

# Guía sobre **Conducta Empresarial Responsable**

para emprendimientos, micro, pequeñas y medianas empresas



elegí  
**CER** responsable  
Conducta Empresarial Responsable

Con el apoyo de:



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2022  
Primera edición 2022

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Hacer la diferencia es un buen negocio. Crónicas periodísticas sobre empresas y derechos humanos. Lima: OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2021. 188 páginas.

Desarrollo sostenible, empresas, derechos humanos, conducta empresarial responsable, trabajo decente.

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a: [ilo@turpin-distribution.com](mailto:ilo@turpin-distribution.com). Para más información, visite nuestro sitio web: [ilo.org/publns](http://ilo.org/publns) o escribanos a: [biblioteca\\_regional@ilo.org](mailto:biblioteca_regional@ilo.org).



Financiado por  
la Unión Europea

La producción de esta publicación ha sido financiada por la Unión Europea a través del Proyecto Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe (CERALC). Sus contenidos son responsabilidad exclusiva de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Unión Europea ni de sus socios implementadores, la Oficina de la Alta Comisionada para los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (ACNUDH) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

**Equipo de la OIT responsable de esta publicación:**

**Olga Orozco**, Jefa del Proyecto CERALC-OIT. **Jorge Rodríguez Vives**, Coordinador del Proyecto CERALC-OIT para México, Costa Rica y Panamá. **Carlos Rivera**, Oficial Regional de Información Pública del Proyecto CERALC-OIT. **María José Nuñez**, Asistente de Información Pública de la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana

**Textos:** Emilio Zevallos

**Fotografías:** Archivo Cosmovisiones y Anna Svets, Helena Lopes, Mali Maeder, Sora Shimazaki, Livier García, Chevanon Christina Morillo.

**Ilustraciones:** Ara Francia

**Realización gráfica:** Cosmovisiones (Costa Rica)

# Índice

## 3 Presentación Olga Orozco

## 4 Presentación Victoria Hernández

## 5 Introducción Emilio Zevallos

## 8 Marco conceptual

## 24 Temas de la Guía

### 24 Las relaciones y los estándares laborales

### 35 Entorno y medio ambiente

### 38 Relaciones con el Estado

### 42 Relaciones con otras empresas y los procesos de innovación

### 48 Relaciones con los consumidores

## 52 Conclusiones

## 54 Autodiagnóstico

## 62 Evaluación del autodiagnóstico

## 64 Bibliografía y recursos adicionales

## 66 Glosario

# Presentación

**PYMES y emprendimientos: un sector con muchas oportunidades al aplicar el enfoque de Conducta Empresarial Responsable.**

**E**l proyecto CERALC (Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe) es una iniciativa financiada por la Unión Europea y que articula el actuar de tres organismos internacionales, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Oficina de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), con la intención de promover y fomentar un crecimiento económico inteligente, sostenible e inclusivo, al amparo del enfoque de empresas y derechos humanos así como de la debida diligencia.

Desde la OIT nuestro enfoque en la materia está dado por la Declaración Tripartita sobre Empresas Multinacionales y la Política Social, único instrumento que refiere a la conducta empresarial responsable con enfoque tripartito. La Declaración busca la promoción del progreso social y el trabajo decente, llamando a que las empresas “eviten que sus propias actividades provoquen o contribuyan a provocar consecuencias negativas y hagan frente a esas consecuencias cuando se produzca”.

Durante los últimos años los sectores productivos se han enfrentado a la pandemia lo que obligó a repensar las formas de producir. Ahí radica en la oportunidad para las pymes y para los emprendimientos, ya que este tiempo puede ser valioso para generar nuevos modelos de negocio que les permita generar valor, con impactos positivos en lo económico, lo social y lo ambiental.

La guía que se ha preparado desde CERALC por iniciativa del Ministerio de Economía, Industria y Comercio es una herramienta para que las pymes y los emprendimientos puedan iniciar su paso a encontrar esas oportunidades en el mercado, ya que además deben prepararse ante las nuevas legislaciones nacionales e internacionales que obligarán a procesos de debida diligencia en el futuro cercano. Es así como la guía es un primer paso, para que pueda ser utilizada por las empresas y emprendimientos para entender que su aporte va más allá de la generación de empleo, y más bien fortalecer su rol como agentes de cambio social, liderando entonces la creación de empleo decente centrado en las personas.

El futuro que tenemos al frente es promisorio. El sector pyme y de emprendimiento es la base de la economía del país, por lo que su rol activo en la reconstrucción económica es una oportunidad que está al frente y no podemos omitir. Cada vez más las personas consumidoras hacen su consumo a partir de criterios de sostenibilidad por lo que es necesario que cada vez más empresas puedan incluir en su propuesta de valor esos nuevos enfoques de producción.

Este instrumento es una buena práctica ya que permite a las empresas pyme y emprendimientos ver ejemplos de acciones que se vinculan a la Conducta Empresarial Responsable, y les permite por medio del autodiagnóstico encontrar los espacios para mejorar su visión de futuro. Agradecemos al Ministerio de Economía, Industria y Comercio su apertura y compromiso con este tema, así como a la Unión Europea su apoyo para construir este instrumento.



**Olga Orozco**

Directora del proyecto Conducta Empresarial Responsable para América Latina y el Caribe, Organización Internacional del Trabajo



# Presentación



**Victoria Hernández**

Ministra de Economía,  
Industria y Comercio

**C**on frecuencia nos referimos a la responsabilidad como un valor que debemos cultivar, desarrollar y fomentar en todo momento. En buena hora que así sea, al tratarse de un valor que nos recuerda nuestro deber de responder por nuestras acciones, de cuidar de los demás, de hacer el mejor trabajo en todo cuanto hacemos, de honrar la palabra dada.

Como individuos entendemos la responsabilidad como un valor indispensable para ser mejores personas y para convivir en sociedad. Sabemos que a partir de nuestro comportamiento y actitudes, de nuestra conducta, podemos mejorar nuestra sociedad.

La responsabilidad trasciende esa dimensión individual, para convertirse en un valor que debe impregnar el quehacer empresarial, de manera que se traduzca en bienestar de la población y de su entorno. La actividad económica, comercial e industrial además de permitirnos satisfacer nuestras necesidades, es parte esencial de lo que somos y hacemos en sociedad, de nuestro comportamiento. Nos refleja y es reflejo a su vez de nuestros valores y principios.

Para las empresas, desde los más pequeños emprendimientos hasta las grandes compañías, la responsabilidad debe ser un código de conducta ético intrínseco a su modelo de negocios. Entenderlo así le permite a las empresas y emprendimientos ir más allá de la responsabilidad social para asumir una conducta empresarial responsable, bajo un enfoque de derechos humanos. Esto implica reconocer que el éxito de una empresa no solo depende de su fin lucrativo, sino también de incorporar la responsabilidad a la columna vertebral del modelo de negocios, cumpliendo con las reglas y colaborando a crear un ambiente que favorezca su crecimiento y el de su comunidad.

En tiempos de crisis, como los que hemos vivido en el contexto de la pandemia por la COVID19, inédita en nuestro tiempo, el impacto en la economía, las entidades públicas y el sector privado, nos demostró con crudeza que, para salir adelante, la única opción que tenemos es hacerlo en conjunto, no dejando a nadie atrás.

Los emprendimientos, las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel fundamental en la economía, al tiempo que son cada vez más importantes en entornos de crisis para el mantenimiento del tejido social, el empleo y la creatividad. Según el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), las MIPYME representan a más del 99% del tejido empresarial en América Latina y generan alrededor del 30% del PIB.

Por ello, el enfoque de conducta empresarial responsable debe incorporar no solo a las grandes empresas, sino también, brindar herramientas e información clara a las MIPYMEs y emprendimientos para que sus modelos de negocio incorporen este enfoque desde sus primeras etapas. La conducta responsable hace que cada organización productiva sea cocreadora de sociedades sostenibles y más comprometidas con toda la ciudadanía.

El enfoque de empresas y derechos humanos, más que un deber, es una gran oportunidad en este contexto de reactivación económica. La incorporación de una conducta empresarial responsable genera mejores empresas, y con ello mejores sociedades, les provee de valor agregado al ser reconocidas en como tales en su actividad, en sus productos, permitiéndoles contar con mayores elementos para preservar el propio mercado en el que se desarrollan. Además, en tiempos de una ciudadanía consciente, también les genera una diferencia que potencia su propio modelo de negocios.

Esta es la motivación que hoy nos permite poner a su disposición la Guía sobre Conducta Empresarial Responsable, herramienta que busca facilitar a los emprendimientos, micro, pequeñas y medianas empresas, sus conocimientos en la conducta empresarial responsable. Además, incorpora un autodiagnóstico que les ayudará a identificar las fortalezas y debilidades en esta materia. Este autodiagnóstico es fundamental para tener una fotografía del estado de situación, y poder incorporar también mediciones de impacto de las estrategias que se implementen.

Siempre podemos ser mejores y actuar con mayor responsabilidad, es el eje central de un modelo empresarial cada vez más se extiende en el mundo en los distintos campos del quehacer humano.

# Introducción

**E**n lo que llevamos del siglo XXI, la forma de llevar a cabo la actividad empresarial ha cambiado considerablemente debido a la evolución tecnológica, la difusión de Internet, los cambios en las estructuras empresariales, el deterioro del medio ambiente, así como por eventos globales (como la pandemia de COVID-19, las crisis financieras, entre otros.). Por ello, surge la necesidad de establecer nuevas regulaciones para este mundo más complejo, y al mismo tiempo, ver el impacto de ellas en el entorno de los negocios y la economía en general. Este es un proceso continuo, como lo es el cambio. Ante este nuevo y desafiante escenario global, las actividades empresariales (de todo tamaño y condición) deben contribuir al uso sostenible y eficiente de los recursos naturales, del capital, la tecnología, los recursos humanos, etc.

Sobre lo anterior, muchas empresas (sobre todo multinacionales, pero no únicamente), han demostrado su respeto a estrictas normas de conducta empresarial, lo cual no solo incide positivamente en el crecimiento de la empresa, sino también en la mejora en las relaciones entre ella, sus colaboradores y el entorno. Estas acciones deben permear también en las empresas locales (grandes y pequeñas) y el Estado.

Lamentablemente, así como existen

**Esta Guía parte de que las empresas deben observar las leyes y reglamentos nacionales, así como las normas internacionales pertinentes, entre las cuales detacan: a) la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; b) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; c) la abolición efectiva del trabajo infantil, y d) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación). También deberían cumplir los compromisos libremente contraídos de conformidad con la legislación nacional y las obligaciones internacionales aceptadas. Asimismo, deberían respetar la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948) y los Pactos internacionales correspondientes (1966) adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas, así como la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo y sus principios.**

buenas prácticas, se observa también que las crisis económicas, el incremento de la competencia, o un afán desmedido de lucro pueden tentar a las empresas a desatender normas y principios de conducta empresarial responsable para perseguir ventajas que pueden incluso resultar indebidas, a veces violentando la ley, en otros casos, utilizando las grietas presentes en ellas. Al mismo tiempo, las empresas de menor tamaño muchas veces no cuentan con los recursos o el acceso a la información requerida para adaptarse a normas que -por lo general- se han hecho pensando en empresas grandes. De ahí la importancia de contar con un conjunto de criterios que marquen una senda hacia el desarrollo sostenible pero que a la vez puedan -de manera realista- empezar a ser implementadas por empresas de cualquier tamaño y condición (especialmente las pequeñas y los nuevos emprendimientos).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) por su parte promueve permanentemente el diálogo social (que va desde la negociación, consulta y/o intercambio de información y opinión) y el tripartismo (cooperación entre gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores), como parte de la búsqueda de consensos hacia el desarrollo sostenible y las mejoras en la calidad de vida de las personas. Por ello, participa activamente en la búsqueda de mecanismos que promuevan la responsabilidad empresarial en sus relaciones con el entorno.

Es importante reconocer que las empresas difieren considerablemente en sus conductas y capacidad de acción de acuerdo con su tamaño, nivel de experiencia empresarial, la competencia, el marco normativo y otras consideraciones. De esta forma, aunque aquí se presenta una **Guía de conducta empresarial responsable** a nivel general, es necesario to-

mar conciencia que las empresas de menor tamaño están en desventaja respecto de las más grandes y/o consolidadas; por lo que al utilizar la Guía como una herramienta para transitar hacia una conducta empresarial responsable, debe tomarse en cuenta esta situación.

Debemos ser conscientes que las empresas, como los consumidores, el Gobierno y los demás actores del proceso económico, tienen una responsabilidad no solo con ellas mismas sino también con la sociedad en la que viven. Esa responsabilidad está asociada tanto al impacto que genera la actividad productiva en el medio ambiente, como en la forma de actuar de la empresa, sea en sus relaciones con el Estado, otras empresas, los consumidores, o bien con la sociedad en general.

Por ello, se requiere de una propuesta que involucre el trabajo conjunto entre empresas (de todo tamaño y nivel de desarrollo), Gobierno, trabajadores y consumidores (sociedad civil), para la construcción de un conjunto de directrices que enrumben a las empresas hacia una conducta específicamente responsable con los consumidores, sus aliados, el entorno y la sociedad.

En el caso de las micro y pequeñas empresas, en adelante y para efectos prácticos de Guía referidas de manera conjunta como “pequeñas empresas”, así como los emprendedores, el camino hacia una **conducta empresarial responsable** se puede percibir como complejo y costoso, en relación proporcional respecto de las grandes empresas o transnacionales. Por ejemplo, las micro y pequeñas empresas se relacionan entre sí y con empresas de mayor tamaño, sin embargo, con estas últimas, el poder de decisión no está en las primeras, sino que muchas veces están subordinadas a los requerimientos de las grandes empresas con las que se vinculan.

La presente Guía es consciente de la situación particular de las pequeñas empresas y los emprendimientos, y propone pautas generales y líneas de acción que les permitan funcionar acorde con los más altos estándares internacionales, considerando su contexto particular.

Debido a lo anterior, se pone a disposición de estas empresas una guía de **conducta empresarial responsable** en la que encontrarán un conjunto de recomendaciones que permitirán a las empresas y emprendimientos lograr mejores relaciones entre ellas, con el gobierno y su entorno, y cuyo seguimiento les permitirá a las empresas obtener importantes beneficios económicos y sociales.

La Guía está dividida en **cinco grandes temas** que involucran el relacionamiento de las empresas con el entorno laboral, el medio ambiente, el Estado, otras empresas y los consumidores. Desarrollar conductas amigables en estos temas, no solo facilita el cumplimiento de las normas vigentes, sino que tiene un impacto positivo en el desempeño de la empresa tanto a lo interno como en lo externo a ella.

Sabemos que las empresas contribuyen al **crecimiento económico** por medio de la creación de bienes y servicios, la generación de empleo, el pago de impuestos, la innovación y el eslabonamiento con otras empresas y proveedores. Pero para que su contribución supere ese aporte y se enrumbe decididamente al **desarrollo sostenible**, los bienes y servicios que ellas crean deben contar con atributos reconocidos y aceptados que mejoren la calidad de vida de los **consumidores**, el empleo generado debe proveer las condiciones para una vida digna de los **trabajadores**, el pago de **impuestos** debe ser calculado de acuerdo a los auténticos resultados económicos de las empresas, la **innovación** debe poner su atención en mejorar

las condiciones de vida y bienestar de los consumidores y la **articulación con otras empresas** debe darse en condiciones de equidad y justicia.

El objetivo de esta Guía es el de establecer los parámetros para que el aporte de las empresas vaya más allá del crecimiento económico, que promueva el desarrollo sostenible. Solo de esa forma, la contribución de las empresas se convertirá en una real mejora en la calidad de vida de las personas, en mejores empresas y un ambiente productivo sano, sostenible y transparente.



# Marco conceptual

Todas las acciones humanas tienen impacto en el entorno; sean las de las empresas, los consumidores o el Estado. Por ello, todos tenemos responsabilidad en mejorar nuestra interacción con el entorno, para hacerlo sostenible, promoviendo un crecimiento balanceado y equitativo. Las actividades de las empresas impactan directa o indirectamente en el medio ambiente. En la actualidad, es cada vez más claro que es el modelo de desarrollo (de producción masiva y consumo indiscriminado) ha incidido en el deterioro ambiental. Por ello, es necesario cambiar el estilo de desarrollo predominante, dado que las personas -aunque han incrementado su ingreso en promedio-, trabajan más tiempo, demoran más en llegar a casa y descansan menos. Al mismo tiempo, consumen una creciente variedad de bienes que tienen un ciclo de vida cada vez más corto y, por tanto, se requiere renovarlos con una frecuencia cada vez mayor. Esto lleva a las empresas a producir nuevos bienes para reemplazar los que ya no sirven, generando un mayor desperdicio. Si bien ello permite a las empresas producir más, hace que los consumidores desechen más. La sostenibilidad de un patrón de producción como el mencionado obliga a usar cada vez más recursos, reduciendo la capaci-

dad de regeneración del medio ambiente, con consecuencias irreversibles para el mismo. Por ello es necesario el desarrollo de **sistemas de producción sostenibles**, que logren hacer más y mejor con menos. Esto supone minimizar la relación entre el deterioro ambiental y el crecimiento económico, aumentando la eficiencia de los recursos y modificando nuestro estilo de vida por uno sostenible. Lo anterior es plenamente consistente con la Agenda 2030 y los **objetivos del desarrollo sostenible** (ODS<sup>1</sup>). Ellos buscan mejorar la calidad de vida de las personas, promoviendo el trabajo decente, el uso de energía no contaminante, el desarrollo de ciudades y comunidades sostenibles, entre otros. Estas acciones suponen desde la simple práctica individual de no arrojar basura en la calle, en las playas o los bosques, hasta el producir usando menos recursos, reduciendo la contaminación, reciclando, entre otras; todas buenas prácticas que deben ser valoradas y estimuladas.

De la misma forma, una conducta ética por parte de las empresas, tanto con sus pares, los consumidores y el Estado, puede contribuir decididamente en la sostenibilidad del desempeño económi-

1. Para conocer más de los ODS, revise el siguiente vínculo: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>



co. Sin embargo, así como existen buenas acciones de las empresas que deben ser visibilizadas y valoradas, también prevalecen acciones que generan impactos negativos en la sociedad y se llevan a cabo de forma premeditada, bajo un formato de legalidad, buscando un beneficio económico que en ocasiones puede incluso resultar indebido en beneficio de determinadas personas y/o empresas. Estas acciones también deben ser visibilizadas y sancionadas para evitar que se repitan.

Cuando las conductas irresponsables se convierten en una práctica común en las empresas, las consecuencias económicas deterioran los cimientos de la sociedad. **Funds Society** (2021<sup>2</sup>), muestra al menos 10 fraudes corporativos que sacudieron al mundo. Si esto es algo que se observa en las grandes empresas (que son las que cuentan con los recursos para mejorar su desempeño, formar a sus equipos, pagar los impuestos correctamente), ¿qué puede suceder con las pequeñas o microempresas que muchas veces deben decidir entre pagar impuestos o salarios? De ahí, la importancia de contar con arreglos institucionales que fomenten las

2. Funds Society (2021). Los 10 fraudes corporativos que sacudieron el mundo financiero. En <https://www.fundsociety.com/es/noticias/mercados/los-10-fraudes-corporativos-que-sacudieron-el-mundo-financiero>

## La contabilidad creativa: el caso ENRON

El caso de la empresa ENRON en los Estados Unidos es un buen ejemplo de lo que Ian Griffiths llamaría “contabilidad creativa” (Monge: 2015), que se visibiliza de la siguiente manera: “Todas las compañías del país están ocultando sus beneficios. Todos los conjuntos de cuentas están basados en libros que han sido cocinados cuidadosamente o completamente asados. Las figuras, que son mostradas al público inversor dos veces al año, han sido cambiadas para proteger a los culpables. Es el mayor engaño desde el caballo de Troya. Cualquier contable que se precie confirmará que esta no es una suposición infundada. No hay ninguna duda sobre la existencia y extensión de este contorsionismo corporativo, la única duda es la forma en la que es descrito. Frases como “cocinar los libros”, “jugar con las cuentas” o “truco corporativo” causan asombro puesto que puede llevar a que la gente deduzca que hay algo ilegal en este asunto. Sin embargo, este engaño es de buen gusto. Es totalmente legítimo: es contabilidad creativa”.

Monge, Rodrigo (2015). CONTABILIDAD CREATIVA Y ESTAFA: Análisis del Caso ENRON. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid. En <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7343/retrieve>

Más información sobre Enron: El País (2006). El Caso ENRON, 5 de julio, España. En [https://elpais.com/economia/2006/07/05/actualidad/1152084782\\_850215.html](https://elpais.com/economia/2006/07/05/actualidad/1152084782_850215.html)

reglas claras de un lado, e información transparente y pública, del otro.

