

NO EXCUSES!

EDICIÓN ESPECIAL

**CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE:
DEBIDA DILIGENCIA EN CADENAS DE SUMINISTRO**

ECUADOR



Implementada por
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



La Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH es una empresa federal que opera en todo el mundo. Asiste al Gobierno de la República Federal de Alemania en su labor para alcanzar sus objetivos en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible. Este documento fue elaborado con el apoyo de la Cooperación Alemana GIZ, a través del Programa SinCero II – Buena Gobernanza para un Ecuador Transparente e Íntegro y Alliance for Integrity en Ecuador por encargo del Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) del Gobierno Federal de Alemania.

Domicilio de la Sociedad

Bonn y Eschborn, Alemania
Whymper N28-39 y Orellana
Casilla 17-07-8721
Quito, Ecuador
E giz-ecuador@giz.de
I www.giz.de

GIZ Ecuador

Bernhard Bösl – Director Residente
Rubeena Esmail – Coordinadora de Clúster Paz y Cohesión Social
Fiorella Mayaute – AV Programa SinCero II – Buena Gobernanza para un Ecuador Transparente e Íntegro

Coordinación Técnica – Cooperación Alemana GIZ

Programa SinCero II

Germán Guerra – Jefe de Componente Sector Privado y Desarrollo de Capacidades
Juan Sebastián Segovia – Asesor Técnico en Compliance y Debida Diligencia en el Sector Privado
Analia Beler – Asesora Técnica en Gestión de Conocimiento

Alliance for Integrity

Carolina Echevarría – Directora
Leandro Arreagada – Director de Operaciones y Programas

Alliance for Integrity es una iniciativa de múltiples partes interesadas y promovida por el sector empresarial. La iniciativa busca fomentar la transparencia e integridad en el sistema económico. Para alcanzar este objetivo, se promueve la acción colectiva de todos los actores relevantes de los sectores privado y público, así como de la sociedad civil.

www.allianceforintegrity.org

Julio, 2026

Autoría

Esta publicación fue desarrollada y adaptada al contexto ecuatoriano con la participación de las siguientes personas:

Germán Zarama, Manager de la OCDE para América Latina y el Caribe, Conducta Empresarial Responsable, OCDE

Humberto Salazar, Presidente Consejo Consultivo de Alliance for Integrity en Ecuador

Linda Kromjong, Presidenta de amfori

Isabel Montaña, Coordinadora de Proyectos DEInternational, CÁMARA DE INDUSTRIAS Y COMERCIO ECUATORIANO-ALEMANA, AHK

Merlyn Casanova, Directora Ejecutiva, Asociación Nacional de Exportadores e Industriales de Cacao del Ecuador ANECACAO

Cristina Murgueitio, Directora Ejecutiva, ASEDIM

María Eulalia Silva, Presidenta Ejecutiva, Cámara de Minería de Ecuador

Mauricio Cerna – Head Legal & Compliance; y, Andrea Torres – Legal & Compliance Specialist, ROCHE

María Cristina Arellano, Coordinadora de Sostenibilidad y Relaciones Corporativas, ASEGURADORA DEL SUR

Viviana Gutiérrez, Oficial de Cumplimiento Corporativo, SERTECPET

Patricio Díaz, Gerente de Sostenibilidad y María Augusta Terán, Gerente de Relaciones Comunitarias, UNACEM

Sofía Álvarez, Gerente de Sostenibilidad, HOJA VERDE

Carlos Cabezas, Gerente Legal y Asuntos Corporativos/ Compliance Officer, DURAGAS ABASTIBLE

Sylvia Banda Jaramillo, Gerente de Comunicación y Responsabilidad Corporativa, Luis Bonilla Arriaga, Chief of Compliance, GRUPO DIFARE

Rossy Tapia Troya, Gerente Nacional de Seguridad Integral, BANCO GUAYAQUIL

Lucía Narváez, Oficial de Cumplimiento y Vanessa Benavides, Analista de Riesgos y Control Interno, QUIFATEX

Diego Andrés Pinzón, Compliance Officer Region North Andina, Siemens Energy



TABLA DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	4
PRÓLOGO	12
MARCO DE REFERENCIA	15
DESAFIOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN	17
 ENFRENTAR LAS EXCUSAS	24
1. ¡YO NO RESPONDO POR LO QUE HACEN MIS PROVEEDORES O CONTRATISTAS!	25
2. SI YA RESPETO DERECHOS LABORALES, ¿QUÉ TENGO QUE VER CON DERECHOS HUMANOS?.....	28
3. ¡NO SABÍA QUÉ ES, NI POR QUÉ ES IMPORTANTE LA DEBIDA DILIGENCIA!	30
4. ¡NO TENEMOS CAPACIDAD SUFICIENTE PARA IMPLEMENTAR LA DEBIDA DILIGENCIA!	33
5. ¡NUNCA HEMOS TRABAJADO CON ENFOQUE EN DERECHOS HUMANOS Y NO HA PASADO NADA!	36
6. ¡NADIE SALE PERJUDICADO, TODOS GANAMOS!	38
7. ¡ASÍ FUNCIONAN LOS NEGOCIOS AQUÍ!	40
8. SI OTROS LO HACEN ¿POR QUÉ YO NO?	43
9. ¡LAS LEYES NO SIRVEN Y DENUNCIAR TAMPOCO!	46
10. ¡NO SABEMOS COMO REACCIONAR ANTE UNA VULNERACIÓN DE DERECHOS HUMANOS!	49
 ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA ENFRENTAR LAS EXCUSAS EN EL CONTEXTO ECUATORIANO	51

PRESENTACIÓN



Fiorella Mayaute
Directora (AV) Programa
SinCero II, Buena
Gobernanza para un
Ecuador Transparente e
Íntegro, Cooperación
Alemana GIZ

Conducta Empresarial Responsable y Debida Diligencia en Cadenas de Suministro: una prioridad estratégica para la Cooperación Alemana en Ecuador

La promoción de la Conducta Empresarial Responsable (CER) y la implementación efectiva de procesos de debida diligencia se han consolidado, en los últimos años, como ejes centrales de la agenda internacional de desarrollo sostenible. Para la Cooperación Alemana implementada por GIZ, que trabaja desde hace décadas junto a sus países socios en la promoción de un desarrollo sostenible e inclusivo, estos temas no constituyen únicamente una respuesta a nuevas exigencias regulatorias globales, sino una convicción estratégica: el desarrollo económico sostenible solo es posible cuando las actividades empresariales se desarrollan de manera responsable, respetando los derechos humanos, promoviendo condiciones laborales dignas, protegiendo el medioambiente y fortaleciendo la integridad y la transparencia en los negocios.

En este marco, la Conducta Empresarial Responsable es un paraguas amplio que integra múltiples dimensiones interrelacionadas pues abarca, entre otros elementos, la prevención de la corrupción y el soborno, el respeto a los estándares

laborales, el respeto a los derechos humanos, la protección del medioambiente, la debida diligencia en cadenas de suministro y la rendición de cuentas frente a los impactos sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial. Es así que, en la práctica, abordar la debida diligencia de manera aislada resulta insuficiente si no se inserta dentro de este enfoque integral, que articula riesgos, oportunidades y creación de valor a largo plazo.

Desde la perspectiva de la Cooperación Alemana, dos instrumentos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) constituyen hoy referencias centrales en esta materia. Por un lado, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (2023) establecen principios y estándares de conducta responsable que los gobiernos esperan que las empresas observen en áreas clave como derechos humanos, empleo y relaciones laborales, medioambiente, lucha contra la corrupción, divulgación de información y gobernanza corporativa. Por otro lado, la Guía de la OCDE sobre Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable (2018) proporciona orientaciones prácticas para que las empresas identifiquen, prevengan, mitiguen y rindan cuentas sobre los impactos adversos reales o potenciales asociados a sus operaciones, productos y relaciones comerciales.

Estos instrumentos, complementarios entre sí, ofrecen un marco coherente que permite traducir principios en procesos de gestión concretos. La debida diligencia deja de ser un ejercicio meramente formal



y se convierte en una herramienta dinámica y continua, orientada a la prevención de riesgos y a la mejora progresiva del desempeño empresarial. En este sentido, la Conducta Empresarial Responsable no se limita al cumplimiento normativo, sino que constituye un enfoque estratégico de gestión, que fortalece la resiliencia de las empresas, mejora su posicionamiento en los mercados internacionales y contribuye al desarrollo sostenible de los países en los que operan.

La debida diligencia con enfoque de derechos humanos y medioambiente ya no es una opción ni un ejercicio voluntario. Es parte de las reglas con las que hoy operan los mercados internacionales. Este enfoque se articula, además, de manera directa con los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos (2011), que han marcado un antes y un después en la forma de entender la responsabilidad empresarial a nivel global. Los Principios Rectores establecen el deber del Estado de proteger los derechos humanos, la responsabilidad de las empresas de respetarlos y la necesidad de garantizar el acceso a mecanismos de reparación efectivos. Sobre esta base, los instrumentos de la OCDE operativizan dichos principios, proporcionando orientaciones prácticas para su implementación en la gestión cotidiana de las empresas y de sus cadenas de suministro. De este modo, ambos marcos conforman una arquitectura integrada que combina legitimidad normativa con aplicabilidad práctica.

En el contexto ecuatoriano, estos desafíos adquieren una relevancia particular, como

lo hemos constatado en el acompañamiento a actores públicos y privados en los últimos años. Ecuador es un país profundamente integrado a cadenas de suministro globales en sectores estratégicos como la agroindustria, el sector exportador, la minería, la manufactura y los servicios. Esta inserción genera oportunidades económicas significativas, pero también expone a las empresas a riesgos complejos relacionados con derechos laborales, relaciones comunitarias, impactos ambientales, prácticas contrarias a la integridad y gobernanza de terceros. La adecuada gestión de estos riesgos se ha convertido en un factor determinante de competitividad, especialmente en un entorno internacional cada vez más exigente en términos de trazabilidad, sostenibilidad y transparencia, en donde priman nuevas exigencias de los propios mercados.

Desde la perspectiva del sector privado, resulta cada vez más evidente que la Conducta Empresarial Responsable y la debida diligencia no son solo obligaciones, sino incentivos económicos y estratégicos. La adopción de estándares internacionales permite a las empresas ecuatorianas fortalecer su acceso a mercados, diversificar destinos de exportación, integrarse de manera más sólida en cadenas de valor globales y reducir posibles barreras comerciales. Asimismo, contribuye a mejorar la confianza de inversionistas, compradores y socios comerciales, generando ventajas competitivas frente a empresas que no gestionan adecuadamente sus riesgos sociales, ambientales o de integridad.

Un primer Estudio de la OCDE sobre Políticas Públicas de Conducta Empresarial Responsable en Ecuador publicado en el año 2022, enfatiza la necesidad de consolidar este enfoque desde una perspectiva sistémica. El informe reconoce avances normativos e institucionales, pero identifica brechas persistentes en la implementación efectiva de la CER y la debida diligencia, así como en la articulación entre políticas públicas y necesidades del sector privado. En este sentido, el rol del sector público resulta clave no solo como regulador, sino también como facilitador, generador de incentivos y promotor de coherencia de políticas que permitan a las empresas transformar el cumplimiento en oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Conscientes de esta realidad, desde la Cooperación Alemana, implementada por GIZ, acompañamos al Ecuador en la promoción de estándares internacionales de Conducta Empresarial Responsable en el marco de distintos programas y líneas de trabajo. En particular, en el marco del programa SinCero – Buena Gobernanza para un Ecuador Transparente e Íntegro, se han impulsado esfuerzos orientados a fortalecer capacidades, fomentar el diálogo público-privado y promover enfoques de integridad, anticorrupción y debida diligencia como componentes estructurales de una economía competitiva y sostenible.

Este trabajo se inscribe, además, en la renovación de la política de desarrollo alemana impulsada por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), que apuesta por una cooperación más estratégica, focalizada y basada en

alianzas. En este contexto, la Conducta Empresarial Responsable se concibe no solo como un imperativo ético, sino como un elemento central para facilitar el comercio sostenible, fortalecer alianzas económicas y generar beneficios compartidos entre países socios. La experiencia demuestra, sin embargo, que persisten brechas significativas entre el compromiso declarado y la implementación práctica. Las empresas enfrentan dificultades reales para traducir marcos internacionales en decisiones cotidianas, especialmente cuando operan en cadenas de suministro complejas o bajo presiones comerciales intensas. Reconocer estos desafíos con franqueza es indispensable para avanzar hacia modelos de gestión más sólidos y competitivos.

Es en este escenario donde herramientas prácticas, orientadas a la acción, adquieren un valor estratégico. La presente Guía No eXcuses, se desarrolla en el marco de la colaboración que el Programa SinCero mantiene desde 2020 con Alliance for Integrity, y busca contribuir a cerrar la brecha entre el discurso y la práctica, apoyando a las empresas en la identificación de riesgos, la toma de decisiones informadas y la adopción de medidas concretas que fortalezcan tanto la integridad como la competitividad empresarial.

