorar en la elaboración de un informe anual acerca de su comportamiento medioambiental, y de animar a las partes interesadas, como vecinos y grupos locales.

- 10) *Empleados*, en este apartado se trabajó con la jefa de talento humano, sus resultados son:

Tabla 11

**Lista de control de la sostenibilidad empresarial: Empleados**

Detalle	SI	Evidencia	N/A
¿Su personal está plenamente comprometido con sus políticas medioambientales?			
¿Dispone de métodos para que el personal haga sugerencias o comentarios?, sobre cuestiones laborales?	x		
¿Ofrece a su personal oportunidades de formación y desarrollo?	x		
¿Fomenta alternativas a los desplazamientos en coche individual?	x		
¿Ha estudiado la forma de mejorar la biodiversidad de sus instalaciones? y crear espacios verdes?			

*Nota:* Evidencia hace referencia al documento que permite constatar la respuesta a la pregunta. En la lista de control de NetRegs el término es *look into*.

Elaboración propia.

Se puede constatar que para este apartado de empleados UCEM, cumple con 3 de los 5 ítems, pudiendo mejorar en la parte de comprometer a sus empleados con sus políticas medioambientales, además de mejorar la biodiversidad de sus instalaciones y crear espacios verdes.

11) *Comunicación*. Finalmente, en este apartado se trabajó vía Teams con el encargado de marketing. Los resultados fueron:

Tabla 12  
**Lista de control de la sostenibilidad empresarial: Comunicación**

Detalle	SI	Evidencia	N/A
¿Comunicas tus logros y animas a los demás adoptar buenas prácticas mediante:			x
¿Foros comerciales?			
Página web	x		
Blogs/medios sociales	x		
Conferencias			x
Boletines (para el comercio o la comunidad local)			x
¿Alguna otra forma?			

*Nota:* Evidencia hace referencia al documento que permite constatar la respuesta a la pregunta. En la lista de control de NetRegs el término es *look into*.  
Elaboración propia.

Se puede constatar que para este apartado de comunicación UCEM, cumple con 2 de los 7 ítems, es por ello que puede mejorar en varios de estos aspectos como foros comerciales, conferencias o boletines.

Conforme evaluado los 11 aspectos que contiene la lista de control de la sostenibilidad empresarial de NetRegs, se puede evidenciar que UCEM S.A. no tiene desarrollado aspectos como: formación y animando al personal a ahorrar energía, un plan para reducir de forma rentable el consumo de agua, menos aún ha impartido formación y animado al personal a ahorrar agua, además podría abastecerse de productos con un embalaje mínimo y esforzarse por adquirir bienes y servicios que sean producidos éticamente. Además, podría dar formación sobre conducción eficiente a sus conductores.

Tampoco dispone de un seguimiento periódico de los flujos de residuos, ni comprueba el destino de sus residuos después de la recogida, podría trabajar con su cadena de suministro para reducir el impacto medioambiental. Así mismo, podría publicar detalles sobre su comportamiento medioambiental y comprobar el destino de sus residuos después de la recogida. Del mismo modo, en sus productos podría trabajar con su cadena de suministro para reducir el impacto medioambiental. Menos aún publica detalles sobre su comportamiento medioambiental a sus partes interesadas.

Y finalmente tampoco su personal está plenamente comprometido con sus políticas medioambientales ni ha estudiado la forma de mejorar la biodiversidad de sus

instalaciones y crear espacios verdes y comunica sus logros y anima a los demás adoptar buenas prácticas mediante foros comerciales, conferencias o boletines.

### 3. Grado de desarrollo de RSE

Se aplicó el instrumento de recolección de información primaria desarrollado por ERSOS, el mismo que contempla seis dimensiones con sus respectivas preguntas como se puede revisar en el anexo 1. Y el procesamiento de la información para el cálculo del índice conforme lo descrito en el apartado 2.5 Instrumentos de recolección de la información literal b. Este instrumento fue aplicado a 163 colaboradores de los distintos departamentos de UCEM S.A y los resultados fueron los siguientes:

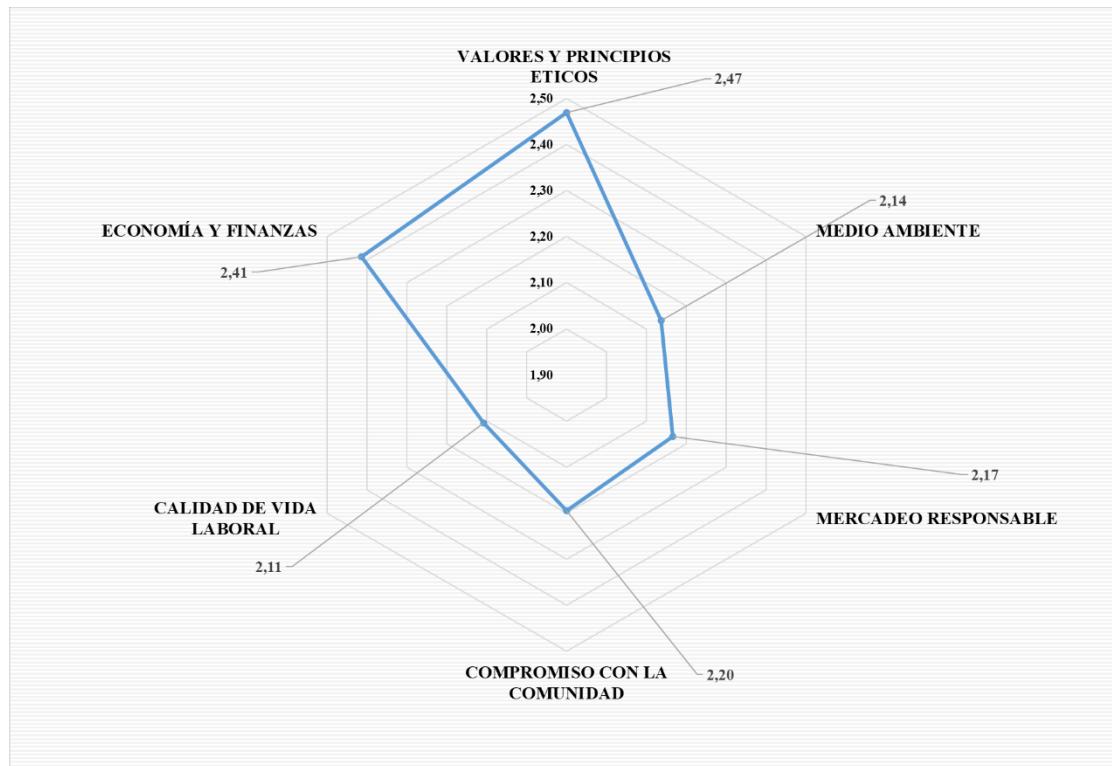


Gráfico 1. Grado de desarrollo de RSE en UCEM  
Elaboración propia.

Las mejores valoraciones de las dimensiones de la RSE de acuerdo a la gráfica que antecede se evidencian que los aspectos mayormente desarrollados en UCEM son Economía y finanzas, valores y principios éticos. Por otra parte, se debería trabajar en mejorar la valoración de Calidad de vida laboral y Medio ambiente considerando que existe fuentes de oportunidad en lo siguiente:

Dentro de la dimensión de *Calidad de vida laboral* las mayores ponderaciones corresponden a las preguntas 4 y 5 con un valor de 2,69 y 2,67 respectivamente, en esta se destaca como se comunica a los trabajadores aspectos relacionados con su vinculación a la empresa (formas de pago, contrato de trabajo y evaluación de desempeño, etc.) y también el cumplimiento a las normativas, leyes de trabajo y beneficios vigentes. Por otra parte, las que menor ponderación obtuvieron son las preguntas 26 y 29 con una valoración de 1,57 y 1,52 respectivamente. Evidencia la falta de acciones en caso de desvinculación a los trabajadores y aspectos para su gestión financiera del fondo retiro que percibe un jubilado.

