

La responsabilidad social como estrategia de inclusión laboral para el desarrollo de las organizaciones públicas en el Ecuador

Social responsibility as a labor inclusion strategy for the development of public Organization in Ecuador

Lucy Rosero Peña
Universidad Tecnológica Equinoccial
lrosero@ute.edu.ec

Efraín Flores Batallas
Universidad Tecnológica Equinoccial
eflores@ute.edu.ec

RESUMEN

El objetivo del artículo es investigar si existe un potencial incumplimiento y falta de programación en la práctica de la Responsabilidad Social como estrategia de inclusión laboral para el desarrollo de las organizaciones del Sector Público ecuatoriano. Para ello, se realizaron indagaciones en dos instituciones públicas a efectos de contrastar la aplicación empírica de esta obligación, con las medidas prácticas requeridas, tanto a corto, como largo plazo. Los resultados apoyan la hipótesis planteada, proponiéndose un nuevo concepto, que si bien, no descarta la rutinaria y experimental acción de ayuda filántropa para solucionar un problema social, más no para preverlo, pero si garantiza la aplicación de un proceso metodológico planeado para llevar a cabo con éxito una estrategia de responsabilidad social inclusiva, encaminada a generar simbiosis con los diferentes actores sociales en pro del bien común, facilitando la medición de los efectos y su divulgación a través de reportes de sustentabilidad para conocimiento de todos los grupos de interés. Finalmente, se propone un modelo explicativo basado en instrumentos internacionales de implementación y reporte del desempeño de medidas de responsabilidad, enfocado principalmente a la inserción laboral de personas con

discapacidad, que aportan al desarrollo institucional con su integración a los diversos procesos organizacionales, minimizando de esta manera un trato discriminatorio.

Palabras clave: Responsabilidad social, estrategia, desarrollo, sector público, organización.

ABSTRACT

The objective of the article is to investigate if there is a potential noncompliance and lack of programming in the practice of Social Responsibility as a labor inclusion strategy for the development of the Ecuadorian Public Sector organizations. For this purpose, inquiries were made in two public institutions in order to contrast the empirical application of this obligation, with the practical measures required, both in the short and long term. The results support the proposed hypothesis, proposing a new concept, which, although it does not rule out the routine and experimental philanthropic help action to solve a social problem, but not to foresee it, but it does guarantee the application of a planned methodological process to take successfully carry out an inclusive social responsibility strategy, aimed at generating symbiosis with the different social actors in favor of the common good, facilitating the measurement of the effects and its dissemination through sustainability reports for the knowledge of all stakeholders. Finally, an explanatory model based on international instruments for implementation and reporting on the performance of accountability measures is proposed, focused mainly on the labor insertion of people with special abilities, which contribute to institutional development by integrating them into the various organizational processes, minimizing This way a discriminatory treatment.

Keywords: Responsibility Social, strategy, development, public sector, organization.

INTRODUCCIÓN

Como resultado de la evolución humana, surgen nuevos eventos, nuevas necesidades y demandas, las cuales han motivado a los entes políticos y directivos a repensar la forma de gestionar las organizaciones. Entre otras, se podría mencionar el crecimiento de la población, el incremento de la pobreza, el cambio climático, la diversidad, la inclusión y la migración.

La R.S. en la actualidad es una estrategia innovadora para gestionar las organizaciones públicas, a través de la implementación de buenas prácticas para el desarrollo y mejoramiento organizacional, enfocándose en las expectativas y necesidades de sus stakeholders, más allá de las disposiciones legales y reglamentarias, lo que permitirá el logro de la sostenibilidad a largo plazo.¹

En este contexto, sobresale la dignidad humana, la solidaridad y la relación de éstas con la naturaleza y el medio ambiente, como puntos de partida para la aplicación de la R.S., seguidos de la racionalidad económica de la gestión administrativa organizacional.

La propuesta requiere un cambio apoyado en el conocimiento conceptual como elemento clave, ya que las diversas teorías administrativas condicionan las prácticas, sin tomar en cuenta que lo primero es cambiar la manera de pensar y actuar, siendo congruentes con la interpretación conceptual y la lógica de actuación.

¹ (Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad (RC&S) Deloitte 2013)

En tal virtud, se precisa diferenciar los siguientes conceptos, a fin de lograr un cambio de paradigmas en la aplicación de la R.S. que conlleve al desarrollo de las organizaciones públicas ecuatorianas, evitando controversia en su aplicación.