Hablar de Conducta Empresarial Responsable implica, finalmente, un ejercicio de claridad política e institucional: no hay excusas para no avanzar. No hay excusas para no identificar riesgos, para no prevenir impactos, para no fortalecer capacidades internas o para no asumir estándares que hoy condicionan el acceso a mercados

y las oportunidades comerciales. La debida diligencia no es una carga externa, sino una herramienta estratégica de gestión, que protege a las empresas, mejora su desempeño y contribuye a construir cadenas de suministro más resilientes, transparentes y sostenibles.

Esta publicación refleja, en definitiva, el compromiso de la Cooperación Alemana con un enfoque de desarrollo que integra sostenibilidad, integridad empresarial y competitividad. Promover empresas responsables no es únicamente una meta normativa, sino una condición indispensable para un crecimiento económico inclusivo, para el respeto efectivo de los derechos humanos y para el posicionamiento de Ecuador como un socio comercial confiable en los mercados internacionales.



Carolina Echevarria
Directora, Alliance for
Integrity

No eXcuses: de la comprensión del comportamiento a la acción contra la corrupción y la responsabilidad empresarial

La corrupción sigue siendo uno de los principales obstáculos para el desarrollo sostenible, la competitividad empresarial y la confianza en las instituciones. A pesar de los avances normativos, de la proliferación de códigos de conducta y de la creciente atención internacional sobre el tema, los hechos de corrupción continúan reproduciéndose en contextos empresariales de todo el mundo. Esta constatación llevó a Alliance for Integrity a formular una pregunta tan simple como incómoda: si sabemos qué es la corrupción y por qué es dañina, ¿por qué sigue ocurriendo?

La herramienta No eXcuses nace precisamente de esta reflexión. Su origen se remonta a un análisis profundo de estudios de comportamiento en materia de integridad y anticorrupción que mostraban un hallazgo clave: la corrupción no es cometida únicamente por personas “malintencionadas” o inherentemente deshonestas. Por el contrario, en la mayoría de los casos, son personas comunes —profesionales, directivos, empleados— quienes terminan involucrándose en prácticas corruptas. Lo que habilita ese paso no es la ausencia de valores, sino la presencia de excusas que

permiten justificar conductas que, en otro contexto, serían inaceptables.

Estas excusas cumplen una función crítica: reducen la disonancia moral. "Así funcionan los negocios aquí", "si no lo hago yo, lo hará otro", "no tengo control sobre mis proveedores", "la ley no es clara", "nadie sale perjudicado". Son frases conocidas, repetidas en distintos países, sectores y niveles de responsabilidad. Y son precisamente estas narrativas las que permiten que la corrupción se normalice y se reproduzca. Frente a esta realidad, Alliance for Integrity entendió que no bastaba con seguir reforzando marcos normativos o discursos éticos abstractos. Era necesario intervenir en el comportamiento, en el momento concreto en que una decisión se toma.

Así surge No eXcuses como una herramienta práctica, conductual y accesible, deliberadamente alejada de un enfoque académico tradicional. Desde sus inicios, la metodología se concibió como un puente entre la teoría y la práctica. En diálogos sostenidos con empresas, representantes del sector público, académicos y expertos en integridad, quedó claro que existía una brecha significativa entre el conocimiento conceptual sobre anticorrupción y la capacidad real de las organizaciones para actuar frente a dilemas concretos. Las empresas no necesitaban más definiciones; necesitaban argumentos claros y herramientas utilizables para rebatir excusas en la vida cotidiana de los negocios.

El valor distintivo de No eXcuses reside precisamente en ese enfoque. La

metodología no señala, no moraliza y no presume malas intenciones. Por el contrario, parte de un entendimiento realista del comportamiento humano y propone respuestas simples, directas y accionables frente a las excusas más comunes. Cada excusa es abordada con argumentos prácticos, ejemplos y orientaciones que permiten a las empresas cuestionar inercias, abrir conversaciones internas y, sobre todo, modificar prácticas concretas.

A lo largo de los años, esta aproximación ha demostrado ser particularmente eficaz. No eXcuses no busca "convencer" en abstracto, sino desactivar racionalizaciones que bloquean la acción. Al hacerlo, contribuye a generar cambios reales en la práctica empresarial: mejora la toma de decisiones, fortalece los sistemas de cumplimiento, promueve una mayor coherencia entre valores declarados y comportamientos efectivos, y reduce riesgos legales, reputacionales y operativos.

Una de las principales fortalezas de la metodología es su capacidad de adaptación. Si bien las excusas suelen ser universales en su lógica, sus manifestaciones concretas varían significativamente de un país a otro. Factores culturales, regulatorios, económicos y sectoriales influyen en la forma en que las empresas justifican determinadas prácticas. Por ello, desde su concepción, No eXcuses fue pensada como una herramienta viva, susceptible de ser adaptada a contextos locales específicos. La experiencia demuestra que solo una adaptación profundamente localizada — como la que se presenta en esta edición



para Ecuador— permite que la herramienta sea realmente relevante y efectiva.

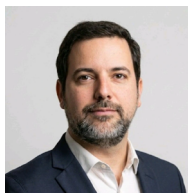
Alliance for Integrity ha acumulado una amplia experiencia global con No eXcuses. La herramienta se ha consolidado como un hito en la lucha contra la corrupción, con adaptaciones en cinco idiomas y para once países distintos. Ha sido utilizada en procesos empresariales, diálogos público-privados, capacitaciones y programas sectoriales. Existen versiones específicas en formato de entrenamiento digital y de videos interactivos, lo que ha ampliado significativamente su alcance y su impacto. Con el paso del tiempo, esta experiencia permitió identificar algo aún más profundo: las excusas no son exclusivas de la corrupción. Tras años de trabajo con empresas y otros actores, se hizo evidente que la misma lógica conductual estaba presente en otros ámbitos centrales de la responsabilidad empresarial. Fue en Chile donde, a partir de un trabajo conjunto con socios locales y luego de un análisis exhaustivo de los desafíos que implicaba la implementación de la debida diligencia en derechos humanos, se llegó a una conclusión clave: también en este campo, las excusas cumplen un rol determinante.

En términos generales, pocas personas o empresas se oponen abiertamente a la protección de los derechos humanos. Sin embargo, en la práctica, son las excusas —“no tenemos capacidad”, “no es nuestra responsabilidad”, “no sabemos cómo hacerlo”, “así funciona la cadena de suministro”— las que terminan impidiendo el cumplimiento efectivo de la debida diligencia. Reconocer este patrón permitió,

por primera vez, adaptar la metodología No eXcuses a la temática de empresas y derechos humanos, manteniendo su esencia conductual y su enfoque práctico.

La presente publicación representa un nuevo paso en esa evolución. De la mano del programa SinCero II, Buena Gobernanza para un Ecuador, Transparente e Íntegro, de la Cooperación Alemana GIZ y en estrecha colaboración con socios locales, No eXcuses se adapta nuevamente, incorporando un enfoque específico para la realidad ecuatoriana y los desafíos concretos que enfrentan las empresas en materia de debida diligencia en derechos humanos y cadenas de suministro como elemento central de una Conducta Empresarial Responsable.

Esta guía invita a las empresas en Ecuador a ir más allá de las declaraciones de compromiso y a enfrentar, con honestidad y pragmatismo, las excusas que frenan la acción. Porque la experiencia global de Alliance for Integrity es clara: cuando se eliminan las excusas, se modifican los comportamientos; cuando se modifican los comportamientos, se fortalecen la integridad empresarial, la protección de los derechos humanos y la prevención de impactos negativos antes de que ocurran.



Germán Zarama
Manager de la OCDE
para América Latina y
el Caribe
Conducta Empresarial
Responsable

"Fortalecer la Conducta Empresarial Responsable: un compromiso compartido entre gobiernos, empresas y sociedad civil en América Latina, ¿por qué es importante desde la perspectiva regional de OCDE?"

La Conducta Empresarial Responsable ya no es un tema periférico de sostenibilidad ni una aspiración reservada a grandes empresas. Es una condición para competir, acceder a mercados, atraer inversión, construir confianza y gestionar riesgos. En cadenas de suministro más complejas y expuestas a nuevas expectativas regulatorias y sociales, la debida diligencia es esencial para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas sobre impactos negativos reales y potenciales.

Dadas estas condiciones, debemos entender la debida diligencia como un proceso práctico, basado en riesgos y orientado a resultados. No se trata de un ejercicio formal de cumplimiento, sino de integrar la responsabilidad en la toma de decisiones, en las relaciones comerciales y en la cultura empresarial. Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable (2023) y la Guía de la OCDE de Debida Diligencia (2018) ofrecen, precisamente, un marco internacionalmente reconocido para avanzar en esa dirección.

En este sentido, la **Guía "No Excuses"** constituye una contribución especialmente valiosa. Su principal fortaleza es traducir estos principios y estándares internacionales en un lenguaje cercano, práctico y adaptado a la realidad empresarial local. Al abordar las excusas más frecuentes para no implementar procesos de debida diligencia, esta publicación ayuda a cerrar la distancia entre el reconocimiento de la importancia de la conducta empresarial responsable y su aplicación efectiva en las operaciones y cadenas de suministro.

Al respecto, los resultados de la *Encuesta Empresarial 2025 de la OCDE sobre Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe*¹ muestran avances, pero también brechas importantes. Por ejemplo, más de la mitad de las empresas encuestadas indican que realizan seguimiento a la implementación y eficacia de sus actividades de debida diligencia. Sin embargo, cerca de seis de cada diez no divulgan públicamente información sobre sus procesos. Frente a ello, las empresas identifican desafíos claros: falta de orientación, recursos limitados, complejidad regulatoria, dificultad para evaluar riesgos en relaciones comerciales y necesidad de mejores herramientas y datos.

Por ello, esta edición para Ecuador de la Guía llega en un momento más que oportuno. **"No Excuses"** ofrece una herramienta concreta para sensibilizar, orientar y acompañar al sector empresarial en la incorporación de la debida diligencia

¹ Disponibles en: <https://www.oecd.org/es/data/dashboards/results-of-the-2025-survey-on-responsible-business-conduct-in-latin-america-and-the-caribbean.html>



como parte de una gestión más íntegra, sostenible y competitiva. También contribuye a fortalecer un entendimiento compartido sobre cómo los estándares internacionales pueden aplicarse de manera práctica en contextos nacionales y sectoriales específicos.

Avanzar requiere un compromiso compartido. Los gobiernos deben crear entornos habilitantes y expectativas claras; las empresas deben actuar con responsabilidad; y trabajadores, comunidades y sociedad civil deben participar de manera significativa. La Conducta Empresarial Responsable se construye precisamente ahí: en la cooperación, la transparencia y la decisión de pasar de los principios a la práctica.



Humberto Salazar
Presidente Consejo
Consultivo de Alliance
for Integrity en Ecuador

La guía **Conducta Empresarial Responsable: Debida Diligencia en Cadenas de Suministro** busca acompañar a las empresas ecuatorianas en un proceso cada vez más necesario: integrar el respeto a los derechos humanos en cada etapa de su actividad económica. Su objetivo es **informar y sensibilizar** a empresarios(as) y actores económicos sobre la importancia de gestionar la debida diligencia, aclarando conceptos clave y ofreciendo herramientas prácticas para aplicarlos en la vida cotidiana de los negocios.

Hoy más que nunca la defensa de los derechos humanos es altamente relevante frente a los embates de una realidad en la que los riesgos sociales, ambientales y económicos afectan al conjunto de la sociedad incluyendo a las empresas, pero también: a los trabajadores, a las familias, a los proveedores, y en sentido global a las comunidades.

Por eso hablar de debida diligencia no se trata únicamente de cumplir con normativas, sino de reconocer que detrás de cada producto y servicio hay personas que merecen un trato justo, condiciones de trabajo dignas y procesos claros y responsables. En la actualidad, los temas de derechos humanos exigen estar cada vez más in-

tegrados en las decisiones empresariales. Muchos inversionistas, clientes internacionales y aliados estratégicos buscan que los actores económicos demuestren prácticas sólidas para prevenir riesgos y garantizar un comportamiento ético.

Aunque en Ecuador todavía no existe una ley que obligue a las empresas a implementar la debida diligencia en estos temas, el país ha asumido compromisos internacionales que orientan la actividad empresarial hacia una conducta responsable. Esto crea un entorno propicio para que las organizaciones empiecen desde ahora a fortalecer sus prácticas, anticipándose a posibles cambios normativos y alineándose con estándares globales.

De otra parte, en esta guía se presentan **las 10 excusas más habituales** que escuchamos cuando se habla de debida diligencia en derechos humanos. Entre ellas están frases como: "No sabía que esto era una vulneración de derechos humanos", "Siempre lo hemos hecho así", "Así funciona el mercado ecuatoriano", "No soy responsable de mis proveedores", "No tenemos capacidad", o "Aquí nunca pasa nada". Estas expresiones reflejan realidades que todos reconocemos, pero también muestran por qué es urgente y necesario abrir una conversación distinta.

La invitación de esta guía es mirar que las excusas no justifican nada. Además, se busca resaltar que siempre hay espacio para mejorar. Implementar la debida diligencia no exige perfección, sino voluntad, aprendizaje y un compromiso progresivo con la idea de que el bienestar

de las personas no es una ecuación opuesta a la sostenibilidad de un negocio. Para quienes impulsan Alliance for Integrity, cada acción cuenta. Cada mejora, por pequeña que sea, contribuye a construir un futuro empresarial más justo, más humano y responsable.