Por su parte la dimensión de *Medio ambiente*, las mayores ponderaciones corresponden a las preguntas 1 y 3 respectivamente que expresan: Implementa acciones para la protección del medio ambiente con un valor de 2,48 y aplica las regulaciones ambientales referentes al uso del espacio público con un valor de 2,44. Ahora bien, las que menor ponderación obtuvieron son las preguntas 7 y 9 con un valor de 1,55 y 1,66 respectivamente en los cuales se valora si: Dona los excedentes de muebles y equipos y también se analiza para las familias de los empleados y los moradores de la zona de influencia.

Cabe considerar por otra parte que las otras dimensiones analizadas en el grado de desarrollo de RSE en UCEM son: *Mercadeo responsable*, en la que las mayores ponderaciones corresponden a las preguntas 2 y 8 con un valor de 2,53 y 2,60 respectivamente, ponderaciones obtenidas por: proporcionar información fidedigna clara de los servicios que ofrece y el alcance de éstos y por ser reconocida en el sector por su buena imagen ética. No obstante, las que menor ponderación obtuvieron son las preguntas 5 y 20 con un valor de 1,90 y 1,84 respectivamente, en ellas, se considera si la empresa elabora estudios e investigaciones técnicas de impacto y estrategias de objeto social y si fomenta las prácticas de Responsabilidad Social con sus donantes.

Debe señalarse que la dimensión de *Compromiso con la comunidad*, la cual las mayores ponderaciones corresponden a las preguntas 1 y 2 con una puntuación de 2,33 y 2,42 respectivamente en ellas se evalúa el grado de conocimiento de los encuestados sobre el impacto de las actividades en la zona de influencia, así como la responsabilidad por externalidades negativas ocasionados en la comunidad. No obstante, las que menor ponderación obtuvieron son las preguntas 6 y 9 respectivamente que señalan: estimula la formación de redes de acción social con un valor de 2,02 y recompensa el trabajo voluntario de sus colaboradores con un valor del 1,95.

Del mismo modo la dimensión de *Economía y finanzas*, las que sus mayores ponderaciones corresponden a las preguntas 2 y 7 siendo sus puntuaciones de 2,74 y 2,64 respectivamente. Resultados que reflejan que la empresa cumple con las obligaciones en materia fiscal y los mecanismos de pago sin eludir el marco legal y ético. Sin embargo, las que menor ponderación obtuvieron son las preguntas 9 y 10 siendo sus valoraciones de 2,10 y 2,13 respectivamente, debido a que no se prioriza la consecución de fondos y estrategias y propuestas de mejoramiento para los mismos entre las instituciones privadas, el aparato gubernamental y organismos multilaterales.

Finalmente, la dimensión de *Valores y principios éticos*, cuyas mayores ponderaciones corresponden a las preguntas 2 y 3 respectivamente que manifiestan: cuenta con valores y principios éticos escritos en un documento o algún medio de difusión con un valor de 2,75 y da a conocer el documento de ética o valores a todos sus colaboradores con un valor de 2,68. A pesar de ello, las que menor ponderación obtuvieron son las preguntas 13 y 15 respectivamente que indican: denuncia situaciones de irregularidades y deficiencias en las empresas del Estado con un valor de 2,21 y tiene documentación que respalda lo contenido en el presente cuestionario (p. ej., código de ética de la empresa) con un valor del 2,21.

#### **4. Discusión de resultados**

A continuación, se presenta las oportunidades para la generación de las propuestas de RSE halladas en el diagnóstico de la competencia al comparar las memorias de sostenibilidad de HOLCIM y UNACEM; así como la información obtenida en la lista de verificación NetRegs obtenido a través de un *focus group* y la aplicación de las encuestas ERSOS a los colaboradores de la empresa.

Tabla 13  
Discusión de resultados

Categoría	Empresas		
	HOLCIM	UNACEM	UCEM
<b>1.-Valores y principios éticos</b>	Cultura de integridad	Sistema de Integridad	Código de Ética
<b>2.-Economía y finanzas</b>	Transparenta sus donaciones	Crea valor para sus grupos de interés, con impacto positivo en la sociedad	Opera bajo la Ley de Compañías
<b>3.-Calidad de vida laboral</b>	Entorno laboral diverso y estimulante, atrae y retiene al mejor talento y trato equitativo a todos sus colaboradores.	Analizan las habilidades y competencias del perfil de liderazgo, refuerzan las estrategias y acciones para el desarrollo del personal.	Implementado un Plan de SSO, para evitar los riesgos que puedan afectar la salud y el bienestar de sus trabajadores.
<b>4.Compromiso con la comunidad</b>	Fundación Holcim, desarrolla programas de inclusión social, fomenta la igualdad de oportunidades y mejora la calidad de vida de las comunidades.	Dirigen su inversión social hacia proyectos de salud, educación, capacitación, y conservación del medio ambiente e infraestructura social.	Asignan recursos económicos para impulsar actividades en el ámbito de la salud, educación y proyectos productivos.
<b>5.-Mercadeo responsable</b>	Garantizar que sus clientes estén bien informados a la hora de tomar decisiones relacionadas con sus productos.	Ha implementado distintas herramientas y procesos para recopilar, analizar y emplear datos con el fin de tomar decisiones fundamentadas.	Provee información clara y precisa sobre sus servicios y su alcance, capacitación a sus empleados internos y externos.
<b>6.-Medio Ambiente</b>	Certificación ISO 14001, cuentan con 45 puntos verdes enfocados en la reducción de agua, generación de desechos y materias primas vírgenes.	Certificación ISO 14001:2015, contribuye a la reducción de emisiones al entorno, por medio de la campaña “6 Retos para Salvar el Planeta”,	Dispone de un Plan de prevención y mitigación de impactos ambientales, manejo de desechos y residuos sólidos no peligrosos, Peligrosos y especiales.

Elaboración propia.

## **Capítulo cuarto**

### **Propuesta de un plan de RSE para la Empresa Unión Cementera Nacional S.A.**

A continuación, se presenta las propuestas del plan de RSE para la UCEM S.A., considerando las seis dimensiones de la RSE que son: “valores y principios éticos, economía y finanzas, calidad de vida laboral, compromiso con la comunidad, mercadeo responsable, y medio ambiente” (Yepes 2016, 8).

Además, para la dimensión de Valores y principios éticos se proponen los siguientes programas: los programas propuestos son: Implementación de programas de formación en ética. Establecimiento de mecanismos de reporte y seguimiento de actos que atenten a los valores éticos de la empresa. Integración de valores éticos en procesos de toma de decisiones. Para la dimensión de Economía y finanzas se proponen los programas de: Fondo Renacer recursos para RSE. Programa de evaluación y mejora de estrategias de consecución de fondos. Con respecto a la dimensión de Calidad de vida laboral con los programas propuestos son: Programas de información económica y financiera. Programas de capacitación, Programas de evaluación y despido, Programas de bienestar y jubilación.

Respecto a la dimensión de Compromiso con la comunidad se proponen los siguientes programas: Programa de formación de redes de acción social. Programa de actividades de apoyo comunitario. Programa de reconocimiento al trabajo voluntario. y Programa de recursos no financieros para proyectos comunitarios. En la dimensión de Mercadeo responsable los programas propuestos son: Programa de marketing solidario, Programa de acción social, Programa de Comunicación Responsable. Finalmente, en la dimensión de Medio ambiente los programas propuestos son: Programa de educación ambiental para colaboradores, Programa de campamento, Participación en comités y consejos locales o regionales:

PROPUESTAS DE RSE		Versión: 1.0
UCEM S.A.		Vigencia: AAA-MM-DD
<b>Objetivo:</b>	Propuesta de un plan de responsabilidad social empresarial para la Empresa Unión Cementera Nacional S.A.	
<b>Alcance:</b>	Aplica para todas las acciones relacionadas a RSE a realizarse en las zonas de influencia de UCEM S.A. (plantas industriales, concesiones mineras, bodegas de producto terminado).	
<b>Referencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Agenda 2030 de las Naciones Unidas, aprobada por los dirigentes mundiales en 2015, constituye el nuevo marco para el desarrollo sostenible a nivel mundial.</li> <li>Leyes, códigos y reglamentos relacionados con el trabajo, medio ambiente e incentivos para empresas que apliquen RSE en América Latina y en el Ecuador o faciliten la implementación de la misma.</li> </ul>	
<b>Responsables:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Coordinador de Relaciones Comunitarias de UCEM S.A.</li> <li>El área de Talento Humano de UCEM S.A. (Gerencia, Jefes departamentales y Asistentes)</li> <li>El área de Seguridad Salud y Ambiente de UCEM S.A. (Gerencia, Jefes departamentales, Inspectores y Asistentes)</li> <li>La Trabajadora Social de UCEM S.A.</li> <li>El área de Marketing de UCEM S.A. (Jefes y Asistentes)</li> <li>Los directivos de UCEM S.A. (Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Comercialización y Marketing)</li> <li>La junta de accionistas de UCEM S.A.</li> </ul>	
<b>Definiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>RSE:</b> consiste en la gestión responsable de los grupos de interés de una organización incorporando los aspectos ambientales, sociales, económicos y de buen gobierno de forma transversal en cada una de las funciones del negocio.</li> <li><b>Dimensión:</b> campo de acción o enfoque al cual hace referencia las propuestas de RSE.</li> <li><b>Propuestas:</b> conjunto de acciones encaminadas a conseguir el objetivo de la dimensión.</li> </ul>	
<b>Dimensión 1</b>	<b>Valores y Principios Éticos</b>	
	<p><b>1.1 Objetivo:</b> Promover un ambiente laboral que fomente la transparencia, la honestidad y la equidad, fortaleciendo la confianza tanto interna como externa en la empresa. Además, se busca garantizar que todas las operaciones y decisiones se rijan por valores éticos sólidos, contribuyendo a la reputación y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.</p> <p><b>1.2 Propuestas:</b></p> <p><b>a.-Implementación de programas de formación en ética:</b> Desarrollar e implementar programas de formación en ética para todos los trabajadores, accionistas y stakeholders permitiendo implementar una cultura de integridad basada en valores, con el fin de asegurar que comprendan y cumplan con los principios y normas éticas establecidos en el Código de Ética de la empresa a fin de conseguir con el paso del tiempo que se cuente con una cultura en principios y valores.</p>	

	<p><b>b.-Establecimiento de mecanismos de reporte y seguimiento de actos que atenten a los valores éticos de la empresa:</b> Crear mecanismos efectivos para que los trabajadores, accionistas y partes interesadas puedan reportar posibles violaciones éticas de manera confidencial y segura. Asimismo, implementar sistemas de seguimiento y rendición de cuentas para garantizar el cumplimiento continuo de los principios éticos en todas las operaciones y decisiones de la empresa.</p> <p><b>c.-Integración de valores éticos en procesos de toma de decisiones:</b> Incorporar los valores éticos de la empresa en los procesos de toma de decisiones, asegurando que las acciones y estrategias empresariales estén alineadas con los principios éticos establecidos en el Código de Ética.</p>
	<p><b>1.3 Monitoreo y resultados:</b></p> <p><b>Propuesta a:</b></p> <p><b>Resultado a:</b> Mejora en la comprensión y adhesión a los valores éticos.</p> <p><b>Indicador a:</b> Porcentaje de participación en los programas de formación.</p> <p><b>Medio de verificación a:</b> Registros de asistencia y evaluaciones de conocimientos éticos.</p> <p><b>Propuesta b:</b></p> <p><b>Resultado b:</b> Aumento en la detección y resolución de violaciones éticas.</p> <p><b>Indicador b:</b> Número de informes éticos recibidos y resueltos.</p> <p><b>Medio de verificación b:</b> Informes de seguimiento de casos éticos.</p> <p><b>Propuesta c:</b></p> <p><b>Resultado c:</b> Alineación de decisiones con valores éticos.</p> <p><b>Indicador c:</b> Porcentaje de decisiones alineadas con el Código de Ética.</p> <p><b>Medio de verificación c:</b> Revisiones de decisiones clave y su coherencia con los valores éticos.</p>
<b>Dimensión 2</b>	<p><b>Economía y Finanzas</b></p> <p><b>2.1 Objetivo:</b></p> <p>UCEM S.A. será una empresa responsable en la parte de Economía y Finanzas, asegurando el cumplimiento de sus actividades, promoviendo la transparencia, la eficiencia y la integridad en las operaciones financieras y administrativas de la empresa, así como el establecimiento de un fondo para garantizar la ejecución de actividades relacionadas con la RSE.</p> <p><b>2.2 Propuestas:</b></p> <p><b>a.- Fondo Renacer recursos para RSE:</b> Asignar recursos para RSE desde el Reciclaje, con actividades provenientes de equipos que cumplieron su vida útil(chatarra).</p> <p><b>b.- Programa de evaluación y mejora de estrategias de consecución de fondos:</b> Evaluar regularmente las estrategias formuladas para la consecución de fondos, analizar su efectividad y proponer cambios para mejorar los resultados. Esto implica monitorear el desempeño financiero de la empresa, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.</p>
	<p><b>2.3 Monitoreo y resultados:</b></p> <p><b>Resultado:</b> Disponibilidad de recursos para actividades de RSE.</p> <p><b>Indicador:</b> Monto asignado y utilizado del fondo de RSE.</p> <p><b>Medio de verificación:</b> Informes financieros y seguimiento de gastos en RSE.</p>
<b>Dimensión 3</b>	<p><b>Calidad de vida laboral</b></p> <p><b>3.1 Objetivo</b></p> <p>UCEM S.A. procurara mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores, brindando información, capacitación, apoyo y preparación para diferentes aspectos de su vida laboral y personal.</p> <p><b>3.2 Propuestas:</b></p> <p><b>a.- Programas de información económica y financiera:</b> Capacitar a los colaboradores para que puedan comprender y analizar las informaciones económicas y financieras personal y familiar.</p> <p><b>b.- Programas de capacitación:</b> Generar un programa de becas e incentivos para los colaboradores que deseen capacitarse en temas relacionados o no la organización.</p> <p><b>c.- Programas de evaluación y despido:</b> Realizar evaluaciones de desempeño con enfoque de 360° (que el colaborador independientemente de su posición puede ser evaluado por sus subordinados, sus pares, y su jefe inmediato).</p> <p><b>d.- Programas de bienestar y jubilación:</b> Promover actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la</p>