Tabla 1. Conceptos y cambio de paradigmas

CONCEPTOS EN CONTRAPOSICIÓN DIALÉTICA

Filantropía	Responsabilidad Social	Desarrollo Sustentable
Donaciones de recursos financieros a un grupo de personas habitualmente vulnerables como ayuda regular.	Acciones que generan simbiosis con diferentes actores sociales en pro del bien común.	Acciones para satisfacer las necesidades sociales y mejorar la calidad de vida.
Interpretación		
Confusión entre filantropía y caridad. La caridad mitiga los problemas sociales y la filantropía procura resolverlos con ayuda puntual, sin involucrarse.	La donación filantrópica transfiere recursos, la responsabilidad social invierte creando valor común en el mediano y largo plazo.	Cada sector, grupo e individuo puede adjudicarse su responsabilidad particular y actuar en beneficio de las actuales y futuras generaciones.
Cambio de paradigmas		
1. De una posición reactiva	A una actitud solidaria proactiva	A una actitud de equidad social
Ayuda que se brinda al prójimo para solucionar un problema social, más no para preverlo.	No se buscan decisiones de caridad sino socios con los cuáles prever los problemas sociales.	Se busca una gestión proactiva del desarrollo sustentable para lograr una rentabilidad sostenible.
2. De acciones dispersas	A programas permanentes	A un modelo alternativo
La filantropía es la actitud de ayudar al prójimo con acciones puntuales y específicas.	Es una nueva visión, una nueva forma de hacer las cosas en beneficio del ser humano y la sociedad.	Búsqueda de respuestas creativas para corregir las fallas y evitar nuevos problemas.

3. De la donación sin compromiso	A fondos cooperativos	A mantener procesos productivos y sociales por generaciones
Sujetos u organizaciones que desarrollan proyectos solidarios.	Cumplimiento de una función no exclusivamente monetaria, sino también social.	Ayudar al incremento del bienestar de la comunidad y a la innovación humana sostenible.
4. De la informalidad	A la transparencia y rendición de cuentas	Al cumplimiento de acuerdos y convenios
Decisiones personales, sin la necesidad de rendir cuentas a los demás grupos de interés.	Medición de resultados en materia de R.S. mediante reportes de sustentabilidad para conocimiento de los grupos de interés.	Compromiso en base de la suscripción de los acuerdos.
5. De la acción improvisada	A la profesionalización alineada a la organización	A la innovación tecnológica
La inversión no espera beneficios, lo que la diferencia de la R.S. con la inversión socialmente responsable.	Entrega un modelo para gestionar riesgos y oportunidades con la aplicación de políticas, prácticas y programas organizacionales.	El avance tecnológico aparece como una fuente de alternativas.

Elaborado por los autores.

Fuentes:

- NAVAS LEORO MARÍA ALBERTINA. 2014
- RAUFFLET, LOZANO, BARRERA, GARCÍA. 2012 México.
- FERRANDO, M. y GRANERO, J. (2005)
- wikipedia.org/wiki/Filantropía

Por lo expuesto, la R.S. en las organizaciones públicas ecuatorianas requiere de una actitud solidaria y proactiva, que permita la implementación y el desarrollo de programas financiados, para gestionar riesgos y oportunidades con la aplicación de políticas y prácticas que refleje transparencia y conlleven a una permanente rendición de cuentas.

En tal razón, lo que se pretende con el cambio de los paradigmas antes citados es vincular a la R.S. a las diferentes áreas funcionales de una organización, para pasar de ser una simple cadena de actividades a una propuesta sustentable e inclusiva.

En éste escenario, según Lenk y Jonas, *ser responsable es estar dispuestos a responder a alguien o a otras instancia.*, Es decir, ser consecuente con las acciones y decisiones, tomando en cuenta dos factores: la voluntad de hacer algo para conseguir el bien común; y, la capacidad o habilidad física relacionada con la disponibilidad y manejo de materiales (Emmanuel Raufflet 2012).

Los antecedentes inmediatos de la R.S. sitúa el comportamiento de las grandes multinacionales americanas que a partir de 1950 comienzan a abandonar las teorías liberales más rígidas -para las que lo importante era únicamente maximizar el beneficio- y comienzan a valorar adicionalmente su proyección social. (Cánovas y Mateos, 2014).

Cabe señalar, que la R.S. enlazada con el Modelo EFQM, como el compromiso voluntario que va más allá del cumplimiento de la normativa, en la atención de las necesidades de los grupos de interés, a través de un gobierno y la administración pública transparente y responsable (Cueto, 2011), es fundamental para el desarrollo del estudio.

La R.S. no puede dejar de lado el fundamento ético-filosófico. (Konrad Adenauer. 2012), a fin de cumplir con su objetivo en instituciones públicas inclusivas.

En este contexto, la R.S. de las administraciones públicas implica una gran cantidad y variedad de acciones que se apoyan en distintas metodologías, tanto a nivel macro como micro. ([Artículos blog CICAP](#), [Blog CICAP](#). 2016), motivando el presente estudio.