Linda Kromjong
Presidente, amfori

En todo el mundo, las empresas están siendo llamadas a rendir cuentas por los impactos sociales y ambientales de sus operaciones. Desde las Directrices de la OCDE hasta la Directiva de la Unión Europea sobre la Debida Diligencia en Sostenibilidad Corporativa, los marcos internacionales están configurando una nueva realidad: **las empresas deben identificar, prevenir y mitigar los riesgos en derechos humanos a lo largo de sus cadenas de suministro.**

América Latina se encuentra en una encrucijada. La integración de la región en los mercados globales ofrece enormes oportunidades, pero también expone a las empresas a un mayor escrutinio por parte de reguladores, inversores y consumidores. Ecuador, con su dinámica economía exportadora basada en la pesca y la acuicultura (particularmente el camarón), la agricultura y el petróleo —y complementada por sectores emergentes como la minería, la manufactura y los servicios— está en una posición única para liderar.

Sin embargo, persisten desafíos. Ideas equivocadas como “siempre lo hemos hecho así” o “no soy responsable de lo que hacen mis proveedores” siguen obstaculizando el progreso. Para lograr la adopción plena de

la debida diligencia en derechos humanos (DDHH), es necesario superar barreras significativas, como la capacidad técnica limitada y la falta de sensibilización.

Aquí es donde organizaciones como amfori pueden ayudar a las empresas a implementar la debida diligencia en derechos humanos para asegurar el acceso a mercados importantes y fortalecer la resiliencia empresarial. A través de soluciones confiables y comprobadas como amfori BSCI², ayudamos a empresas de todo el mundo, incluida América Latina, a evaluar y mitigar riesgos e integrar prácticas responsables a lo largo de sus cadenas de suministro.

Esta Guía está diseñada para convertir las excusas en acción. Aborda las diez razones más comunes que utilizan las empresas para evitar la vulneración a los derechos humanos y propone soluciones prácticas adaptadas al contexto ecuatoriano.

El momento de actuar es ahora. La gestión de riesgos comienza por comprenderlos. Al adoptar la debida diligencia en derechos humanos, las empresas ecuatorianas pueden transformar las prácticas responsables en una ventaja competitiva y posicionarse para prosperar en un mundo donde la rendición de cuentas se traduce en oportunidad.

² Una solución que ayuda a las empresas mediante auditorías confiables y una gestión integral de riesgos sociales en áreas clave más allá del nivel 1 de la cadena de suministro.



Isabel Montaña
Coordinadora
de Proyectos
DEinternational, Cámara
de Industrias y Comercio
Ecuatoriano-Alemana,
AHK

En un entorno internacional cada vez más exigente en materia de sostenibilidad, derechos humanos y gobernanza, la Conducta Empresarial Responsable ha pasado de ser una iniciativa voluntaria para convertirse en un eje estratégico de la gestión corporativa. Desde la perspectiva de la Cámara Alemana, que agrupa y acompaña a empresas con una sólida presencia internacional y una larga tradición de cumplimiento normativo, la integración de la debida diligencia en derechos humanos constituye un elemento clave para la competitividad y la sostenibilidad de las empresas que operan en Ecuador.

A nivel global, los **Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos** establecieron un **marco de referencia** ampliamente aceptado para orientar el rol del sector privado en la prevención y mitigación de impactos negativos sobre las personas y el entorno. En Europa, este marco ha evolucionado hacia instrumentos jurídicos vinculantes, como la Ley Alemana de Debida Diligencia en las Cadenas de Suministro y la futura Directiva Europea sobre Debida Diligencia en Sostenibilidad Corporativa. Estas normativas obligan a las empresas a identificar riesgos, adoptar medidas preventivas, establecer mecanismos de queja y rendir

cuentas sobre su actuación, tanto en sus operaciones directas como a lo largo de sus cadenas de valor.

Desde esta perspectiva europea, **Ecuador ocupa una posición relevante como proveedor de bienes y servicios que se integran en cadenas de suministro internacionales**, especialmente hacia el mercado europeo. Sectores como el agroindustrial, alimentario, minero, energético y manufacturero están cada vez más expuestos a requisitos de trazabilidad, cumplimiento laboral, protección ambiental y respeto a los derechos de las comunidades. En este contexto, la debida diligencia en derechos humanos deja de ser un concepto abstracto y se traduce en exigencias concretas para empresas de todos los tamaños.

En los últimos años, se han observado avances importantes en Ecuador en materia de sostenibilidad empresarial. Muchas empresas han adoptado políticas ambientales y sociales, certificaciones voluntarias y programas de responsabilidad social. Sin embargo, el principal desafío radica en **avanzar desde iniciativas puntuales hacia sistemas integrales de gestión de riesgos, alineados con estándares internacionales y plenamente incorporados en la estrategia corporativa**. La debida diligencia no debe entenderse como un ejercicio meramente documental, sino como un proceso continuo que guía la toma de decisiones y fortalece la gobernanza empresarial.

Desde la experiencia de la Cámara Alemana, uno de los retos más relevantes es el fortalecimiento de capacidades, especialmente en pequeñas y medianas empresas.

La implementación de procesos de debida diligencia requiere conocimientos técnicos, herramientas prácticas y, en algunos casos, inversiones iniciales. No obstante, estos esfuerzos representan una inversión estratégica que permite a las empresas reducir riesgos, mejorar su resiliencia, acceder a mercados exigentes y fortalecer relaciones comerciales de largo plazo con socios europeos.

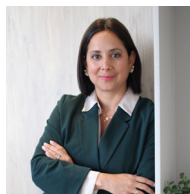
Otro desafío clave es la articulación entre el sector privado, el Estado y la sociedad civil. La conducta empresarial responsable no puede desarrollarse de manera aislada. Requiere marcos regulatorios claros, instituciones sólidas, espacios de diálogo y mecanismos efectivos de participación y resolución de conflictos.

En Ecuador, si bien existen compromisos normativos e institucionales relevantes, persisten desafíos en su implementación, especialmente en territorios con alta sensibilidad social y ambiental.

Al mismo tiempo, las oportunidades son significativas. Las empresas ecuatorianas que integren tempranamente la debida diligencia en derechos humanos estarán mejor posicionadas para mantener y ampliar su acceso a mercados internacionales, atraer financiamiento sostenible y participar en cadenas de valor de mayor valor agregado. Además, la adopción de estos estándares contribuye a mejorar las condiciones laborales, fortalecer el tejido productivo local y generar confianza con consumidores, comunidades y socios estratégicos.

Desde la Cámara Alemana, se considera fundamental acompañar este proceso mediante proyectos de capacitación, intercambio de buenas prácticas y cooperación técnica, aprovechando la experiencia europea y adaptándola al contexto ecuatoriano. El diálogo empresarial, la formación práctica y la cooperación público-privada son herramientas esenciales para avanzar de manera gradual, realista y efectiva hacia una mayor integración de la conducta empresarial responsable.

En conclusión, pasar del compromiso global a la acción local implica reconocer que la sostenibilidad y el respeto a los derechos humanos no son únicamente exigencias externas, sino pilares fundamentales para un desarrollo económico competitivo, inclusivo y sostenible. Desde una perspectiva global, europea y profundamente conocedora del contexto ecuatoriano, la Cámara Alemana reafirma su compromiso de seguir promoviendo una conducta empresarial responsable que genere valor compartido, fortalezca la competitividad del sector privado y consolide las relaciones económicas entre Ecuador, Alemania y Europa.



Merlyn Casanova
Directora Ejecutiva,
Asociación Nacional
de Exportadores e
Industriales de Cacao
del Ecuador, ANECAA

Retos y oportunidades para fortalecer la conducta empresarial responsable: su relevancia para el sector cacaotero ecuatoriano

Esta Guía se presenta en un momento clave para el sector cacaotero, marcado por una creciente presión regulatoria internacional y por una mayor sensibilidad de los mercados frente a los impactos sociales y ambientales de las cadenas productivas. En este contexto, **la conducta empresarial responsable (CER) y la debida diligencia en derechos humanos adquieren una relevancia estratégica para el cacao ecuatoriano**, no solo como respuesta a exigencias externas, sino como una oportunidad para visibilizar las fortalezas estructurales del país y consolidar su posicionamiento internacional.

Ecuador es reconocido internacionalmente por la calidad de su cacao, segundo producto no petrolero de exportación del país, con alta incidencia en el empleo rural y el desarrollo de los territorios. Más de 400.000 actores integran la cadena cacaotera, evidenciando su importancia económica y social. De cara al año cacaotero 2026-2027, el país se perfila como el segundo mayor productor mundial, superando

a Ghana, lo que incrementa la visibilidad y responsabilidad del origen ecuatoriano en el mercado global.

A diferencia de otros países productores de cacao, Ecuador cuenta con un marco normativo sólido que regula los derechos laborales, la protección de la niñez y la gestión ambiental, lo que ha permitido una incidencia significativamente menor de problemáticas como el trabajo infantil y la deforestación. El Código del Trabajo prohíbe expresamente el trabajo infantil y forzoso, y la normativa de protección de derechos, junto con los convenios de la OIT ratificados, establece un marco robusto de prevención y control. En paralelo, el Código Orgánico del Ambiente y las políticas de conservación han contribuido a mantener niveles relativamente bajos de deforestación en la producción cacaotera.

Este contexto normativo constituye una ventaja comparativa para el sector cacaotero ecuatoriano. Sin embargo, **el principal reto radica en demostrar, sistematizar y documentar adecuadamente estas condiciones frente a mercados que exigen evidencia verificable y trazabilidad completa**. La debida diligencia, en este sentido, no parte de una situación de alto riesgo estructural, sino de la necesidad de visibilizar y fortalecer prácticas que ya existen, evitando que la falta de información o de sistemas adecuados genere percepciones equivocadas sobre el origen.

La complejidad de la cadena de suministro sigue siendo un desafío. La alta participación de pequeños productores, la fragmentación de los eslabones y la heterogeneidad

en capacidades técnicas dificultan la implementación uniforme de sistemas de debida diligencia. No obstante, **este reto también representa una oportunidad para avanzar hacia enfoques colectivos** que permitan estandarizar procesos, reducir costos y fortalecer la inclusión de los actores más pequeños, evitando que las nuevas exigencias regulatorias se conviertan en barreras de acceso al mercado.

En este escenario, la presión regulatoria internacional —materializada en instrumentos como el Reglamento Europeo de Productos Libres de Deforestación (EUDR), la Ley Alemana de Cadenas de Suministro y la legislación de Estados Unidos y Canadá sobre trabajo forzoso e infantil— debe entenderse no solo como una obligación, sino como una oportunidad para alinear y poner en valor el marco legal ecuatoriano frente a los estándares globales. Aunque Ecuador aún no cuenta con una ley específica de debida diligencia en derechos humanos, el país ha adoptado los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales y un conjunto de normas internas que, en la práctica, ya regulan muchos de los Aspectos exigidos por estas legislaciones internacionales.

La Guía No Excuses es especialmente pertinente para el sector cacaotero ecuatoriano porque invita a superar una lógica defensiva y asumir una postura proactiva. En Ecuador, “no hay excusas” implica no subestimar la importancia de ordenar, documentar y comunicar lo que

ya se hace bien, evitando que la falta de sistemas o registros se convierta en una excusa involuntaria que limite el acceso a mercados.

Desde la perspectiva de las oportunidades, fortalecer la conducta empresarial responsable permite al sector consolidar su reputación internacional y diferenciarse positivamente frente a otros orígenes. La combinación de calidad reconocida, menor incidencia de trabajo infantil y bajos niveles de deforestación posiciona al cacao ecuatoriano como un origen con alto potencial para responder a las nuevas exigencias del comercio global. Además, la CER facilita el acceso a financiamiento y refuerza la confianza de compradores e inversionistas que priorizan criterios ambientales, sociales y de gobernanza.

El liderazgo gremial y el trabajo sectorial coordinado son claves para capitalizar estas oportunidades. A través de herramientas de información, procesos de formación y acompañamiento, y la promoción de estándares comunes, es posible fortalecer una cultura de responsabilidad empresarial que sea coherente con la realidad del país y con las exigencias internacionales. En este sentido, **la debida diligencia debe entenderse como un proceso de mejora continua, integrado a la gestión empresarial y alineado con una visión de largo plazo.**

En conclusión, los **retos para fortalecer la conducta empresarial responsable en la cadena cacaotera ecuatoriana** no se centran en la ausencia de normas o en altos niveles de riesgo estructural, sino en la **necesidad de ordenar, sistematizar y demostrar**



prácticas responsables que ya existen. La *Guía No Excuses* ofrece un marco valioso para avanzar en este proceso, permitiendo al sector transformar las exigencias regulatorias en una oportunidad estratégica para consolidar su competitividad, proteger el valor del origen y asegurar un desarrollo sostenible para los más de 400.000 actores que formamos parte de la cadena del cacao en Ecuador.



Cristina Murgueitio
Directora Ejecutiva,
ASEDIM

Retos y oportunidades para fortalecer la conducta empresarial responsable: ¿cuál es la relevancia en nuestro sector salud en Ecuador?