	<p>comunidad puede brindarles una oportunidad de seguir contribuyendo y mantenerse activos después de su jubilación.</p> <p><b>e.- Programas de bienestar y promoción de la salud:</b> Implementación de programas de ejercicio físico y actividades recreativas para fomentar la actividad física y el bienestar de los trabajadores, de la misma manera promover una alimentación saludable a través de talleres educativos, disponibilidad de opciones saludables en el servicio de alimentación y campañas de sensibilización, finalmente implementar programas de atención a la salud mental, como apoyo psicológico y asesoría en caso de estrés o problemas emocionales.</p> <p><b>f.-Programas de Intervención y prevención a riesgos psicosociales:</b> Capacitación y sensibilización es decir brindar capacitación a gerentes y empleados sobre el riesgo psicosocial, el estrés laboral y las estrategias para prevenirllo. De la misma manera, programas que promuevan la salud mental y el bienestar emocional, como talleres de mindfulness, técnicas de relajación, apoyo psicológico.</p>
	<p><b>3.3 Monitoreo y resultados:</b></p> <p><b>Propuesta a:</b>  <b>Resultado a:</b> Mejora en la comprensión financiera de los colaboradores.  <b>Indicador a:</b> Nivel de satisfacción de los colaboradores con la información recibida.  <b>Medio de verificación a:</b> Encuestas de satisfacción y evaluaciones de conocimientos financieros.</p> <p><b>Propuesta b:</b>  <b>Resultado b:</b> Incremento en la participación en programas de capacitación.  <b>Indicador b:</b> Número de colaboradores que completan programas de capacitación.  <b>Medio de verificación b:</b> Registros de participación y certificados.</p> <p><b>Propuesta c:</b>  <b>Resultado c:</b> Mejora en la evaluación del desempeño y procesos de despido justos.  <b>Indicador c:</b> Registros de feedback de las evaluaciones de desempeño, estadísticas del proceso de evaluación del desempeño.  <b>Medio de verificación c:</b> Encuestas de satisfacción posevaluación, Registros de despidos y motivos documentados.</p> <p><b>Propuesta d:</b>  <b>Resultado d:</b> Mejora de la promoción del bienestar y la participación de los jubilados en proyectos sociales  <b>Indicador d:</b> Número de horas dedicadas por los jubilados a actividades de voluntariado.  <b>Medio de verificación d:</b> Registro de participación de jubilados en proyectos sociales</p> <p><b>Propuesta e:</b>  <b>Resultado e:</b> Mejora en el bienestar físico, mental y emocional de los trabajadores a través de programas de bienestar y promoción de la salud en el lugar de trabajo.  <b>Indicador e:</b> Reducción del ausentismo laboral por motivos de salud  <b>Medio de verificación e:</b> Registros de ausentismo laboral y causas de las ausencias</p> <p><b>Propuesta f:</b>  <b>Resultado f:</b> Mejora en la salud mental y bienestar emocional de los empleados a través de programas de intervención y prevención de riesgos psicosociales en el lugar de trabajo.  <b>Indicador f:</b> Reducción de reportes relacionados con riesgos psicosociales.  <b>Medio de verificación f:</b> Registro de reportes relacionados con riesgos psicosociales.</p>
<b>Dimensión 4</b>	<p><b>Compromiso con la comunidad</b></p> <p><b>4.1 Objetivo:</b>  Fortalecer la relación entre la empresa y la comunidad, promoviendo la colaboración, el apoyo comunitario y el reconocimiento al trabajo voluntario de los colaboradores. Además, se busca ofrecer apoyo técnico a las instituciones del Estado y facilitar recursos no financieros para proyectos comunitarios.</p> <p><b>4.2 Propuestas:</b></p> <p><b>a.- Programa de formación de redes de acción social:</b> buscar alianzas estratégicas con ONG, que actúan en las zonas de influencia de la empresa a fin de entregar recursos y sumarse a sus acciones en pro de la comunidad.</p> <p><b>b.- Programa de actividades de apoyo comunitario:</b> Generar oportunidades para que los colaboradores desarrollen actividades de apoyo comunitario.</p>

	<p>Fomentar la participación activa de los colaboradores en proyectos y actividades que beneficien a la comunidad.</p> <p><b>c.-Programa de reconocimiento al trabajo voluntario:</b> Recompensar el voluntario de los colaboradores, valorando su compromiso y contribución a la comunidad.</p> <p><b>d.- Programa de recursos no financieros para proyectos comunitarios:</b> Facilitar recursos no financieros, como espacios, equipos, tecnologías y capacidades técnicas y directivas de los funcionarios y colaboradores, necesarios para el desarrollo de proyectos y actividades de la comunidad.</p>
	<p><b>4.3 Monitoreo y resultados:</b></p> <p><b>Propuesta a:</b>  <b>Resultado a:</b> Establecimiento de alianzas con ONG y acciones comunitarias.  <b>Indicador a:</b> Número de alianzas establecidas y proyectos comunitarios realizados.  <b>Medio de verificación a:</b> Informes de colaboración y evaluaciones de impacto comunitario.</p> <p><b>Propuesta b:</b>  <b>Resultado b:</b> Fortalecimiento de la relación entre la empresa y la comunidad a través de la realización de actividades de apoyo comunitario que benefician a ambas partes.  <b>Indicador b:</b> Incremento en la participación de colaboradores en actividades de apoyo comunitario.  <b>Medio de verificación b:</b> Registro de participación de colaboradores en actividades comunitaria.</p> <p><b>Propuesta c:</b>  <b>Resultado c:</b> Reconocimiento y valoración del trabajo voluntario.  <b>Indicador c:</b> Número de colaboradores reconocidos por su labor voluntaria.  <b>Medio de verificación c:</b> Registros de reconocimientos y testimonios de impacto.</p> <p><b>Propuesta d:</b>  <b>Resultado d:</b> Donación de recursos no financieros.  <b>Indicador d:</b> Número de proyectos comunitarios apoyados con recursos no financieros.  <b>Medio de verificación d:</b> Informe de proyectos comunitarios y recursos no financieros utilizados.</p>
<b>Dimensión 5</b>	<p><b>Mercadeo Responsable</b></p> <p><b>5.1 Objetivo:</b>  Utilizar el mercadeo como una herramienta para generar conciencia sobre temas sociales y ambientales, educar a los consumidores sobre opciones responsables y promover un consumo consciente. Además, busca fortalecer la imagen y reputación de la empresa como una organización comprometida con la responsabilidad social y el bienestar de la sociedad en general.</p> <p><b>5.2 Propuestas:</b></p> <p><b>a.-Programa de marketing solidario:</b> Destacar los beneficios sociales de los productos o servicios ofrecidos en las campañas de marketing.</p> <p><b>b.-Programa de acción social:</b> Colaborar con organizaciones sin fines de lucro o causas sociales para promover conjuntamente los beneficios para la sociedad.</p> <p><b>c.-Programa de Comunicación Responsable:</b> Utilizar canales de comunicación y medios de marketing que lleguen a la audiencia objetivo y transmitan el mensaje de responsabilidad social.</p> <p><b>d.-Programa de Supervisión Integral de Compromisos:</b> Realizar un seguimiento regular del progreso de los compromisos contractuales con sus proveedores y contratistas y además resolver cualquier problema o retraso de manera oportuna.</p>
	<p><b>5.3 Monitoreo y resultados:</b></p> <p><b>Propuesta a:</b>  <b>Resultado a:</b> Mayor conciencia sobre los beneficios sociales de los productos.  <b>Indicador a:</b> Incremento en la percepción positiva de la marca.  <b>Medio de verificación a:</b> Encuestas de percepción de la marca.</p> <p><b>Propuesta b:</b>  <b>Resultado b:</b> Colaboración efectiva con organizaciones sociales.  <b>Indicador b:</b> Número de colaboraciones exitosas y proyectos conjuntos.  <b>Medio de verificación b:</b> Evaluaciones de impacto social y satisfacción de las organizaciones.</p> <p><b>Propuesta c:</b></p>