Es por lo anterior que las acciones positivas que realizan las empresas de forma voluntaria y la conducta empresarial responsable (CER) son importantes pasos en favor de una mejor sociedad, sin embargo, son solo una parte de la responsabilidad de las empresas con el entorno.

De ahí la necesidad de establecer un conjunto mínimo de preceptos o criterios que guíen la actuación de los participantes de la economía con el propósito de crear un entorno propicio para el desarrollo de la actividad emprendedora, el cumplimiento escrupuloso de la ley, la creación y el fortalecimiento de empleos dignos, el consumo responsable, y el respeto por el medio ambiente. La conducta empresarial responsable es el concepto que engloba estos criterios.

“La conducta empresarial responsable (CER) significa que todas las empresas, independientemente de su forma jurídica, tamaño, estructura de propiedad o sector, evitan y abordan las consecuencias negativas de sus operaciones, al tiempo que contribuyen al desarrollo sostenible de los países en donde operan. CER significa integrar y considerar los problemas ambientales y sociales dentro de las actividades comerciales centrales, incluso a través de las cadenas de suministro y las relaciones comerciales. Aunque la CER a veces se usa indistintamente con la responsabilidad social corporativa (RSC), se entiende que es una aproximación más completa e integral para el eje del negocio de lo que tradicionalmente se considera RSC (principalmente, filantropía). Un elemento clave de la CER es la debida diligencia<sup>3</sup> basada en el riesgo,

un proceso mediante el cual las empresas identifican, previenen y mitigan sus impactos negativos actuales y potenciales y explican cómo se abordan”<sup>4</sup>

En tal sentido, el presente documento contiene principios y normas (estándares) basados en buenas prácticas y que pretenden ser una guía para una conducta empresarial responsable en el contexto global. Estos principios son consistentes con los ODS y, por tanto, deberían seguirse por parte de las empresas de todo tamaño y condición, independientemente de si el país en donde desarrollan sus actividades es respetuoso o no de los derechos y principios que esta Guía señala.

Este documento se ha construido desde lo general a lo particular. Es decir, al inicio se presentan un conjunto de principios básicos de cumplimiento obligatorio para todo tipo de empresa, así como condiciones deseables de conducta por parte del Estado, y posteriormente nos adentramos en aspectos y casos específicos. Idealmente, estos principios se centran en el respecto de los derechos humanos por parte de los Estados, y suponen el reconocimiento de los siguientes tres pilares:

1. La obligación del Estado de respetar, proteger y cumplir los derechos humanos y las libertades fundamentales de los ciudadanos;
2. El papel de las empresas como entidades que desempeñan funciones especializadas y que deben

se mide por una norma absoluta, sino dependiendo de los hechos relativos del caso en cuestión”. En el contexto de los Principios Rectores, la diligencia debida en materia de derechos humanos constituye un proceso continuo de gestión que una empresa prudente y razonable debe llevar a cabo, a la luz de sus circunstancias (como el sector en el que opera, el contexto en que realiza su actividad, su tamaño y otros factores) para hacer frente a su responsabilidad de respetar los derechos humanos”. Tomado de: <https://observatoriorsc.org/debida-diligencia-de-que-hablamos/>

4. Tomado de OCDE (S/F). Conducta empresarial responsable en América Latina y el Caribe. En <https://mneguidelines.oecd.org/RBC-LAC-scope-and-activities-Spanish.pdf>

3. La oficina del Alto Comisionado para los derechos humanos (DDHH) define la debida diligencia como: “la medida de prudencia, actividad o asiduidad que cabe razonablemente esperar, y con la que normalmente actúa, una [persona] prudente y razonable en unas circunstancias determinadas; no

cumplir y promover el cumplimiento de todas las leyes aplicables y respetar los derechos humanos; y

3. La necesidad de que los derechos y obligaciones vayan acompañados de acciones adecuadas y efectivas en caso de incumplimiento. Estos principios se aplican a todas las empresas sin distinción.

Lo anterior constituye el escenario idóneo en el que deben desarrollarse las relaciones económicas y sociales.

Además de lo previamente señalado, se incluyen un conjunto de **principios generales que deberían ser considerados por todas las empresas sin distinción**, y que se extraen de lo que la OCDE (2013) propone (lo que no se encuentra en cursiva es aporte original):

1. "Contribuir al progreso económico, social y medioambiental para lograr un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos internacionalmente reconocidos de las personas afectadas por sus actividades (ello debe provenir desde el nivel más alto de la empresa, estableciendo las directivas y lo que se espera del personal, traducirlo en acciones concretas y mecanismos para evitarlos y/o repararlos, así como una amplia difusión de estas)
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluyendo los intereses de los empresarios, y desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interno y externo de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
4. Fomentar la formación del capital humano, especialmente creando oportunidades de empleo y ofreciendo capacitación a los empleados (esta capacitación puede desarrollarla un externo o los propios miembros de la empresa).
5. Abstenerse de buscar o de aceptar privilegios no contemplados en el marco legal o regulatorio (p.e. relacionados con el sistema tributario, los contratos, la salud y seguridad en el trabajo, los derechos humanos, el medioambiente, etc.).
6. Apoyar y defender los principios de buen gobierno corporativo y desarrollar e implementar buenas prácticas de gobierno corporativo, incluso a través de grupos de empresas (así como ir formando a los emprendimientos y pequeñas empresas sobre cómo construirlos y/o desarrollarlos).
7. Desarrollar e implementar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad (así como contribuir a construir relaciones positivas y transparentes entre empresas de distintos tamaños).
8. Promover el conocimiento y el cumplimiento, por parte de los empleados de cualquier tipo de empresa, de sus políticas mediante la difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de capacitación.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, o a las políticas de la empresa.
10. Implementar la debida diligencia basada en los riesgos incorporándola, por ejemplo, a sus sistemas de gestión de riesgos, con el fin de identificar, prevenir, atenuar los impactos negativos, reales o potenciales (proponiendo acciones para las empresas grandes como las pequeñas).
11. Evitar que las actividades propias generen o contribuyan a generar impactos negativos y tomar las medidas necesarias para tratarlos cuando se produzcan dichos impactos.
12. Esforzarse por impedir o atenuar los impactos negativos, aun en los casos en que las empresas no hayan contribuido a los mismos, si están directamente relacionados con sus actividades, productos o servicios en virtud de una relación comercial. Esto no ha de interpretarse como una transferencia de la responsabilidad de la entidad que causa el impacto negativo hacia la empresa con la que mantiene una relación comercial (pero si como la responsabilidad de las empresas que mantienen relaciones comerciales con las que causan el impacto negativo de ejercer influencia en ellas para que detengan su accionar, incluso negándose a seguir manteniendo relaciones comerciales).

13. Además de responder a los impactos negativos en distintos ámbitos, fomentar, en la medida de lo posible, que sus socios comerciales, incluidos sus proveedores y contratistas, apliquen principios de conducta empresarial responsable.
14. Comprometerse ante las partes interesadas facilitándoles posibilidades reales de participación a la hora de planificar y tomar decisiones relativas a proyectos u otras actividades susceptibles de influir de forma significativa en las poblaciones locales.
15. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en las actividades políticas locales<sup>5</sup>.

El objetivo de estos principios es fijar la orientación general del documento basadas en las mejores prácticas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), así como ofrecer recomendaciones puntuales a las empresas (sobre todo a las de menor tamaño), que probablemente en el corto plazo no puedan adaptarse a estas prácticas. Para ello, se las anima a trabajar conjuntamente tanto con sus empresas aliadas, como con el Estado y los consumidores para desarrollar es-

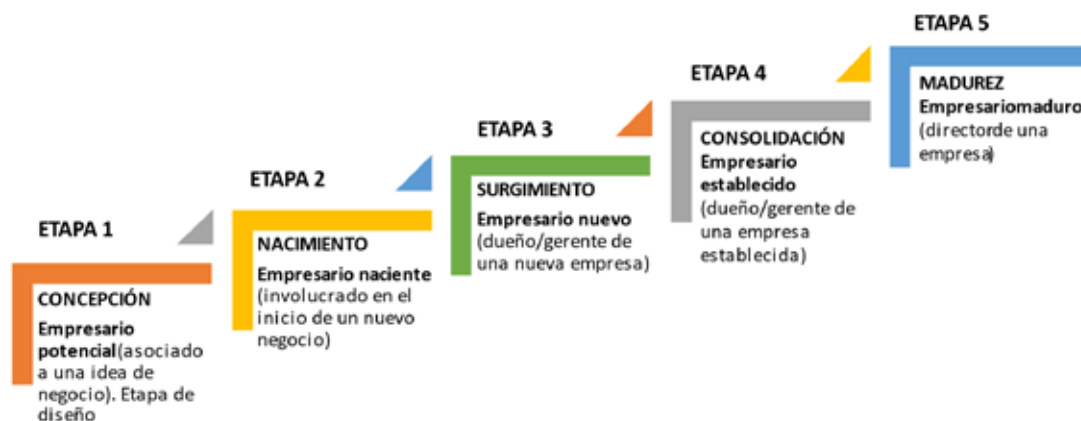
trategias respecto de sus acciones con impacto en el entorno. Se busca además que los objetivos de las empresas no entren en contradicción con el desarrollo sostenible.

La evidencia local nos muestra que muchas de las pequeñas empresas y casi todos los emprendimientos aún no logran un nivel de madurez que les permita una interacción regular (permanente, o de largo plazo) con empresas de mayor tamaño, Gobierno o consumidores con un nivel de formalidad como el que podemos encontrar en los países desarrollados. Lo anterior implica que muchos de los conceptos de la Guía aún no sean parte de la cotidianidad de tales empresas. Por ello la importancia de prepararlas para su proceso de crecimiento, no solo en los conceptos sino también en cuanto al desarrollo de prácticas y recomendaciones respecto al relacionamiento de las pymes y los emprendimientos con otras empresas semejantes y de mayor tamaño.

Los emprendimientos pasan por un proceso de desarrollo (Zevallos:2017) que les permite llegar a ser empresas y consoli-

5. OCDE (2013). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Pág. 22-23

## Gráfico 1: El modelo de desarrollo empresarial



FUENTE: Zevallos (2017)

darse en el mercado, si es que logran sobrevivir a los avatares del entorno, los clientes, la competencia e incluso el Estado.

En este proceso de desarrollo de los emprendimientos, muchos se encuentran en una etapa inicial que requiere de acompañamiento para ayudarlos a madurar, y a la vez ir introduciéndolos en los conceptos, competencias y temas que se harán necesario desarrollar durante su proceso de crecimiento. Estas etapas están vinculadas al proceso de desarrollo empresarial, que se aprecia en el gráfico 1 y que identifica a cada una de las etapas con un conjunto de prácticas e hitos en el desarrollo de un empresario. Esas etapas están asociadas tanto al desarrollo de competencias, como a la adquisición de conocimientos.

INSEAD (2009) propone 3 etapas de desarrollo de competencias: básica, intermedia y avanzada. En ellas, el emprendedor va adquiriendo competencias funcionales al crecimiento de su negocio. Zevallos (2017) propone un modelo de aprendizaje emprendedor en tres etapas: aprendiz, intermedio y avanzado, y las combina con el modelo de desarrollo empresarial del gráfico 1.

“En el caso del **aprendiz**, se supone que la persona emprendedora utiliza la competencia de una forma tímida y limitada, y que será la práctica la que ayudará a mejorar su desempeño en ella. En el caso **intermedio**, el empresario la ha explorado más y, por tanto, puede sacarle más provecho. Finalmente, en el caso **avanzado**, supone que la conoce bien y sabe usar la competencia con un nivel de dominio en su negocio”<sup>6</sup>. En el caso de la Guía, solo nos vamos a enfocar en los conocimientos, para más información sobre las competencias, puede revisar el artículo de Zevallos (2017) en la bibliografía.

De esta forma, el aprendiz está asociado a las etapas 1 y 2 del modelo de desarro-

llo empresarial (concepción y nacimiento), el caso intermedio aparece en la etapa 3 de surgimiento y el caso avanzado está presente en las etapas 4 y 5 de consolidación y madurez que se aprecian en el gráfico 1. La presente Guía vincula al emprendedor con el caso del aprendiz (concepción y nacimiento), y a la pyme con el nivel intermedio (surgimiento). Además del desarrollo de ciertas habilidades, lo importante para esta Guía es la adquisición de conocimientos que se incorporen en el negocio para convertir esos conocimientos en prácticas y finalmente en estándares. Es decir, una vez aprendido el concepto, como se implementa en la empresa de forma que sea algo que se utilice cotidianamente. En ese momento se vuelve un estándar.

En el proceso de desarrollo empresarial, es necesario que los emprendedores desarrollen y fortalezcan un conjunto de conocimientos y competencias a lo largo del tiempo. Ellas serán claves para poder desempeñarse exitosamente en el mercado y establecer relaciones transparentes y horizontales con sus pares de cualquier tipo y tamaño de empresas, así como con el Estado y los consumidores. Por ello, la Guía busca apoyar a los emprendedores de las etapas 1 y 2 y a los empresarios de la etapa 3 a entender los conceptos que utilizan las empresas de los países desarrollados en la actualidad y fortalecer sus conocimientos para poder incorporar buenas prácticas empresariales consideradas hoy en día como estándares en el mundo de los negocios. Un aporte en este sentido es el concepto de **emprendedor según fase de crecimiento** del MEIC (2020), que propone una variante del desarrollado por el GEM con 5 etapas, para entender al emprendedor en su fase de crecimiento. Sin embargo, los modelos señalados en este acápite buscan extender el horizonte del emprendedor hacia el empresario ya establecido, y los retos que este enfrenta.

6. Zevallos, Emilio (2017). Pág. 199.

## La realidad de los emprendimientos

De acuerdo al modelo del gráfico 1, el emprendedor tiene una idea de negocio que va a desarrollar a lo largo del tiempo. Este es un proceso lento donde por lo general, el

emprendedor se encuentra en la informalidad, podría por ejemplo no emitir facturas aún, no contar con un local exclusivo para su labor, ni a un equipo de trabajo contratado formalmente, ni el pago ordinario de salarios. Desde el punto de vista práctico, una realidad de muchos emprendedores locales es que aún no se encuentran registrados ante el Ministerio de Hacienda (MH), o no cuentan con un seguro de riesgos del trabajo del Instituto Nacional de Seguros (INS), mucho menos se encuentran inscritos ante la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS). Ello, les dificulta establecer relaciones estables (de largo plazo) con empresas de mayor tamaño (ya formalizadas), debido a que éstas últimas se vinculan fundamentalmente con empresas formales que les permiten deducir fiscalmente, abastecerse en volúmenes significativos, establecer créditos, etc.

Además, muchos emprendimientos -por sus volúmenes de negocio- compran sus insumos en establecimientos formales como cualquier consumidor. Por ello no es frecuente el establecimiento de relaciones comerciales con este tipo de proveedores, independientemente de la frecuencia de compra.

Sin embargo, cuando se empiezan a desarrollar estas relaciones comerciales (emprendedores y proveedores pequeños, medianos y/o grandes), por lo general son relaciones asimétricas en donde la empresa más grande aprovecha su poder sobre el emprendimiento (por ejemplo, priorizando los pedidos de las empresas que compran grandes volúmenes). Esto se visibiliza en el incumplimiento de entregas, volúmenes, calidades, etc., sin que parezca posible establecer un mecanismo de protección o arbitraje.

Ello, a pesar de que, en la mayor parte de los casos, los emprendedores tienen que pagar de contado los productos. Por esa razón es que los emprendimientos tienden

## Buenas (y no tan buenas) prácticas

Los emprendimientos entrevistados para esta Guía por lo general tienen características distintivas importantes, así como buenas prácticas ambientales (practican el reciclaje, compostaje, etc.), y la búsqueda permanente de innovación en productos y/o servicios (como productos libres de químicos, ser amigables con el ambiente, buena atención, garantía, etc.).

Aunque muchos de ellos manejan su información de memoria (o en el teléfono), también se ha encontrado que algunos sistematizan la información en medios electrónicos, como hojas de Excel en donde llevan registro de sus compras de insumos; tanto para mantener actualizados los precios de los mismos, como para manejar más de un proveedor que pueda suplirlos. En ese sentido, una buena práctica es la de documentar sus relaciones comerciales.

Adicionalmente, se observa que muchos emprendimientos tratan de acceder a capacitaciones (sobre los más variados temas), con fines de actualización; aunque son pocos los que posteriormente implementan lo aprendido en sus negocios. Un caso interesante es el de un emprendedor que hizo un curso del INA sobre abono orgánico, y que -posterior al curso- todos sus desperdicios orgánicos los usa como abono (tanto de la empresa como en el hogar); y por ello ahora busca relacionarse con empresas con buenas prácticas ambientales. Otro utiliza empaques compostables / biodegradables / reciclables.

Estas acciones, aunque sencillas, son muy relevantes para el establecimiento de buenas prácticas empresariales en los emprendimientos, ya que las encamina en la senda de la madurez empresarial, la formalización de sus acciones, y el desarrollo de mejores relaciones con sus proveedores, clientes, etc.

a dejar de comprar a esas empresas luego de esas malas experiencias. Solo en pocos casos (sobre todo cuando no hay otros proveedores locales), los emprendedores mantienen la relación, aunque tienden a reducir sus compras.

A pesar de lo anterior, los emprendedores si buscan relacionarse con otros emprendimientos (por lo general también pequeños), con los que comparten filosofía de trabajo (por ejemplo, en el cumplimiento en los pedidos, buenos estándares de calidad, amigables con el ambiente, buen trato al cliente, entre otros aspectos).

Sin embargo, estas relaciones tienden a ser complejas por las limitaciones propias del tamaño de los negocios (como volúmenes de producción, ausencia de formalización, poca estructura empresarial, etc.). Por lo general, los emprendimientos viven en la frontera entre la formalidad y la informalidad, y ello se hace visible en sus prácticas (poco orden administrativo y financiero, productos con estándares diferentes, no emisión de factura a menos que el cliente la solicite, etc.).

Otro de los problemas que se observan en el mundo de los emprendimientos es la ausencia de proveedores locales, y que además vendan en pequeñas cantidades; esto fundamentalmente por el tamaño del mercado, y también porque los proveedores priorizan a sus compradores más grandes. A ello se une la ausencia de estándares de calidad y atención -hacia los emprendimientos- que repercuten en quejas y disconformidades por parte de los emprendedores, así como el trato discriminatorio que muchas veces perciben por parte de algunos proveedores.

Es por ello que los emprendedores señalan que cuando compran, tienen que estar detrás del producto y corroborar si el estándar es el mismo al solicitado o lo han cambiado, si el producto viene defectuoso, o si está completo. Ante fallas como las señala-

das, la respuesta emprendedora es cambiar de proveedor y buscar otras empresas -por lo general extranjeras con representación local-, ya que por lo general tienen mejores prácticas que las nacionales.

Como se observa, el camino de los emprendimientos es difícil, sin embargo, hay aspectos de este que vale la pena resaltar como acciones bien encaminadas hacia el desarrollo empresarial.

Parte de este aprendizaje tiene que ver con conceptos y formas de relacionamiento con empresas, clientes y el propio Estado. Ello es parte de la llamada **conducta empresarial responsable**. A lo largo de la Guía se ejemplificará tanto la conducta empresarial responsable como otros conceptos tales como debida diligencia, reportes de sostenibilidad, gobierno corporativo, precios de transferencia, etc. Ellos son aún desconocidos o ajenos a muchas personas emprendedoras, así como propietarias de pymes; debido a que su operación se hace en pequeñas proporciones (casi como cualquier consumidor); y a la vez, porque las empresas más grandes no las ven como socias sino solamente como compradoras, e incluso son tan pequeñas que las más grandes consideran -en algunos casos- que pueden aprovechar con ellas de su poder de mercado.

Es por esto que la Guía pretende dar también recomendaciones respecto de cómo establecer relaciones comerciales, y hacerlas sostenibles bajo principios de transparencia y horizontalidad, es decir, empresas que tratan en igualdad de condiciones, independientemente de su nivel de ventas, activos e incluso de desarrollo.

## Las pequeñas empresas

Así como encontramos a las personas emprendedoras tratando de incorporarse al mundo empresarial, también encontramos a las **pequeñas empresas (pymes)**, quienes tienen mayores grados de madurez y soli-

dez económica que los emprendimientos. Por ello, es importante que ellas empiecen a construir una **estructura de gobernanza** (es decir, su forma de administrar la empresa, que incluye su estructura y las responsabilidades de cada área del negocio<sup>7</sup>) que les permita adaptarse a una realidad económica cambiante y a la vez, les facilite el acceso a una serie de recursos económicos y de formación que ofrece el Estado, sus instituciones, así como la cooperación internacional.