Por otra parte, la R.S. en las instituciones públicas debe enfocarse en el CÓMO hacen lo QUE deben hacer, entendiéndose como excelencia el diseño e implementación de sus políticas públicas alineadas con valores, transparencia, rendición de cuentas; y, diálogo social. (Charla Minvu). 2011, componentes que son parte de la propuesta.

Lenin Moreno, presentó el 24 de mayo del 2007 el programa “Ecuador sin Barreras”, como política de Estado para impulsar el cumplimiento de lo que determina el Código Laboral respecto a la obligación de las empresas e instituciones en el 2007 de contratar al uno por ciento de las personas con discapacidad como parte de su nómina de empleados (Vicepresidencia de la República 2007).

El 25 de septiembre del 2012 se expide la Ley Orgánica de discapacidades (Asamblea 2012) puntualizando que las personas con discapacidad, son todas aquellas que a consecuencia de una o más deficiencias físicas, mentales y/o sensoriales, congénitas o adquiridas, previsiblemente de carácter permanente se ve restringida en al menos un 30% de su capacidad para realizar una actividad dentro del margen que se considera normal, en el desempeño de sus funciones.

El 29 de julio del 2009 nace la misión solidaria “Manuela Espejo” y el 20 de febrero del 2012 nace la misión solidaria “Joaquín Gallegos Lara”. (Vicepresidencia de la República 2012). La primera para estudiar y registrar a las personas con discapacidad a

nivel nacional y la segunda para cuidar a los ecuatorianos más vulnerables y olvidados, aquellos que tienen discapacidad intelectual, física severa o multi-discapacidad.²

En consecuencia, la propuesta de un modelo explicativo enfocado a la inserción laboral de personas con discapacidad en las organizaciones públicas ecuatorianas requiere de la participación y responsabilidad compartida de la alta dirección para planificar, organizar, dirigir y controlar acciones y recursos en un marco de R.S.

La implementación de la R.S. en instituciones del sector público ecuatoriano, precisa la necesidad de mantener la confianza, logrando el respeto a las reglas en un ámbito de transparencia; la ética vinculada a responder sobre el impacto de las acciones en la vida de la organización y las personas; la justicia para que las personas puedan realizarse en el ámbito laboral (Peter M. y Kramer M.R. 20016). Aplicando normas nacionales e internacionales a través de instrumentos de gestión.

Dichos instrumentos facilitan la implementación y el reporte comunicacional del desempeño de medidas de R.S. utilizando un lenguaje común. Entre los instrumentos se pueden citar: el GRI, la NORMA ISO 26000, AA1000, la Norma mexicana de Responsabilidad Social, cuyo análisis de su alcance y particularidades se presenta a continuación. Para el desarrollo de la propuesta se toma en cuenta la aplicación del GRI y la NORMA ISO 26000.

Tabla 2. Análisis del alcance de la Norma ISO 26000 y el GRI.

² <http://www.vicepresidencia.gob.ec/programas/sonrieecuador/ecuadorsinbarreras/normas-de-accesibilidad.html>

ISO 26000 SOBRE R.S.

La ISO 26000 tiene como propósito generar lineamientos relacionados de manera directa con la gestión de la R.S. en las organizaciones.

Filosofía	Rasgos principales	Alcance
<ul style="list-style-type: none"> - Facilita un entendimiento común sobre R.S. a nivel global. - Sirve de enlace entre los principios establecidos de R.S. y las diversas iniciativas presentadas mediante indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía internacional reguladora, que establece directrices sobre R.S. - Guía para reportar avances cualitativos, no cuantitativos en materia de R.S. y sustentabilidad. - No es una norma de sistema de gestión, se queda a nivel de lineamientos y recomendaciones. - Se puede implementar en cualquier tipo de organización, independientemente de su actividad, ubicación y tamaño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establece recomendaciones que permiten implementar prácticas de R.S. - Toma en cuenta la gestión de la política institucional, los derechos humanos, las prácticas laborales, el ambiente, las operaciones justas, los consumidores y el desarrollo de la comunidad.

Indicadores GRI

Filosofía	Rasgos principales	Alcance
<ul style="list-style-type: none"> - Apoya con lineamientos indicadores y documentos para implementar medidas de R.S. y realizar reportes sobre sustentabilidad, comparables entre organizaciones públicas y privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicable a pequeñas y medianas organizaciones. - En la actualidad es la guía de mayor uso. - No se presenta como un modelo de gestión, lo que limita la obtención de una certificación externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Medición del desempeño mediante indicadores en la implementación del triple balance: económico, ambiental y social.