Según Transparencia Internacional (2024), la corrupción en los sistemas de salud provoca la muerte de 140.000 niños cada año, obliga al 17 % de la población mundial a pagar sobornos para acceder a servicios de salud y desvía alrededor de 500 billones de dólares de los 7.500 trillones de dólares que se gastan anualmente en este sector.

En los últimos años, la discusión global sobre Conducta Empresarial Responsable y Debida Diligencia en Derechos Humanos ha dejado de ser solo normativa o efecto

reputacional y exige mayor relevancia para el sector privado y el Estado. Para ASEDIM, que articula al ecosistema de salud, integrar estos enfoques no es una tendencia pasajera, sino la base para un sector más íntegro, competitivo y centrado en las personas, que requiere una estrategia multiactor para fortalecer su eficacia, cobertura, financiamiento y sostenibilidad.

¿Por qué es tan relevante en el sector salud?

El sector salud trabaja directamente con la vida, la dignidad y el bienestar de las personas, lo que implica responsabilidades superiores. **Cada decisión empresarial**, desde el diseño y comercialización de dispositivos médicos hasta la gestión de datos, las relaciones con hospitales y las prácticas comerciales, **puede impactar derechos fundamentales como el acceso a la salud, la privacidad, la no discriminación, la seguridad del paciente y el trabajo digno.**

En Ecuador, este contexto es más sensible por la presión sobre el sistema público y privado para mejorar cobertura y eficiencia; la creciente demanda de servicios y tecnologías de calidad en un entorno de restricciones presupuestarias; la necesidad de atraer inversión responsable y alianzas internacionales; y el escrutinio ciudadano frente a corrupción, conflictos de interés o mala praxis. En este escenario, la conducta empresarial responsable no es solo "hacer lo correcto", sino asegurar condiciones mínimas para que el sistema funcione con integridad, transparencia, equidad, enfoque de derechos humanos y sostenibilidad.

ASEDIM, junto con Alliance for Integrity y el Comité Empresarial Ecuatoriano, impulsa una agenda para fortalecer la integridad, el cumplimiento y los derechos humanos en el sector privado mediante el pilotaje del “Pasaporte a la Integridad”. La iniciativa promueve formación en integridad y anticorrupción, adopción de códigos de conducta alineados con estándares internacionales y el fortalecimiento de sistemas de cumplimiento y debida diligencia, evidenciando el compromiso de organizaciones ecuatorianas por elevar estándares y consolidar buenas prácticas replicables.

Desafíos pendientes: de la intención a la implementación

Sin embargo, persisten desafíos estructurales como la fragmentación normativa, brechas de cumplimiento, una cultura de integridad aún incipiente, recursos limitados para implementar procesos de debida diligencia en derechos humanos y la complejidad de gestionar riesgos en cadenas de suministro.

En el sector salud, la transparencia y la debida diligencia en derechos humanos en la planificación, asignación y control de recursos públicos son condiciones esenciales para garantizar el derecho a una atención oportuna, segura y de calidad, constituyendo no solo una exigencia técnica, sino un compromiso ético con la ciudadanía.

Oportunidades para transformar el sector salud

Estos retos abren oportunidades estratégicas. **Integrar la debida diligencia en la**

gestión, siguiendo los Principios Rectores de la ONU y las Líneas Directrices de la OCDE, implica identificar riesgos en derechos humanos, diseñar políticas que prevengan sobornos, conflictos de interés y violaciones de privacidad, y establecer canales de denuncia y remediación.

La transformación digital –telemedicina, telediagnóstico, historiales clínicos electrónicos, interoperabilidad, inteligencia artificial– exige un enfoque de derechos que proteja datos sensibles, evite sesgos y no excluya a poblaciones vulnerables.

ASEDIM sostiene que la relación entre empresas y Estado debe regirse por reglas claras y procesos transparentes, promoviendo la divulgación de conflictos de interés y compromisos de integridad. La transparencia en la gestión de los recursos públicos en salud fortalece la confianza ciudadana y contribuye a la equidad y sostenibilidad del sistema.

Hacia un sector salud más íntegro y sostenible

Construir confianza requiere diálogo multiactor. ASEDIM articula actores públicos y privados mediante iniciativas como el Consenso “Ecuador en Salud”, con una hoja de ruta basada en integridad y transparencia.

La integración de CER y debida diligencia no es una carga, sino una ventaja competitiva, pues facilita el acceso a cadenas de valor globales, fortalece la reputación del país, mejora calidad y accesibilidad de servicios y tecnologías, y reduce riesgos legales, financieros y reputacionales.

Nuestra visión estratégica como ASEDIM apunta a un sector salud donde integridad, transparencia y respeto a los derechos humanos sean el punto de partida de cada decisión empresarial y de la construcción de política pública por parte del Estado. El desafío es enorme, pero también la oportunidad, pues debemos **construir, desde la conducta empresarial responsable, un sistema de salud más justo, íntegro, innovador y centrado en las personas.**



María Eulalia Silva
Presidenta Ejecutiva,
Cámara de Minería de
Ecuador

Antecedentes

El respeto y la observancia de los derechos humanos constituyen un pilar fundamental para el desarrollo de la industria minera. La sostenibilidad del sector implica que, para lograr un crecimiento y una expansión responsables, deben incorporarse buenas prácticas desde el inicio de las actividades. La industria minera responsable pone en el centro a la persona y al entorno en el que opera.

En este contexto, resulta indispensable comprender las particularidades propias de la industria minera. La actividad minera se desarrolla principalmente en zonas rurales y, en el Ecuador, estas zonas son, en general, territorios históricamente ex-

cluidos de oportunidades de desarrollo, lo que constituye un elemento estructural que condiciona la relación entre la actividad extractiva, las comunidades y el Estado.

Desde el punto de vista normativo, la legislación ecuatoriana reconoce cuatro regímenes de minería: minería artesanal, pequeña minería, mediana minería y gran minería, estas últimas pertenecen a la minería industrial. En este marco, el Ecuador registra la presencia de minería artesanal desde hace siglos y de pequeña minería desde hace varias décadas; sin embargo, la minería industrial en fase de producción se inició recién en 2019. Actualmente, el sector también enfrenta el impacto de la extracción ilegal, una actividad delictiva vinculada a estructuras de crimen organizado operadas por grupos de delincuencia organizada.

Retos y oportunidades para fortalecer la conducta empresarial responsable

Resulta fundamental considerar estos elementos, dado que dentro de la industria minera coexisten distintos niveles de madurez.

La minería industrial es, en términos generales, la que cuenta con mayores capacidades para responder a los desafíos asociados al cumplimiento de los estándares de derechos humanos. No obstante, es indispensable que todos los regímenes mineros conozcan, adopten y respeten dichos derechos.

Se evidencia la **necesidad de fortalecer y ampliar los procesos de capacitación en materia de derechos humanos**. Esto implica no solo el conocimiento teórico, sino también el aprendizaje a partir de casos prácticos, la identificación de desafíos comunes y el conocimiento de experiencias exitosas que hayan permitido una implementación efectiva de estos estándares.

La inversión proveniente de países occidentales en el sector minero representa una oportunidad significativa para consolidar una cultura sólida de cumplimiento en derechos humanos. Las compañías estandarizadas —aquellas que cotizan en bolsas de valores internacionales— están obligadas a cumplir con los parámetros establecidos por dichos mercados. Asimismo, el origen de la inversión puede constituir un factor clave. Por ejemplo, en el caso de la inversión canadiense, las empresas de ese país que incurran en malas prácticas en territorios distintos a Canadá pueden ser sometidas a la legislación canadiense y enfrentar acciones legales en su país de origen. Situaciones similares se presentan en el caso de Australia.

Resulta deseable que todas las compañías cuenten con un oficial de cumplimiento en derechos humanos, debidamente capacitado y especializado en esta materia, cuya función no sea absorbida por los departamentos legal o de compliance.

De otro lado, la consulta previa, libre e informada constituye un derecho colectivo que ha empezado a implementarse en el Ecuador, aunque enfrenta importantes

desafíos. Asimismo, se anticipan importantes retos para la minería artesanal y la pequeña minería, dado que estos enfoques pueden percibirse como novedosos, complejos, costosos o innecesarios.

El respeto y la adopción de los derechos humanos generan beneficios para todos los actores involucrados. Si bien en el pasado pudo existir una menor conciencia sobre su relevancia, en la actualidad se presenta una oportunidad para consolidar prácticas adecuadas con una visión de futuro para la minería, independientemente del régimen de que se trate. En este sentido, resulta clave el acompañamiento del Estado y de la cooperación internacional, a través de procesos de educación, capacitación y el desarrollo de guías de debida diligencia que permitan a las compañías realizar evaluaciones responsables antes de avanzar en sus actividades.

La contratación de proveedores constituye un ámbito particularmente sensible. Las empresas no pueden desvincularse de las acciones de sus contratistas en materia de derechos humanos, por lo que se considera necesario desarrollar herramientas —incluidas soluciones tecnológicas— que permitan la aplicación de listas de verificación efectivas.

Es fundamental que comunidades, empresas y autoridades comprendan las ventajas de operar conforme a estándares de derechos humanos.

Finalmente, dentro de los procesos de implementación de estos derechos, resulta



indispensable desarrollar y adoptar mecanismos que permitan atender las inquietudes de la población, acompañar a las compañías en el fortalecimiento de sus prácticas y ofrecer a la ciudadanía canales claros para solicitar apoyo o denunciar posibles vulneraciones de derechos humanos. Dichos mecanismos deben ser justos, eficaces e inteligentes, y no pueden ser utilizados como instrumentos de revanchismo ni de coerción por parte de grupos antagónicos.

¡NO EXCUSES!

CÓMO ENFRENTAR LAS 10 EXCUSAS POSIBLES FRENTE A LA APLICACIÓN DE DEBIDA DILIGENCIA

Una guía dirigida a **líderes empresariales, directivos y jefaturas de instituciones públicas**, así como a todas las personas comprometidas con una **gestión ética y responsable**, que buscan integrar la **debida diligencia en derechos humanos** como un **eje estratégico de decisión**, **prevención de riesgos** y **creación de valor**.

Esta propuesta se centra en **las excusas más frecuentes** que se utilizan para **postergar la debida diligencia en derechos humanos** y ofrece **herramientas prácticas** para **analizarlas y rebatirlas** desde una **mirada técnica y de gestión**.

El objetivo es **desmontar justificativos habituales** y **convertirlos en decisiones informadas y acciones concretas**, integrando la **debida diligencia en derechos humanos** como un **eje esencial** de la **gestión institucional**.

EXCUSA 1: ¡YO NO RESPONDO POR LO QUE HACEN MIS PROVEEDORES O CONTRATISTAS!



Mauricio Cerna
Head Legal &
Compliance, ROCHE



Andrea Torres
Legal & Compliance
Specialist, ROCHE

Esta es una excusa muy común en el contexto empresarial tradicional de Ecuador. Para muchos, los límites de la responsabilidad son estrictos: solo se es responsable de lo que sucede dentro de las “cuatro paredes” de la empresa. Culturalmente, esta postura se ha visto reforzada por la creencia de que las relaciones comerciales son meramente contractuales y que la diligencia sobre terceros es una intromisión innecesaria o costosa. Sin embargo, en el siglo XXI, con cadenas de suministro globales y complejas, esta visión resulta obsoleta y peligrosa. **El principal riesgo que genera es el riesgo de complicidad.** Cuando una empresa se beneficia de productos o servicios provistos por un tercero que vulnera derechos humanos (como trabajo infantil, mano de obra forzosa o contaminación severa), el vínculo comercial la expone a ser percibida como cómplice. Ignorar las prácticas del proveedor no exime a la empresa del impacto negativo a los derechos de las personas, del daño

reputacional, las pérdidas financieras por interrupciones en el suministro ni, cada vez más, de consecuencias judiciales o regulatorias.

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

En un ecosistema empresarial interconectado, la idea de que la responsabilidad termina dentro de nuestras cuatro paredes es un mito peligroso y una manera irresponsable de evadir nuestra obligación frente a nuestros proveedores y socios estratégicos. La conducta empresarial responsable y el marco de Derechos Humanos establecen claramente que la responsabilidad de una empresa se extiende a lo largo de su cadena de valor. **El enfoque de la debida diligencia no es transferir la culpa, sino prevenir, identificar y mitigar los riesgos de impactos negativos que estén directa o indirectamente relacionados con las operaciones, productos o servicios de la compañía, sin importar dónde ocurran.**

■ **La responsabilidad es sistémica, no solo contractual.** La responsabilidad por el respeto de los derechos humanos va más allá de las obligaciones legales específicas de un contrato. Según los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de Naciones Unidas (PRNU), todas las empresas tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos. Este deber incluye los impactos adversos causados

por terceros con los que la empresa tiene una relación comercial. **La pregunta clave** no es si la empresa causó directamente el daño, sino **si su relación con el proveedor o contratista contribuyó a él o si estaba en su capacidad de prevenirlo o mitigarlo**. Esta obligación intrínseca de las compañías las convierte en cómplices al omitir su observación cuando se producen vulneraciones.