En ese sentido, uno de los principios básicos de la gobernanza es la transparencia informativa, y para ello, las empresas deben acostumbrarse no solo a tener información disponible, sino a generarla y recopilarla de manera sistemática y en formatos que sean de simple uso y comprensión. Las empresas socialmente responsables visibilizan sus actividades, sus relaciones y sus acciones hacia la sociedad, con el propósito de que los consumidores las conozcan son solo en su ámbito comercial sino también en las otras dimensiones de la empresa, como sus relaciones con el entorno.

Para una pequeña empresa, el buen uso de la información puede empezar desde la construcción de una base de datos de clientes (que incluya nombre, correo electrónico, teléfono, así como lo que ha comprado, los montos pagados, y su frecuencia de compra -muchas veces asociada a la factura-), y de proveedores (con los mismos criterios). Esa información se vuelve crucial para identificar, de un lado, quienes son sus mejores clientes, cuáles son sus productos más vendidos, cuáles son los periodos en los que

se vende más y menos, etc. Lo anterior permite a la empresa desarrollar estrategias de negocios, así como de compras.

Si bien las redes sociales han cumplido un rol importante como medio de comunicación entre clientes y empresa, así como de visibilización del producto / servicio y sus características, también puede cumplir otro rol informativo de lo que “los clientes quieren”. Además de ellas, existen otros espacios en los que la empresa puede abastecerse de información de los clientes y sus expectativas, y son los espacios de presencialidad. Quienes cuentan con un local propio pueden generar esos espacios de conversación con los clientes; pero quienes no cuentan con ello (los que solo tienen tienda virtual), también pueden construir esos espacios de interacción y diálogo con clientes; por ejemplo, en las ferias, tales como las que promueven las instituciones del Estado, la misma “feria del agricultor”, o en general, espacios de exposición de productos.

La información es importante; tanto la que puede obtenerse de los consumidores, como la que se extrae de los proveedores/distribuidores. Y esta última también es importante porque se asocia al origen de las materias primas y bienes intermedios, así como la distribución de los bienes / servicios posteriores a la entrega. Es decir, supone conocer tanto con que se hace el bien o servicio desarrollado, y luego que pasó con el mismo luego de ser producido y vendido. A ello se le llama **trazabilidad**. Conceptualmente es la “posibilidad de identificar el origen y las diferentes etapas de un proceso de producción y distribución de bienes de consumo” (RAE; 2021), y permite controlar la calidad del producto desde los insumos, así como el final de la cadena de producción.

En esta construcción de prácticas, entendemos que una pyme ya ha logrado la supervivencia de los primeros años y está en mejores condiciones para implementar buenas prácticas, sobre todo en sus relacio-

7. Por lo general, las empresas, independientemente de su tamaño, deberían contar al menos con las siguientes cinco (5) áreas: producción (si produce bienes), u operaciones (si desarrolla servicios); finanzas (donde están todos los aspectos económicos y contables); recursos humanos (donde se definen las características que tiene que tener las personas que trabajan en la empresa y que deben hacer); mercadeo y ventas (todo lo relacionado a la promoción de los bienes /servicios de la empresa, así como su imagen); administración (donde se define la estrategia de la empresa).

nes con otras empresas y clientes. En este punto, es posible observar que ellas se relacionan tanto con empresas de su mismo tamaño, así como con otras más grandes. En el primer caso, suelen buscar empresas con las que compartan filosofía, es decir, que sus prácticas sean coherentes con su propuesta comercial. En este punto, nos vamos dando cuenta que las empresas, independientemente de su tamaño o nivel de desarrollo, buscan aliarse con otras que tengan valores semejantes. En estos casos, en vez de establecer relaciones comerciales, es posible interactuar con ellas bajo la forma de **alianzas comerciales**<sup>8</sup>. Ello es viable no solo con proveedores, sino también con otras empresas en las que puedan desarrollarse alianzas para la comercialización.

Uno de los aspectos que delata el nivel de madurez de una empresa es la forma como se relacionan con otras empresas. Muchas de las pymes entrevistadas señalaron que, en general, son pocos los proveedores que utilizan porque al ser un país pequeño, no hay demasiada variedad. En algunos casos se han construido relaciones con ellos, sobre todo con proveedores extranjeros (antes se señaló que ellos tienen un mejor trato y cuentan con buenos estándares y variedad). En esos casos las cosas funcionan bien porque son cumplidos y no importa si compran mucho o poco. Otras pymes también compran por Amazon® u otras plataformas, ya que sus pedidos son pequeños, no se encuentran localmente o bien son excesivamente caros. También existen otros proveedores que son muy buenos (nacionales o extranjeros), pero que ponen umbrales mínimos de compra altos que son inalcanzables para las pymes locales. Todo lo anterior visibiliza los desafíos detrás del establecimiento de relaciones comerciales, asociados a sus ba-

jos volúmenes de compra. Sin embargo, eso es algo que podría cambiar si las empresas proveedoras más grandes dejaran de ver a las pymes como “compras pequeñas”, y las empiezan a ver como “frecuencia de compra”, lo cual expresa lealtad.

Uno de los asuntos más importantes de la Guía se refiere también a como poder desligar a las empresas de **las malas prácticas**, sea que ellas mismas las lleven a cabo, o que lo hagan las empresas con las que tienen relación. En el primer caso, el que (casi) todas las empresas lo hagan parece ser el “permiso” que se requiere para también hacerlo, institucionalizando la mala práctica (tirar basura en la calle, es algo que -casi- todo el mundo hace, aunque

## La trazabilidad

La importancia de conocer a fondo no solo el proceso productivo de la empresa, sino también el proceso de sus proveedores permite asegurar un mejor estándar de calidad de su producto final. Ello facilita no solo identificar posibles espacios de mejora en la provisión de insumos, sino también el asociarse con empresas que compartan filosofía y prácticas, e incluso organizarse con empresas afines para promover buenas prácticas conjuntas.

Cuando el producto final no mantiene un mismo estándar y es sujeto de quejas por parte de los consumidores, la trazabilidad permite identificar el insumo defectuoso del proceso. En ese sentido es útil para identificar a las empresas que no cumplen con lo que ofrecen, y de esa forma, mejorar la selección de proveedores.

Varias de las empresas entrevistadas para la presente Guía han señalado la importancia de la trazabilidad. Muchas de ellas tienen archivos digitales con la información de proveedores y distribuidores, y otras que ya entienden su importancia, están en el proceso de sistematizarla. Lo importante es documentar (por escrito) a quién le compran, cuánto y cuándo le compran, y qué le compran. Al mismo tiempo, a quién le venden, qué le venden, cuánto y cuándo le venden. Con esa información pueden reconstruir la ruta de sus productos.

8. Una alianza comercial, es más que una relación comercial que supone solamente comprar o vender un producto. La alianza supone el desarrollo de actividades conjuntas, como proyectos, en donde cada empresa aporta algo en busca de un objetivo común.

## Malas prácticas comerciales

En el ámbito comercial se observan malas prácticas que deben ser evidenciadas para evitar su repetición. Sobre todo, porque ellas generan no solo inconformidades en las empresas de menor tamaño, sino que terminan por deteriorar las relaciones entre empresas e incide en la competitividad de los negocios.

En algunos casos señalados por las pymes entrevistadas, es visible que hay trato preferencial hacia unas empresas respecto de otras (por ejemplo, en la visibilidad de sus productos en las góndolas de los comercios). Se desconoce si es porque algunas empresas pagan porque sus productos sean más visibles o estén mejor ubicados (sea al dueño o administrador del almacén), o si hay alguna relación que no es conocida por el resto de los proveedores. En este caso, lo importante es que todos los involucrados conozcan cuáles son las reglas de juego -y si es necesario pagar para tener una mejor posición- que todos lo sepan.

Asociado a lo anterior, cuando las pymes buscan al dueño del comercio para visibilizar su inconformidad, nadie da razón de él. Y es finalmente un administrador (encargado) quien toma las decisiones. Cabe señalar que el buscar al dueño es la opción menos frecuente de las pymes, ya que por lo general optan por dejar de trabajar con ese comercio.

Los casos documentados tienen que ver con establecimientos comerciales donde unos productos son muy visibles y otros son casi invisibilizados. En algunos casos porque no es el personal del negocio quien acomoda el producto, sino que dejan que las propias empresas lo hagan. Y cuando ello sucede, algunos productos son desalojados del área donde están para ser ubicados en espacios donde el producto no se ve, incluso si -en principio- los productos no compiten entre sí. En esos casos la responsabilidad es del negocio que permite que eso ocurra. En algunas ocasiones, los establecimientos responden y toman cartas en el asunto, mientras que en otras optan porque sean los propios proveedores quienes “se pongan de acuerdo”; cosa que jamás sucede.

Para evitarlo, deben existir acuerdos (en lo posible escritos), entre las empresas y sus proveedores y que sea la empresa que acoge los productos quien monitoree la situación, o bien que sean las propias pymes quienes deban hacer visitas periódicas a las empresas para observar el movimiento de sus productos y a la vez controlar que estas situaciones no se presenten. Sin embargo, esto último es costoso (en tiempo y dinero). Otra opción es que cada pyme lleve el producto con exhibidor, de forma que no sea posible el removerlo, no obstante, ello también es costoso y a veces no es aceptado por la empresa.

Otros casos de malas prácticas tienen que ver con los precios sugeridos. A veces la gran empresa que le vende sus productos a las pymes pone precios sugeridos tan altos que entran a competir con productos de otros segmentos y, por tanto, las pymes no tienen oportunidad con su producto. En otros casos los precios sugeridos para las pymes son los mismos a los que la propia empresa proveedora (más grande) le vende al público general y por tanto las pymes tampoco tienen forma de competir.

En ocasiones, las empresas (grandes) que venden productos de pymes, le piden a ella un precio de referencia, pero luego la empresa grande vende al precio que quiere (y no respeta el precio de referencia), o bien le solicitan a la pyme un descuento en el precio que no se traduce en un descuento al consumidor, lo que le proporciona a la gran empresa un mayor margen de ganancia sin ningún esfuerzo de venta.

Como se puede observar, para una pyme, trabajar con empresas de retail es difícil; lo hace más que todo para comodidad de los clientes, así como para visibilizar su producto en varios puntos de venta. Pero muchas veces prima la ley del más fuerte.

se reconoce que está mal). Probablemente los casos más frecuentes son el no ofrecer factura al vender un producto, a menos que la pidan; o bien la elusión fiscal (evitar de forma astuta y deliberada una obligación tributaria). La percepción de que el Estado no usa bien los recursos suele ser el argumento para la elusión fiscal. Como se señaló anteriormente, el que alguien no cumpla no da carta libre a que todos no cumplan.

En el segundo caso, es posible usar los mismos ejemplos en empresas con las que las pymes tienen relaciones comerciales, o bien empresas que dicen actuar de una forma y en realidad actúan de otra muy distinta (como ser “amigables con el ambiente”, o “el mejor lugar para trabajar”). Empresas que señalan de sí mismas que son “honestas” y “transparentes” y a la vez tratan de forma discriminatoria a algunos de sus clientes (debido a su tamaño, volúmenes de compra, u otras razones). Ello sin duda se convierte en un elemento que aleja a unas empresas de otras.

Es claro que, en el primer caso, el cambio depende de la propia empresa, de la influencia que puedan ejercer el Estado (y el marco legal vigente), o bien sus propios socios comerciales (que no quieren involucrarse con empresas conocidas por malas prácticas o mala fama). Lo mismo sucede en el segundo caso, pero de forma inversa. El problema se da cuando las malas prácticas son generalizadas y todos (o casi todos), son parte de ese engranaje. En ese caso, es el público (consumidores), quien puede tomar acción dejando de comprar los productos e inducir de esa forma un cambio de conducta. Es frecuente reconocer que los consumidores dejan de comprar a las empresas que consideran tienen malas prácticas, que no son amigables con el ambiente o que no son sostenibles<sup>9</sup>.

9. La Vanguardia (2020). Economía. El 44% de los consumidores deja de comprar marcas que considera no sostenibles. 03 de marzo. En [https://www.lavanguardia.com/vida/20200303/473950821372/economia--el-44-de-los-consumidores-deja-de-](https://www.lavanguardia.com/vida/20200303/473950821372/economia--el-44-de-los-consumidores-deja-de-comprar-marcas-que-considera-no-sostenibles)

Aunque existen empresas de todos tamaños que tienen una clara visión de que las buenas prácticas empresariales generan no solo satisfacciones para las empresas sino resultados económicos importantes, lamentablemente las malas prácticas se hacen cada vez más comunes en las relaciones empresariales. Esto no solo lo observan los emprendedores o las pequeñas empresas (pymes). Es algo que los consumidores perciben con mayor frecuencia y que debe ser erradicado del accionar empresarial. Las ganancias basadas en el engaño, los tratos discriminatorios, la mala calidad de los productos, o el mal servicio no son prácticas sostenibles. Las personas no regresan a un lugar donde fueron mal atendidos, o donde el producto/servicio no fue de la calidad esperada. Las pymes no les compran a las empresas que abusan de ellas. Lo que ocurría en el pasado con mercados pequeños y dominados por pocas empresas proveedoras puede cambiar fácilmente. El mundo globalizado permite traer bienes de distintas partes del mundo en las cantidades que se necesiten y a precios competitivos. Las tiendas en línea permiten dejar de depender de empresas con malas prácticas. Ello contribuye a transparentar los mercados y obligan a estas empresas de mayor tamaño a mejorar sus prácticas y condiciones, ya que ahora compiten con miles de empresas que se encuentran en el exterior.

Es por ello que las empresas de todo tamaño y condición deben desarrollar buenas prácticas para ser competitivas, ganarse a sus clientes y fidelizarlos, fortaleciendo así el empleo local y el tejido empresarial. Parte de estas buenas prácticas supone garantizar **información significativa**<sup>10</sup> de todos los aspectos relevantes de las acti-

[comprar-marcas-que-considera-no-sostenibles.html](#)

10. Se considera que una información es significativa si su omisión o falsificación puede influenciar las decisiones económicas de las personas a las que está destinada. OCDE (2013). Página 32.

vidades empresariales (como estructura, proceso productivo, situación financiera, resultados, así como accionistas y sistema de gobierno corporativo -en caso de existir-). En el caso de las empresas de menor tamaño, es posible que la falta de recursos impida contar con mecanismos para sistematizar su información y/o difundirla. Pero esa información existe. Los emprendimientos muchas veces la tienen, pero no la tienen ordenada, o bien no la sistematizan, mientras que cada vez son más las pymes que tienden a hacerlo. Por ello, se recomienda que todas las empresas documenten en lo posible:

1. Sus objetivos empresariales (cuál es su razón de existir, más allá de generar recursos),
2. La estructura de la empresa (como se encuentra organizada, o se organizará en el futuro),
3. Con quiénes desarrolla relaciones económicas, sus volúmenes y frecuencia de compra, calidades, etc. (la trazabilidad de los insumos en el proceso productivo),
4. Las políticas internas (cómo se establece el comportamiento dentro de la empresa, qué es aceptable y que no),
5. Resultados financieros (ingresos, gastos y resultados de su operación),
6. Información de carácter medioambiental y social (sobre su uso de recursos naturales, el nivel de desechos que produce, su gasto en energía, o los niveles de contaminación que genera la empresa, por ejemplo),
7. Sus propios códigos voluntarios de conducta empresarial<sup>11</sup> (donde la empresa expresa su compromiso con ciertos valores éticos en ámbitos como el medio ambiente, los derechos laborales, la tributación, los derechos de los consumidores, su apoyo a la comunidad, entre otros).

Esta información debería ser pública y todas las empresas, sin distinción deberían visibilizarla, ya que, de esta forma, ninguna tendría una ventaja de información sobre las otras. Para ello las empresas de-

ben trabajar en el diseño / mejora de sus sistemas de información, y construir modos sencillos de generarla, sistematizarla y difundirla para los consumidores u otros interesados, sea por medios electrónicos y usando tecnologías de información y comunicación. Para ello, las instituciones del Estado (como el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones- MICITT, o el de Economía, Industria y Comercio -MEIC), pueden colaborar con las empresas apoyándolas en el diseño de este tipo de herramientas. Asimismo, estas instituciones pueden colaborar en el diseño e implementación de plataformas para que las empresas puedan “subir” su información, así como “vender y cobrar” en ella. La experiencia de SINPE Móvil (para pagos de montos menores a 100 mil colones, y con un tope mensual de 2 millones sin cobro), se ha convertido en una herramienta fundamental para los emprendedores y pequeñas empresas; sobre todo porque son ellas quienes fundamentalmente la utilizan.

## Diferencias de género

No es lo mismo ser empresario que empresaria. Siempre existe una condición de desigualdad entre hombres y mujeres que se visibiliza en el ámbito empresarial en las relaciones con los clientes, el Estado, proveedores, el sistema financiero; es decir, en todo tipo de relación económica. La consecuencia de esa diferenciación ha sido que muchas mujeres han dejado sus emprendimientos; debido tanto a las mayores dificultades que han enfrentado para desarrollar sus negocios, como a la carga adicional de las responsabilidades familiares (que no se comparten de forma equitativa). Quienes se mantienen como empresarias, son forzadas por las circunstancias a aceptar condiciones más desfavorables en sus relaciones económicas (como el trabajar en la informalidad, recibir menos paga

11. Esta es una práctica que debe ser promovida en todas las empresas, incluyendo las de menor tamaño.

por más flexibilidad, trato discriminatorio, etc.), e incluso ser segregadas por el sistema financiero (cuando –por ejemplo- les solicitan que su marido sea aval). En el caso de las mujeres asalariadas, ellas ganaban 85% del salario promedio de los hombres para el año 2019 (OIT:2021.1).

Además, existen otras dimensiones en las que se visibiliza esta desigualdad. Por lo general, estas brechas son más grandes en la base de la pirámide, es decir, en los entornos de menores ingresos. En términos empresariales, por ejemplo, las mujeres tienen menores facilidades de acceso al crédito en relación con los hombres en condiciones semejantes. Pero también, en sus relaciones comerciales no son vistas de igual forma que con los hombres. Por ejemplo, a veces es más sencillo para un empresario hombre hablar de prácticas poco éticas con otros hombres que con mujeres. Por ello, es visible en las entrevistas que las empresarias señalan no haber recibido ese tipo de propuestas, sino más bien haber sido víctimas de prácticas poco equitativas.

Existen herramientas desarrolladas por la OIT en alianza con otras organizaciones para promover la cooperación e igualdad de trato entre hombres y mujeres, tal es el caso del modelo MIG SCORE.

Lo cierto es que las relaciones empresariales deben estar exentas de todo tipo de trato discriminatorio, intimidante, degradante y más bien deben buscar la transparencia, la colaboración, el aprendizaje mutuo y la equidad. En ese sentido, las empresas de todo tamaño deben construir relaciones viéndose como pares sin diferenciación por género, tamaño del negocio, volumen de ventas, etc.

La evidencia recogida muestra prácticas que dejan de lado a las empresas gerenciadas por mujeres de procesos económicos; siendo señalado el bajo nivel de compras de tales empresas como el argumento para ello. Estas prácticas se visibilizan en los

## El modelo MIG SCORE<sup>1</sup>

El programa SCORE de la OIT aumenta la productividad y mejora las condiciones laborales en pequeñas y medianas empresas. El Programa emplea la metodología SCORE, capacitando y dando asistencia técnica a las empresas para promover su participación en las cadenas globales de suministro.

El MIG SCORE promueve la cooperación entre las partes a través de prácticas sencillas y efectivas que promueven la igualdad de trato y oportunidades para todas las personas de la empresa, a la vez que apoya el cambio organizacional.

Se implementa en 4 pasos, se enfoca en 5 esferas de acción que identifican prácticas claves para la gestión eficaz del talento humano, y puede implementarse en 8 meses.

Para más información del programa ver: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_711707.pdf#:~:text=Modelo%20de%20Igualdad%20de%20G%C3%A9nero%20SCORE%28MIG%20SCORE%29.%20Se,condiciones%20de%20trabajo%20de%20mujeres%20y%20hombres%2C%20](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_711707.pdf#:~:text=Modelo%20de%20Igualdad%20de%20G%C3%A9nero%20SCORE%28MIG%20SCORE%29.%20Se,condiciones%20de%20trabajo%20de%20mujeres%20y%20hombres%2C%20)

O directamente en: <https://www.ilo.org/empent/Projects/score/lang--en/index.htm>



plazos de entrega, los cobros anticipados, e incluso las calidades recibidas. El comentario de las empresarias es que los hombres las ven en condiciones de desventaja y, por tanto, como susceptibles al abuso económico. Ello hace que las otras empresas no las vean como potenciales aliados sino solamente como clientes esporádicas.