	<p><b>Resultado c:</b> Mejora en la percepción y comprensión de la responsabilidad social de la empresa por parte de la audiencia objetivo a través de una comunicación efectiva y ética.</p> <p><b>Indicador c:</b> Índice de reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa por parte de la audiencia objetivo.</p> <p><b>Medio de verificación c:</b> Encuestas de percepción y comprensión de la responsabilidad social.</p> <p><b>Propuesta d:</b></p> <p><b>Resultado d:</b> Cumplimiento efectivo de los compromisos contractuales con proveedores y contratistas</p> <p><b>Indicador d:</b> Porcentaje de cumplimiento de compromisos contractuales con proveedores y contratistas</p> <p><b>Medio de verificación d:</b> Informe de seguimiento de compromisos contractuales.</p>
<b>Dimensión 6</b>	<p><b>Medio Ambiente</b></p> <p><b>6.1 Objetivo:</b> Demostrar su compromiso con la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente. Además, pueden mejorar la imagen de la empresa, fortalecer las relaciones con los colaboradores y la comunidad, y atraer a clientes y socios comerciales que valoran la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental.</p> <p><b>6.2 Propuestas:</b></p> <p><b>a.-Programa de educación ambiental para colaboradores:</b> puede ayudar a reforzar su conciencia ecológica y promover prácticas sostenibles en el lugar de trabajo. Además, estas iniciativas pueden ayudar a los colaboradores a comprender mejor los impactos ambientales de sus acciones y a adoptar comportamientos más responsables.</p> <p><b>b.-Programa de campamento:</b> la empresa puede desarrollar campañas de educación ambiental dirigidas a los familiares de sus colaboradores y a la comunidad en general. El objetivo es aumentar la conciencia ambiental en un nivel más amplio y promover prácticas sostenibles en el hogar y en la comunidad.</p> <p><b>c.-Participación en comités y consejos locales o regionales:</b> la empresa puede participar en comités, consejos locales o regionales que aborden temas ambientales junto al gobierno y la comunidad. Esta participación activa demuestra el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y brinda la oportunidad de influir en la toma de decisiones que afectan al entorno local o regional.</p>
<b>6.3 Monitoreo y resultados:</b>	<p><b>Propuesta a:</b></p> <p><b>Resultado a:</b> Mayor conciencia ambiental y prácticas sostenibles.</p> <p><b>Indicador a:</b> Cambios en comportamientos ambientales en el lugar de trabajo.</p> <p><b>Medio de verificación a:</b> Encuestas de percepción ambiental y seguimiento de prácticas sostenibles.</p> <p><b>Propuesta b:</b></p> <p><b>Resultado b:</b> Mayor conciencia ambiental y prácticas sostenibles.</p> <p><b>Indicador b:</b> Porcentaje de participantes que asisten al campamento</p> <p><b>Medio de verificación b:</b> registros de asistencia e informe de ejecución del campamento.</p> <p><b>Propuesta c:</b></p> <p><b>Resultado c:</b> Influencia positiva en decisiones ambientales locales.</p> <p><b>Indicador c:</b> Contribuciones a políticas ambientales locales.</p> <p><b>Medio de verificación c:</b> Informes de participación en comités y evaluaciones de impacto ambiental.</p>
<b>Comunicación de resultados:</b>	<p>Con la finalidad que la imagen empresarial crezca debido a las acciones efectuadas en cada una de las dimensiones con sus respectivos programas el Área de Marketing deberá trabajar conjuntamente con el Coordinador de Relaciones comunitarias para dar a conocer a los stakeholders lo pertinente además de elaborar la memoria de RSE que será difundida.</p> <p>Es importante se maneje un marketing social en medios impresos y digitales; el cual comunique oportunamente los avances en materia RSE a la sociedad y en especial a la generación de contenido sea diverso para: empresarios (distribuidores / ferreterías), constructores, grupos colegiados de arquitectos e ingenieros civiles, asociaciones o gremios relacionados a la construcción, albañiles, así como la comunidad de la zona donde se ubica la planta industrial y sus concesiones mineras, sus trabajadores, sus accionistas, sus proveedores, aliados estratégicos, y la sociedad en general.</p>



## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Considerando el sector en el cual opera la empresa Unión Cementera Nacional UCEM SA. Es parte de un grupo de empresas que conforman el mercado oligopólico de cemento, contar con un plan de RSE permite tener una ventaja competitiva porque hoy en día una organización frente al entorno globalizado, las demandas de los consumidores y la incapacidad de competir de forma aislada sienten la obligación de crear iniciativas conjuntas con partes interesadas orientadas a alcanzar la competitividad de manera responsable.

Se efectuó un diagnóstico a la empresa Unión Cementera Nacional UCEM SA, por medio de la Lista de verificación de prácticas de sostenibilidad de NetRegs, este instrumento permitió evaluar la información verificable que dispone la empresa, se pudo obtener que los mayores medios de verificación se encuentran en los elementos de: Energía, cumplimiento y apoyo en caso de emergencias y materiales y almacenamiento. Finalmente, se pudo determinar el grado de madurez de RSE al haber aplicado el cuestionario ERSOS a los colaboradores de UCEM SA., se encontró que existe mayormente desarrollado las dimensiones de Valores y principios éticos y Economía y finanzas con un valor de 2,47 y 2,41, respectivamente.

Con el diagnóstico realizado se puede considerar que Unión Cementera Nacional UCEM SA., puede realizar ciertas acciones en materia de RSE para crear una ventaja competitiva, se propone las siguientes: Implementación de programas de formación en ética. Establecimiento de mecanismos de reporte y seguimiento de actos que atenten a los valores éticos de la empresa. Integración de valores éticos en procesos de toma de decisiones. Para la dimensión de Economía y finanzas se proponen los programas de: Fondo Renacer recursos para RSE. Programa de evaluación y mejora de estrategias de consecución de fondos. Con respecto a la dimensión de Calidad de vida laboral con los programas propuestos son: Programas de información económica y financiera, Programas de capacitación, Programas de evaluación y despido, y Programas de bienestar y jubilación.

En la dimensión de Compromiso con la comunidad, se proponen los siguientes programas: Programa de formación de redes de acción social, Programa de actividades

de apoyo comunitario, Programa de reconocimiento al trabajo voluntario, y Programa de recursos no financieros para proyectos comunitarios. En la dimensión de Mercadeo responsable, los programas propuestos son: Programa de marketing solidario, Programa de acción social y Programa de Comunicación Responsable. Finalmente, en la dimensión de Medio ambiente los programas propuestos son: Programa de educación ambiental para colaboradores, Programa de campamento, y Participación en comités y consejos locales o regionales.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a las empresas que deseen implementar dentro de sus estrategias acciones de RSE el uso de los instrumentos NetRegs el mismo que permite verificar información y obtener cierta información para conocer el nivel de cumplimiento de la empresa en materia de sostenibilidad, de la misma manera se sugiere utilizar el cuestionario ERSOS el mismo que permite conocer el grado de madurez de la empresa en temas de RSE acorde a la percepción de sus colaboradores, estos dos instrumentos pueden ser una pauta inicial para las empresas del sector para implementar acciones de RSE y a su vez sirve para conocer o diagnosticar el estado inicial de la empresa.

Para la implementación de un Plan de RSE, es necesario efectuar dos análisis: la primera la evaluación interna a través de los instrumentos mencionados en los párrafos anteriores y además, realizar un análisis de los *stakeholders*, profundizar en que desean la comunidad, el gobierno y los proveedores, se debería buscar otras herramientas o mecanismos para conocer sus necesidades y que enfoque podría dar la empresa para responder a las mismas.

Es importante que las acciones de RSE se trasmitan y sean transparentes para lo cual se requiere que las empresas generen una memoria de RSE, para lo cual se utilice las directrices que señala el GRI.

## Lista de referencias

- Alvarado Cabellos, Angel, y Pablo Luna Odar. 2017. *Desarrollo y Responsabilidad Social Empresarial*. Lima-Perú. Pesopluma S.A.C.
- Añez Hernández, Carmen, y María Elena Bonomie. 2010. “RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN”. *Revista de Formación Gerencial*, Revista de Formación Gerencial, 9 (1): 144–68.
- Bom-Camargo, Yomeida Inmaculada. 2021. “Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial”, *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (2): 130–46.
- Bonilla, Elssy, y Penélope Rodriguez. 2005. *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Grupo editorial norma.
- Botero Botero, Luis Fernando. 2009. “Responsabilidad social empresarial en el sector de la construcción”. *AD-MINISTER Universidad EAFIT*, AD-MINISTER Universidad EAFIT, n° 14. <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327244005.pdf>.
- Canales, Manuel. 2006. *Metodologías de investigación social*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Cansino del Castillo, Christian, y Mario Morales Parragué. 2008. *Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago de Chile: Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- Castro, Adriana Aguilera. 2012. “Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad social”. *Pensamiento & Gestión*, 1–26.
- Castro, Alain. 2017. “La Responsabilidad SOCIAL EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES”. *Revista INNOVA ITFIP*, Revista INNOV A ITFIP, 1 (1): 78–89.
- Cerna Salazar, Alvaro Martín. 2017. “La responsabilidad social y su influencia en la imagen institucional en una empresa de cementos”. Trujillo-Perú: Universidad Privada del Norte.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. 2002. “COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347\\_ES.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347_ES.pdf).
- Daniel Licandro, Oscar, Lisandro José Alvarado Peña, Edgar Alfonso Sansores Guerrero, y Navarrete Marneou, Juana Edith. 2019. “Responsabilidad Social Empresarial: Hacia la conformación de una tipología de definiciones”. *Revista Venezolana de Gerencia*, Revista Venezolana de Gerencia, 24 (85). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058864016>.
- “Empresas por el desarrollo Sostenible”. s. f. La RSE y Desarrollo Sostenible. <https://deres.org.uy/la-rse-y-el-desarrollo-sostenible-2/>.
- Forética y Fundación CEMA. 2015. “I ESTUDIO SOBRE LA RSE EN EL SECTOR CEMENTERO”. I. Madrid (España). <https://www.fundacioncema.org/wp-content/uploads/2017/08/Informe-RSE-CEMA-15012016.pdf>.
- . 2017. “II ESTUDIO SOBRE LA RSE EN EL SECTOR CEMENTERO”. II. Madrid (España). [https://www.fundacioncema.org/wp-content/uploads/2018/01/Informe\\_-IIEstudioRSESectorCementero\\_min.pdf](https://www.fundacioncema.org/wp-content/uploads/2018/01/Informe_-IIEstudioRSESectorCementero_min.pdf).