Elaborado por los autores

Fuentes:

- NAVAS LEORO MARÍA ALBERTINA. 2014.
- RAUFFLET, LOZANO, BARRERA, GARCÍA. 2012.
- FERRANDO, M. y GRANERO, J. (2005)

METODOLOGÍA

En el estudio se aplica la investigación cualitativa, “*que narra, describe, o explica minuciosamente lo que está sucediendo en un momento dado*” (Garcés, 2000, p.75), siendo necesario comprender a “*partir de la explicación análoga de la realidad*”, (Mendoza, V, p.22), en este caso se presenta la necesidad de conocer la aplicación de

procesos de R.S. como estrategia de inclusión laboral en las organizaciones seleccionadas.

Con la aplicación de la investigación cualitativa es factible manejar los estudios de caso, ya que se “*analiza una unidad para responder al planteamiento del problema, probar la hipótesis y desarrollar alguna teoría*”. (Hernández, Fernández y Baptista 2010. p.163), y en consecuencia bajo el análisis y razonamiento particular de cada organización seleccionada determinar las condiciones de aplicabilidad de la R.S. como estrategia de inclusión laboral.

Para la selección de los casos se aplicó un estudio teórico, no estadístico (Garcés, 2000), obteniéndose una muestra, la misma que facilita la obtención de prácticas de aprendizaje para el desarrollo de una realidad que pretende la aplicación de la R.S. inclusiva a partir de la experiencia.

Para el estudio teórico de caso se utilizaron primer lugar, fuentes secundarias basadas en información documental de cada organización seleccionada. En segundo lugar, se realizó una entrevista grupal, aplicando la técnica del Brainstorming al personal de ejecutivos, como fuente de información principal, cuyo resultado permite el diagnóstico del problema y sus posibles causas, garantizando la generación de nuevas ideas para la solución del problema identificado, asegurando la calidad en las decisiones, el compromiso en el trabajo de los involucrados, y la responsabilidad compartida, exigencias indispensables para llevar a efecto el modelo explicativo de este estudio.

En tercer lugar, se procede a graficar el diagrama causa – efecto con las ideas más representativas receptadas a través del Brainstorming, identificando las causas raíces y las causas secundarias, a fin de establecer las posibles soluciones al problema identificado.

En cuarto lugar, se identifica mediante la Matriz de Multivotación los criterios más reveladores sobre posibles soluciones y su puesta en práctica. En esta fase exploratoria los descubrimientos permiten llegar a definir un escenario que soporte la certificación del estudio.

Partiendo de la rúbrica de la entrevista grupal de las ideas calificadas del 1 al 3, se selecciona aquellas que han alcanzado la calificación de 1, en cada uno de los aspectos vinculados con el tema central de la investigación. En el desarrollo se presenta el resultado unificado del análisis de los dos casos de estudio.

DESARROLLO

Tabla 3. Problema y causas que lo generan.

ORGANIZACIONES SELECCIONADAS	
Institución 1.- Institución líder desde hace 35 años en el financiamiento de inversión pública, brindando servicios financieros y no financieros.	
Institución 2.- Empresa Pública líder desde los años ochenta en la provisión del servicio de energía eléctrica, en la ciudad de Quito.	
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y POSIBLES CAUSAS APLICANDO EL BRAINSTORMING	
PARTICIPANTES: Grupo multidisciplinario que ostenta funciones de dirección en las dos organizaciones.	
PROBLEMA: Ausencia de un modelo socialmente inclusivo de R.S. que oriente a la gestión, control, comunicación y toma de decisiones, con calidad y enfoque de servicio.	
No.	POSIBLES CAUSAS
1	Inadaptabilidad en nuevas instalaciones de trabajo.
2	Problemas tecnológicos por fallas no previstas en el manejo de las nuevas tecnologías implementadas.
3	Problemas de comunicación por efectos jerárquicos, derivados de la estructura vertical vigente.
4	Recorte del presupuesto administrativo por políticas de austeridad aplicadas en el sector público.
5	Falta de un proyecto de R.S. en el ámbito de la inserción laboral de personas con discapacidad.
6	Ausencia de políticas para la selección e inserción laboral de personas con discapacidad.
7	Falta de políticas de seguridad y salud ocupacional con repercusión en el desempeño laboral.
8	Falta de preparación del personal en la aceptación de personas con discapacidad.

9	Incremento de riesgos de trabajo por la falta de un proceso especializado para la selección de personal con discapacidad.
10	Falta de un proceso comunicacional que fomente una cultura de responsabilidad social basada en la inclusión.
11	Falta de descriptores de cargos específicos para personas con discapacidad.
12	Falta de indicadores de desempeño social, en cuestiones laborales, de la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI.
13	Falta de políticas y estándares relacionados con la inserción del grupo de interés con discapacidad, según el estándar de aseguramiento AA 1000.