### El rol de los actores (empresas, Estado, consumidores)

Para la implementación de esta Guía, es claro que se requiere principalmente de la cooperación de las empresas, sus organizaciones de representación, el Estado y los consumidores. Y dentro de estos grupos, las **grandes empresas, así como las empresas multinacionales** juegan un rol clave tanto para construir un clima empresarial adecuado en los negocios, como promoviendo relaciones transparentes y horizontales con todo tipo de empresa, desarrollando sus actividades en armonía con las políticas públicas y a la vez fomentando la sostenibilidad del desarrollo. Estas empresas pueden aportar beneficios sustanciales al país (más allá del empleo y los impuestos), por medio de sus inversiones directas, la transferencia tecnológica y de conocimiento, las relaciones comerciales, entre otros. Esta Guía promueve que ese aporte también se visibilice -por ejemplo, a través de sus relaciones con las pequeñas empresas-, y así dinamizar el mercado interno y mejorar la capacidad de las pymes de proveer y colaborar con grandes empresas.

Asimismo, el **Estado** también puede contribuir al desarrollo de las pequeñas empresas y los emprendimientos proporcionando un marco de política apropiado al desarrollo de los negocios (por ejemplo, con una política macroeconómica creíble y estable, una regulación transparente, suficiente y adecuada al contexto empresarial del país, un nivel de supervisión apropiado, un sistema judicial imparcial y una

administración pública honesta, eficiente y eficaz). El propio Estado puede promover el desarrollo empresarial por medio de políticas activas (de desregulación, simplificación, así como incentivos a las buenas prácticas laborales, ambientales, etc.), y en general, contribuyendo a la construcción de un entorno que facilite los negocios, sin afectar a otros grupos. En ese sentido, el Estado debería estar comprometido siempre con la promoción de los derechos humanos y laborales, el bienestar económico, la mejora en la calidad de vida de la sociedad y la creación de oportunidades. Sin embargo, aún si esta plataforma de compromisos de política no sea prioritaria para el Estado (o incluso que vaya en contra de estos objetivos), ello no debe ser obstáculo o excusa para que las empresas no se comprometan con los principios rectores de esta Guía.

Finalmente, los **consumidores** son también un grupo fundamental para una implementación exitosa de la Guía. Ellos buscan bienes y servicios de buena calidad a precios accesibles, y por eso son sus elecciones las que deberían guiar el comportamiento de las empresas, y no al contrario. Pero también son quienes muchas veces compran bienes y servicios que no necesitan, o bien que usarán muy poco. Por eso es necesario promover políticas de consumo responsable que eduquen al consumidor no solo en cuanto a sus compras, sino también sobre el uso de sus recursos económicos. Ello pasa por informar mejor a los consumidores respecto de las características de los bienes y servicios que adquieren, pero también por promover una cultura financiera entre los consumidores. Ambas acciones, no solo les ayudará a tomar mejores decisiones de compra, sino que los impulsará hacia un uso más eficiente de sus recursos.

En este punto la información nuevamente se convierte en un elemento clave. En las etiquetas de muchos productos apa-

rece información relevante para el consumidor (como la información nutricional, e incluso la forma de conservar mejor sus productos). El consumidor debe aprender a leer las etiquetas informativas y acostumbrarse a consumir bienes que le sean de utilidad, desechando los que no lo sean.

Si los consumidores desarrollan patrones de consumo sostenibles, buscando bienes con mayor durabilidad, de mejor calidad, que sean elaborados cumpliendo con la normativa vigente y apoyando causas positivas para la sociedad (como la protección del medio ambiente), están señalando la senda por la que las empresas deben transitar.

En el ámbito de la Guía, se busca construir relaciones armónicas, transparentes y equitativas entre empresas de distintos tamaños para fortalecer el tejido empresarial del país, contribuir a la innovación, mejorar la calidad del empleo y promover el desarrollo sostenible. Lo anterior asociado al principio de igualdad en las relaciones entre empresas, así como trato no discriminatorio.

## Aspectos específicos de la Guía

La Guía aborda, además de los principios generales y aspectos conceptuales antes señalados, temas asociados a la cadena de valor: las **relaciones y los estándares laborales** (donde se entrelazan los derechos humanos, el trabajo decente, y un medio ambiente propicio para el empleo, hasta acciones que permitan conciliar el trabajo con la familia, la formación de los trabajadores, el diálogo social, la equidad de género, entre otros); el **ámbito ambiental y del entorno** (que involucra la autodisciplina de la empresa, la lucha por un medio ambiente más limpio, la disminución / eliminación de desperdicios, el cambio de patrones productivos hacia tecnologías más limpias); las **relaciones entre el Estado y**

**las empresas** (y dentro de ella, la lucha en contra de la corrupción, el cumplimiento del marco normativo y el adecuado pago de impuestos, el trato igualitario, entre otros); también se refiere a **las relaciones entre empresas** (buscando la equidad y la transparencia en las relaciones entre ellas, la responsabilidad social, etc.), y **la conducta empresarial frente al consumidor** (el ofrecer productos / servicios de calidad a precios justos, el escuchar a los clientes, las políticas que establezcan las relaciones entre ellos, etc.). Todos estos temas se desglosan a continuación.

### ¿Qué es Conducta Empresarial Responsable (CER)?

**CER** es más que el cumplimiento de la ley

**CER** es más que responsabilidad con el entorno o social

**CER** no es filantropía

**CER** es tomar en cuenta las preocupaciones sociales, laborales y ambientales en el corazón de tu negocio

**CER** es actuar con ética y con responsabilidad

**CER** es contribuir al desarrollo sostenible

**¿Y a mí para qué me sirve?**

- mejorar la calidad de vida de las personas
- generar empleo que permita llevar una vida digna
- fortalecer la innovación empresarial para mejorar las condiciones de vida y el bienestar
- acceder a mercados que estipulan la responsabilidad como un requisito

**Todo eso mientras tu empresa se fortalece en su desempeño en el mercado y consolida una actividad empresarial sostenible**

**elegí CER responsable**  
Conducta Empresarial Responsable

Con el apoyo de:

meic CERALC

Ministerio de Economía y Finanzas

Ministerio de Trabajo



## Los temas de la Guía

# LAS RELACIONES Y LOS ESTÁNDARES LABORALES

Los temas que aborda la Guía son los cinco antes señalados que analizan las principales dimensiones de las empresas en su relación con la sociedad y sus distintos actores.



Para promover el crecimiento económico y el desarrollo sostenible, elevar el nivel de vida de la población, así como promover el empleo, reduciendo el desempleo y subempleo, los Gobiernos procuran implementar políticas activas de promoción del trabajo decente. En el contexto particular de la pandemia, también buscan promover una recuperación verde. Para ello, es fundamental establecer buenas relaciones entre empresas y Estado, que permitan la colaboración a la vez que el respeto a la normativa vigente.

Al mismo tiempo, las relaciones entre trabajadores y empresarios son centrales para orientar a la empresa por un entorno que facilite el trabajo colaborativo y logre tanto los objetivos de la empresa como los de los trabajadores, manteniendo relaciones armónicas y productivas en la Organización.

Por ello, es responsabilidad de las empresas construir un entorno en el que se respeten los derechos humanos de los colaboradores, así como sus derechos laborales. Y esto significa que la empresa cumpla no solo las leyes y regulaciones

nacionales sino también las normas laborales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT<sup>1</sup>) ratificadas por el país, así como sus recomendaciones. Su cumplimiento es condición necesaria para el establecimiento de relaciones armónicas entre empresa y trabajadores.

En ese sentido, la OIT ha identificado dentro de su marco normativo, ocho convenios<sup>2</sup> clasificados como fundamentales para garantizar los derechos de las personas en el trabajo. Ellos, son condición previa para el desarrollo de los demás convenios, y son los siguientes:

1. La OIT es la agencia especializada de Naciones Unidas más antigua y su objetivo principal es promover la justicia social y los derechos humanos y laborales reconocidos a nivel internacional. Fue creada en 1919 y tiene una estructura única entre las agencias multilaterales ya que reúne a representantes de los gobiernos, de los empleadores y de los trabajadores. Este tripartismo permite a los gobiernos e interlocutores sociales de los 185 estados miembros, confrontar libremente sus ideas y comparar políticas y experiencias nacionales y participar en todas las negociaciones, deliberaciones y decisiones en un plano de igualdad. Tomado de ACT/EMP (2014). Guía de Diagnóstico Empresarial. OIT. Pág., 6.

2. El contenido de los 8 convenios puede revisarse en el siguiente enlace: <https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang-es/index.htm>

1. Convenio sobre libertad sindical y la protección del derecho de sindicalización, 1948
2. Convenio sobre el derecho de sindicalización y de negociación colectiva, 1949
3. Convenio sobre trabajo forzoso, 1930
4. Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso, 1957
5. Convenio sobre la edad mínima, 1973
6. Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999
7. Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951
8. Convenio sobre la discriminación, 1958

Su cumplimiento, es garantía de que las empresas están actuando de manera responsable con sus trabajadores desde la perspectiva de los derechos humanos y laborales.

Sobre esa base, las empresas (sin distinción de tamaño o nivel de desarrollo), desde el momento de la **contratación del trabajador**, deben establecer un conjunto de condiciones a cumplir tanto de su parte como el propio trabajador, las cuales deben estar establecidas en un contrato escrito y firmado por el representante habilitado por la empresa (o dueño) y el trabajador, y del cual cada uno debe tener copia debidamente firmada. En él se deben establecer las responsabilidades de empleador y trabajador, los objetivos y las condiciones del trabajo, la fecha en que empieza a ser efectivo el contrato, el salario (y sus especificidades), las deducciones, la jornada laboral, las vacaciones, eventuales especificidades y otros beneficios laborales. También debe incluir cuales son las faltas y sus consecuencias (como las amonestaciones o el despido), los mecanismos de conciliación entre trabajadores y empresa en caso de acciones que cualquiera de las partes considere indebidas por parte de la otra, así como las condiciones de jubilación (si es pertinente). En la medida de lo posible, también las métricas con las que se va a evaluar el desempeño laboral. Y en este mismo

## Oportunidades de mejora para las empresas

Se observa que muchas veces, las empresas de distintos tipos no cumplen con los horarios laborales. Por las responsabilidades de las personas en la empresa, la jornada laboral se extiende – a veces más allá de lo razonable- sin que haya una compensación económica por ello.

Esas extensiones de jornada pueden ser comprensibles en algunos momentos, pero cuando ellas se hacen costumbre (o se tornan continuas o permanentes), deben señalarse claramente y tomar las medidas de compensación que tengan lugar. Si bien existe entre la empresa y el trabajador un vínculo que se va consolidando con el tiempo, esto no debe ser excusa para el abuso laboral.

punto, es indispensable que las empresas busquen mantener como un principio la equidad de género tanto en la contratación, como en los ascensos, remuneración, etc.

Este documento constituye el marco legal y establece las reglas de juego de la relación laboral. Evidentemente, él debe ser consistente con la legislación local vigente y ser respetuoso de los convenios internacionales firmados por el país en el ámbito laboral. Mientras más claro sea el contrato, más transparente será la relación entre trabajador y empresa. Sin él, es muy difícil para empleador o trabajador hacer reclamos de cualquier tipo.

Una vez definidas las reglas de juego entre trabajador y empleador, si alguno de ellos considera tener motivos de **reclamo** con su contraparte (empresa o trabajador), puede ejercer su derecho de presentarlo sin sufrir ningún perjuicio por ello y también a que dicha reclamación sea examinada siguiendo un debido proceso. Para ello se deben promover (al interior de la empresa), mecanismos de conciliación y arbitraje voluntarios (de buena fe), adecuados a la realidad local, y disponibles para facilitar tanto la prevención como la solución de los conflictos laborales entre empleadores y trabajadores. Se recomienda que el procedimiento no tenga costo y sea expedito, probablemente integrando en el mecanismo de arbitraje, un número igual de empleadores y trabajadores, todos con voz y voto. Si el acuerdo no es posible, se recomienda la incorporación de un miembro del Estado (como un representante del Ministerio de Trabajo), que defina en última instancia. En esa línea, deben evitarse los procedimientos de despido arbitrario, debe seguirse un debido proceso, que no debe ser largo, pero si claro en sus consideraciones.

Se insta a las empresas, sin impor-

tar su tamaño, que respete el principio a cualquier forma laboral de asociación, como sindicatos, asociaciones solidaristas, o cualquier otro tipo de organizaciones representativas, así como el de libertad de afiliación. En el caso de las pequeñas empresas, es imprescindible permitir mecanismos alternativos de afiliación distintos al sindicato (como la asociación solidarista o cualquier otro mecanismo), si por el tamaño de la empresa (vista desde el número de trabajadores), él no es posible. Asimismo, es necesario que la forma de asociación elegida por los trabajadores sea respetada y reconocida por la empresa, tanto para atender la negociación colectiva, como con otros fines.

Para ello, las empresas deberían proporcionar a los trabajadores y/o sus representantes, la información “relevante” necesaria) tanto para que ellos conozcan

## ¿Como asegurar a los trabajadores de una pyme?

Hace algún tiempo, en una pyme de la Ciudad de México, el empleador, sin los recursos para asegurar a sus trabajadores en el sistema público; logró implementar un mecanismo privado de aseguramiento.

Aprovechando de su amistad con un médico, le ofreció que le brinde sus servicios para todos sus trabajadores (menos de 10), por una cuota mensual. Aunque puede considerarse como una práctica informal (sin documentación), los trabajadores sintieron que su empleador se preocupaba por ellos fortaleciendo el sentido de pertenencia en la pyme. Más adelante este mecanismo se amplió para las familias directas de los trabajadores.

Lo importante de esta experiencia, es entender la intención del empleador de establecer algún mecanismo que le de alguna seguridad a sus trabajadores, aunque sea mínimo. El espíritu de la experiencia es lo que debería adaptarse a la realidad local.

de la marcha de la empresa, como para que las negociaciones con ella sean lo más eficaces posible, y así alcanzar acuerdos constructivos y transparentes sobre las condiciones de empleo. De acuerdo con la OCDE (2016)<sup>3</sup>, “El marco del gobierno corporativo garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa, incluida la situación financiera, los resultados, la propiedad y sus órganos de gobierno.” Además, no se espera que la información divulgada vulnere la competitividad de las empresas, de ahí que se considere solamente la información “relevante”. Por «información relevante» se entiende aquella cuya omisión o tergiversación puede influir en las decisiones económicas de quienes acceden a ella o como la que un inversor razonable consideraría importante al comprometer su capital o votar un acuerdo.<sup>4</sup>

Si bien la referencia está enfocada en grandes empresas, una buena práctica entre empresas de todo tamaño puede ser el desarrollar consultas y diálogos periódicos poniendo sobre la mesa la información relevante de la empresa más actualizada. Recordemos que la empresa es el lugar donde interactúan trabajadores y empresarios durante al menos 8 horas al día. Por ello, debe ser un espacio abierto de diálogo y colaboración, ya que al menos un tercio de la vida de esas personas se desarrolla en ese espacio.

Con el propósito de mantener un clima laboral armónico, las empresas deben evitar toda forma de **explotación laboral**; ya sea trabajo infantil y/o trabajo forzoso u otra forma de explotación laboral. Con este fin, los Gobiernos deben proporcionar orientación y apoyo a los empleadores y sus empresas, así como a los trabajadores para que adopten medi-

das eficaces para detectar, prevenir y/o mitigar los riesgos del trabajo forzoso u obligatorio en sus operaciones (o en las empresas con las que puedan tener vínculos comerciales). Si ello ocurriese, tales empresas deberán rendir cuentas sobre dichas acciones.

Las empresas tampoco deben **discriminar** en el empleo por ningún motivo (sexo, raza, origen, nacionalidad, preferencias políticas, sexuales y/o religiosas, entre otras). Esto no puede suceder en ningún momento de la relación laboral (ni en la competencia por la contratación, la asignación de puesto de trabajo, el salario, los mecanismos de ascenso, traslado, despido, capacitación, jubilación, etc.). Lo anterior, también supone que las normas laborales se basen en las mejores prácticas, haciendo que ellas no sean menos favorables que las que se practican en empresas con condiciones similares. El Ministerio de Trabajo debería colaborar con las empresas estableciendo estándares de referencia de las condiciones laborales por tamaño / tipo de empresa.

Las empresas deben contar con medidas adecuadas para garantizar la **salud y seguridad en el trabajo**, Por lo que es importante que la empresa provea a los trabajadores de los elementos de protección para prevenir riesgos en la operación de la empresa, así como capacitación respecto de su uso. Estas medidas y normas deben contribuir a instaurar una cultura de prevención en materia de salud y seguridad en las empresas, logrando un entorno de trabajo seguro y saludable.

En ese sentido, también es posible que las empresas contribuyan a generar mecanismos complementarios al sistema público de seguridad social y estimular su desarrollo, por ejemplo, por medio de programas complementarios (adicionales) patrocinados por los empleadores. Aunque ello es más factible en las gran-

3. OCDE (2016). Pág. 41 y siguientes.

4. OCDE (2016). Pág. 41.

des empresas, las pequeñas empresas también pueden generar mecanismos complementarios de aseguramiento de sus trabajadores.

Las empresas no solo deben promover un entorno laboral amigable y seguro, sino que deben hacer lo posible para **conciliar el trabajo con las otras dimensiones de la vida** como la familia, el estudio, y el descanso. Es por lo que la empresa, en acuerdo con sus trabajadores y/o representantes, deben buscar mecanismos de apoyo para balancear el trabajo con los otros aspectos de la vida. En las grandes empresas (multinacionales), por lo general se crean clubes entorno a las actividades que los colaboradores disfrutaban fuera de su horario laboral. En las empresas de menor tamaño, se pueden desarrollar actividades conjuntas -optativas- que fomenten la colaboración en el equipo.

Las **nuevas modalidades de trabajo remoto** (como el teletrabajo) han mostrado que es posible trabajar desde un lugar que no sea necesariamente una oficina. Sin embargo, la evidencia señala que es necesario poder contar con un espacio y mobiliario adecuado para poder llevar a cabo la actividad con la misma efectividad que de modo presencial. Es por esto que las empresas deberían contribuir a establecer las condiciones lo más cercanas a la actividad presencial, es decir, las condiciones físicas en las que el teletrabajador se desenvuelve deberían ser las adecuadas en términos de equipamiento, iluminación, espacio y ergonomía. El paso a esta modalidad debería considerar las condiciones objetivas de los trabajadores en sus viviendas y ofrecer **en la medida de las posibilidades de la empresa**, condiciones comparables para el teletrabajo. Asimismo, si por condiciones externas a la empresa (como el caso de la pandemia de COVID-19), es necesario resguardar la salud de los trabajadores,

pero el tipo de actividad no posibilita el trabajo remoto; las condiciones de salud y seguridad laboral en la empresa deben minimizar el riesgo para la salud de los trabajadores. Para ello, los representantes de la empresa y los trabajadores deben acordar protocolos y mecanismos apropiados para mantener el empleo presencial, minimizando el riesgo para la salud de los colaboradores y clientes. Al mismo tiempo, para que el teletrabajo funcione,

## Estudio de caso sobre teletrabajo

Sobre las modalidades de trabajo remoto, un estudio realizado en Costa Rica, México y Perú señala que, para los colaboradores encuestados, la experiencia con el teletrabajo fue excelente o muy buena en un 94% para el caso de Costa Rica. Las razones principales de esas respuestas fueron que les reduce costos, la preferencia por trabajar en casa y el mayor tiempo disponible.

En el mismo estudio se indagó respecto de cómo ha llevado el teletrabajo durante la pandemia; las respuestas en Costa Rica fueron positivas en un 64%. Las razones son que la vivienda se presta para el teletrabajo, que se les asignó computador para llevarlo a la casa, vive con la pareja o solo, o bien se le facilitó mobiliario para acondicionarse al teletrabajo.

Aunque más del 73% considera que está trabajando más de las 40 horas, también señalan en un 62% que su productividad es mayor ahora que antes de la pandemia. Y ello lo atribuyen tanto a los menores desplazamientos y ahorro en tiempo, como al apoyo recibido de sus empresas. Estos apoyos se clasificaron en logísticos y de formación. Ya se mencionaron los logísticos (usar la computadora de la oficina, mobiliario y otros apoyos financieros). Los apoyos en formación se refieren a cursos, charlas e incluso chats entre trabajadores. Algunas de estas últimas actividades se relacionaron con el trabajo, pero la mayoría fueron de motivación, y temas no relacionados a lo laboral (Zevallos:2021).

la empresa debe considerar la situación en el hogar (espacio, acceso a internet, ruido, mobiliario, etc.), y llegar a acuerdos con los trabajadores respecto de tales condiciones.