■ **Las Leyes avanzan.** La legislación global avanza rápidamente, pasando de la voluntariedad a la obligatoriedad. Directivas como la de Debida Diligencia de Sostenibilidad Corporativa de la Unión Europea y leyes nacionales en Alemania (LkSG) y Francia (Devoir de Vigilance) están creando un marco de responsabilidad civil y administrativa para las empresas que no mitiguen adecuadamente los riesgos en sus cadenas de suministro. Aunque la normativa local (sobre debida diligencia) en Ecuador aún no sea tan estricta, la exposición a mercados internacionales, la inversión extranjera, y los consumidores cada vez más conscientes hacen que sea indispensable adoptar estos estándares. **La debida diligencia** ya no es una opción, sino un **prerrequisito para la licencia social** en el comercio moderno, por tanto, necesaria para la sostenibilidad.

■ **El riesgo reputacional tiene un costo altísimo, aún más en la era digital.** Hoy un solo escándalo en la cadena de suministro puede transformarse en minutos en una crisis de marca global. La información se propaga de forma incontrolable por redes y medios digitales, haciendo imposible contener el daño una vez desatado. Los consumidores, inversionistas y organizaciones sociales no distinguen entre una empresa y sus proveedores: si se descubre que un contratista utiliza mano de obra infantil, es la marca que lleva su nombre en las etiquetas quien sufre las consecuencias. En escenarios reactivos, las pérdidas pueden ser devastadoras. Por ello, **la prevención es clave, y la debida diligencia, la forma de materializarla.**

■ **Debida Diligencia: El mejor seguro de negocio.** Una correcta implementación de la debida diligencia se convierte en una ventaja competitiva y un pilar de la resiliencia empresarial. **Al evaluar a los proveedores por el cumplimiento de los derechos humanos, ambientales, y otros relevantes, la empresa garantiza la estabilidad a largo plazo** del suministro, reduce la probabilidad de costosas interrupciones logísticas por escándalos o sanciones, y fortalece la calidad de sus alianzas comerciales. Esto fortalece la reputación corporativa, porque



refleja un liderazgo ético, facilita el acceso a financiamiento y a mercados más exigentes, conecta con consumidores y la sociedad, nos acerca a la sostenibilidad.

Idea clave

■ En un mercado donde la reputación y la confianza es el nuevo capital, las empresas que actúan con transparencia y responsabilidad no solo evitan riesgos: lideran el futuro. Romper con la indiferencia del “no es mi problema” es el primer paso para construir una marca que inspire, perdure y genere orgullo. **La debida diligencia** no es solo una obligación, es una necesidad para la sostenibilidad empresarial, **es el sello de las empresas que trascienden.**

EXCUSA 2: SI YA RESPETO DERECHOS LABORALES ¿QUÉ TENGO QUE VER CON DERECHOS HUMANOS?



María Cristina Arellano
Coordinadora de
Sostenibilidad
y Relaciones
Corporativas,
ASEGURADORA DEL SUR

Las condiciones de trabajo, la igualdad de oportunidades o la seguridad laboral son expresiones de los derechos humanos en el ámbito laboral, pero la responsabilidad empresarial va más allá: implica considerar cómo cada decisión, operación o cadena de suministro puede afectar la dignidad y el bienestar de las personas, comunidades y el entorno. Hablar de derechos humanos en la empresa no es duplicar obligaciones, sino asumir una visión integral del impacto corporativo, donde el respeto a todos los grupos de interés se convierte en el eje de la gestión sostenible.

Ecuador atraviesa un momento decisivo. Más allá de los indicadores económicos o políticos, el país enfrenta un déficit estructural de confianza y legitimidad que pone a prueba la cohesión social y la fortaleza institucional. En este escenario, el sector privado no puede limitarse a generar rentabilidad, está llamado a convertirse en un catalizador de estabilidad, integridad y transparencia. Cada decisión empresarial deja una huella, puede profundizar las brechas o convertirse en un motor de transformación hacia un desarrollo más justo, responsable y sostenible. Esto implica reconocer que el respeto a los derechos laborales, aunque fundamental, no agota la responsabilidad empresarial frente a los derechos humanos.

Hoy, el respeto a los derechos humanos, la protección del medio ambiente y la buena gobernanza no son declaraciones de intenciones, son imperativos estratégicos. Las empresas que comprenden esta realidad asumen que su éxito está indisolublemente ligado al bienestar del entorno en el que operan. **Desde la forma en que gestionan a sus colaboradores hasta cómo eligen a sus proveedores, cada decisión puede fortalecer la institucionalidad, reconstruir la confianza y cimentar un país que avance sin dejar a nadie atrás.** Este compromiso no es filantropía ni discurso, es una inversión estratégica en estabilidad, resiliencia y legitimidad, los verdaderos pilares de la sostenibilidad empresarial en el Ecuador del presente.

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

- La excusa de “si ya respeto los derechos laborales, ¿qué tengo que ver con los derechos humanos?” sigue siendo una de las más comunes, y también una de las más peligrosas. Refleja una comprensión limitada del papel que las organizaciones desempeñan en la sociedad y una visión cortoplacista que ignora el impacto real sobre las personas y los territorios.

Es así que, los derechos humanos no son un añadido opcional ni un lujo reservado para grandes empresas; son el punto de partida ético sobre el cual se mide la legitimidad y sostenibilidad de cualquier negocio.



Ignorar esta dimensión transversal de los derechos humanos perpetúa desigualdades estructurales, incrementa los conflictos sociales y expone a las empresas a riesgos legales, reputacionales y operativos.

■ **La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es, en última instancia, el verdadero termómetro de la credibilidad empresarial.** ¡No basta con enunciar valores o redactar códigos de ética!, estos principios deben sostenerse en la práctica cotidiana, en las decisiones difíciles y en la manera en que se gestionan las relaciones con los distintos grupos de interés. Y esa coherencia debe ir más allá del cumplimiento laboral: **la conducta empresarial responsable abarca todo el espectro de los derechos humanos**, desde la no discriminación y la igualdad de oportunidades hasta la protección del medio ambiente y las comunidades. Por ello, es indispensable extender esta **cultura de integridad e integralidad de los derechos humanos a toda la cadena de suministro**, asegurando que cada eslabón del negocio comparta los mismos estándares de transparencia.

■ Hoy, consumidores, inversionistas y reguladores no solo esperan productos y servicios de calidad: exigen **empresas que actúen con integridad y respeten los derechos humanos a lo largo de toda su cadena de valor**. Este desafío adquiere

una relevancia importante en el Ecuador, donde las **MIPYMES**, que constituyen la base del tejido productivo nacional, enfrentan el doble reto de mantenerse competitivas y adaptarse a las nuevas exigencias de sostenibilidad y transparencia. Por ello, el fomento de programas de fortalecimiento de capacidades se vuelve una prioridad, al dotar a las empresas de herramientas, conocimiento y acompañamiento técnico sobre derechos humanos, impulsando no solo el cumplimiento de estándares éticos y ambientales, sino también la integración activa en cadenas de valor responsables.

Idea clave

El mensaje es claro: no hay excusas. Respetar los derechos humanos en toda la cadena de valor, es un deber que va más allá del cumplimiento; es un compromiso con la sociedad, con el país y con un futuro en el que todos puedan participar y prosperar. Las empresas que lo entiendan no solo estarán cumpliendo con la legislación, estarán liderando la transformación ética que Ecuador necesita, con tanta urgencia.

EXCUSA 3: ¡NO SABÍA QUÉ ES, NI POR QUÉ ES IMPORTANTE LA DEBIDA DILIGENCIA!



Viviana Gutierrez
Oficial de Cumplimiento
Corporativo,
SERTECPET.

Hoy en día, las empresas competitivas de alto rendimiento ya no consideran como una excusa el desconocer las metodologías de Debida Diligencia. Un proceso adecuado de toma de decisiones debe tener en cuenta un análisis previo tanto de la contraparte, como de los impactos que la propia empresa puede generar. Desde el enfoque de debida diligencia en derechos humanos, este análisis implica evaluar anticipadamente los posibles riesgos que podrían derivarse del negocio, incluyendo aquellos que la empresa origina en sus operaciones y aquellos asociados a terceros en su cadena de valor. Por ello, **ignorar los elementos básicos de una debida diligencia en derechos humanos o desconocer su relevancia nos puede colocar en desventaja frente a nuestros competidores.**

De acuerdo con nuestras necesidades, un análisis de riesgos puede incluir: la verificación de antecedentes judiciales, comprobar si la capacidad financiera de la contraparte es suficiente para responder frente a incumplimientos y recopilar referencias comerciales que validen su capacidad técnica y operativa. Pero **eso no es todo**, en los últimos años, hemos visto cómo **la debida diligencia en derechos humanos se ha consolidado como un pilar del Compliance Corporativo**, integrando en este análisis los denominados aspectos

ASG: Ambiental, Social y Gobernanza (ESG: Environmental, Social and Governance).

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ **El reto ecuatoriano: La debida diligencia en derechos humanos.** En Ecuador, el desafío de integrar aspectos de derechos humanos en el análisis de riesgo de las empresas y de terceros se vuelve especialmente complejo con nuestra realidad nacional. En el sector Oil & Gas, por ejemplo, este reto se intensifica debido a obligaciones legales y territoriales que exigen priorizar la contratación de mano de obra y servicios locales en las zonas donde operan³. Estas disposiciones buscan beneficiar a las comunidades, pero también plantean desafíos adicionales para la gestión de riesgos y el cumplimiento de la debida diligencia en derechos humanos. Si bien esta normativa busca promover el desarrollo local, también plantea un reto de cumplimiento: **¿cómo garantizar derechos laborales, igualdad de oportunidades, no discriminación y condiciones dignas cuando las empresas deben contratar proveedores que no siempre cumplen estos principios? Justamente para ello sirve la debida diligencia en derechos humanos: para identificar riesgos, fortalecer capacidades y**

³ Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica (LOPICTEA, (Art. 41.1. y Art. 41.3)



asegurar estándares que permitan al sector adaptarse, competir y mantenerse atractivo en el mercado nacional e internacional.

■ **Construir un Ganar - Ganar.** Las empresas ecuatorianas deben contar con prácticas específicas, documentadas y medibles que demuestren el respeto a los derechos humanos en sus operaciones y cadenas de suministro. Integrar los derechos humanos en la debida diligencia fortalece la gestión de riesgos éticos, legales y reputacionales, y permite comprender mejor a los proveedores y comunidades de influencia, generando relaciones más sólidas y responsables.

Para integrar este enfoque en nuestras evaluaciones, es esencial dialogar con líderes comunitarios y representantes de los negocios, promoviendo conversaciones orientadas a fortalecer la protección de los derechos humanos. No basta con exigir estándares por escrito; debemos abrir espacios para que los proveedores compartan también sus desafíos. Una gestión adecuada en derechos humanos solo es posible mediante el trabajo conjunto, construyendo con ellos una industria más íntegra, justa y equitativa.

■ **El siguiente reto se presenta cuando queremos verificar que nuestra cadena de suministros está cumpliendo con sus**

compromisos. Debemos partir entonces por una capacitación adecuada y un contacto que genere confianza en la contraparte. No se trata de imponer nuestra cultura corporativa sino de integrar la cultura de las comunidades con nuestros valores empresariales, lo que finalmente será el reflejo de su compromiso con la gestión de derechos humanos.

La debida diligencia se construye desde una línea base que prioriza el diálogo con los grupos de interés, la identificación de retos comunes, la capacitación y la creación de mecanismos de reporte y denuncia.

Solo después de este proceso es posible realizar monitoreos continuos que permitan identificar los riesgos en derechos humanos y aplicar acciones correctivas o de remediación, demostrando una gestión sólida ante las exigencias de los clientes.

Idea clave

La importancia de generar una debida diligencia basada en derechos humanos. Recordemos que hoy en día, ya no es suficiente revisar los aspectos básicos que garanticen un negocio exitoso, sino que las grandes empresas buscan “Sostenibilidad”. **La debida diligencia en derechos humanos no debe verse como una carga, sino como una oportunidad estratégica para fortalecer nuestra legitimidad y las licencias sociales de las**

empresas, especialmente cuando operan en territorios sensibles como la Amazonía ecuatoriana. No se trata solo de cumplir con la Ley, sino de identificar, prevenir y mitigar los impactos que las operaciones empresariales puedan tener sobre las personas y el entorno, con la finalidad de generar un **Negocio Sostenible**.

EXCUSA 4: ¡NO TENEMOS CAPACIDAD SUFICIENTE PARA IMPLEMENTAR LA DEBIDA DILIGENCIA!



Patricio Díaz
Gerente de
Sostenibilidad
UNACEM



María Augusta Terán
Gerente de Relaciones
Comunitarias
UNACEM

Durante años, una percepción cultural ha limitado la adopción de la Debita Diligencia en el sector empresarial ecuatoriano. Muchas compañías han visto su implementación como una carga adicional, percibiendo que los recursos financieros, humanos y técnicos requeridos son difíciles de asumir y complejos de implementar. Esta visión se origina en la creencia de que el accionar de la empresa se limita únicamente al cumplimiento normativo, postergando la integración de políticas estructuradas a la gestión empresarial. La consecuencia directa de esta postura de postergación incrementa la exposición a riesgos críticos tanto reputacionales, sociales y operativos que pueden afectar directamente en la competitividad y estabilidad a largo plazo de la organización.