Facilitadores: Lucy Rosero y Efraín Flores

Fecha: 24 de septiembre del 2017

Lugar: Quito - Ecuador

Elaborado por los autores

APLICACIÓN DEL DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO PARA GRAFICAR EL PROBLEMA, LAS CAUSAS RAÍCES Y SECUNDARIAS IDENTIFICADAS EN LA SESIÓN DE BRAINSTORMING

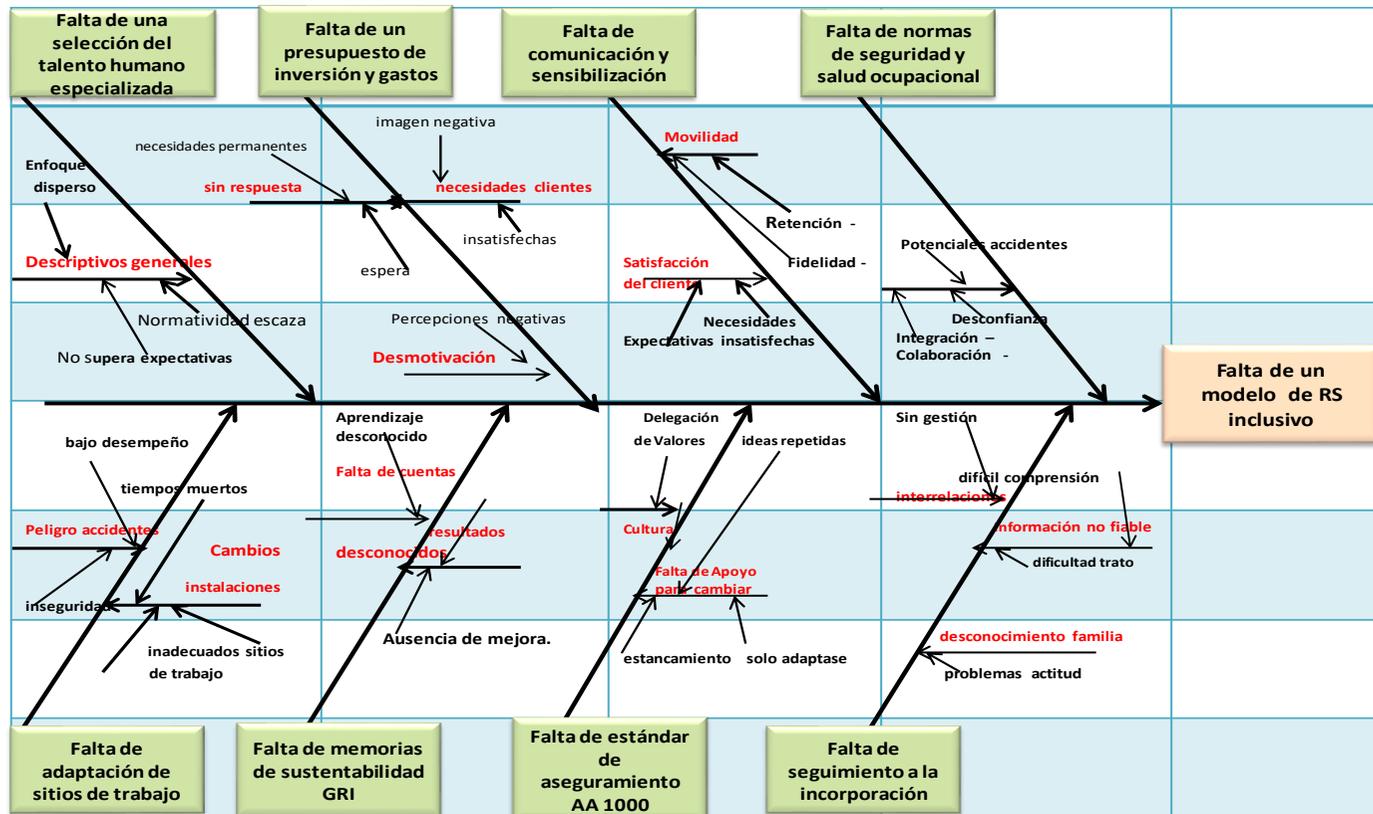


Tabla 4. MATRIZ DE MULTIVOTACIÓN APLICANDO EL BRAINSTORMING				
PARTICIPANTES: Grupo multidisciplinario que ostenta funciones de dirección.				
PROBLEMA: Ausencia de un modelo socialmente inclusivo de R.S. que oriente la gestión, control, comunicación y toma de decisiones oportunas, con calidad y con enfoque de servicio.				
No.	POSIBLES SOLUCIONES	PRIORIDADES		
		1	2	3
1	Delimitar las responsabilidades administrativas en función de los programas que ejecuta la organización.		X	
2	Facilitar la selección y control del talento humano.	X		
3	Definir el grado de autonomía de la aplicación de la R.S. con relación a las unidades funcionales.	X		
4	Aplicar técnicas de selección especializada para personal con discapacidad.	X		
5	Definir indicadores de gestión.		X	
6	Tratar a tiempo las formas de discriminación.	X		
7	Acompañamiento que favorezca el equilibrio trabajo, persona y familia.	X		
8	Inserción estratégica de personas con discapacidad.	X		
9	Identificar las características del cargo y el entorno para el desempeño.	X		
10	Identificar las condiciones de las personas y las características del cargo.	X		
11	Definir medios de reclutamiento.	X		
12	Desarrollar habilidades y competencias.	X		
13	Proveer de un presupuesto de inversiones y gastos.	X		
Facilitadores: Lucy Rosero y Efraín Flores Fecha: 24 de septiembre del 2017 Lugar: Quito - Ecuador Elaborado por los autores				