Las empresas, con el fin de incrementar su productividad, promover la innovación y finalmente crecer, deben proporcionar **capacitación** a los trabajadores para mejorar sus niveles de cualificación, y en lo posible, acreditar esa formación formalmente. Los trabajadores calificados son más productivos, eficientes, y, en un buen entorno laboral, también más innovadores.

Es deseable que esa formación, permita la obtención de competencias técnicas y/o profesionales acreditables y de utilidad general y promueva oportu-

nidades de carrera y de aprendizaje permanente para los trabajadores. Al mismo tiempo, existen muchos trabajadores que ya cuentan con conocimientos técnicos y competencias que no están acreditadas formalmente. Es importante que ellas puedan ser acreditadas bajo el marco nacional de cualificaciones<sup>5</sup>, lo cual les permite certificar formalmente sus competencias. Lo anterior, no solo reconoce y formaliza los conocimientos de los trabajadores, sino que eleva el nivel de los mismos, y, por tanto, de la empresa. Es recomendable que las empresas colaboren con los trabajadores en este ámbito.

Si las empresas prevén **cambios que puedan afectar el empleo y/o ingreso** de sus trabajadores (como cierre, reducción de jornadas, despidos colectivos, u otras acciones que impacten directamente en su nivel de vida), ellas deben notificar esos cambios con una antelación razonable a los trabajadores y/o sus representantes, así como a las autoridades, de forma que se construya de manera conjunta un plan de mitigación consensuado. Para evitar una situación como la señalada, las empresas deben tratar de generar un paquete de medidas coherentes para acompañar a los trabajadores que pierden el empleo, por medio del diálogo social entre empresas, trabajadores y Gobierno.

Finalmente, se busca que, en lo posible, las empresas de mayor tamaño que tienen vínculos con empresas más pequeñas -seguramente parte de su cadena de valor-, como proveedores, distribuidores, etc., ofrezcan consejo, asistencia y

## Línea anónima Belcorp<sup>1</sup>

Existe una empresa de la industria cosmética que cuenta con una línea anónima que es un sistema de denuncias confidencial y seguro, que comunica al comité de ética de la empresa de situaciones que pueden afectarla, a sus trabajadores, proveedores, etc.

- Las conductas que son sujetas de denuncia son:
- Acoso / discriminación / maltrato
- Actos corruptos / fraude
- Conflicto de intereses / confidencialidad
- Incumplimiento legal
- Irregularidades contables / financieras
- Robo / daño y malversación de activos
- Otros

En esta línea se pone la denuncia, se aporta la evidencia y se explicita lo más posible el evento a reportar. Pone una clave secreta y recibe un número de seguimiento. Todo el procedimiento es anónimo.

5. Existe un Catálogo Nacional de Cualificaciones de la Educación y Formación Técnica Profesional (CNC-EFTP), que es el compendio de Estándares de Cualificación, los cuales se organizan mediante una codificación que responde a campos de estudio, según lo establecido por la UNESCO en su Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE-F-2013) y lo establecido por el Marco Nacional de Cualificaciones de la Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica. Este se encuentra disponible -así como sus requisitos- en el siguiente enlace: <http://www.cualificaciones.cr/index.php>

formación en buenas prácticas empresariales a las empresas más pequeñas. Aunque es una práctica de algunas empresas, ella debería ser generalizada en la medida que las pymes aprenden, maduran como empresas y se articulan mejor en la cadena de valor.

También que, en lo posible, tanto las empresas grandes como las pequeñas desarrollen una práctica de diálogo permanente para eliminar o minimizar cualquier mala práctica o **relación de trabajo encubierta**<sup>6</sup>. En ese sentido, las relaciones entre empresas grandes y pequeñas pueden darse en el ámbito de una cadena global de valor, por lo que es importante que la gran empresa brinde apoyo a la pequeña y que en ningún caso se ignoren prácticas abusivas, ilegales o bien éticamente cuestionables de las empresas involucradas en esta relación. Antes se ha mencionado que cuando las empresas -sobre todo pymes- observan malas prácticas de sus empresas socias, optan por salirse de la relación comercial, o bien la enfrían. Son muy pocos los casos en los que las empresas encaran la situación y la denuncian -obviamente por temor a represalias-, lo cual mantiene la situación y tiende a perpetuarla. Una línea anónima de denuncia es una buena práctica que podría analizarse.

Afortunadamente para las pymes, ahora es posible abastecerse también en los mercados internacionales gracias a la globalización. No es necesario enfrentar abusos, atropellos o sospechar de malas prácticas. Ahora las empresas de menor tamaño pueden comprar en línea la cantidad de producto que desean con los estándares que necesitan. Al mismo tiempo, es un mecanismo para que las empresas locales que no cumplen o bien

abusan de su poder, vean que el costo de sus acciones es perder clientes.

Es posible establecer mecanismos de denuncia como el aquí señalado, o bien que sean instancias gubernamentales quienes cuenten con un sistema de este tipo.

La Guía promueve las buenas prácticas, y parte de ello es tanto reconocerlas y valorarlas, como también tener la capacidad de sancionar las malas prácticas. Eso es parte de lo que debemos empezar a desterrar de nuestra sociedad.



 **elegí**  
**CER** responsable  
Conducta Empresarial Responsable

Con el apoyo de:



6. Se produce una **relación de trabajo encubierta** cuando un empleador trata a quien en realidad es empleado como si no lo fuera, de manera que disimula su verdadero estatus jurídico. Tomado de OCDE, pág.42

# Los temas de la Guía

## ENTORNO Y MEDIO AMBIENTE



**A**quí se combinan dos conceptos, el entorno y el medio ambiente. El **entorno** involucra todo lo relacionado al sistema (o ecosistema) empresarial, así como las condiciones facilitadoras para hacer negocios. Esto significa, un marco macroeconómico estable, un marco legal creíble y un sistema de justicia respetable (es decir, un país respetuoso de la ley y donde los privilegios son la excepción y no la regla), en donde todos son iguales ante la ley, existe poca complejidad en los trámites y condiciones necesarias para hacer empresa (como por ejemplo para la contratación, los impuestos, la apertura de un negocio, abrir cuentas bancarias, etc.). Lo anterior supone hacer que sea sencillo hacer negocios en el país, sin que ello signifique que se puede hacer cualquier tipo de negocio o que se incumpla el marco legal vigente. Es decir, estricto pero sencillo.

Todo lo anterior se sintetiza en las condiciones para hacer negocios en el país. Y en ese punto, el Estado y sus instituciones juegan un rol central. Aunque el objetivo de la Guía no está relacionado al accionar

del Estado, si es posible señalar cuales son las condiciones que hacen que los negocios se multipliquen y cuáles desalientan la inversión. Y en ese sentido, lo señalado líneas arriba es lo mínimo que necesitan las empresas de todo tamaño para desarrollarse; políticas económicas consistentes, un marco legal justo y transparente, y trámites sencillos para el desarrollo de los negocios.

Las políticas públicas pueden además apuntalar el desarrollo empresarial con formación para fortalecer los conocimientos y las competencias de los empresarios y trabajadores, incentivos al desarrollo de las actividades económicas que se buscan promover, asistencia técnica para impulsar determinados secto-

res considerados estratégicos o con un alto potencial de desarrollo, y políticas descentralizadas para atraer a las empresas a todo el país y no solo a la zona central. Las instituciones involucradas en el desarrollo empresarial, como el Ministerio de Economía, Industria y Comercio; el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones; el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Ministerio de Salud, así como las instituciones involucradas con la educación y el desarrollo local como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) o el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) pueden jugar un rol combinado de capacitación, asistencia, e incentivos al desarrollo empresarial.

## Debemos cambiar nuestra forma de interactuar con el mercado

El impacto en el ambiente de la actividad productiva se da de varias formas; (i) por la propia producción que supone el uso de recursos naturales que irremediablemente se van agotando, (ii) por la forma de producir que puede impactar tanto en el deterioro de los recursos (contaminación) como en la salud de los trabajadores, (iii) por el acelerado deseo de los consumidores por comprar (incluso lo que no se necesita), que impulsa las empresas a producir más.

Aunque quizás para algunos no sea claro, esta forma de producir y consumir no es sostenible en el mediano plazo por el probado deterioro de los recursos y el impacto en el clima mundial, que es también visible a nivel nacional (el aumento de la temperatura, la mayor escasez de recurso hídrico, contaminación de las tierras y fuentes de agua, etc.). Por ello, es necesario repensar la forma de producir, la velocidad de la producción y las características de los productos. Pero mientras se va cambiando este paradigma de producción, es necesario tomar acciones para intentar revertir o al menos, mitigar el impacto en el ambiente.

De estas tres formas señaladas en que la actividad productiva impacta al ambiente (de las muchas otras que existen), probablemente desacelerar el ritmo de producción es la que mayor impacto positivo puede tener en el medio ambiente, pero también negativo en el crecimiento económico. Cambiar la forma de producir puede ser costoso en el corto plazo, pero posibilita un crecimiento a largo plazo menos intruso con el ambiente. Al mismo tiempo, es posible trabajar en productos de mayor vida útil, eso también reduce la necesidad de producir más, y se enfoca en diseñar los repuestos de los bienes (lo cual crea además nuevos mercados), pudiendo mejorar las características de los bienes sin necesidad de hacer nuevos, sino renovándolos (como cuando se le aumenta la velocidad a un computador poniéndole una tarjeta de memoria adicional). Finalmente, reducir nuestro consumo tiene que ver con productos más duraderos, pero también con ser más austeros en nuestro estilo de vida. La pandemia ha mostrado que podemos hacer más con menos, que podemos consumir menos y mejor.

Finalmente, sobre este punto, lo más importante es la consistencia de las políticas; tanto la económica como las públicas. Es decir, ambas deben dar el mismo mensaje, no caer en contradicciones, ya que el objetivo de las políticas públicas es establecer prioridades nacionales y desarrollar estrategias para resolver tales prioridades. Su consistencia le da credibilidad a los actores sobre la seriedad de las políticas.

Del otro lado está el concepto de **medio ambiente**. Un medio ambiente saludable no solo es indispensable para la supervivencia como sociedad, sino que hace viable la actividad económica en el largo plazo. Por ello, es deber de todos los actores involucrados, pero sobre todo de las empresas, velar porque el medio ambiente no se siga deteriorando.

Uno de los aspectos más importantes del impacto en el medio ambiente de la actividad productiva se da cuando los trabajadores se ven directamente perjudicados por una actividad económica que socava su salud. Esto es muy frecuente en el caso de la pequeña minería, con el uso de químicos sin las condiciones mínimas de protección, o en la agricultura con el uso de determinados agroquímicos, también sin las medidas adecuadas de protección. Por ello, las empresas de menor tamaño y con menor acceso a recursos financieros deben facilitar el cumplimiento de las condiciones de mínimas de seguridad para su personal, evitando así que sus trabajadores se pongan en riesgo cuando no cuentan con las medidas básicas de seguridad laboral o no tienen la capacitación adecuada (como los pintores, los trabajadores de la construcción, los guardias de seguridad, los recolectores de basura, entre otros), lo cual genera un grave impacto en sus familias, empresas y, la economía en su conjunto.

En las relaciones con otras empresas, es posible que uno de los insumos ofreci-

dos sea de dudosa procedencia o bien no cuente con las certificaciones ambientales necesarias. La respuesta de la empresa es por lo general declinar la oferta, aún cuando el precio del insumo está claramente por debajo del promedio del mercado (ese es el indicador de lo dudoso de la operación).

En las empresas más grandes, el problema tiende a ser distinto, ya que por lo general ellas cuentan con un área de salud y seguridad laboral que resuelve lo anteriormente señalado, sin embargo, en estas empresas es posible observar otro tipo de problema; la producción en exceso. La evidencia visible de ello es lo que ocurre cuando hay un exceso de oferta de bienes en el mercado. Los precios tienden a bajar (ofertas, sean reales o ficticias). Cuando se observan ofertas es que no se ha podido vender todo lo producido al precio esperado. Hoy en día con la **big data** es posible hacer buenas predicciones de ventas basadas en los datos pasados del mercado y la propia empre-

## Falta de medidas de seguridad

En Lima, Perú, el 31 de diciembre de 2021 se desató un incendio en la azotea de una galería comercial a causa de un “globo de los deseos” o “linterna voladora” (artefacto volador hecho de papel, con un armazón de madera y una fuente de fuego en su interior que genera aire caliente el cual le permite elevarse). En esta azotea había un almacén clandestino de plásticos, que aparentemente ha habido sido notificado que debía demolerse por no tener licencia de almacén.

Para sofocar el siniestro (en el que afortunadamente no hubo víctimas humanas), se necesitaron más de 250 bomberos y más de 11 horas de trabajo para apagarlo.

Tomado de El Comercio, 1 de enero del 2022 (<https://elcomercio.pe/lima/mesa-redonda-en-vivo-sigue-aqui-el-incendio-que-se-registra-en-el-jiron-andahuaylas-galeria-de-plastico-cercado-de-li-ma-bomberos-heridos-lbposting-noticia/>)

sa; lo cual puede conducir a las empresas a producir lo que se necesita, evitando la sobreproducción, y por tanto, reduciendo el uso de recursos.

Es por eso que las **(pequeñas) empresas** deben aprender a analizar su impacto en el medio ambiente y desarrollar prácticas de autodisciplina para mitigar el mismo. Para lograrlo, es posible contar con el apoyo de los órganos competentes (como el **Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones**, las universidades e incluso el Programa Bandera Azul Ecológica<sup>7</sup>), de manera que puedan ayudarlos en la identificación de su impacto ambiental, así como la construcción de un sistema de información y seguimiento de su huella ambiental. La información que se recomienda que las empresas deberían empezar a recopilar sería (en ese orden y en función de la disponibilidad de información):

1. Generar reportes (internos) sobre consumo de energía de distintas fuentes (desde la energía eléctrica, combustibles, etc.), tratando de recoger en lo posible información hacia atrás y ver cómo ha evolucionado su consumo a lo largo del tiempo
2. Generar reportes (internos) sobre emisiones de sólidos / líquidos contaminantes (y aspectos como la forma en que ellos se eliminan, como en vertederos, recolección y eliminación de desechos, tratamiento de aguas residuales, si la actividad productiva genera alguno de ellos),
3. Generar reportes (internos) de la contabilidad financiera de la empresa
4. En la medida de las posibilidades de la empresa, generar reportes de sobre la norma ISO 14001 (sistema de gestión medioambiental), si aplica
5. Generar reportes internos de medición de objetivos y medidas a adoptar
6. Desarrollar un reporte interno del impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente, la

7. Para más información, ver <https://banderaazulecologica.org/>

8. Se sabe que su costo y la complejidad de los trámites lo hace poco viable para una pyme.

salud y seguridad (y si realiza actividades riesgosas para el medio ambiente)

Construir una cultura de mejora continua en el ámbito ambiental inicia por generar información y reportes internos que permitan hacer los cambios necesarios en las empresas para lograr mejoras ambientales y beneficios económicos de ellos. Por ello, además de la generación de reportes internos de avance, el buscar acreditaciones es otro mecanismo para para mejorar los estándares ambientales de las empresas.

En el caso de las (pequeñas) empresas, el Programa Bandera Azul Ecológica premia el esfuerzo voluntario para mejorar las condiciones higiénicas y ambientales. El programa cuenta con 20 categorías, por lo que las empresas deben indagar en cual categoría les es posible participar, y deben formar un comité e inscribirse. En el pie de página se encuentra el sitio web con la información del programa. Las empresas de mayor tamaño pueden también indagar sobre tecnologías más amigables con el ambiente, que generen menos uso de recursos, o lo hagan de forma más eficiente.

Es responsabilidad de las empresas trabajar el diseño / mejora de sus sistemas de información, y la difusión de esa información por medios electrónicos usando tecnologías de información y comunicación. Respecto a esto, las empresas podrán construir en el futuro indicadores y metas en cuanto a su impacto ambiental, así como actualizaciones periódicas de tales métricas; compartiéndolas con sus trabajadores para involucrarlos y establecer conjuntamente políticas y acciones que reduzcan el impacto de la empresa en el medio ambiente. Ello además les permitirá en el futuro desarrollar planes de prevención / mitigación de los eventuales daños ambientales generados.

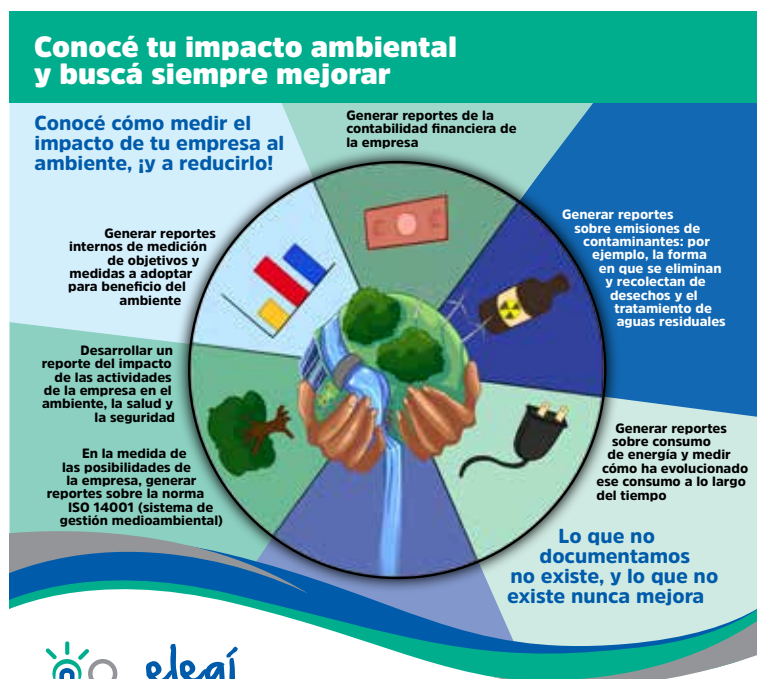
La práctica de desarrollar evaluaciones medioambientales en el futuro (aún no exigidas por la ley), puede ayudar a la empresa a identificar (potenciales) problemas ambientales, proponer soluciones, mejorar prácticas y reducir costos. Sobre todo, si estas actividades se encuentran relacionadas con proveeduría o subcontratación a otras (grandes) empresas. En ese sentido, si una pequeña empresa colabora con otra de mayor tamaño, se esperaría que la segunda apoye a la primera a mejorar sus estándares ambientales. Eventualmente, estas grandes empresas pueden tener cierto nivel de colaboración con las pequeñas.

Es importante, una vez obtenida la práctica de generar información medioambiental, desarrollar el hábito de generar evaluaciones medioambientales, con el fin de valorar posibles cambios tecnológicos en términos de costos y beneficios; es decir, el costo de incorporar nueva tecnología (menos contaminante),

respecto de los beneficios que ello va a reportar a la empresa a lo largo del tiempo.

El desarrollo de un sistema de gestión medioambiental puede traer **beneficios económicos a las empresas**, a través del ahorro de recursos, mayor eficiencia en su uso, reducción de los costos operativos, e incluso el acceso a ciertos incentivos asociados al respeto al medio ambiente que suelen ser accesibles desde el sector público y/o la cooperación internacional. Además, otro resultado de su implementación es una buena reputación con clientes y la sociedad en su conjunto.

Finalmente, es posible que sea la propia (pequeña) empresa quien desempeñe un papel importante en la capacitación de sus empleados en temas medioambientales. Por eso, se incentiva a las empresas a desarrollar esta responsabilidad de la manera más amplia posible, especialmente en las áreas de salud y seguridad de los trabajadores.



# Los temas de la Guía

## **RELACIONES CON EL ESTADO**

La colaboración entre Estado y empresas es crítica, tanto para la sostenibilidad económica del Estado (que recibe los impuestos de las empresas), como de la viabilidad económica y social de empresas (que están obligadas a cumplir con una normativa vigente). Además, buenas relaciones entre ambas entidades permiten generar un mejor clima empresarial que promueve la certidumbre en la inversión y, por tanto, el crecimiento económico.

Una relación armónica entre Estado y empresas parte una premisa; el **cumplimiento** de la normativa vigente es mandatorio. Ello supone no solo la letra de la ley, sino su espíritu, lo cual significa entender y respetar la intención del legislador, sin embargo, esta interpretación no significa -por ejemplo- que una empresa deba pagar un impuesto superior al importe previsto por la ley, sino simplemente desarrollar el cálculo correcto para el pago, así como facilitar la información que sea pertinente y exigida por ley. Al inicio de la Guía hemos señalado los casos de Enron y el trabajo de Funds Society (2021) como ejemplos de la forma como mediante la “contabilidad creativa”, algunas empresas incumplen con el espíritu de la norma. El buscar resquicios en la ley no es una práctica aceptable y debe ser erradicada. Las empresas de todo tamaño deben contribuir en la medida de sus posibilidades a las finanzas públicas cumpliendo correcta y puntualmente con sus obligaciones tributarias.