- . 2019. “III ESTUDIO SOBRE LA RSE EN EL SECTOR CEMENTERO EN ESPAÑA”. III. Madrid (España). [https://www.fundacioncema.org/wp-content/uploads/2020/01/III\\_ESTUDIO\\_RSE\\_SECTOR\\_CEMENTERO\\_digital\\_baja\\_resolucion\\_v2.pdf](https://www.fundacioncema.org/wp-content/uploads/2020/01/III_ESTUDIO_RSE_SECTOR_CEMENTERO_digital_baja_resolucion_v2.pdf).
- García Muñoz, Cecilia, y Beatriz Pérez Sánchez. 2020. “La Responsabilidad Social en CEMEX”. *Investigación Valdizana* 14:175–87.
- Hernández Sampieri, Roberto. 2014. *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México D.F. (México): McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Holcim-Ecuador. 2022. “Memoria de Sostenibilidad”. Informe empresarial. Guayaquil-Ecuador: Holcim-Ecuador. [https://www.holcim.com.ec/sites/ecuador/files/2023-08/m\\_informe\\_holcim\\_2022\\_v5.pdf](https://www.holcim.com.ec/sites/ecuador/files/2023-08/m_informe_holcim_2022_v5.pdf).
- ISO. 2014a. “GUÍA ISO 26000 RESPONSABILIDAD SOCIAL”. 2014. <https://www.globalstd.com/blog/guia-iso-26000-responsabilidad-social/>.
- . 2014b. “ISO 26000 Guía sobre responsabilidad social”. Responsabilidad social - Descubriendo ISO 26000. 2014. [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258\\_sp.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf).
- Jost, Stefan, Alberto Terrazas Seyffert, y Ignacio Manjarrez Ayub,. 2012. *Responsabilidad Social Empresarial: Una respuesta ética ante los desafíos globales*. Primera Edición. Chihuahua-México: Rood consultoría, comunicación & rp.
- Martínez Carazo, Piedad Cristina. 2006. “El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica”. *Pensamiento & Gestión, Pensamiento & Gestión*, 20:165–93.
- Montañez Moya, Gloria Silvana a, y Sandra Gutiérrez Olvera. 2015. *La Responsabilidad Social Empresarial desde el enfoque de los grupos de interés*. Primera edición. Guadalajara, Jalisco, México: Cenid AC.
- Navarro García, Fernando. 2012. *Responsabilidad Social Corporativa*. Segunda Edición. Madrid (España: ESIC Editorial.
- Navarro Sánchez, Lorena Carolina. 2016. “La Responsabilidad Social Empresarial: Teorías que fundamentan su aplicabilidad en Venezuela”. *Sapienza Organizacional* 3 (6): 167–86.
- NetRegs. s.f. “Lista de verificación de sostenibilidad empresarial”. NetRegs. <https://www.netregs.org.uk/environmental-topics/checklists/>.
- Pindyck, Robert S., y Daniel L. Rubinfeld. 2009. *MICROECONOMÍA*. Madrid (España: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Raufflet, Emmanuel, José Félix Lozano, Ernesto Barrera, y Consuelo García de la Torre. 2012. *Responsabilidad Social empresarial*. México D.F. (México): Pearson Educación.
- Santa Ana Escobar, Martha Beatriz, y Esther Morales Franco. 2017. *La Responsabilidad social de las organizaciones*. Primera edición. México: GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V.
- Shum, Andrea. 2006. “Manual para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial: Una guía práctica para empresas que buscan una competitividad sostenible.” CEGESTI.
- Superintendencia de Compañía Valores y Seguros. 2024. “Balances financieros UCEM S.A.” Informe de los Auditores Independientes PWC. Quito (Ecuador). <https://appscvsgen.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>.

- Tapia Bonifaz, Angelita Genoveva, María Isabel Gavilánez Vega, Sandra Patricia Jácome Tamayo, y Jacqueline Elizabeth Balseca Castro. 2018. “La responsabilidad social empresarial: un desafío para la sostenibilidad de las empresas del Ecuador.”, 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico, 7 (4): 68-89. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2018.070436.68-89/>.
- UNACEM-Ecuador. 2022. “Reporte de Sostenibilidad”. Informe empresarial. Otavalo-Ecuador: UNACEM. [https://unacem.ec/wp-content/uploads/2023/12/Reporte-de-Sostenibilidad-2022\\_UNACEM-Ecuador.pdf](https://unacem.ec/wp-content/uploads/2023/12/Reporte-de-Sostenibilidad-2022_UNACEM-Ecuador.pdf).
- Unión Cementera Nacional. 2024. “UCEM QUIENES SOMOS”. Quienes somos. 2024. <https://cementos-chimborazo.com/nosotros/>.
- Vélez Evans, Ana María. 2011. “UN RECORRIDO HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA”. *Revista Ciencias Estratégicas*, Revista Ciencias Estratégicas, 19 (25): 55–74.
- Yepes López, Gustavo A. 2016. “Ersos. Manual para la Evaluación de la Responsabilidad Social en la Organización Social”, 29.



## Anexos

### Anexo 1: Lista de verificación de prácticas de sostenibilidad de NetRegs

<b>LISTA DE CONTROL DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL</b>			
<b>ENERGIA</b>	<b>SI</b>	<b>Evidencia</b>	<b>N/A</b>
¿Lleva a cabo un control periódico del consumo de energía?			
¿Utiliza sus datos sobre consumo energético para establecer reducciones realistas? ¿objetivos?			
¿Tiene un plan para reducir de forma rentable el consumo de energía?			
¿Ha identificado instalaciones o equipos energéticamente eficientes para el futuro?			
¿Ha pensado en utilizar fuentes renovables como la eólica, la solar, ¿Hidro o AD?			
¿Ha impartido formación y animando al personal a ¿ahorrar energía?			
<b>AGUA</b>	<b>SI</b>	<b>Evidencia</b>	<b>N/A</b>
¿Lleva a cabo un control periódico del consumo de agua y ¿Descarga?			
¿Utiliza sus datos sobre el consumo de agua para establecer reducciones realistas? ¿objetivos?			
¿Tiene un plan para reducir de forma rentable el consumo de agua?			
¿Ha identificado plantas o equipos eficientes en el uso del agua para el futuro? ¿referencia?			
¿Ha pensado en utilizar la recogida de aguas pluviales?			
¿Ha impartido formación y animado al personal a ¿ahorrar agua?			
<b>CUMPLIMIENTO Y APOYO EN CASO DE EMERGENCIAS</b>	<b>SI</b>	<b>Evidencia</b>	<b>N/A</b>
¿Dispone de las licencias o permisos adecuados para las actividades? en su sitio?			
¿Ha comprobado que cumple la normativa utilizando el NetRegs ¿página web?			
¿Dispone de un plan de respuesta en caso de vertido o incidente?			
¿Su personal está formado para responder a un incidente?			
<b>ADQUISICIONES</b>	<b>SI</b>	<b>Evidencia</b>	<b>N/A</b>
¿Se abastece de bienes y servicios producidos localmente cuando ¿Es posible?			
¿Se abastece de productos con un embalaje mínimo?			
¿Considera el potencial de reutilización y reciclaje de los bienes que ¿Compra?			
¿Se esfuerza por adquirir bienes y servicios que sean ¿producido éticamente?			
¿Puede adquirir equipos que puedan devolverse al productor? para ser reparado o refabricado?			
<b>MATERIALES Y ALAMCENAMIENTO</b>	<b>SI</b>	<b>Evidencia</b>	<b>N/A</b>
¿Se almacenan combustible, aceite y otros líquidos potencialmente peligrosos en ¿tanques protegidos?			
¿Guarda los materiales inflamables lejos de las fuentes de calor? ¿encendido?			
¿Su personal está formado para gestionar los materiales, con registros precisos ¿se mantiene?			
Realice las entregas en una zona segura y cubierta, bien alejada, de los desagües de aguas superficiales?			