En el caso de UNACEM Ecuador, esta visión inicial también representó un desafío, sin embargo, asumió la necesidad de

trascender y asumir que la sostenibilidad requería una gestión sistemática y preventiva para fortalecer la confianza de sus grupos de interés y consolidar su posición competitiva.

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

La Debita Diligencia en Derechos Humanos no es un gasto, sino una inversión estratégica que se traduce en una ventaja comparativa. La experiencia de UNACEM Ecuador demuestra que abordar la supuesta "falta de capacidad" es, en realidad, una oportunidad para fortalecer la competitividad, abrir puertas a nuevos mercados y oportunidades comerciales y consolidar la sostenibilidad de la empresa. La clave es enfocar la Debita Diligencia como un proceso de reducción proactiva y sistematización de los riesgos asociados.

■ Fortalecer capacidades es parte del proceso, no una condición previa

Cuando una empresa argumenta la falta de capacidad, en realidad está manifestando una oportunidad de aprendizaje. En lugar de esperar a tener la infraestructura perfecta, **la implementación debe ser progresiva.**

En UNACEM Ecuador, la implementación comenzó con un diagnóstico interno, esto permitió identificar brechas,

capacitar equipos y construir conocimiento desde la práctica.

Este enfoque progresivo evitó la parálisis por falta de recursos iniciales, las capacidades se desarrollan durante el camino, no antes de empezarlo. **Integrar la debida diligencia es iniciar el proceso de madurez en la gestión de riesgos.**

■ **La Debida Diligencia optimiza recursos, no los incrementa**

Contrario a la creencia de mayores costos, la sistematización de la gestión social, ambiental y de gobernanza a través de **la debida diligencia reduce duplicidades y mejora la eficiencia operativa.**

Creemos que integrar este enfoque en la gestión comunitaria permitirá anticipar riesgos sociales, pues se previene conflictos y reduce gastos derivados de posibles interrupciones en sus operaciones. La debida diligencia no es un gasto: **es una inversión estratégica que protege el capital financiero!**

■ **Escuchar y dialogar también es capacidad**

La capacidad institucional para gestionar riesgos sociales no depende únicamente del presupuesto o infraestructura, sino de la disposición a escuchar.

Es importante fortalecer los canales de diálogo con comunidades y gobiernos locales, crear espacios de participación que se conviertan en herramientas efectivas para identificar impactos y construir soluciones conjuntas. Este ejercicio de escucha activa permite transformar tensiones sociales en oportunidades de colaboración, mitigando el riesgo de conflicto.

■ **Las alianzas amplían la capacidad organizacional y reducen la exposición al riesgo**

La cooperación es indispensable. Como parte de su estrategia de gestión de riesgos, es importante establecer alianzas con actores locales, organismos técnicos y autoridades territoriales para ejecutar proyectos con corresponsabilidad. Estas acciones fortalecieron la capacidad de gestión, consolidaron la confianza mutua y generaron un entorno más favorable para la sostenibilidad del negocio y el bienestar de las comunidades, reduciendo la exposición a riesgos sociales.

■ **La cultura de la debida diligencia se construye paso a paso: como un proceso cultural y continuo**

Esta cultura se consolida al integrar criterios de respeto a los derechos humanos en todas las áreas. Cada acción y decisión contribuye a formar una nueva manera de gestionar los riesgos, basada en la prevención y la



transparencia, esenciales para una conducta empresarial responsable y competitiva.

Idea clave

La experiencia nos ha demostrado que la verdadera capacidad no se mide por los recursos disponibles, sino por la voluntad de actuar responsablemente.

Implementar la debida diligencia fortalece la sostenibilidad, protege a las personas y abre puertas a nuevas oportunidades. No se trata de tener capacidad para empezar, sino de empezar para construirla. Esto implica incorporar principios como mejora continua, evaluación inicial, identificación de brechas para superarlas y nuevamente volver a medir. posterior.

EXCUSA 5: ¡NUNCA HEMOS TRABAJADO CON UN ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS Y NO HA PASADO NADA!



Sofia Álvarez
Gerente de
Sostenibilidad, HOJA
VERDE

Esta excusa aún prevalece en muchas empresas del Ecuador. La idea de que “no ha pasado nada” surge en un contexto donde los controles externos son limitados, los conflictos laborales rara vez se visibilizan y los impactos sociales pueden tardar años en evidenciarse. Se confía en que cumplir únicamente con lo mínimo legal es suficiente, y se asume que integrar los derechos humanos es opcional o un gasto adicional. No obstante, operar sin una gestión preventiva implica ignorar riesgos que pueden afectar el acceso a mercados, la relación con clientes, la sostenibilidad del negocio y la reputación.

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ Lo que “no se ve” también es un riesgo para el negocio

Los riesgos en derechos humanos suelen pasar desapercibidos: trabajo precario, discriminación, falta de seguridad, informalidad o jornadas laborales excesivas. Sin una gestión adecuada, cualquier vulneración puede

derivar en sanciones, denuncias, litigios, pérdida de contratos, suspensión de operaciones o graves crisis reputacionales en medios y redes sociales.

Las empresas responsables ya gestionan de forma preventiva estos riesgos, **seleccionando proveedores alineados con principios éticos y verificando el cumplimiento normativo, legal, laboral y social.**

La ausencia de controles no elimina los riesgos; simplemente permite que crezcan sin ninguna gestión.

■ El mercado ya exige responsabilidad más allá del negocio propio

Los compradores internacionales, especialmente en Europa exigen evidencias de debida diligencia a lo largo de toda la cadena de suministro. Para competir en sectores clave como el florícola, la agroindustria, el turismo, la energía, etc., una empresa debe demostrar que es corresponsable en la capacitación, seguridad y bienestar de todas las personas que integran su cadena de valor.

La competitividad se fortalece cuando **existe alineación; cuando cada relación comercial refleja una conducta empresarial responsable y coherente. En este proceso, todos somos embajadores del cumplimiento.**



La debida diligencia no es una carga: **es la llave de acceso a mercados más exigentes y rentables.**

■ **No gestionar derechos humanos compromete la sostenibilidad futura**

Trabajar sin enfoque de derechos humanos puede “parecer suficiente” hasta que ocurre un impacto severo. Y cuando ocurre, a veces puede ser tarde para demostrar compromiso.

Las empresas sostenibles actúan desde la formalidad, garantizando procesos claros y responsables para la identificación de necesidades, evaluación, contratación y pago. **Además, acompañan a sus aliados de negocio en su fortalecimiento empresarial,** promoviendo estabilidad, cumplimiento legal y sostenibilidad operativa.

Esto incluye monitorear y evaluar periódicamente los compromisos para consolidar una cultura de sostenibilidad basada en el respeto, la prevención y la mejora continua.

La sostenibilidad no se improvisa: se construye con evidencias y corresponsabilidad.

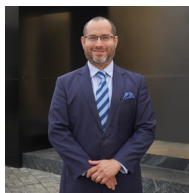
Idea clave

La responsabilidad en la cadena de suministro no se delega, se comparte. El compromiso empresarial debe encaminarse a acompañar, formar y exigir con coherencia, para asegurar una gestión responsable en cada eslabón.

Cuando una empresa dice que “no ha pasado nada”, la pregunta real es: ¿Y si mañana sí pasa? **Las compañías líderes se anticipan: gestionan hoy los riesgos que no quieren lamentar mañana.**

Hoy, los mercados internacionales demandan trazabilidad, gestión de riesgos e integridad corporativa. Los compradores buscan aliados que demuestren acciones responsables en toda la cadena de valor. Esto implica seleccionar proveedores alineados con principios éticos, ejercer responsabilidad compartida y garantizar prácticas respetuosas con los derechos de las personas. **Confiar en que “no ha pasado nada” no es una garantía, sino un espejismo que encubre riesgos cada vez mayores.**

EXCUSA 6: INADIE SALE PERJUDICADO, TODOS GANAMOS!



Carlos Cabezas
Gerente Legal y
Asuntos Corporativos
/ Compliance Officer,
DURAGAS ABASTIBLE

Es frecuente pensar que decisiones prácticas o pequeñas omisiones no afectan a nadie. Justificaciones como pagos informales, presión sobre la productividad o seleccionar proveedores más económicos suelen presentarse bajo la idea de que todos resultan beneficiados. Esta percepción deja fuera de vista los efectos invisibles sobre las personas, las comunidades y la confianza interna de la organización.

En Ecuador, donde la confianza personal y ciertas prácticas informales todavía predominan en algunas cadenas de suministro, esta visión puede normalizar riesgos éticos y legales. La falta de atención a condiciones laborales adecuadas puede perpetuar jornadas excesivas, desigualdad de género, acoso o discriminación. De igual manera, descuidar la sostenibilidad ambiental o la transparencia en la cadena afecta la reputación y la legitimidad de la empresa. Reconocer **que la debida diligencia** en derechos humanos permite identificar, prevenir y mitigar los riesgos que las operaciones empresariales pueden generar sobre las personas, al mismo tiempo que fortalece la competitividad, **constituye el primer paso para reemplazar la complacencia por responsabilidad activa.**

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ El respeto a los derechos humanos no admite zonas grises

Ignorar las condiciones de los proveedores implica convertirse en parte del problema. Prácticas a veces normalizadas, como permitir jornadas extenuantes, desigualdad de género o acoso laboral, sostienen dinámicas de vulneración que afectan la legitimidad y la sostenibilidad del negocio. Actuar con integridad y enfoque en derechos humanos significa tomar decisiones correctas, aunque no haya supervisión directa, porque **los derechos de las personas no se negocian.**

■ La debida diligencia fortalece la gestión empresarial

Mapear riesgos, evaluar proveedores y establecer cláusulas contractuales responsables permite anticipar conflictos, generar trazabilidad y reducir contingencias. Estos procesos no añaden burocracia; incrementan la capacidad de respuesta, consolidan la reputación y facilitan el acceso a nuevos mercados. Las empresas que los adoptan operan con mayor estabilidad y atraen socios que valoran coherencia, transparencia y confiabilidad.



■ Liderar con coherencia multiplica la confianza

La alta dirección debe traducir los valores éticos en criterios de decisión. Comunicar expectativas claras, capacitar equipos y reconocer buenas prácticas asegura que los derechos humanos formen parte de la estrategia corporativa. Cuando los colaboradores comprenden cómo sus decisiones impactan a terceros, la integridad y el enfoque de derechos humanos deja de ser solo discurso y se convierte en práctica cotidiana, generando un efecto multiplicador de confianza dentro y fuera de la organización.

■ La transparencia y la cultura de denuncia son activos estratégicos

Contar con canales de reporte accesibles, proteger a quienes informan irregularidades y reaccionar ante incumplimientos demuestra compromiso real con el deber de respeto de los derechos humanos. **La transparencia permite detectar riesgos antes de que se materialicen y fortalece la credibilidad frente a clientes, comunidades y autoridades.**

Actuar de manera abierta protege a las personas afectadas y asegura la legitimidad de la empresa.

■ Colaborar con el ecosistema amplifica los resultados

La conducta empresarial responsable se construye compartiendo experiencias

y trabajando con gremios, cámaras, MiPymes y organizaciones especializadas. Cada actor de la cadena tiene un rol en la protección de los derechos humanos. **Una cadena comprometida no solo evita perjuicios, sino que multiplica oportunidades sostenibles,** refuerza la competitividad y contribuye a un desarrollo más justo y ético.

Idea clave

Implementar la debida diligencia en derechos humanos no es un requisito burocrático, sino una decisión ética y estratégica que impulsa sostenibilidad, confianza y ventaja competitiva. Actuar con integridad, transparencia y colaboración permite anticipar riesgos, generar valor compartido y consolidar la reputación como el activo más importante de cualquier organización. Una empresa consciente de su impacto real no solo previene daños, sino que se convierte en un referente de legitimidad y liderazgo, demostrando que el éxito empresarial y respeto a las personas y al entorno pueden avanzar de la mano.

EXCUSA 7: ¡ASÍ FUNCIONAN LOS NEGOCIOS AQUÍ!



Sylvia Banda Jaramillo
Gerente de
Comunicación y
Responsabilidad
Corporativa, Grupo
DIFARE



Luis Bonilla Arriaga
Chief of Compliance

Todavía es común escuchar frases como **“así funcionan los negocios aquí” para justificar prácticas indebidas o decisiones que priorizan la rapidez sobre el cumplimiento.** En las cadenas de suministro esto se traduce en contrataciones sin previa calificación o, más crítico aún, en ocasiones selección de proveedores sin considerar sus prácticas sociales o ambientales.

Esta lógica, heredada de una cultura empresarial empírica, puede parecer práctica, pero desde el compliance la falta de una debida diligencia adecuada impacta a los derechos de las personas que forman parte de la cadena y, esto, a su vez, genera riesgos para todo el negocio. La informalidad o la falta de trazabilidad en la relación con terceros exponen a las empresas a perder oportunidades comerciales, sanciones y hasta a daños reputacionales. Para cambiar esta práctica, no se necesita de nuevas normativas; **el mercado exige estándares y las empresas son responsables de garantizar la debida**

diligencia en derechos humanos sobre sus actividades y las de su cadena de valor.⁴

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ La costumbre no justifica la omisión, menos el error.