Muchas veces las presiones competitivas o la escasez de recursos, entre otras razones, pueden llevar a una empresa a incumplir la normativa en busca de reducir gastos o generar ganancias indebidas. Para esto, la autodisciplina empresarial es crucial para

evitar que puedan caer en prácticas fuera de la ley e incluso -sin incumplirla- que se mantengan en el borde de la legalidad. Por ello el marco jurídico debe ser simple, transparente y comprensible para todas las empresas e individuos, de forma que más empresas (sobre todo pequeñas), puedan cumplir con sus obligaciones sin incurrir en costos adicionales -como los de la contratación de un contador exclusivamente para el pago de impuestos-. Lamentablemente, la complejidad también es aprovechada por algunos en búsqueda de beneficios indebidos. Parte de una cultura de respeto a la ley es el no buscar los resquicios legales para favorecerse, caminando en la frontera entre la legalidad y la ilegalidad. Además, estas acciones pueden ser contraproducentes para todos en la medida que el Estado, buscando como cerrar esos resquicios, modifica la ley haciéndola más compleja, perjudicando tanto a las empresas (sobre todo a las pequeñas), como a sí mismo.

Las empresas (de cualquier tamaño) no deberán ofrecer ni prometer, dar ni solicitar, directa o indirectamente, pagos ilícitos u otras ventajas indebidas para obtener o conservar un contrato u obtener alguna ventaja ilegítima. Todos tenemos en mente los casos locales asociados a empresas constructoras en relación con el Estado. A nivel internacional, el caso de Odebrecht<sup>9</sup>, arrastró a los gobiernos de Argentina, Brasil, Colombia, México, Panamá, Perú, República Dominicana, entre otros, en una trama de corrupción entre empresas y Estado para ganar licitaciones de obra pública. Las consecuencias para la empresa Odebrecht fue su prohibición para concursar en obras públicas (su principal fuente de ingresos), además de la sanción social que asocia el nombre de la empresa con la corrupción. A nivel del Estado, presidentes y funcionarios de

primer nivel de los países en cuestión han caído o están fuertemente cuestionados por el escándalo. La consecuencia directa de estas acciones indebidas es la pérdida de reputación de los Estados nacionales como garantes de la legalidad, y la percepción de las empresas como corruptoras.

Por ello, la respuesta lógica ante un ofrecimiento ilícito debe ser el rechazar cualquier soborno u otra forma de extorsión. Una sociedad en la que la corrupción es rechazada mayoritariamente por las empresas, ayuda a construir cultura cívica y fortalece los valores sociales. Pero la respuesta opuesta lo que hace es fomentar aún más la corrupción hasta que ella corroe los cimientos mismos del Estado y los ciudadanos, momento en el que la práctica ilícita se generaliza y la ley se vuelve optativa.

En el caso de las pequeñas empresas, es menos factible que estén en condiciones de ofrecer pagos irregulares, justamente por su carácter de pequeñas y su poca disponibilidad de recursos, aunque ellas tampoco deberían recibirlos o aceptarlos de funcionarios públicos o empleados de sus socios comerciales, ni de sus intermediarios. Este es un asunto de ética y si se busca como sociedad eliminar la corrupción, debe ser erradicada desde cada ciudadano, y con mucha más razón en las empresas.

Es posible que en algunos momentos esos pagos desde la perspectiva de la empresa se perciban como necesarios para poder continuar con una actividad de la empresa (como, por ejemplo, cuando un pago facilita la agilización de permisos o trámites). De Soto y otros (1990), ilustran para el caso del Perú, cómo el contexto genera situaciones en las que las empresas pueden ver como necesario “aceitar” el mecanismo burocrático para que los trámites se muevan. Esto sucede cuando el pago facilita que el trámite público pueda seguir su curso y lograr el resultado esperado, ya que, de no pagar un soborno, el trámite se quedaría estancado

9. Para ampliar información sobre este caso de corrupción entre una empresa privada y el Estado, ver [https://elpais.com/internacional/2017/02/08/actualidad/1486547703\\_321746.html](https://elpais.com/internacional/2017/02/08/actualidad/1486547703_321746.html)

indefinidamente o por un lapso que podría afectar a la empresa.

Las políticas internas de las empresas deben contemplar mecanismos de control de probidad en capas. Por ejemplo, además de contar con capacitaciones permanente sobre los riesgos de vincularse a actos de corrupción, las normas y prácticas contables deben permitir plena transparencia en las finanzas, de manera que, aún ante la eventualidad de que alguna persona haya pcometido una conducta irregular, este movimiento sea visible en los libros, estados financieros o mecanismos de fiscalización para que pueda ser indentificado en ejercicios de control posterior. Esto permitirá que la propia existencia de estos mecanismos de control descincentiven cualquier consideración de incurrir en actos irregulares.

Por ello, parte de las acciones para evitar la corrupción es una correcta administración de la contabilidad de la empresa para mantener cuentas exactas y fieles a lo ejecutado. El publicar sus estados financieros debería ser considerada una buena práctica para las empresas de todo tamaño, siendo que, al publicarlos, ninguna empresa obtendría una ventaja indebida ya que toda la información de sus competidores sería igualmente pública. En ese sentido, el acceso y la divulgación de la información de la empresa que puede ser de interés para sus trabajadores y/o consumidores, es importante como muestra de transparencia y construye una cultura de confianza en la empresa.

Las empresas también deberían cooperar con el Estado en investigaciones en materia de competencia, así como llevar a cabo regularmente acciones de sensibilización con sus colaboradores sobre el respeto a las leyes y la sana competencia. Sin embargo, lo más importante es que los colaboradores vean que lo que se predica es lo que se practica en la empresa. Esa es probablemente la mejor lección para ellos. Por esa razón, es posible señalar que el entorno competitivo

recompensa a las empresas que responden a los consumidores de forma transparente, eficiente, honesta y con un buen servicio.

En el caso de empresas relacionadas -desde socias comerciales, aliadas estratégicas o empresas subsidiarias, entre otras-, siempre hay transacciones entre ellas, y muchas veces es necesario establecer los precios para transferir bienes y/o servicios (o algún tipo de derecho); a ellos se les denomina **precios de transferencia**,<sup>10</sup> y las empresas involucradas deben tratar de aplicar el principio de plena competencia para la determinación de estos. Lo anterior ayudará tanto a las autoridades tributarias como a las empresas asociadas, generando una solución satisfactoria para ambas partes, minimizando así el conflicto entre las autoridades tributarias y las empresas involucradas, evitando de esta forma procesos judiciales largos y costosos.

10. El precio de transferencia es el valor que fijan dos empresas relacionadas entre sí para la transferencia de bienes, servicios y todo tipo de derechos. Tomado de <https://home.kpmg/cr/es/home/temas/tendencias/2021/02/preciostransferenciacr.html>



**Empresa-Estado: una relación ganar-ganar**

**¿Qué acordamos?**  
La empresa se compromete a cumplir a cabalidad con el marco legal y el Estado asume el compromiso de mantener un marco regulatorio claro y un sistema ágil que permita el desarrollo de actividades lucrativas

**¿Qué puede hacer la empresa para colaborar?**

- Llevar libros contables claros, completos y transparentes que permitan visibilizar cualquier pago indebido
- Colaborar con el Estado en investigaciones que busquen garantizar la libre competencia
- Capacitar a su personal en temas de transparencia, el cumplimiento de la ley (compliance), el respeto a la sana y libre competencia y la lucha contra la corrupción
- Mantener relaciones transparentes con sus socios comerciales y establecer correctamente los precios de transferencia

**elegí CER responsable**  
Conducta Empresarial Responsable

Con el apoyo de:

meic, CERALC, and other institutional logos.

# Los temas de la Guía **RELACIONES CON OTRAS EMPRESAS Y LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN**





Las empresas se relacionan entre sí, sea como proveedoras de insumos, distribuidoras de sus bienes o servicios o bien como parte de sus cadenas de valor (como socias, aliadas, subsidiarias, etc.). La interrelación entre ellas promueve el aprendizaje, la innovación y el desarrollo de mejores productos / servicios. Por ello, es deseable que las empresas promuevan este tipo de relaciones, tanto con otras de su mismo sector, tamaño, etc., así como con empresas más grandes y/o de otros sectores e incluso países. Tales relaciones deben ser armónicas, transparentes y horizontales, basándose en principios éticos y objetivos comunes. Con frecuencia, las pequeñas empresas se vinculan con grandes como parte de una cadena global de valor. Este tipo de vinculación por lo general trae aprendizaje e innovación a las (pequeñas) empresas. Sin embargo, es posible que, en una relación entre empresas de distintos

tamaños, existan relaciones asimétricas de poder en desmedro de la empresa más pequeña.

Debido a lo anterior, el objetivo de esta sección es visibilizar las posibilidades de generar relaciones constructivas y mutuamente beneficiosas entre empresas basándose en lo que cada una gana de ese relacionamiento. Se espera que las empresas de mayor tamaño presten cooperación y asistencia técnica a las pequeñas, y si son multinacionales, esa colaboración se esperaría también desde la casa matriz. En ese sentido, mejorar la eficiencia y productividad de los eslabones de una cadena de valor no hacen sino favorecer a toda la cadena; generando una relación ganar-ganar.

Lamentablemente, también es posible perder oportunidades de negocio por desconfianza entre los potenciales aliados. Para evitar ese tipo de situaciones y salvaguardar los intereses de las empresas, lo mejor es documentar los objetivos y mecanismos de relacionamiento por medio de un **contrato**. Luego, la interacción entre empresas tenderá a reducir / eliminar las barreras de desconfianza. Si las cosas funcionan, es muy probable que a futuro no haya necesidad de modificar las reglas establecidas.

En estas relaciones comerciales, las empresas conocen más a sus aliados en el ámbito de trabajo, pudiendo identificar tanto buenas prácticas, como acciones y/o comportamientos poco deseables, o directamente sujetos de penalidades. Si tales conductas tienen consecuencias negativas sobre los derechos humanos, es responsabilidad de la contraparte que lo observa, tomar acciones para poner fin a esa situación. Este es el fundamento del concepto de **debida diligencia**.

En ese sentido, “la debida diligencia en materia de derechos humanos es una manera de que las empresas gestionen

en forma proactiva los riesgos reales y potenciales de los efectos adversos en los derechos humanos en los que se ven involucradas. Incluye cuatro componentes básicos: (a) Identificar y evaluar los efectos adversos reales o potenciales sobre los derechos humanos que la empresa haya causado o contribuido a causar a través de sus actividades, o que guarden relación directa con las operaciones, los productos o los servicios prestados por sus relaciones comerciales; (b) Integrar los resultados de las evaluaciones de impacto en los procesos pertinentes de la empresa, y adoptar las medidas adecuadas conforme a su participación en el impacto; (c) Hacer un seguimiento de la eficacia de las medidas y procesos adoptados para contrarrestar los efectos adversos sobre los derechos humanos a fin de saber si están dando resultado; (d) Comunicar de qué manera se encaran los efectos adversos y demostrar a las partes interesadas – en particular a las afectadas – que existen políticas y procesos adecuados”<sup>11</sup>. Su importancia es mayor en el caso de relaciones entre empresas por la presencia de un vínculo que las relaciona comercialmente, aunque no necesariamente en cuanto a sus prácticas o actividades internas.

La debida diligencia permite a las empresas de cualquier tamaño, visibilizar malas prácticas de socios o aliados comerciales y establecer acciones que permiten la sanción de la empresa cuyo comportamiento es cuestionable.

Por otro lado, la formalización de las condiciones de relacionamiento entre empresas permite visibilizar que alguna de ellas pertenece a la economía infor-

11. En el caso de las relaciones entre empresas, la debida diligencia se hace más importante en razón de que no necesariamente existe una acción directa, sino que ella se puede generar por medio de una empresa aliada. Tomado de: [https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A\\_73\\_163\\_ExecutiveSummary\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A_73_163_ExecutiveSummary_SP.pdf)

mal<sup>12</sup>, algo que se ha convertido en un hecho frecuente en las relaciones económicas. El impacto de ella se observa fundamentalmente en los déficits en trabajo decente que genera, y en menor medida,

12. La economía informal se refiere a las actividades económicas realizadas tanto por trabajadores como por unidades económicas que no están cubiertas (o no lo suficiente) por la legislación o acuerdos formales.

en los recursos económicos que el Estado deja de percibir consecuencia de esta actividad. Por ello, el Gobierno debería elaborar e implementar un marco de políticas que facilite la transición a la formalidad y en ese contexto, las empresas (formales) deberían contribuir a ese objetivo.

Se observa en muchos países relaciones de subcontratación entre empresas

## Malas prácticas en las relaciones con proveedores

Foxconn, es una de las empresas proveedoras de gigantes tecnológicos como Apple, Nokia, Dell, HP, etc., reconoció que contrató a adolescentes de 14 años como aprendices en una de sus fábricas en China. Fuente: El País, 17/10/2012.

([https://elpais.com/economia/2012/10/17/agencias/1350456905\\_570815.html](https://elpais.com/economia/2012/10/17/agencias/1350456905_570815.html)).

Una de las plantas de Foxconn ha suspendido sus operaciones de ensamblaje de Iphone luego de que las auditorías encontraran pésimas condiciones de vida de los trabajadores en una de las plantas en India. Más de 250 mujeres que vivían en dormitorios fueron tratadas por intoxicación, y de ellas 150 fueron hospitalizadas, ya que la comida tenía gusanos. Las trabajadoras dormían en el piso de las habitaciones que alojaban entre 6 y 30 mujeres. Fuente: RPP noticias, 30/12/2021.

(<https://rpp.pe/tecnologia/mas-tecnologia/comida-con-gusanos-y-durmiendo-en-el-piso-asi-la-pasaban-ensambladoras-de-iphone-en-india-noticia-1377866?ref=rpp#Echobox=1640877138>)

Varias de las pequeñas empresas entrevistadas para esta Guía señalaron que muchas veces las empresas que les proveen de insumos / materias primas, no respetan los acuerdos, incluso si se les paga el producto por adelantado; lo más frecuente son demoras en entrega, productos incompletos, calidad inferior a la pactada, etc. Muchas de ellas sospechan que es porque tiene pedidos más grandes y prefieren cumplirle a los clientes grandes. También ocurre en los comercios que las empresas que tienen espacios en ellos cambian de lugar los productos con los que compiten (e incluso con los que no compiten directamente), para visibilizar mejor a los suyos. Los comercios por lo general no asumen responsabilidad (jarreglen entre ustedes!), por lo que el problema suele no resolverse. Adicionalmente sobre ese punto, es imposible hablar con el dueño de la empresa, por lo general esa responsabilidad es delegada a un administrador.

Estas son situaciones de abuso de poder por parte de empresas más grandes respecto de pequeñas o bien de sus trabajadores. Lo más importante de estos casos, es que esas prácticas cambian luego que son denunciadas, porque para las empresas, más que la sanción, lo que les afecta es el escándalo alrededor de esos hechos. De ahí la importancia de denunciar estas malas prácticas.

de la economía formal e informal (debido a la calidad, eficiencia, cumplimiento o bien precios bajos de estas empresas).

Es por ello que las empresas deben buscar desarrollar un conjunto de normas, principios y procedimientos sencillos y ágiles que regulen la estructura y el funcionamiento de la empresa; lo que llamamos gobierno corporativo<sup>13</sup>, que faciliten la toma de decisiones y sean capaces de adaptarse a los cambios en la empresa, el entorno, etc. Mientras más sencillas sean, aumenta la transparencia en la toma de decisión, evitando que su evolución involucre mayores complejidades que las propias de ese contexto. Además, estructuras simples minimizan espacios para la corrupción o el uso de ventajas indebidas, además que fortalecen las condiciones de la empresa hacia la formalización.

Adicionalmente, las empresas de la economía formal pueden colaborar con las informales al integrarlas en su cadena a la vez de ayudarlas a la formalización. Esta debería ser una práctica recurrente en la que el Estado debería jugar un rol de facilitación.

Finalmente, en este punto, una de las características de las buenas prácticas empresariales es la difusión de su información (por ejemplo, empresas con las que mantienen alianzas). Ello, no solo ayuda a transparentar las relaciones comerciales de las empresas, sino que pue-

de ser también parte de una actividad de mercadeo y posicionamiento de las empresas aliadas; tanto de las pequeñas como de las grandes.

## Sobre los procesos de innovación

En un mundo globalizado, donde las fronteras nacionales tienen menos importancia, las pequeñas empresas pueden -más fácilmente- acceder y utilizar tecnología y know how para mejorar su desempeño. Ello incrementa la productividad, la creación de empleo digno y además puede contribuir al desarrollo sostenible. A mismo tiempo, facilita el desarrollo e incorporación de pequeñas innovaciones (llamadas innovaciones de bajo perfil) en las pymes, que contribuyen a mejorar su desempeño.

En ese sentido, la evidencia empírica internacional muestra que las innovaciones de bajo perfil, si se desarrollan masivamente (sobre todo en una donde abundan las pequeñas empresas), pueden generar un incremento en la productividad semejante al de la innovación disruptiva. De ahí la importancia de promoverla a todo nivel.

En presencia de un sistema nacional de innovación, las pequeñas empresas pueden tanto contribuir como ser beneficiarias del desarrollo de innovaciones por medio de la comercialización de productos que incorporen nuevas tecnologías, nuevos procesos productivos o mejoras en los modelos de gestión empresarial. Pero también las grandes empresas y multinacionales pueden favorecer la innovación por medio de la importación de innovaciones, la concesión de licencias de procesos/actividades de innovación, la contratación y capacitación de personal especializado en investigación y desarrollo, así como el desarrollo de iniciativas de cooperación en materia de ciencia y

13. El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor. Tomado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html> Aunque el concepto parece diseñado para grandes empresas, las pequeñas también deben diseñar los procedimientos que regulan su funcionamiento y estructura, basados en los recursos con los que cuentan.

tecnología. La innovación reduce costos e incrementa la productividad, elementos centrales para el crecimiento de las empresas y la sostenibilidad del desarrollo.

Para las (pequeñas) empresas puede ser difícil invertir recursos en actividades de este tipo de forma aislada, pero también pueden realizar alianzas con otras pequeñas empresas, o bien con grandes empresas que las incluyen como parte de su cadena de valor, asimismo con universidades, Gobierno, entre otros. Lo importante es que las empresas, en los territorios en los que se encuentren, traten de contribuir al desarrollo de la capacidad innovadora de su localidad, adoptando prácticas que permitan la transferencia de conocimientos, considerando la protección de los derechos de propiedad intelectual (cuando sea factible). Esto supone no solo el desarrollo de innovaciones sino también emplear personal local y capacitarlo, fomentando una cultura de innovación en la empresa.



# Los temas de la Guía **RELACIONES CON LOS CONSUMIDORES**



Una buena relación con los consumidores debería ser el fin último de las empresas, ya que de ellos depende su sostenibilidad. Así, las empresas deben ofrecer a sus clientes productos que promuevan una mejora en su calidad de vida, así como prácticas de mercadeo leales. Al mismo tiempo, los consumidores deben retroalimentar a las empresas respecto de qué es lo que ellos necesitan y las mejores formas de hacerlo.

Lo anterior supone -inicialmente- garantizar a los consumidores que sus productos cuentan con las medidas apropiadas en materia de salud y seguridad, así como las advertencias sanitarias y de seguridad que tengan lugar, es decir, deben garantizar que el consumo del bien / servicio es seguro. Pero como en el caso del cumplimiento de la ley, también hay un “espíritu” en los productos / servicios que las empresas le ofrecen a los consumidores, y esto es, “que les hagan bien”, que sean buenos para ellos. No es solamente una forma de ganar dinero, es el intercambio de **un bien, por otro bien**. En ese

sentido, las empresas deben proteger la salud de sus consumidores brindándoles productos y servicios que promuevan un estilo de vida saludable.

Para ello, inicialmente la empresa debe proporcionar información clara y exacta del producto y su contenido, para que los consumidores puedan tomar sus decisiones de compra, sobre todo del contenido, uso seguro, eventuales efectos sobre el medioambiente, mantenimiento, almacenamiento, etc. Si además esa información pudiera ser comparable con otros productos sería lo ideal. Lo anterior supone que la publicidad debe ser informativa. La publicidad engañosa<sup>14</sup> no debe ser una práctica de las empresas, por el contrario, la publicidad debe ser precisa e informativa sobre el producto / servicio y sus características distintivas, resaltando las cualidades de los productos / servicios sin exagerar o mentir.