¿Son sustancias químicas que podrían ser nocivas para el medio ambiente o salud humana guardados en almacenes seguros?			
<b>TRANSPORTE</b>	<b>SI</b>	<b>Evidencia</b>	<b>N/A</b>
¿Minimiza los viajes de negocios utilizando videoconferencias?, ¿llamadas telefónicas o correo electrónico?			
¿Dispone de un sistema de gestión de flotas que reduzca el kilometraje?			
¿Ha pensado en utilizar combustibles como biodiésel, GLP, electricidad o híbridos?			
¿Compra los vehículos teniendo en cuenta el consumo de combustible?			
¿Ha recibido formación sobre conducción eficiente?			
<b>RESIDUOS</b>	<b>SI</b>	<b>Evidencia</b>	<b>N/A</b>
¿Aplican la jerarquía de residuos?			
¿Separa los materiales reciclables?			
¿Separa los residuos de alimentos?			
¿Se lleva a cabo un seguimiento periódico de los flujos de residuos?			
¿Utiliza sus datos sobre residuos para fijar objetivos de reducción realistas?			
¿Ha impartido formación y animado al personal a reducir los residuos?			
¿Comprueba el destino de sus residuos después de la recogida?			
¿Puede eliminar los residuos de su producción y sus procesos?			
<b>PRODUCTOS</b>	<b>SI</b>	<b>Evidencia</b>	<b>N/A</b>
¿Tiene en cuenta el ciclo de vida de sus productos en el diseño? escenario?			
¿Incluye la reciclabilidad y el potencial de reutilización en el diseño?			
¿Mide la huella de carbono de sus productos?			
¿Trabaja con su cadena de suministro para reducir el impacto medioambiental?, ¿impactos?			
<b>COMUNIDADES/PARTES INTERESADAS</b>	<b>SI</b>	<b>Evidencia</b>	<b>N/A</b>
¿Publica detalles sobre su comportamiento medioambiental, por ejemplo: ejemplo en una página web o en un informe anual?			
¿Anima a las partes interesadas, como vecinos y grupos locales?			
¿Se relaciona con la comunidad local, por ejemplo, a través de actos benéficos, proyectos medioambientales o con grupos escolares?			
<b>EMPLEADOS</b>	<b>SI</b>	<b>Evidencia</b>	<b>N/A</b>
¿Su personal está plenamente comprometido con sus políticas medioambientales?			
¿Dispone de métodos para que el personal haga sugerencias o comentarios?, sobre cuestiones laborales?			
¿Ofrece a su personal oportunidades de formación y desarrollo?			
¿Fomenta alternativas a los desplazamientos en coche individual?			
¿Ha estudiado la forma de mejorar la biodiversidad de sus instalaciones? y crear espacios verdes?			
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>Evidencia</b>	<b>N/A</b>
¿Comunicas tus logros y animas a los demás adoptar buenas prácticas mediante:			
¿Foros comerciales?			
Página web			
Blogs/medios sociales			
Conferencias			
Boletines (para el comercio o la comunidad local)			
¿Alguna otra forma?			

## Anexo 2: Cuestionario para evaluar el grado de desarrollo de la RSE

<b>Universidad Andina Simón Bolívar</b> <b>MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b>	
Encuesta para la evaluación de la responsabilidad social en la empresa Unión Cementera Nacional Ucem S.A.	
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	
<b>Género:</b> Masculino ( ) Femenino ( ) <b>Edad:</b> 19-28 ( ) 29-38 ( ) 39-48 ( ) 49-58( ) 59-69( ) <b>Estado civil:</b> Soltero/a ( ) Casado/a ( ) Divorciado/a ( ) Unión libre ( ) Viudo/a ( ) <b>Tiene hijos:</b> Si ( ) No ( ) <b>Antigüedad laboral:</b> _____ años <b>Horario de trabajo:</b> Administrativo ( ) Rotativo ( ) <b>Tipo de trabajo que realiza:</b> Intelectual ( ) Manual ( ) <b>Cargo actual:</b> _____ <b>Nivel educativo:</b> Primaria ( ) Secundaria ( ) Tercer nivel ( ) Posgrado ( ) <b>Departamento:</b> Producción ( ) Minas ( ) Mantenimiento Mecánico ( ) Mantenimiento Programado ( ) Mantenimiento Eléctrico ( ) Mantenimiento Equipo Móvil ( ) Control de Calidad ( ) Servicios Generales ( ) Área administrativa ( ) Otro ( ) _____	
<b>ASPECTOS ESPECIFICOS</b>	
<b>Considerar las siguientes opciones de respuesta:</b> 3: Si (siempre) 2: A veces 1: No (nunca) N/C: No corresponde es de ir (no es aplicable a nuestro caso)	

<b>1. VALORES Y PRINCIPIOS ETICOS</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>N/C</b>
1.-Incluye en la misión y visión consideraciones sobre la Responsabilidad Social.				
2.- Cuenta con valores y principios éticos escritos en un documento o algún medio de difusión.				
3.-Da a conocer el documento de ética o valores a todos sus colaboradores.				
4.-Posee procesos de educación y concientización de los valores y principios éticos para los colaboradores externos e internos de la organización.				
5.-Fija criterios o pautas propias de las relaciones internas o externas en el documento de ética o valores.				
6.-Ha establecido criterios éticos para la gestión de los directivos.				
7.-Prohibe expresamente prácticas corruptas para la obtención de beneficios y donaciones (ej. gratificaciones, presiones ilegítimas y extorsión).				
8.-Prohibe expresamente prácticas corruptas en las relaciones con el Estado.				
9.-Establece normas que limitan a los colaboradores en la aceptación de obsequios y/o favores de algún candidato/ beneficiario a cambio de beneficios para él mismo.				
10.-Tiene procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas.				
11.-Incorpora la ética a la revisión de desempeño de sus colaboradores.				
12.-Cuenta con espacios o mecanismos para que los empleados aborden y dialoguen sobre cuestiones de tipo ético.				
13.-Denuncia situaciones de irregularidades y deficiencias en las empresas del Estado.				
14.-Denuncia a las autoridades competentes sobre cualquier tipo de irregularidad que se presenta o de dineros cuya procedencia no es clara.				
15.-Tiene documentación que respalda lo contenido en el presente cuestionario.				
<b>2. ECONOMÍA Y FINANZAS</b>				
1.-Tiene información y lleva registro contable de las operaciones que realiza.				
2.- Cumple con todas las obligaciones tributarias que la ley exige.				
3.-Implementa procesos de auditoría interna y externa.				
4.-Tiene un flujo de caja que le garantiza el cumplimiento de la necesidad de efectivo.				
5.-Realiza análisis, presupuestos y proyecciones financieras las cuales utiliza para formular estrategias con el fin garantizar su sostenibilidad económica.				
6.-Realiza acciones económicas/financieras programadas, bajo el modelo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).				
7.-Los mecanismos de pago tanto a colaboradores como a proveedores, se hacen dentro del marco de la ley (no evasión de impuestos, menores valores en nómina) y la ética (pagos de nómina bajo otros conceptos (arriendos, honorarios, etc...)).				
8.-Cuenta con un mecanismo de generación de fondos propios y/o fondo patrimonial que aseguren su continuidad en el largo plazo.				
9.-Establece estrategias de consecución de fondos de la empresa privada, el Estado y organismos multilaterales.				
10.-Evalúa las estrategias formuladas de consecución de fondos, las analiza y propone cambios para el mejoramiento.				
11.-Tiene documentados los procesos y mecanismos que se deben utilizar para legalizar las donaciones tanto en efectivo como en especie.				