La persistencia de prácticas empresariales inadecuadas en ciertas organizaciones no las valida ni las convierte en un estándar aceptable de conducta. La Constitución, el Código del Trabajo, la normativa relacionada a género, prevención de violencia, establecen que toda organización debe respetar los derechos humanos y laborales de quienes participan en su cadena productiva. **Formalizar relaciones, exigir cumplimiento legal y mantener trazabilidad son pasos mínimos pero esenciales para operar hacia una conducta empresarial responsable.**

■ La informalidad no es sostenible.

La ausencia de debida diligencia puede generar una falsa eficiencia (corto plazo) que traslada un riesgo significativo al negocio. En Ecuador, la evidencia de sanciones por comportamientos inadecuados demuestra que estos fallos suelen derivar en conflictos

⁴ Fuentes Código del Trabajo del Ecuador – disposiciones sobre obligaciones del empleador y responsabilidad en la contratación de terceros.

- OCDE – Guía de Debida Diligencia para la Conducta Empresarial Responsable (2018).
- Pacto Global Red Ecuador – Principios de Conducta Empresarial Responsable



legales, pérdida de certificaciones e incluso la revocación de licencias para operar.

La debida diligencia en derechos humanos dentro en las cadenas de suministro permite identificar y prevenir impactos sobre las personas, fortaleciendo la confianza de aliados, clientes y proveedores. En mercados regulados, la trazabilidad en la gestión es hoy un requisito comercial ineludible. Cualquier deficiencia en ella termina afectando la confianza y la continuidad de las relaciones tanto con proveedores como con clientes.

■ **La debida diligencia ya está sobre la mesa**

Aunque Ecuador no cuenta con una ley específica sobre debida diligencia en derechos humanos, ya existen marcos normativos que abordan la igualdad de género, la inclusión laboral, la no discriminación y la prevención de la violencia. **Afirmar que, “así funcionan los negocios aquí”, es desconocer la existencia de estos estándares normativos de conducta empresarial responsable.**

Cumplir con estas disposiciones—ya sean propias o de socios comerciales—es parte de una gestión correcta. El desafío de la debida diligencia no es solo el cumplimiento normativo, sino integrarla como práctica de mejora continua, anticipando riesgos, mitigán-

dolos y fortaleciendo la competitividad en mercados donde la sostenibilidad es cada vez más valorada.

■ **En Ecuador también hay buenos ejemplos**

Desde el ámbito público, dentro del sector empresarial e iniciativas como Alliance for Integrity, de forma permanente se están promoviendo criterios de transparencia, ética, buena gobernanza y sostenibilidad en las cadenas de suministro.

Esto demuestra avances importantes en la implementación de la debida diligencia, aunque su incorporación plena en el país aún es un desafío. Sin embargo, este esfuerzo colectivo fortalece la competitividad y promueve entornos más justos y con oportunidades para todos.

■ **La integridad es un estándar, no una moda.**

Expresiones como “así funcionan los negocios aquí” ya no son compatibles con los mercados actuales. La transparencia y la trazabilidad forman parte del marco normativo y de los estándares comerciales.

En la cadena de suministro, aplicarlas implica conocer a los socios, exigir prácticas responsables y mantener procesos verificables. **Integrar la debida diligencia en derechos humanos en estos**

esfuerzos fortalece la confianza empresarial y garantiza una gestión alineada con los riesgos e impactos sobre las personas.

Idea clave

Cambiar la frase “así funcionan los negocios aquí” por “así deben funcionar los negocios en Ecuador” es un acto de liderazgo. La debida diligencia en la cadena de suministro no es solo cumplimiento, es construir empresas con base en la confianza, transparencia y el respeto por las personas.

EXCUSA 8: SI OTROS LO HACEN, ¿POR QUÉ YO NO?



Rossy Tapia Troya
Gerente Nacional de
Seguridad Integral,
Banco de Guayaquil

Hacer las cosas bien –con transparencia y en cumplimiento de las normas, leyes y regulaciones– es la base de la credibilidad ante los grupos de interés y la clave para un crecimiento sostenible.

Sabemos que, en un entorno donde las prácticas éticas pueden verse comprometidas por la presión o la conveniencia, mantenernos fieles a los principios es lo que verdaderamente debe distinguirnos a las empresas. No imitemos comportamientos ajenos ni justifiquemos las decisiones porque “otros lo hacen”.

Aunque algunas empresas actúen contrarias a la ética y parezca que no reciben sanciones, siempre existen consecuencias: pérdida de confianza, daño reputacional y afectación a los derechos humanos de las partes interesadas. **Las organizaciones realmente competitivas no se comparan con quienes incumplen, sino que eligen actuar con integridad incluso sin supervisión.** Optar voluntariamente por la ética y la transparencia previene riesgos y distingue a las empresas que generan confianza y valor a largo plazo de aquellas que eligen el camino fácil sin considerar las consecuencias.

Desde esta perspectiva, la debida diligencia no es un requisito aislado, sino una práctica continua que forma parte de la cultura empresarial. Estamos conscientes que cada decisión en materia de contratación o relación comercial se fundamenta en información verificada, análisis objetivos y criterios éticos. Así se consolidará una gestión empresarial responsable, donde la integridad, la ética y la transparencia guíen todas nuestras operaciones.

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ La coherencia genera confianza

Y generar confianza en los grupos de interés es uno de los activos más valiosos que tienen las empresas. Cuando lo que una organización dice se refleja de manera consistente en lo que hace, se fortalece su credibilidad y se consolidan relaciones sostenibles. Desde esta perspectiva, la debida diligencia no se limita a una revisión documental: es un proceso integral que asegura que todas las relaciones comerciales se gestionen de manera ética, íntegra, responsable y transparente. **La coherencia entre el discurso y la práctica es, en definitiva, lo que permite construir confianza genuina y proyectar un compromiso real con la conducta empresarial responsable.**

■ La visión de un futuro sostenible

Toda organización está hecha de personas que trabajan para servir a otras personas.

Por eso, estamos convencidos de que nuestra responsabilidad va más allá del cumplimiento normativo: abarca también el impacto social, ambiental y ético de nuestras acciones.

La sostenibilidad debe ser un componente esencial en la gestión de la cadena de suministro y el respeto por los derechos humanos de los colaboradores, clientes, proveedores y de la comunidad en general debe ser un pilar fundamental de nuestra cultura. Esto tiene que plasmarse en las políticas empresariales de Derechos Humanos, donde se adopte un enfoque de debida diligencia que permita identificar, prevenir y mitigar riesgos reales y potenciales en esta materia, tanto en las prácticas internas como en las relaciones con los grupos de interés.

Es fundamental que las empresas requieran a sus proveedores condiciones laborales seguras, prácticas de equidad y diversidad, y la protección de la salud y el bienestar de sus colaboradores. **También resulta clave promover en los clientes corporativos buenas prácticas sociales y ambientales en los proyectos financiados, a fin de prevenir o minimizar posibles afectaciones a los derechos humanos.**

Del mismo modo, es importante que las organizaciones fortalezcan la articulación interna entre sus áreas, para alinear procedimientos con las buenas prácticas de debida diligencia en la cadena de suministro y consolidar relaciones comerciales sostenibles, basadas en la responsabilidad compartida y en el cumplimiento ético, legal y transparente, con enfoque integral en el respeto de los derechos humanos.

Este enfoque integral permite mantener una cadena de suministro más responsable, inclusiva y sostenible, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con los compromisos éticos y sociales de las empresas.

Idea clave

El compromiso con una conducta empresarial responsable y el respeto a los derechos humanos no son negociables.

Cada organización debe reconocer que todas las personas que la integran cumplen un rol clave. La experiencia acumulada, la eficacia de los sistemas de gestión y el compromiso de las distintas áreas de control constituyen la base para seguir generando confianza y entregar valor a sus grupos de interés.

Frente a la excusa “Si otros lo hacen, ¿por qué yo no?”, es fundamental recordar que la ética y el respeto a los derechos



humanos no se negocian. Actuar con integridad y hacer lo correcto, incluso cuando nadie observa, es la forma más efectiva de construir un futuro ético, íntegro, transparente, responsable y sostenible para todas las partes involucradas.

EXCUSA 9: ¡ LAS LEYES NO SIRVEN Y DENUNCIAR TAMPOCO!



Lucía Narváez
Oficial de Cumplimiento,
QUIFATEX



Vanessa Benavides
Analista de Riesgos y
Control Interno
QUIFATEX

Pocas excusas son tan peligrosas como asumir que "las leyes no sirven y denunciar no cambia nada". Esta percepción, presente en sectores de la región y especialmente donde la institucionalidad enfrenta desafíos como ocurre en Ecuador, ha permitido que riesgos relevantes permanezcan invisibles durante años. **La debida diligencia en derechos humanos exige que las empresas comprendan cómo sus decisiones**, desde la selección de proveedores hasta la relación con clientes, distribuidores y aliados estratégicos, pueden generar impactos directos o indirectos sobre las personas.

En entornos donde convergen prácticas formales e informales, este enfoque permite anticipar riesgos, fortalecer la gobernanza corporativa y construir relaciones comerciales sostenibles. Aún así, la idea de que la legislación es limitada continúa utilizándose para justificar la falta de controles, evaluaciones o mecanismos de reporte en la cadena de valor. **La**

evidencia internacional muestra lo contrario: el riesgo no desaparece por ser ignorado; se amplifica. Las empresas que integran criterios de derechos humanos fortalecen su reputación, reducen vulnerabilidades y avanzan con mayor solidez en mercados que exigen trazabilidad, coherencia e integridad.

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ **La debida diligencia no solo depende del Estado, es responsabilidad empresarial.**

Los estándares internacionales, incluidos los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos y las Líneas Directrices de la OCDE, **establecen que las empresas deben identificar, prevenir y mitigar riesgos sobre los derechos humanos incluso cuando el marco legal es limitado o está en desarrollo.** Esto es especialmente relevante en países como Ecuador, donde la capacidad institucional puede ser desigual entre sectores y territorios. Confiar exclusivamente en la supervisión estatal implica renunciar a la gestión del riesgo. La debida diligencia exige evaluar riesgos en toda la red de valor, esto es, en el conjunto ampliado de relaciones comerciales que pueden generar impactos sobre las personas. Esto incluye segmentar proveedores, revisar



antecedentes, establecer cláusulas contractuales y monitorear comportamientos. Las organizaciones que adoptan este enfoque fortalecen su integridad operativa y construyen relaciones comerciales más confiables y sostenibles. Las empresas que se adelantan a los estándares internacionales no solo cumplen también lideran prácticas que fortalecen reputación y responsabilidad.

■ **Las denuncias sí funcionan cuando el sistema interno es confiable y creíble.**

El desafío no es denunciar, sino confiar en el mecanismo. **Las personas alertan riesgos cuando existen canales accesibles, confidenciales y sin represalias, respaldados por investigaciones oportunas.** Un canal mal gestionado desalienta reportes mientras que uno sólido se convierte en un pilar de prevención. La ausencia de controles no elimina responsabilidades; las multiplica. Un sistema efectivo permite identificar vulneraciones y riesgos operativos, incluyendo situaciones que pueden escalar a impactos sobre derechos humanos. Su eficacia depende de lineamientos claros, profesionales capacitados, medidas correctivas visibles y comunicación transparente. Cuando esto ocurre, **la denuncia se convierte en una herramienta de integridad y mejora continua en toda la red de valor.**

■ **Esperar a que la legislación mejore, debilita la competitividad.**

Las leyes evolucionan más lento que las exigencias del mercado global. En Ecuador, sectores ligados al comercio internacional enfrentan estándares derivados de regulaciones extraterritoriales, políticas de sostenibilidad y requisitos de compañías internacionales. Grandes cadenas y distribuidores exigen trazabilidad, procesos de debida diligencia y evidencia concreta de respeto a los derechos humanos. A ello se suma que muchas empresas líderes de la región ya integran estos procesos, accediendo a mercados más exigentes y posicionándose como socios confiables. **Quienes esperan cambios en la normativa nacional se rezagan frente a quienes ya operan con criterios globales.** La debida diligencia es una ventaja competitiva que reduce riesgos y fortalece la resiliencia operativa.

■ **La falta de controles públicos incrementa los riesgos y exige mayor rigurosidad privada.**

Cuando la supervisión estatal es limitada o desigual los riesgos aumentan especialmente en contextos de informalidad, precariedad laboral, tercerización sin control, intermediación opaca y falta de documentación verificable. **En estos escenarios, la debida diligencia permite enfrentar desafíos**

mediante herramientas prácticas como visitas in situ, matrices de riesgo, auditorías documentales, validaciones de antecedentes y monitoreo continuo. Este enfoque reduce vulnerabilidades, protege a las personas y evita crisis regulatorias o reputacionales.

■ **La integridad corporativa con enfoque en derechos humanos genera confianza, incluso en escenarios adversos.**

Una empresa que actúa con coherencia envía señales claras: integra políticas transparentes, mecanismos de reporte confiables y evaluaciones sólidas que generan confianza y relaciones sostenibles. **Integrar los derechos humanos en la gestión crea un círculo virtuoso: proveedores que mejoran, clientes que confían y aliados que valoran la responsabilidad empresarial.** En contextos complejos, la coherencia entre discurso y práctica distingue a las organizaciones que lideran y marca el rumbo del cambio.