En ese sentido, las empresas deben promover la educación de los consumidores a fin de mejorar su capacidad para tomar decisiones de compra; por ejemplo, instándolos a leer adecuadamente las etiquetas y entender su significado (brindando información relevante para una mejor toma de decisión, incluso más allá de lo legalmente establecido), buscar información de productos / servicios por medios físicos o electrónicos, poder realizar compras seguras en línea, y promover el consumo responsable de productos amigables con el ambiente. Varios países de América Latina han creado un etiquetado en los alimentos para prevenir sobre el consumo de azúcares, grasas satura-

das, sodio, etc.<sup>15</sup> El etiquetado establece que un producto es alto en azúcares, grasas saturadas, sodio, etc. Luego, la decisión depende del consumidor.

Pero, así como la empresa ayuda al consumidor a prevenir sobre su salud, también puede advertir a los consumidores de otros riesgos, como el del comercio electrónico. Así como éste se ha convertido en un mecanismo útil para llevar a cabo transacciones y facilitarles la vida a las personas, también es un factor de engaño que puede poner en riesgo la economía de consumidores vulnerables / de escasos recursos. Por ello, las empresas tienen la responsabilidad de informar a los consumidores sobre el consumo y el uso responsable de los medios electrónicos.

En caso de controversias o reclamos por parte de los consumidores, deben existir mecanismos extrajudiciales “de buena fe” entre la empresa y consumidor que sean sencillos, y eficaces, sin costos o cargas innecesarias. De esta forma, se pueden resolver los reclamos de una manera amigable, fortaleciendo la reputación de la empresa como una que responde rápido y eficientemente a las quejas de sus consumidores. Solo si esa instancia no funciona se puede acceder al mecanismo de denuncias del MEIC, y analizar cómo proceder en el caso de querer denunciar a una organización que “no se puede denunciar” ante la comisión nacional del consumidor.

Es por ello que la conducta de las empresas, tanto con los consumidores como con la sociedad en su conjunto, es cada vez más importante. De hecho, en muchos casos define la decisión de compra. Por ello, es sustancial no solo que las em-

14. La publicidad engañosa es aquella que suele incluir información equivocada o claramente falsa sobre un bien o servicio en particular, con intención de generar confusión en el público y alterar su comportamiento como consumidor. Tomado de <https://economipedia.com/definiciones/publicidad-enganosa.html>

15. BBC (2020). Etiquetado de alimentos: qué cambia con la nueva normativa de México inspirada en Chile (y qué resultados dio en el país sudamericano). 1 de octubre. Tomado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54367118>

presas tengan una conducta impecable con los consumidores, sino que ellas también deben mantener a los consumidores informados de las iniciativas en las que están involucradas, sobre todo en aspectos sociales y medioambientales. Es parte del “mercadeo” de la empresa, y permite conocer otros aspectos de ella en principio, desconocidos.

Además, es posible que sus consumidores estén interesados en tales iniciativas, participar en ellas e incluso aportar económicamente a las mismas. Por eso, sería aconsejable generar mecanismos de diálogo social permanente entre empresas, trabajadores y consumidores; sobre todo cuando se trata de iniciativas / proyectos / actividades con impacto en las poblaciones locales.

Finalmente, es importante que la empresa respete la privacidad de los consumidores, evitando el mal uso de la información que la empresa recaba con fines fiscales (en las facturas).

### Buenas prácticas con tus clientes

- ✓ Ofrecer productos que mejoren la calidad de vida
- ✓ Disponer de canales permanentes para informar a la clientela
- ✓ Mantener prácticas de mercadeo legales
- ✓ Promover el uso seguro de los productos
- ✓ Informar del impacto del producto con el ambiente
- ✓ Garantizar compras seguras en línea
- ✓ Cuidar la salud de los consumidores con información adecuada
- ✓ Ofrecer soluciones ágiles y expeditas a los reclamos
- ✓ Respetar la privacidad de tus clientes (protección de datos)



Con el apoyo de:





 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico


**elegí CER responsable**  
 Conducta Empresarial Responsable

# Conclusiones



**A**l finalizar la Guía, es posible establecer una recomendación general para que las (pequeñas) empresas puedan desarrollar la práctica de poner en blanco y negro sus logros y tropiezos en sus propios procesos de desarrollo. Este puede ser un documento interno sobre algunos de los temas tratados:

1. Estándares laborales – ¿Han mejorado las relaciones laborales en la empresa? ¿En qué? ¿Cómo se siente nuestro equipo de trabajo de ser parte de ella?
2. Entorno y medio ambiente - ¿Qué hemos hecho para reducir nuestra huella ambiental?
3. Relaciones con el Estado – ¿Tenemos una mejor relación con el Estado, el municipio, y los otros ámbitos de la administración pública?
4. Relaciones con otras empresas y los procesos de innovación - ¿el relacionarnos con otras empresas nos ha favorecido de alguna forma? ¿hemos desarrollado innovaciones durante el año?
5. Relaciones con los consumidores ¿que hemos hecho durante el año para fidelizar a nuestros clientes y/o a traer nuevos? ¿ha resultado?
6. Otros aspectos generales a destacar - ¿hemos realizado cambios en la empresa, en nuestra forma de gerenciar, en nuestras relaciones con nuestro equipo, con el exterior de la empresa? ¿Cuáles han sido los resultados de ellos?

Varios de estos puntos pueden ser medidos haciendo uso del autodiagnóstico que esta en la siguiente sección. En ese sentido, es importante que las empresas puedan hacer el seguimiento de estas actividades y otras que puedan ser de su interés. Sería también muy positivo que el Estado, la cooperación internacional e incluso las grandes empresas, puedan apoyar el desarrollo de varias de las prácticas propuestas en la Guía por parte de las empresas de menor tamaño, quizás proponiendo algún mecanismo de incentivo para realizarlo (por ejemplo, becas para capacitaciones a empresarios y/o trabajadores con el Estado, la cooperación internacional u otras empresas, apoyos técnicos / económicos para el diseño de páginas web o creación y mantenimiento de redes sociales, entre otras). Ello podría convertir estos reportes en práctica permanente (más adelante, haciéndolos públicos en las redes sociales o la página web de la empresa, si la tuviese). También funcionaría como mecanismo para monitorear hasta donde han avanzado en las diferentes materias de la Guía, cuáles han sido los obstáculos más importantes y de que tipo. Además de ser retroalimentación para la propia



empresa, esta información también sería relevante para el Estado y sus instituciones, ya que es posible que ellos mismos puedan hacer cambios para facilitar algunas de las acciones de mejora en las empresas.

Este documento además podría también compartirse entre empresas y otras partes interesadas para generar:

1. Una agenda de acciones comunes
2. Un mecanismo de aprendizaje / asistencia entre pares
3. Una guía para la implementación de acciones
4. Un mecanismo de evaluación y monitoreo

El hacer públicos estos informes no buscan ninguna ventaja indebida, por el contrario, si todas las empresas los hacen públicos, empresas y consumidores sabrían en que está cada empresa y ello permitiría conocer mejor a la empresa a la que se le compran los productos que usamos nosotros y nuestras familias.

Recordemos que esta información en manos de los consumidores y otras partes interesadas es importante para fortalecer la relación entre consumidores y empresas, así como mejorar su reputación como empresas responsables.



# Autodiagnóstico

El objetivo de desarrollar una herramienta de autodiagnóstico para las pequeñas pymes y emprendedores es el analizar su capacidad de desarrollar acciones que sigan los criterios de la conducta empresarial responsable.



La evaluación parte del tamaño del negocio. La primera parte la responde el propietario del negocio / administrador o gerente general, la segunda parte la responde el trabajador o representante.

**El tema 1 es de carácter informativo** y sirve para clasificar a la empresa. Pero también es sujeto a evaluación si se llena integralmente. Los demás temas si son sujetos de evaluación.

Toda la encuesta se valora en 100 puntos que representan la mayor puntuación y por tanto el pleno cumplimiento de la normativa y las buenas prácticas. Sin embargo, no se pondera igual a una gran empresa que a una pequeña. Es claro que una pequeña en muchos casos no cuenta con las condiciones

## PARTE I – para empresarios / emprendedores

### TEMA 1 (información): Condiciones generales y empresariales

1. ¿En qué sector económico se ubica la empresa?
  - ☐ Agricultura
  - ☐ Manufactura
  - ☐ Comercio
  - ☐ Servicios
  - ☐ Otro (señale) \_\_\_\_\_
2. ¿Cuántos años tiene la empresa operando en el mercado?
  - ☐ Señale tiempo en años: \_\_\_\_\_
3. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?  
\_\_\_\_\_
4. De ellos, ¿cuántos tienen un contrato laboral en relación de dependencia?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Con cuantas empresas tiene relaciones comerciales o estratégicas? Esta pregunta se refiere a las empresas a las que regularmente compra / vende o con quienes ha desarrollado alianzas o proyectos conjuntos, \_\_\_\_\_
6. En el tiempo que tiene en el mercado, ¿el número de empresas con las que tiene relaciones comerciales o estratégicas ha aumentado o disminuido?
  - ☐ Aumentado \_\_\_\_\_
  - ☐ Disminuido \_\_\_\_\_
7. ¿Su empresa se encuentra registrada ante...? (marque todas las que apliquen)
  - ☐ Ministerio de Hacienda
  - ☐ Caja Costarricense del Seguro Social
  - ☐ Municipalidad
  - ☐ Ninguno

Nota: Este tema tiene 7 preguntas y el completar íntegramente la información le da 4 puntos.

### TEMA 2: Entorno y Medio Ambiente

8. ¿En su empresa, se mide de alguna forma el impacto de ella en el medio ambiente?
  - ☐ SI / NO / NO LO SE
9. Su empresa lleva una cuenta de cuanto gasta en consumo de energía eléctrica
  - ☐ SI / NO/ NO LO SE
10. Su empresa lleva una cuenta de cuanto gasta en consumo de combustibles
  - ☐ SI / NO/ NO LO SE
11. Su empresa desarrolla acciones específicas de cuidado del medio ambiente que no mide (como reciclaje, limpieza de los exteriores de su empresa, compra de productos amigables con el ambiente, entre otras)
  - ☐ SI / NO/ NO LO SE
12. Su empresa desarrolla o ha desarrollado un reporte del impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente, la salud y seguridad
  - ☐ SI /NO/ NO LO SE
13. Su empresa desarrolla o ha desarrollado reportes de medición de objetivos y medidas a adoptar en el ámbito ambiental
  - ☐ SI / NO/ NO LO SE
14. Su empresa desarrolla o ha desarrollado reportes sobre emisiones de sólidos / líquidos contaminantes (y aspectos como control de vertederos, recolección y eliminación de desechos, tratamiento de aguas residuales)
  - ☐ SI / NO/ NO LO SE
15. Su empresa desarrolla o ha desarrollado reportes de sobre la norma ISO 14001 (sistema de gestión medioambiental)
  - ☐ SI / NO/ NO LO SE

Nota: Este acápite tiene 8 preguntas. Las respuestas SI valen dos puntos, las NO LO SE, valen 0.5 y las NO valen cero.

## TEMA 3: Relaciones con el Estado

16. Considera que conoce adecuadamente el marco legal asociado a su actividad económica
  - a. SI / NO / NO LO SE
17. Quien hace la contabilidad de su negocio
  - a. Un contador externo
  - b. Contador interno
  - c. Gerente
  - d. Dueño
  - e. Otro dentro de la empresa
  - f. No llevamos una contabilidad formal
18. Para que utiliza la contabilidad de su negocio (marque todas las que aplique a su caso)
  - a. Para el pago de impuestos
  - b. Con fines de análisis financiero
  - c. Para hacer proyecciones a futuro
  - d. Otra
  - e. No llevamos contabilidad formal
19. Su empresa ha recibido una multa / infracción de cualquier tipo
  - o SI / NO
20. Si respondió SI a la pregunta anterior, la causa fue:
  - a. No pago / Retraso en pago
  - b. No presentación de declaración / No presentación de documento
  - c. Inconsistencia en declaración
  - d. Otra
21. ¿Conoce el concepto de estructura de gobierno corporativo? Es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa.
  - o SI / NO
22. Cuenta con una estructura de gobierno corporativo
  - o SI / NO
23. ¿Conoce el concepto de precios de transferencia? Es el valor que fijan dos

empresas relacionadas entre sí para la transferencia de bienes, servicios y todo tipo de derechos

- o SI / NO
24. Alguna vez le han solicitado desarrollar una actividad indebida / le han querido brindar un pago indebido por hacer o dejar de hacer algo
  - o SI / NO
25. Alguna vez ha tenido que hacer algún pago indebido, por ejemplo, ¿para que un trámite siga su curso?
  - o SI / NO

Nota: Este acápite tiene 10 preguntas. Las respuestas SI valen un punto, las NO LO SE, valen 0.5 y las NO valen cero. La pregunta 17 vale cero solo si respondió la opción f, cualquier otra es uno. En la pregunta 18, la opción e vale cero, cualquier otra vale uno. En la pregunta 20, cualquier opción vale cero.

## TEMA 4: Relaciones con otras empresas y los procesos de innovación

26. Alguna vez ha recibido capacitación / asistencia técnica de una empresa con la que tiene una relación comercial?
  - o SI / NO
27. ¿Conoce el concepto de la debida diligencia? Esta es la medida de prudencia, actividad o asiduidad que cabe razonablemente esperar, y con la que normalmente actúa, una [persona] prudente y razonable en unas circunstancias determinadas; no se mide por una norma absoluta, sino dependiendo de los hechos relativos del caso en cuestión
  - o SI / NO
28. ¿En sus relaciones comerciales ha tenido la oportunidad de presenciar algún evento relacionado con la otra empresa (con la que tiene / tuvo relaciones comerciales) que usted haya considerado irregular, o al menos inconveniente para sus intereses o los de su empresa?
  - o SI / NO

29. Si a la pregunta anterior, su respuesta fue SI, ¿Cuál fue su reacción?
- No hice nada
  - Lo comenté con mi contraparte de manera informal
  - Hice una queja formal
  - Deje de tener relaciones con esa empresa
  - Otra
30. ¿Alguna vez ha tenido relaciones comerciales con empresas no totalmente formales?
- ☐ SI / NO
31. ¿Su empresa ha desarrollado alguna innovación en el pasado?
- ☐ SI / NO
32. Si su respuesta anterior fue SI, en que ámbito de la empresa
- Producto / servicio
  - Proceso
  - Modelo de gestión
  - Otro
33. ¿Esa innovación a la que hace referencia en la pregunta anterior, fue parte de sus relaciones comerciales con otras empresas?
- ☐ SI / NO / No hemos desarrollado innovaciones
34. Ha realizado alianzas con empresas / Estado / universidades / otros con fines de innovación?
- ☐ SI / NO
35. ¿Si la respuesta anterior fue SI, cuáles han sido los resultados de ellas?
- Nuevos productos
  - Nuevos procesos
  - Nada aun
  - Otro
36. ¿Alguna vez algún socio comercial le ha solicitado desarrollar una actividad indebida? Le han querido brindar un pago indebido a cambio de alguna acción / omisión?
- ☐ SI / NO

Nota: Este acápite tiene 11 preguntas. Las respuestas SI valen un punto, y las NO valen cero. La pregunta 29 vale uno solo en las opciones **b, c, o d** y cero cualquier otra. En la pregunta 32, cualquier opción vale uno. En la pregunta 35, la opción **a, b o d** vale uno, cualquier otra vale cero.

## TEMA 5: Relaciones con los consumidores

37. Su empresa, ¿cómo se relaciona con sus clientes? (marque todas las que apliquen)
- Por medio de encuestas
  - Redes sociales
  - Hablamos con ellos cuando vienen al negocio
  - Otro medio
  - No nos relacionamos con los clientes
38. La empresa envía encuestas a clientes
- ☐ SI / NO
39. Si la anterior respuesta fue SI, esas encuestas tratan sobre (marque todas las que apliquen). Si fue NO pase a la siguiente pregunta:
- Servicios de la empresa
  - Atención
  - Políticas y reclamos
  - Provisión de bienes y servicios
  - Calidad y garantía
  - Otros temas
40. Si la respuesta a la pregunta 38 es SI, que se hace con la información de las encuestas
- Se toman decisiones de compras
  - Se modifican políticas de atención / servicios / garantía
  - Otras acciones
41. Hacen uso de la información que los clientes entregan para sus facturas
- ☐ SI/NO
42. ¿Si la anterior respuesta fue SI, cuál es su uso?
- Para actualizar la base de datos de clientes
  - Para enviar información
  - Para análisis / segmentación de clientes
  - Otro

Nota: Este acápite tiene 6 preguntas. Las respuestas SI valen dos puntos, y las NO valen cero. La pregunta 37 vale dos si tiene más de dos marcas, si tiene una sola vale uno, y si marcó **e** vale cero. En la 39, 40 o 42 si marca cualquier opción tiene dos puntos, sino es cero.

## PARTE II – para trabajadores (esta parte debe ser respondida por un representante de los trabajadores)

### TEMA 6: Estándares laborales

43. Tiene contrato de trabajo escrito
- ☐ SI / NO
44. Con que frecuencia del pagan
- a. Semanal
  - b. quincenal
  - c. mensual
  - d. otro
45. De qué forma recibe el salario
- a. Efectivo
  - b. transferencia
  - c. cheque
46. Alguna vez ha sido amenazado por parte de la empresa / sus representantes (p.e. extranjeros con deportarlos, denunciarlos, no darles cartas para migración, echarlos del trabajo, etc.)
- ☐ SI / NO
47. El salario lo recibe completo
- ☐ SI / NO
48. Recibe el salario pactado
- ☐ SI / NO
49. Recibe una parte de su salario en especie
- ☐ SI / NO
50. ¿Las deducciones de su salario son únicamente las de la ley?
- ☐ SI / NO
51. ¿La empresa hace anticipos de salario?
- ☐ SI / NO
52. Si dijo SI en la anterior, ¿estos se encuentran claramente documentados?
- ☐ SI / NO / NO LO SE
53. Al momento de renuncia / despido, ¿el empleador cumple con la indemnización correspondiente en los plazos establecidos por la ley?
- ☐ SI / NO
54. ¿Recibe el salario mínimo?
- ☐ SI / NO
55. Si en la anterior pregunta respondió que NO, ¿recibe más o menos del mínimo?
- a. Más del mínimo
  - b. Menos del mínimo
56. Si trabaja en su día de descanso, ¿recibe compensación adicional por ello?
- ☐ SI / NO
57. ¿Usted cuenta con vacaciones pagadas?
- ☐ SI / NO
58. ¿La empresa cumple con el límite legal de la jornada de trabajo?
- ☐ SI / NO
59. Si trabaja tiempo completo, ¿cuenta con un horario de comida?
- ☐ SI / NO
60. ¿Lo han obligado a quedarse trabajando luego de las horas regulares?
- ☐ SI / NO
61. Si la anterior respuesta fue SI, ¿es frecuente?
- ☐ SI / NO
62. ¿Alguna vez se le ha retenido el salario?
- ☐ SI / NO
63. Si la respuesta anterior fue SI, señale las razones de la retención
- a. Deuda con la empresa
  - b. Deuda con el empleador
  - c. Sin explicación
  - d. Otra
64. ¿Las horas extraordinarias de trabajo son obligatorias?
- ☐ SI / NO



65. En la empresa, ¿hay trabajadores menores de 18 años?
- SI / NO / NO LO SE
66. Si la respuesta anterior fue SI, ¿trabajan en actividades peligrosas / insalubres / nocturnas / jornadas adicionales?
- SI / NO / NO LO SE
67. En la empresa, ¿hay trabajadores menores de 15 años?
- SI / NO / NO LO SE
68. Si la respuesta anterior fue SI, ¿tienen permiso de los padres?
- SI / NO / NO LO SE
69. ¿Existe alguna política escrita que prohíba la discriminación?
- SI / NO / NO LO SE
70. ¿Es posible denunciar (confidencialmente o no) actos discriminatorios (de carácter laboral / acoso sexual) sin temor a represalias?
- SI / NO
71. Si la respuesta anterior fue SI, ¿se le da seguimiento al caso?
- SI / NO / NO LO SE
72. ¿Los mecanismos de contratación de la empresa son transparentes y excluyen cualquier preferencia como: raza, origen, religión, opinión política, sexo, orientación sexual, edad, apariencia, estado civil, discapacidad, condiciones de salud?
- SI / NO / NO LO SE
73. ¿Los mismos criterios señalados en la pregunta anterior son base para las condiciones de trabajo / los ascensos / sanciones / despidos?
- SI / NO / NO LO SE
74. ¿La empresa cuenta con planes de acción, estrategias, etc., para evitar los actos de discriminación / acoso asociado a las razones expuestas en la pregunta anterior?
- SI / NO
75. ¿La empresa permite el derecho de asociarse libremente sin problemas?
- SI / NO
76. ¿La empresa permite una selección de sus dirigentes laborales / sindicales de forma democrática y transparente?
- SI / NO
77. La empresa es abierta, democrática y no limita alguna de las facultades de sus organizaciones laborales / sindicales?
- SI / NO
78. Si la respuesta anterior fue NO, ¿en cuáles limita las facultades de las organizaciones laborales?
- a. Elección
  - b. Unirse a una confederación
  - c. Espacios para reunión
  - d. Tiempo para el ejercicio de sus derechos sindicales
  - e. No intervención de la gerencia en las reuniones
  - f. Derecho de afiliación
  - g. Otro
79. La empresa es accesible / atiende las demandas de los trabajadores?
- SI / NO
80. ¿La empresa ha despedido a personal sindicalizado o no sin justificación?
- SI / NO
81. ¿La empresa cuenta con espacios para la lactancia / permite la reducción de la jornada laboral?
- SI / NO
82. ¿La empresa se rige por la legislación para la contratación de trabajadores migrantes?
- SI / NO
83. ¿La actividad económica de su empresa hace posible el teletrabajo?
- SI / NO
84. ¿Durante la pandemia, se permitió el teletrabajo?
- SI / NO

85. **¿Si la anterior respuesta fue SI, la empresa dio algunas facilidades para el teletrabajo?**
- ☐ SI / NO
86. **Si la anterior respuesta fue SI, ¿qué clase de facilidades dio la empresa?**
- a. Permitió llevar el equipo de cómputo a casa
  - b. Permitió llevar escritorio / silla / pantalla a casa
  - c. Pago de internet
  - d. Dictaron charlas sobre distintos temas
  - e. Chats con los compañeros
  - f. Cursos sobre uso de tecnología
  - g. Otros
87. **¿Existe una política de salud y seguridad laboral escrita?**
- ☐ SI/ NO / NO SABE
88. **¿La empresa ha realizado un diagnóstico para evaluar los riesgos laborales?**
- ☐ SI/ NO / NO SABE
89. **¿La empresa lleva a cabo evaluaciones periódicas para verificar el cumplimiento de las medidas de salud y seguridad ocupacional?**
- ☐ SI/ NO / NO SABE

NOTA: Este acápite tiene 47 preguntas. En general, las respuestas SI valen un punto, las NO LO SE valen 0.5 y las NO valen cero. Solo en las preguntas 46, 49, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67 y 80, las respuestas SI valen cero y las NO valen uno.