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Del análisis comparativo de los casos de estudio, es factible establecer varios factores que influyen en los resultados de corto y largo plazo en cada organización seleccionada.

A pesar de las diferencias propias de cada organización éstas coinciden en la necesidad de utilizar instrumentos de medición para la programación, control y reporte de la R.S. inclusiva. Las principales diferencias se presentan en la forma de utilizarlos para la solución del problema descrito.

En consecuencia bajo el análisis y razonamiento particular de cada organización seleccionada se podrán determinar las condiciones de aplicabilidad de la R.S. como estrategia de inclusión laboral.

A futuro se aspira lograr la implementación del modelo, el mismo que permitirá el real posicionamiento de las organizaciones en el sector de su competencia, bajo normas internacionales de R.S., facilitando además el control del cumplimiento de los indicadores de cada uno de sus componentes.

De tal forma, la aplicación y seguimiento de la propuesta, cambiará el enfoque filántropo convencional, ya que en la práctica es una estrategia de negocio y no el resultado de la práctica de una visión parcializada de los directivos.

Además, se determina que carecen de procedimientos que les permita la aplicación de la R.S. en toda su magnitud, lo que les limita la participación inclusiva en la sociedad.

El modelo sugerido como respuesta al análisis de caso, permitirá la ejecución de procedimientos que viabilicen la inserción laboral de personas discapacitadas, que identifique al candidato apto a las necesidades específicas del cargo y de ser posible a las necesidades generales de la organización.

CONCLUSIONES

Las organizaciones analizadas no aplicaron los instrumentos estratégicos de planeación y medición de la R.S. GRI y la Norma ISO 26000, generando resultados negativos tanto a corto, como a largo plazo. La recomendación en este sentido estaría dirigida a la alta dirección para que se preparen en el conocimiento del alcance y objetivos que éstas implícitamente persiguen. Tabla 1., y de los insumos que deben tener para su desarrollo. Tabla 2.

En este contexto, es recomendable que se planifique de acuerdo a los objetivos específicos de cada organización y que la alta dirección se encuentre preparada para ejecutar, verificar y actuar sobre los resultados y las experiencias alcanzadas.

Finalmente, con todos los antecedentes se valida la presentación de un modelo explicativo, Grafico 1., que permite integrar en una secuencia lógica la aplicación de los instrumentos de R.S. GRI y la Norma ISO 26000.

Grafico 1. Modelo explicativo

PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE R. S. INCLUSIVO EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO

1.1 Presentación del Modelo sugerida como repuesta al análisis de caso.				
Desde la R.S. puede llevarse a cabo con éxito este modelo siguiendo un proceso metodológico fundamentado en el conocimiento conceptual y en la realidad práctica.				
Base legal	Objetivo general	Insumos	Objetivos específicos	Resultados
<p>✓ Art.3 Reglamento General de la Ley Reformatoria de la Ley de Discapacidades. (2013)</p> <p>La persona discapacitada es toda aquella que, como consecuencia de una o más deficiencias físicas, mentales y/o sensoriales, congénitas o adquiridas, previsiblemente de carácter permanentes se ve restringida en al menos un 30% su capacidad para realizar una actividad dentro del margen que se considera normal.</p> <p>✓ Ley Orgánica de Discapacidades (2012)</p> <p>Las empresas e instituciones disponen de esta fuerza laboral (2010), que según la Misión Manuela Espejo hay 2.7 % de personas con capacidades especiales en el Ecuador, y se necesita que al menos el 4% de la nómina de las empresas incluyan a este tipo de personas.</p>	<p>✓ La R.S. aplicada como estrategia de desarrollo en organizaciones del sector público ecuatoriano, irá más allá del cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas, realizando una contribución activa y voluntaria al mejoramiento social y económico.</p>	<p>✓ Disposición de la alta gerencia no solo para el cumplimiento legal, sino como puesta en marcha de una iniciativa de R.S. inclusiva.</p>	<p>✓ Reconocer el derecho al trabajo en condiciones de igualdad.</p> <p>✓ Gestionar la diversidad con solidaridad y justicia.</p> <p>✓ Incluir colaboradores con discapacidades dentro de la nómina.</p> <p>✓ Tratar oportunamente las formas de discriminación.</p> <p>✓ Realizar un acompañamiento colaboradores - familia.</p>	<p>✓ Logro de una ventaja competitiva con organizaciones del mismo sector.</p> <p>✓ Logro de un factor estratégico clave en la administración y desarrollo de la organización.</p> <p>✓ Mejora la imagen institucional.</p>