12.-Investiga la procedencia de los fondos de las donaciones a recibir.			
13.-Se abstiene de recibir los fondos ofrecidos cuando la procedencia de los recursos no es clara.			
14.-Informa periódicamente a los donantes o asociados sobre el uso dado a los recursos.			
<b>3.-CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1.-Posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales más allá del exigido por la ley.			
2.-Trabaja por mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores, más allá de las exigencias legales.			
3.-Tiene normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (genero, edad, raza, discapacitados, expresiarios, etc.) en los procesos de selección y promoción interna.			
4.-Explica a los trabajadores al ingreso y cuando lo requieran, aspectos de su interés como: la forma de pago, características del contrato, forma de evaluación, etc.			
5.-Respeta la legislación nacional en relación con la contratación y trabajo de menores (autorizaciones, horas de trabajo, obligaciones escolares, etc.)			
6.-Tiene establecida una política salarial legal, ética y clara que es conocida por todos los colaboradores.			
7.-Tiene establecida una estrategia en contra del acoso (sexual / psicológico).			
8.-Monitorea la carga de trabajo de los colaboradores con el objetivo de mejorar su distribución.			
9.-Crea ambientes y mecanismos propicios para discutir y/o denunciar temas como: derechos humanos, ley laboral, compensación salarial, acoso (sexual / psicológico) etc.			
10.-Considera la participación de representantes de los trabajadores en comités encargados de la formulación de las estrategias.			
11.-Pone a disposición de los colaboradores informaciones económicas y financieras sobre la organización.			
12.-Capacita a sus colaboradores para que puedan comprender y analizar las informaciones económicas y financieras suministradas.			
13.-Apoya económico y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas NO relacionadas a la organización.			
14.-Apoya económico y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas a la organización.			
15.-Utiliza sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de sus colaboradores (jornada parcial, teletrabajo, etc.).			
16.-Utiliza sistemas flexibles de beneficios para acomodarse a las diversas necesidades de sus colaboradores (diversidad de estado civil, con/sin hijos, jóvenes/ancianos, hombres/mujeres, etc.).			
17.-Permite la libertad de acción de grupos de colaboradores organizados y/o sindicatos al interior del lugar de trabajo.			
18.-Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los colaboradores y sus familias.			
19.-Apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales: educativos, créditos, canastas.			
20.-Otorga licencia remunerada a sus colaboradores por necesidades o calamidades familiares.			
21.-Realiza evaluaciones sobre la percepción de la misma por parte de los colaboradores.			
22.-Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los colaboradores y ejecuta programas de mejoramiento.			
23.-Realiza evaluaciones de desempeño en los cuales los superiores son evaluados por sus colaboradores.			
24.-Considera la situación social del colaborador al momento de su despido.			
25.-Da explicaciones a los colaboradores que mantuvo en sus puestos y a aquellos que no.			
26.-En caso de despido, ofrece servicios de apoyo, reubicación y/o recapacitación y extensión de beneficios a todos los colaboradores despedidos.			
27.-Promueve prácticas de ahorro programado para vivienda, educación o jubilación.			
28.-Tiene un programa estructurado de preparación para la jubilación de los trabajadores.			
29.-Prepara a sus colaboradores para la jubilación, incluyendo sus aspectos sicológicos y de planificación financiera.			
30.-Promueve actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad.			
<b>4.-COMPROBAMOS CON LA COMUNIDAD</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1.-Conoce en profundidad el impacto de sus actividades en la vida de la comunidad donde opera.			
2.-Asume la responsabilidad por daños o impactos negativos ocasionados en la comunidad por la actividad que realiza.			
3.-Evalúa el impacto social de los proyectos y acciones sociales que apoya.			
4.-Toma acciones preventivas anticipándose a posibles impactos que sus actividades puedan tener en la comunidad.			
5.-Emplea especialistas o utiliza consultores en la planificación y evaluación de sus actividades en el área social.			
6.-Estimula la formación de redes de acción social.			

7.-Promueve el trabajo voluntario de sus colaboradores con la comunidad.			
8.-Genera oportunidades para que los colaboradores desarrollen actividades de apoyo comunitario.			
9.-Recompensa el trabajo voluntario de sus colaboradores.			
10.-Ofrece apoyo técnico a las instituciones del Estado para mejorar su gestión.			
11.-Hace donaciones de servicios.			
12.-Facilita recursos no financieros (espacios, equipos, tecnologías, capacidades técnicas y directivas de sus funcionarios y colaboradores) necesarios para el desarrollo de proyectos y actividades de la comunidad.			
13.-Desarrolla su planificación estratégica a través de procesos formales en donde se incluyen sus acciones sociales.			
<b>5.-MERCADO RESPONSABLE</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1.-Aplica alguna política para garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos, convenios y publicidad (Una política de compras justa, o estipulaciones para la protección de los beneficiarios, etc.).			
2.-Proporciona información clara y precisa de los servicios que ofrece y el alcance de los mismos.			
3.-Evalúa si sus servicios generan dependencia.			
4.-Dispone de un procedimiento para garantizar una interacción consulta y/o diálogo con sus donantes, beneficiarios, proveedores y otras personas con las que interactúa.			
5.-Realiza estudios e investigaciones técnicas sobre el impacto y mejoramiento de las estrategias del objeto social que desarrolla comprometiendo al personal, donantes y proveedores.			
6.-Divulga los resultados de este tipo de investigación a todos los interesados.			
7.-Capacita a sus colaboradores internos / externos para adoptar medidas preventivas y correctivas con agilidad y eficiencia.			
8.-Es reconocida en el sector por su buena imagen ética.			
9.-Implementa mecanismos para garantizar que el precio por el servicio/actividad ofrecida sea justo y percibido como tal, por los beneficiarios.			
10.-La empresa capacita en forma regular en “Atención y Servicio Social al beneficiario”.			
11.-Comparte con los colaboradores la opinión de sus beneficiarios.			
12.- Evalúa anualmente el número de quejas y reclamos.			
13.-Garantiza la confiabilidad acreditando normas de certificación de calidad de su servicio.			
14.-Verifica que el contenido publicitario respete la ley, las normas de la ética publicitaria, así como los derechos del beneficiario.			
15.-Aplica programas de educación interna que inculcan a empleados y directivos la importancia y el respeto por el beneficiario.			
16.-Implementa estrategias de mercadeo enfocadas a obtener beneficios exclusivos.			
17.-Implementa estrategias de mercadeo enfocadas a obtener beneficios para la sociedad			
18.-Tiene la organización un plan de crisis para afrontar una situación de emergencia ocasionada por la prestación del servicio ofrecido.			
19.-Cumple oportunamente los compromisos contractuales con sus donantes, proveedores y contratistas.			
20.-Fomenta las prácticas de Responsabilidad Social en sus donantes.			
21.-Mantiene relaciones y comunicación cordial con otras entidades que desarrollan el mismo objeto social y el Estado.			
<b>6.-MEDIO AMBIENTE</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1.-Implementa acciones para la protección del medio ambiente.			
2.-Conoce los principales impactos ambientales causados por sus actividades, servicios y desarrollos.			
3.-Aplica las regulaciones ambientales referentes al uso del espacio público.			
4.-Tiene una política ecológica de compras, considerando aspectos ambientales al seleccionar proveedores y productos (reciclables, no tóxicos).			
5.-Tiene definido un programa de reciclaje.			
6.-Tiene definido un programa que promueva la reducción del consumo de papel, energía (sistema de iluminación inteligente) y agua (dispositivos de ahorro de agua).			
7.-Dona los excedentes de muebles y equipos.			
8.-Desarrolla actividades de educación ambiental para sus colaboradores con el fin de reforzar su conciencia ecológica.			
9.-Desarrolla campañas de educación ambiental para los familiares de sus colaboradores y la comunidad en general.			
10.-Participa en comités, consejos locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al gobierno y la comunidad.			
11.-Atiende quejas y/o denuncias referidas a la agresión al medio ambiente.			

Elaboración propia con base en ERSOS