Idea clave

Aunque la legislación ecuatoriana presenta limitaciones en cuanto a debida diligencia en derechos humanos, **la responsabilidad empresarial no puede esperar.** La debida diligencia protege a las personas, fortalece la gobernanza y genera oportunidades sostenibles. Actuar con integridad, sin excusas, distingue a organizaciones que lideran con coherencia. ***La integridad empresarial no es discurso; es decisión.***

EXCUSA 10: ¡NO SABEMOS CÓMO REACCIONAR ANTE UNA VULNERACIÓN DE DERECHOS HUMANOS!



Diego Andrés Pinzón
Compliance Officer
Region North Andina,
Siemens Energy

En el entorno empresarial latinoamericano, es común escuchar la excusa: “No sabemos cómo reaccionar ante una vulneración de derechos humanos”. Muchas organizaciones consideran que cumplir con los requisitos legales mínimos es suficiente para estar protegidas, pero esta percepción es engañosa y puede generar riesgos graves. **Las vulneraciones de derechos humanos pueden ocurrir en cualquier momento y afectar a colaboradores, comunidades, proveedores o clientes, sin importar el tamaño, sector o reputación de la empresa.** La falta de claridad sobre cómo actuar puede llevar a la inacción, el ocultamiento o la gestión inadecuada de situaciones críticas, incrementando el riesgo de sanciones legales, pérdida de confianza y daño reputacional. Además, la ausencia de protocolos claros y de una cultura organizacional orientada al respeto limita la capacidad de la empresa para aprender, mejorar y fortalecer su sostenibilidad. Reconocer esta excusa es el primer paso para convertirla en una oportunidad de crecimiento y liderazgo responsable.

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ La formación es la base para reaccionar de manera efectiva.

Una organización que invierte en la capacitación de sus colaboradores sobre derechos humanos fortalece su cultura corporativa. La formación debe ir más allá de conceptos teóricos, incluyendo ejemplos prácticos y situaciones reales que permitan identificar posibles vulneraciones. Es fundamental explicar qué son los derechos humanos, por qué son relevantes para la empresa y cómo pueden verse afectados en la operación diaria. **Además, la capacitación debe ser continua y adaptada a todos los niveles y áreas, para que cada persona tenga claridad sobre su rol en la prevención y gestión de estos riesgos.**

■ Identificar vulneraciones: de lo abstracto a lo concreto.

La dificultad para reaccionar muchas veces radica en no saber reconocer las vulneraciones en el día a día. Por ello, es clave aterrizar el concepto a ejemplos concretos: discriminación laboral, condiciones inseguras de trabajo, trabajo forzoso, retención de documentos, violación de la privacidad, negación de la libertad sindical, salarios injustos, desplazamiento forzado o uso desmedido de la fuerza. Estos escenarios pueden presentarse

en cualquier organización. **La clave está en que cada persona sepa identificar estos riesgos y entienda que la omisión también puede ser una forma de vulneración.**

■ Ambiente de confianza: el motor del reporte oportuno

Contar con políticas y canales de denuncia es insuficiente si las personas sienten miedo o desconfianza al utilizarlos. **Es fundamental crear un ambiente donde reportar posibles vulneraciones se perciba como una contribución al bienestar colectivo.** Esto se logra con mensajes claros desde la alta dirección, asegurando que no habrá represalias y que la confidencialidad está garantizada. **Es recomendable contar con canales exclusivos para temas de derechos humanos y Compliance,** diferenciados de otros mecanismos de reporte, para evitar confusiones en el denunciante y asegurar una atención especializada y rápida.

■ Protocolos claros y acompañamiento especializado

Ante la identificación de una posible vulneración, la organización debe contar con protocolos claros y accesibles para todas las personas. Estos deben detallar los pasos a seguir, los responsables y los tiempos de respuesta. En situaciones complejas, es esencial buscar el acompañamiento de autoridades competentes o expertos externos, evitando ocultar o minimizar

el problema. **La transparencia y la disposición para corregir refuerzan la credibilidad y el compromiso de la empresa con los derechos humanos.**

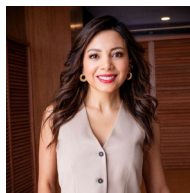
■ Aprender, mejorar y fortalecer la cultura organizacional

Ningún sistema es infalible, pero una organización responsable se distingue por su capacidad de aprender de cada situación. **Analizar los casos reportados, identificar oportunidades de mejora y ajustar los procesos internos son pasos clave para fortalecer la cultura de respeto.** Compartir aprendizajes y buenas prácticas contribuye a crear un entorno más seguro, ético y sostenible. Así, la gestión de los derechos humanos deja de ser una obligación y se convierte en una ventaja competitiva y motivo de orgullo para todas las personas que forman parte de la organización.

Idea clave

Saber cómo reaccionar ante una vulneración de derechos humanos es muestra de madurez y compromiso empresarial. No solo protege a la organización frente a riesgos legales y reputacionales, sino que fortalece la confianza de colaboradores, clientes y aliados. Actuar con responsabilidad y transparencia convierte a la empresa en referente de integridad, sostenibilidad y liderazgo. **El momento de actuar es ahora: transformemos la excusa en liderazgo responsable.**

ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA ENFRENTAR LAS EXCUSAS, EN EL CONTEXTO ECUATORIANO



Paulina Murillo Nevárez
Socia y Directora de
Empresas y Derechos
Humanos, Compliance
EC.

Valores, coherencia y respeto a los derechos humanos

Conforme a la Constitución de la República del Ecuador, los derechos humanos son plenamente exigibles también en las relaciones entre particulares, y su respeto constituye un deber jurídico que alcanza tanto al Estado como a los actores privados, especialmente cuando sus actividades pueden afectar derechos de terceros. Este deber, sin embargo, **no se explica ni se sostiene únicamente desde el cumplimiento normativo.**

En el ámbito empresarial, el respeto a los derechos humanos **es una expresión concreta de los valores corporativos:** se manifiesta en cómo la empresa define sus prioridades, gestiona los riesgos y decide qué prácticas no son aceptables, incluso cuando ello implica asumir costos, modificar procesos o renunciar a “aparentes ventajas” de corto plazo. **¿Puede hablarse de valores cuando, en la práctica, se normalizan decisiones que afectan derechos laborales, la igualdad o la dignidad de las personas?**

Desde un enfoque de derechos humanos, la coherencia entre valores y decisiones es lo que permite que el deber constitucional se traduzca en prácticas reales, preventivas y sostenibles.

“TONE AT THE TOP”: Cuando el liderazgo define la cultura

En el ámbito empresarial, todas las áreas y niveles de la organización son responsables de construir un sistema de cumplimiento sano, coherente, eficaz y con enfoque en derechos humanos. No obstante, la solidez de este sistema depende en gran medida de la gobernanza corporativa y del compromiso activo de la alta dirección, quien debe asegurar que los derechos humanos se integren en las decisiones estratégicas, operativas y comerciales.

La alta dirección cumple un rol decisivo en la construcción de una empresa que respete los derechos humanos de manera efectiva y sostenible. Su liderazgo se expresa, ante todo, en la **coherencia entre lo que se declara y lo que se decide**, en la capacidad de asumir responsabilidades y en la disposición para **tomar decisiones firmes incluso en contextos de presión.**

No existen atajos para hacer negocios con integridad y enfoque de derechos humanos. Las organizaciones que colocan a las personas en el centro fortalecen su legitimidad, reducen riesgos y construyen relaciones de confianza duraderas. En el Ecuador, este enfoque no solo responde a una obligación legal, sino que representa una **decisión estratégica** para consolidar empresas más justas, sólidas y sostenibles en el tiempo.

Entender los riesgos

Desde la perspectiva de la **debida diligencia en derechos humanos**, las empresas deben identificar y evaluar los riesgos derivados

de sus actividades, relaciones comerciales y cadenas de suministro, aplicando un **enfoque basado en riesgos a los derechos humanos**, tal como lo exigen los estándares internacionales y las buenas prácticas empresariales.

Los siguientes **son ejemplos orientativos de riesgos potenciales** que pueden presentarse en determinados sectores productivos, dependiendo del contexto, el modelo de negocio, la ubicación geográfica y la gestión interna de cada empresa. Identificarlos permite fortalecer los procesos de debida diligencia y prevención.

Sector agrícola y agroexportador

- Condiciones laborales inadecuadas o jornadas extensas, especialmente en períodos de alta demanda.
- Riesgos asociados a la informalidad laboral o a esquemas de subcontratación.
- Exposición a agroquímicos y deficiencias en medidas de seguridad y salud ocupacional.
- Riesgos de trabajo infantil (prohibido) o trabajo adolescente no regulado, particularmente en zonas rurales.
- Situaciones de discriminación de género, acoso laboral o sexual.
- Limitaciones al ejercicio de la libertad de asociación y negociación colectiva.
- Pérdida de control sobre el cumplimiento de derechos en cadenas de suministro extensas.

Sector extractivo

(minería, petróleo y energía)

- Impactos sobre comunidades locales, pueblos indígenas, afrodescendientes, montubios y el entorno natural.
- Afectaciones potenciales a derechos como la salud, el acceso al agua y un ambiente sano.
- Tensiones sociales vinculadas a procesos de diálogo, consulta previa o participación.
- Uso de fuerzas de seguridad públicas o privadas sin salvaguardas adecuadas.
- Condiciones de trabajo de alto riesgo para personal propio y contratistas.
- Desafíos en la gestión de contratistas y subcontratistas.

Sector Salud

(público y privado)

- Sobrecarga laboral y jornadas prolongadas, especialmente en contextos de emergencia.
- Modalidades contractuales precarias o inestables.
- Afectaciones a la salud mental del personal sanitario.
- Entornos laborales propensos a situaciones de acoso laboral o sexual.
- Riesgos de trato desigual o discriminatorio a pacientes o personal.
- Prácticas que podrían comprometer la dignidad humana en la prestación de servicios.

- Manejo de datos personales.

Sector industrial y manufacturero

- Accidentes laborales y deficiencias en seguridad y salud ocupacional.
- Exposición a sustancias peligrosas sin controles adecuados.
- Brechas salariales injustificadas o prácticas discriminatorias.
- Limitaciones al ejercicio de la libertad sindical. Presiones en la cadena de suministro que puedan derivar en impactos indirectos sobre derechos laborales.

Sector construcción e infraestructura

- Alta accidentalidad laboral y condiciones de trabajo inseguras.
- Informalidad o contratación precaria.
- Falta de afiliación a la seguridad social.
- Insuficiente capacitación en seguridad y salud ocupacional.
- Exclusión de grupos en situación de vulnerabilidad.
- Condiciones laborales que no garantizan plenamente el trabajo digno.

Formación, comunicación y cultura organizacional en derechos humanos

El cumplimiento de las obligaciones empresariales en materia de derechos humanos no se satisface con la sola adopción de políticas o códigos internos. Es necesario y

estratégico implementar **medidas efectivas de formación, sensibilización y comunicación**, dirigidas a **todos los niveles de la empresa**.

En este sentido, el mensaje central que debe transmitirse es que el **respeto a los derechos humanos forma parte del modelo de negocio, de la gestión del riesgo y de la cultura organizacional**. Asimismo, la comunicación interna cumple un rol clave para reforzar estos aprendizajes, **generar coherencia entre el discurso y la práctica**, y asegurar que las expectativas de comportamiento sean claras, conocidas y aplicables en todos los niveles de la organización.

Los procesos de formación y comunicación deberían guiarse, al menos, por las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuándo una práctica empresarial, una decisión operativa o una omisión puede constituir un riesgo o una vulneración de derechos humanos?
- ¿Cuál es la responsabilidad individual y colectiva de cada área, nivel jerárquico y función frente a estos riesgos?
- ¿Qué acciones preventivas deben adoptarse y qué mecanismos correctivos deben activarse cuando se identifica un impacto o una alerta temprana?

Idea clave

Respetar los derechos humanos en la empresa no es un gesto declarativo ni una concesión ética aislada. Es una forma de **hacer negocio con criterio**, entendiendo que toda decisión empresarial, sobre personas, proveedores, o territorios, genera efectos

reales. Ignorar esos efectos no los elimina. Las empresas que asumen el respeto a los derechos humanos como parte de su gestión cotidiana, a través de un proceso de debida diligencia, no renuncian a la competitividad: **reducen riesgos, fortalecen su legitimidad y toman decisiones más informadas y sostenibles.**

En el contexto ecuatoriano, donde la Constitución sitúa a la dignidad humana como eje central, el sector privado tiene la oportunidad, y la responsabilidad, de demostrar que el crecimiento económico puede ir de la mano con el respeto a los derechos de las personas.

Esta Guía es una invitación a reemplazar las excusas por decisiones responsables, entendiendo que **el respeto a los derechos humanos es una apuesta por un futuro común y sostenible.**

FICHA TÉCNICA

Editorial

Alliance for Integrity

c/o Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 32+36
53113 Bonn
Germany

Layout

Pamela Parra
CDMX, México

Junio 2026