<p>✓ Misiones solidarias: “Manuela Espejo” Registra a las personas con discapacidad a nivel nacional.</p> <p>“Joaquín Gallegos Lara” Cuida de los ecuatorianos más vulnerables y olvidados que tienen discapacidad intelectual, física severa o multi-discapacidad.</p>				
---	--	--	--	--

Elaborado: por los autores

- *LEY ORGÁNICA DE DISCAPACIDADES. 2012*
- *LEY ORGÁNICA DE DISCAPACIDADES. 2013*
- *PRIMER REGISTRO NACIONAL SOBRE INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD (2009 al 2009)*

1.2 Planificación de la R.S. como estrategia de desarrollo en organizaciones del Sector Público ecuatoriano, aplicando los Indicadores GRI de triple balance: ambiental, económico y social.					
COMPONENTE AMBIENTAL					
OBJETIVO 1: PREPARACIÓN DEL ENTORNO					
Debilidad o necesidad	Estrategia	Actividades/Tareas	Evidencias	Fecha	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesidad de un Plan Comunicacional para mejorar la comunicación interna ✓ Necesidad de un Plan de Sensibilización para facilitar la permanencia y colaboración del personal con discapacidad. ✓ Necesidad de un Plan de adecuación de instalaciones para facilitar el desempeño y la movilidad. ✓ Necesidad de un Plan de seguimiento para armonizar la vida personal, familiar y de trabajo de los colaboradores con discapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitar el ambiente del cargo: <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación - Organización - Movilidad - Accesibilidad - Factores de riesgo ✓ Implementar el trabajo en cascada: <ul style="list-style-type: none"> - Persona. - Unidad - Área. - Organización. ✓ Implementar medios de comunicación en línea para comunicar, sensibilizar y fidelizar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programación de cursos y talleres de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> - Mayor aceptación, valoración y potenciación de las personas que laboran en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los planes desarrollados solucionando cada debilidad identificada y un video del proceso de sensibilización. Logro de la aplicación de la R.S. como estrategia inclusiva. 	04/12/2017 al 30/03/2018	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de Recursos Humanos. ✓ Unidad de Bienestar Social. ✓ Dirección de Comunicación Interna.
COMPONENTE SOCIAL					
OBJETIVO 2: PREPARACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN					
Debilidad o necesidad	Estrategia	Actividades/Tareas	Evidencias	Fecha	Responsables

<p>✓ Falta de cumplimiento del indicador GRI de medición del desempeño social “Cuestiones laborales”</p> <p>✓ Incumplimiento del tercer lineamiento del estándar de aseguramiento AA1000, “Capacidad de respuesta de la organización a los grupos de interés...” en relación a personas con discapacidad.</p> <p>✓ Necesidad de un proyecto de R.S. basado en la inserción laboral del personal con discapacidad.</p>	<p>✓ Cualificar al colaborador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos físicos. - Habilidades básicas. - Formación específica. <p>✓ Identificar las condiciones para cada cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requiere estar sentado. - Estar de pies. - Caminar. - Estar quieto. - Arrodillarse. - Acarrear cosas. - Hablar. - Escuchar. - Interpretar. <p>✓ Definir medios de reclutamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interno - Externo. <p>✓ Definir alianzas: Organizaciones públicas y/o privadas que pueden colaborar en el proceso de selección.</p>	<p>✓ Diseño de los siguientes instrumentos de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de cargos. - Descriptores de cargos. - Evaluación de riesgos. 	<p>✓ Manual de Clasificación de cargos para personal con discapacidad, estableciendo:</p> <p>✓ Información general:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de cargos. - Descriptor del cargo - Evaluación de riesgos. - Perfil del puesto. - Experiencia. - Competencias Funciones y actividades. <p>✓ Identificación de capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Destreza manual. - Esfuerzo - Movilidad, - Desplazamientos. - Postura laboral. - Expresión oral. - Nivel de percepción visual. - Nivel cognitivo. - Nivel de autonomía personal requerido. 	<p>04/12/2017 al 30/03/2018</p>	<p>✓ Gerencia Administrativa</p> <p>✓ Dirección de Recursos Humanos.</p>
---	---	--	---	---------------------------------	--