La 44 solo la d vale cero, las demás opciones valen uno

La 63 solo la d vale uno, las demás valen cero

La 78 cualquier opción vale cero

La 86 cualquier opción vale uno, si se marcaron más de dos opciones el puntaje de la pregunta es dos



# Evaluación del autodiagnóstico

El autodiagnóstico consta de 6 temas; el tema 6 (aspectos laborales) es el de mayor peso relativo, seguido del tema 2 (entorno) y el tema 5 (consumidores). Se considera que esos son los temas que particularmente para las pequeñas empresas muestran una orientación hacia una conducta empresarial responsable.

## TEMA 1: INFORMACIÓN GENERAL

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|   |   |   |   |   |   |   |

Nota: Este tema tiene 7 preguntas y el completar íntegramente la información le da 4 puntos.

## TEMA 2: ENTORNO Y MEDIO AMBIENTE

|   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|   |   |    |    |    |    |    |    |

Nota: Este acápite tiene 8 preguntas. Las respuestas SI valen dos puntos, las NO LO SE, valen 0.5 y las NO valen cero. El máximo puntaje es 16 PUNTOS.

## TEMA 3: RELACIONES CON EL ESTADO

|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Nota: Este acápite tiene 10 preguntas. Las respuestas SI valen un punto, las NO LO SE, valen 0.5 y las NO valen cero. La pregunta 17 vale cero solo si respondió la opción f, cualquier otra es uno. En la pregunta 18, la opción e vale cero, cualquier otra vale uno. En la pregunta 20, cualquier opción vale cero. El máximo puntaje es 10 PUNTOS.

## TEMA 4: RELACIONES CON OTRAS EMPRESAS Y LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

|    |    |    |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |
| 34 | 35 | 36 |    |    |    |    |    |
|    |    |    |    |    |    |    |    |

Nota: Este acápite tiene 11 preguntas. Las respuestas SI valen un punto, y las NO valen cero. La pregunta 29 vale uno solo en las opciones b, c, o d y cero cualquier otra. En la pregunta 32, cualquier opción vale uno. En la pregunta 35, la opción a, b o d vale uno, cualquier otra vale cero. El máximo puntaje es 11 PUNTOS.

## TEMA 5: RELACIONES CON LOS CONSUMIDORES

|    |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|
| 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 |
|    |    |    |    |    |    |

Nota: Este acápite tiene 6 preguntas. Las respuestas SI valen dos puntos, y las NO valen cero. La pregunta 37 vale dos si tiene dos o más marcas, si tiene una sola vale uno, y si marcó e vale cero. En la 39, 40 o 42 si marca cualquier opción tiene dos puntos, sino es cero. El máximo puntaje es 12 PUNTOS.

## TEMA 6: ESTÁNDARES LABORALES

|    |    |    |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |
| 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |
| 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |
| 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |
| 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |
| 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 |    |
|    |    |    |    |    |    |    |    |

Nota: Este acápite tiene 47 preguntas. En general, las respuestas SI valen un punto, las NO LO SE valen 0.5 y las NO valen cero. Solo en las preguntas 46, 49, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67 y 80, las respuestas SI valen cero y las NO valen uno.

La 44 solo la d vale cero, las demás opciones valen uno

La 63 solo la d vale uno, las demás valen cero

La 78 cualquier opción vale cero

La 86 cualquier opción vale uno, si se marcaron más de dos opciones el puntaje de la pregunta es dos.

El máximo puntaje es 47 PUNTOS

**E**n la siguiente tabla aparecen las puntuaciones de cada tema. El máximo alcanzable es 100. El tema 6 tiene mas peso por la mayor cantidad de preguntas y por la importancia (sobre todo para las pymes) de los aspectos laborales.

| TEMA 1      | TEMA 2       | TEMA 3       | TEMA 4       | TEMA 5       | TEMA 6       | TOTAL         |
|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| 4 pts total | 16 pts total | 10 pts total | 11 pts total | 12 pts total | 47 pts total | 100 pts total |
|             |              |              |              |              |              |               |



# Bibliografía y recursos adicionales

## Bibliografía

ACT/EMP (2014). Guía de Diagnóstico Empresarial: conozca y mejore su cumplimiento laboral. OIT. En [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_622651/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_622651/lang-es/index.htm)

CEJIL (2010). DEBIDA DILIGENCIA en la investigación de graves violaciones a los derechos humanos. Argentina.

De Soto, Hernando y otros (1990). El Otro Sendero: la revolución informal. Instituto Libertad y Democracia, Lima.

El País (2006). El Caso ENRON, 5 de julio, España. En [https://elpais.com/economia/2006/07/05/actualidad/1152084782\\_850215.html](https://elpais.com/economia/2006/07/05/actualidad/1152084782_850215.html)

Funds Society (2021). Los 10 fraudes corporativos que sacudieron el mundo financiero. En <https://www.fundsociety.com/es/noticias/mercados/los-10-fraudes-corporativos-que-sacudieron-el-mundo-financiero>

GOBIERNO DE COSTA RICA (2017). Política de responsabilidad social 2017-2030. Cooperación Española.

IOE (2021). Nota orientativa de la OIE. ¿Cómo pueden las organizaciones empresariales fomentar el respeto a los derechos humanos entre las empresas? Mayo

IOE (2021). Key developments in mandatory human rights due diligence and supply chains law. Considerations for employers. September

ILO (2021.2). Briefing Note. The linkages between international labor standards, the United Nations Guiding principles on business and human rights, and national action plans on business and human rights. June.

La Vanguardia (2020). Economía. - El 44% de los consumidores deja de comprar marcas que considera no sostenibles. 03 de marzo. En <https://www.lavanguardia.com/vida/20200303/473950821372/economia-el-44-de-los-consumidores-deja-de-comprar-marcas-que-considera-no-sostenibles.html>

MEIC (2020). Política Nacional de Empresariedad

2030. Administración Alvarado Quesada 2018-2022. Enero. Gobierno de Costa Rica.

Monge, Rodrigo (2015). CONTABILIDAD CREATIVA Y ESTABAFA: Análisis del Caso ENRON. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid. En <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7343/retrieve>

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2018). ¿De qué hablamos cuando hablamos de debida diligencia? En <https://observatoriorsc.org/debida-diligencia-de-que-hablamos/>

OCDE – CERALC (s/f). Conducta empresarial responsable en América Latina y el Caribe. Folleto

OCDE (2018). Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable. París.

OCDE (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Éditions OCDE, París.

OCDE (2013). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, Revisión 2011.

OCDE (S/F). Conducta empresarial responsable en América Latina y el Caribe. En <https://mneguidelines.oecd.org/RBC-LAC-scope-and-activities-Spanish.pdf>

OIT (2021.1). Clase maestra: igualdad de género empresarial / brechas de participación y violencia contra la mujer. OIT. MIG, SCORE Colombia. Video presentado por María Arteta. En [https://www.youtube.com/watch?v=L\\_Ozq-Nmhkw&list=PLQzXgHKyHAIXc-JABLCzqStypABfWHh1b](https://www.youtube.com/watch?v=L_Ozq-Nmhkw&list=PLQzXgHKyHAIXc-JABLCzqStypABfWHh1b)

OIT (2021). Conciliación personal, familiar y laboral durante COVID 19. CERALC

OIT (2020). Promoción del uso estratégico de los instrumentos internacionales para la acción sindical. Dialogo social, negociación colectiva y conducta empresarial responsable. Ginebra.

OIT (2017). Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social. Ginebra, quinta edición.

OIT (2016). Formalización de las PYME en las cadenas



de valor en América Latina: ¿Cuál es la función de las empresas multinacionales? Suiza.

OIT (2016). Informe IV. El trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro. Conferencia internacional del trabajo. Ginebra.

OIT (2014). Guía de diagnóstico empresarial. Conozca y mejore su cumplimiento laboral. CEGESTI

OIT (s/f). Conducta empresarial responsable frente al trabajo infantil y adolescente. Guía para orientar la acción – Costa Rica. Ministerio de Trabajo

OIT (s/f.1). Conducta empresarial responsable en América Latina y el Caribe.

OIT (s/f.2). SCORE Training. Promoviendo empresas competitivas, responsables y sostenibles.

UE-OCDE (2021). Resultados de la encuesta de la OCDE a empresas sobre la conducta empresarial responsable en América Latina y el Caribe.

Zevallos, Emilio. (2021). Estudio de Caso sobre el Teletrabajo y el Mercado Laboral en Costa Rica, México y Perú. Estudio financiado por la Fundación Carolina, en edición (no publicado).

Zevallos, Emilio (2017). El proceso de desarrollo emprendedor: el paso de la informalidad a la formalidad. Un enfoque desde las competencias. En CASTILLO, VENEGAS, LÓPEZ (2017). Modelado de Fenómenos Económicos y Financieros: una visión contemporánea. UDLAP-IPN-UNAM. Editorial Castdel S.A. de C.V.

OIT: [https://www.ilo.org/americas/programas-y-proyectos/WCMS\\_800325/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/programas-y-proyectos/WCMS_800325/lang-es/index.htm)

OIT-CERLC : [https://www.ilo.org/americas/programas-y-proyectos/WCMS\\_734404/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/programas-y-proyectos/WCMS_734404/lang-es/index.htm)

OIT-CIT, Normas Internacionales del Trabajo: <https://www.ilo.org/es/topics/normas-internacionales-del-trabajo>

OIT - Convenios Fundamentales: <https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang-es/index.htm>

PACTO GLOBAL: [https://www.pactoglobal-colombia.org/booklibrary/63\\_ocde/140\\_guia-de-la-ocde-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable.html](https://www.pactoglobal-colombia.org/booklibrary/63_ocde/140_guia-de-la-ocde-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable.html)

P&G: <https://es.pg.com/politicas-y-practicas/manual-de-conducta-empresarial-mundial/>

PYMES DE COSTA RICA: <https://www.pyme.go.cr/pymecr6.php?id=3>

TRADE: [https://legacy.trade.gov/goodgovernance/adobe/Bus\\_Ethics\\_sp/Chapter%20II/II\\_Chapter\\_3.pdf](https://legacy.trade.gov/goodgovernance/adobe/Bus_Ethics_sp/Chapter%20II/II_Chapter_3.pdf)

UE-PYMES: <http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Paginas/sub-home.aspx>

## Sitios web

AED: <https://www.aedcr.com/recurso/publicaciones/guia-de-la-ocde-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable>

CENTRO DE INFORMACIÓN SOBRE EMPRESAS Y DERECHOS HUMANOS: <https://www.business-humanrights.org/es/%C3%BAltimas-noticias/gu%C3%ADa-de-la-ocde-sobre-conducta-empresarial-responsable/>

CERLC: <https://guiacerempleadores.org/>

GOBIERNO DE ARGENTINA: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/120por1.pdf>

GOBIERNO DE CHILE: <https://www.subrei.gob.cl/ejes-de-trabajo/cer/herramienta-de-autoevaluaci%C3%B3n-de-conducta-empresarial-responsable-ha-cer>

IOE : <https://www.ioe-emp.org/es/prioridades-politicas/derechos-humanos-y-conducta-empresarial-responsable>

MINISTERIO DE TRABAJO DE COSTA RICA: [https://www.mtss.go.cr/seguridad-social/trabajo-infantil/trabajo-infantil/guia\\_trabajo\\_infantil\\_cr.pdf](https://www.mtss.go.cr/seguridad-social/trabajo-infantil/trabajo-infantil/guia_trabajo_infantil_cr.pdf)

OCDE: <http://mneguidelines.OCDE.org/RBC-LAC-scope-and-activities-Spanish.pdf>

OHCHR: <https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/FolletoalineacionCER.pdf>

## Recursos adicionales

Para conocer más de los OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE, revise el siguiente vínculo: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Para conocer del Modelo DE IGUALDAD DE GENERO “MIG SCORE”, revise el siguiente vínculo: [https://www.ilo.org/wcmsps/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_711707.pdf#:~:text=Modelo%20de%20igualdad%20de%20G%C3%A9nero%20SCORE%28MIG%20SCORE%29.%20Se,condiciones%20de%20trabajo%20de%20mujeres%20y%20hombres%2C%20](https://www.ilo.org/wcmsps/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_711707.pdf#:~:text=Modelo%20de%20igualdad%20de%20G%C3%A9nero%20SCORE%28MIG%20SCORE%29.%20Se,condiciones%20de%20trabajo%20de%20mujeres%20y%20hombres%2C%20)

directamente en: <https://www.ilo.org/empent/Projects/score/lang-en/index.htm>

Para conocer el contenido de los 8 CONVENIOS FUNDAMENTALES DE LA OIT para garantizar los derechos de las personas en el trabajo puede revisarse en el siguiente enlace: <https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang-es/index.htm>

Para conocer sobre el MARCO NACIONAL DE CUALIFICACIONES para la educación y formación técnica-profesional, puede revisar el siguiente enlace: <http://www.cualificaciones.cr/index.php>

Para conocer más de la LÍNEA ANÓNIMA BELCORP puede entrar al siguiente enlace: <https://linea.belcorp.biz/lineaetica/>



# Glosario

**AGENDA 2030.** Se refiere a los 17 objetivos del desarrollo sostenible de las Naciones Unidas

**CCSS.** Caja Costarricense del Seguro Social

**CER.** Conducta empresarial responsable

**CIUDADES / COMUNIDADES SOSTENIBLES.** Son aquellas que integran el cuidado del medio ambiente dentro de su desarrollo

**COVID-19.** Es una enfermedad infecciosa provocada por el virus SARS-CoV-2

**CUALIFICACIONES.** Conjunto de competencias que se adquieren o bien por medio de todo tipo de formación (específica para el empleo), o bien a través de la experiencia laboral.

**DEBIDA DILIGENCIA.** Es la medida de prudencia, actividad o asiduidad que cabe razonablemente esperar, y con la que normalmente actúa, una [persona] prudente y razonable en unas circunstancias determinadas; no se mide por una norma absoluta, sino dependiendo de los hechos relativos del caso en cuestión

**DDHH.** Derechos humanos

**GOBERNANZA.** Designa la eficacia, calidad y buena orientación de la intervención del Estado, y que proporciona buena parte de su legitimidad

**GOBIERNO CORPORATIVO.** Conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa

**INA.** Instituto Nacional de Aprendizaje

**INDER.** Instituto de Desarrollo Rural

**INS.** Instituto Nacional de Seguros

**MIPYMES.** Micro, pequeñas y medianas empresas

**MAG.** Ministerio de Agricultura y Ganadería

**MICITT.** Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones



**MEIC.** Ministerio de Economía, Industria y Comercio

**MS.** Ministerio de Salud

**OCDE.** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

**ODS.** Objetivos del desarrollo sostenible

**OIT.** Organización Internacional del Trabajo

**ONU.** Organización de las Naciones Unidas

**PNUD.** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**PRECIOS DE TRANSFERENCIA.** Valor que fijan dos empresas relacionadas entre sí para la transferencia de bienes, servicios y todo tipo de derechos

**PROGRAMA BANDERA AZUL ECOLÓGICA.** Es un galardón que se otorga anualmente, el cual premia el esfuerzo y el trabajo voluntario de los diferentes comités locales que buscan mejorar las condiciones higiénicas, ambientales

**PYMES.** Pequeñas y medianas empresas, aunque se usa aquí indistintamente para micro, pequeñas y medianas empresas, como MIPYMES

**RAE.** Real Academia Española

**RECUPERACIÓN VERDE.** Reformas ambientales, regulatorias y fiscales propuestas para recuperar la prosperidad tras la pandemia de COVID-19.

**RELACIÓN DE TRABAJO ENCUBIERTA.** El trabajo encubierto presenta una apariencia distinta a la realidad subyacente, con la intención de anular o atenuar la protección que la ley brinda a los trabajadores.

**RSE / RSC.** Responsabilidad social empresarial / Responsabilidad social corporativa

**SIMPE MÓVIL.** Mecanismo de pagos al detalle (de bajo monto), para que los usuarios del Sistema Financiero Nacional puedan realizar transferencias electrónicas de dinero a cuentas vinculadas a números de teléfono móviles, desde cualquier canal de banca electrónica

**SISTEMAS DE GESTIÓN.** Conjunto de elementos de una organización que están interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr esos objetivos

**SISTEMAS DE PRODUCCIÓN SOSTENIBLES.** Significa hacer más y mejores cosas con menos recursos, desvinculando el crecimiento económico de la utilización creciente de los recursos y la degradación del medio ambiente

**TRABAJO DECENTE.** Se refiere a las características que debe reunir una relación laboral acorde con los estándares internacionales, de manera que el trabajo se realice en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana

**TRAZABILIDAD.** Conjunto de procedimientos que permiten registrar e identificar la ubicación y trayectoria del producto a lo largo de toda la cadena de suministro. Con su uso es posible conocer cuál es la procedencia de la mercancía, o cómo es su procesamiento y su distribución



## Esta Guía

contiene información sencilla sobre qué es la **Conducta Empresarial Responsable**, porqué es importante y cuáles son los principios que debemos considerar.

Además, presenta los cinco ámbitos en los cuales una empresa puede implementar conductas responsables y, además de explicar cada uno de ellos, presenta ejemplos concretos de buenas prácticas que su emprendimiento o empresa podría considerar.

Los cinco temas que abarca la Guía son las relaciones y los estándares laborales; entorno y medio ambiente; relaciones con el Estado; relaciones con otras empresas y los procesos de innovación; relaciones con los consumidores.

Conducta Empresarial Responsable implica mirarnos en el espejo primero y pensar en cómo actuamos como empresas.

La Guía sobre Conducta Empresarial Responsable nos ayuda a hacer este ejercicio de conocernos para ser mejores, y sus recomendaciones pueden incorporar tanto empresas como emprendimientos, indistintamente de su tamaño.

No hace falta esperar a que nuestro negocio crezca para que sea responsable, puede crecer aún más rápido si lo es desde un inicio.



# CER

## Conducta Empresarial Responsable



Organización  
Internacional  
del Trabajo