			<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de atención requerido. ✓ Condiciones del lugar: - Accesibilidad. - Factores de riesgo. 		
OBJETIVO 3: PROCESO DE INCORPORACIÓN					
Debilidad o necesidad	Estrategia	Actividades/Tareas	Evidencias	Fecha	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de un proceso de incorporación al cargo del personal contratado que permita: - Controlar y prevenir riesgos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de habilidades en el personal a cargo de la incorporación para la conducción del personal con discapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación de las características en torno a la discapacidad, obstáculos y posibilidades de integración. ✓ Entrevistas semi-estructuradas con jefaturas. ✓ Talleres de sensibilización. ✓ Entrenamiento en el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía para la incorporación laboral de personas con discapacidad. ✓ Formatos de entrevistas. ✓ Cronograma de entrenamiento en el puesto para asegurar la adaptación. ✓ Formato de seguimiento de la integración. ✓ Formatos de valoración: <ul style="list-style-type: none"> - De satisfacción - De rendimiento. - De integración social 	30/03/2018 al 30/05/2018	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de Comunicación Interna. ✓ Dirección de Recursos Humanos. ✓ Unidad de Bienestar Social.

COMPONENTE ECONÓMICO					
OBJETIVO 4: REDUCCIÓN DE IMPACTOS ECONÓMICOS					
Debilidad o necesidad	Estrategia	Actividades/Tareas	Evidencias	Fecha	Responsables
✓ Necesidad de minimizar los impactos económicos por la falta de un Modelo de Gestión.	✓ Desarrollo de competencias en los colaboradores con discapacidad de acuerdo al cargo.	✓ Presupuesto de inversiones y gastos.	✓ Estudio de Costo-beneficio Vs. rentabilidad social.	01/03/2018	✓ Dirección de Recursos Humanos. ✓ Dirección de Presupuestos

Elaborado por los autores

Fuente: RAUFFEL, LOZANO, BARRERA, GARCÍA DE LA TORRE. 2013

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- CÁNOVAS, J. Y MATEOS, J., (2014), *Responsabilidad Social Corporativa: más que un modelo de gestión, un reto para las Administraciones Públicas*, Murcia, España: *Escuela de Formación e Innovación de Murcia*, 9-16, 23-33, 45-46, 78, 82-84.
- CUETO, C. Y DE LA CUESTA, M., (2011), *Responsabilidad Social en la Administración Pública y Modelo de Excelencia en la Gestión (EFQM)*, Madrid, España: *Cátedra Telefónica de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad, UNED*, 1-4.
- FERRANDO, M. y GRANERO, J. (2005) *Calidad total: Modelo EFQM de excelencia* “FC Editorial (Fundación Confederal)” Madrid
- *LEY ORGÁNICA DE DISCAPACIDADES*. Suplemento -- Registro Oficial N.º 796 -- martes 25 de septiembre del 2012.
- *LEY ORGÁNICA DE DISCAPACIDADES*. Segundo Suplemento -- Registro Oficial N.º 145 -- martes 17 de diciembre del 2013
- NAVAS LEORO MARÍA ALBERTINA. Texto – Guía Maestría Gestión Empresarial. Responsabilidad Social Empresarial. Editora. Cía. Ltda. 2014. Loja.
- RAUFFLET, LOZANO, BARRERA, GARCÍA. Responsabilidad Social Empresarial. Pearson. 2012. México.
- KONRAD ADENAUER (*Responsabilidad Social Empresarial: Una respuesta ética ante los desafíos globales. Cátedra de Economía Social del Mercado.. Primera edición 2012.*)

Referencias

CHARLA MINVU. *Responsabilidad Social en instituciones públicas.. Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO)*. Macarena Candia. Santiago, 18 de enero de 2011.

EMMANUEL RAUFFLET, JOSÉ FÉLIX LOZANO AGUILAR, ERNESTO BARRERA LUQUE, CONSUELO GARCÍA DE LA TORRE. *Responsabilidad empresarial*. Editorial Pearson México 2012, Pg., 22

La responsabilidad social en la administración pública. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. 2013

La responsabilidad social en el sector público. El 16 septiembre, 2016 / [Artículos blog CICAP](#), [Blog CICAP](#)

PORTER M, Y KRAMER M.R. (2006) “Strategy & Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review. Vol.84.Issue.12. pp. 78 -92

Primer registro nacional sobre inclusión laboral de personas con discapacidad (Pichincha - noviembre del 2009 al 15 de diciembre del 2009).

Páginas web

- wikipedia.org/wiki/Filantropía
- <http://www.vicepresidencia.gob.ec/programas/sonrieecuador/ecuadorsinbarreras/normas-de-accesibilidad.html>

Tablas:

Tabla 1. Conceptos y cambio de paradigmas

Tabla 2. Análisis del alcance de la Norma ISO 26000 y el GRI

Tabla 3. Organizaciones seleccionadas para el estudio de caso