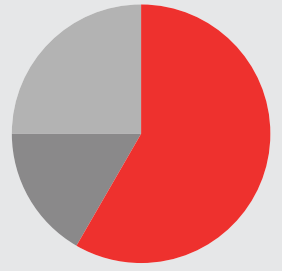




FORMACIÓN DUAL
TECNOLOGÍA EN ASESORÍA FINANCIERA

> **Unidad didáctica:**
**Ética empresarial y RSE/
Balance Social Cooperativo/
Gestión de Desempeño Social**
Teoría





Unidad didáctica:

Ética empresarial y RSE/ Balance Social Cooperativo/ Gestión de Desempeño Social

Teoría



implementada por:



Andrea Samaniego



Ética empresarial y RSE/ Balance Social
Cooperativo/ Gestión de Desempeño Social

Autora: Andrea Samaniego

Dirección de proyecto: Katja Bönisch e Ingrid Bonilla

Dirección Editorial: Shirley Estrada

Correcciones ortográficas y de estilo: Editorial Bien-Hecho S. A.

Revisión de contenido por parte del sector financiero:

Revisión de contenido por parte del sector académico: Mónica Elizabeth
Cobos Rojas

Diseño y diagramación: Carlos Alonso

Banco de imágenes: Freepik

Publicado por: Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V.

Primera edición, octubre de 2021

Versión digital, Cuenca, Ecuador, octubre de 2021

ISBN: 978-9942-8977-1-8



Este libro es una obra colectiva protegida por derechos de autor, creada bajo la autorización, dirección e iniciativa de Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V. dentro del proyecto de Formación Dual del BMZ, gobierno de Alemania.

Queda prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio electrónico o mecánico, sin la autorización escrita del propietario.



implementada por:

 **Sparkassenstiftung Alemana**
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE



Índice

Lista de tablas.....	10
Lista de ilustraciones.....	11
Lista de abreviaturas.....	12
Iconografía.....	13
Información general de la Unidad didáctica.....	14
Unidad 1. Generalidades de la Ética y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	17
1.1. Conceptos básicos de la ética empresarial y la RSE.....	20
1.1.1. Ciudadanía corporativa.....	21
1.1.2. Contrato social.....	34
1.1.3. Reputación corporativa.....	35
1.2. Breve reseña histórica de la RSE en los ámbitos mundial y local.....	41
1.2.1. Antecedentes de la RSE.....	42
1.3. Beneficios de la aplicación de la RSE.....	50
1.4. Medidores de RSE en las organizaciones.....	66
Unidad 2. Desempeño social.....	71
2.1. Balance Social Cooperativo (BSC).....	74
2.1.1. Marco normativo.....	78
2.1.2. Los principios cooperativos.....	80
2.1.3. Variables e indicadores del BSC.....	82
2.1.4 Estructura del BSC.....	99
2.2. Gestión del desempeño social.....	109
2.2.1. Indicadores de desempeño social.....	118





Índice

2.2.2. Reportes de desempeño social.....	125
Evaluación de la Unidad didáctica	130
Referencias.....	132



Lista de tablas

• Tabla 1: Los 10 Principios del Pacto Mundial de la ONU.....	45
• Tabla 2 Formato para la elaboración de la estructura sociolaboral de una cooperativa.....	100
• Tabla 3 Formato para la presentación de indicadores cuantitativos de cumplimiento de los principios cooperativos en el BSC.....	102





Lista de ilustraciones

● Ilustración 1: Pirámide de responsabilidades de la empresa.....	22
● Ilustración 2: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), agenda 2030.....	27
● Ilustración 3: Etapas del plan estratégico de identidad corporativa.....	37
● Ilustración 4: Materias fundamentales de la ISO 26000.....	47
● Ilustración 5: Canvas B.....	54
● Ilustración 6: Canvas B – Sección Problema, propósito y propuesta de valor.....	55
● Ilustración 7: Canvas B – Sección Métricas de impacto.....	56
● Ilustración 8: Canvas B – Sección Segmentos.....	57
● Ilustración 9: Canvas B – Sección Relaciones.....	58
● Ilustración 10: Canvas B – Sección Canales.....	59
● Ilustración 11: Canvas B – Sección Actividades clave.....	60
● Ilustración 12: Canvas B – Sección Recursos clave.....	61
● Ilustración 13: Canvas B – Sección Cadena de valor.....	62
● Ilustración 14: Canvas B – Sección Estructura de costos.....	63
● Ilustración 15: Canvas B – Sección Modelo de ingresos.....	64
● Ilustración 16: Marco 5R para la medición de la RSE.....	67
● Ilustración 17: Las 6 dimensiones de los estándares universales.....	110
● Ilustración 18: Flujo de proceso de aplicación de los estándares universales.....	115





Lista de abreviaturas

- **BSC**
Balance Social Cooperativo
- **CEO**
Chief Executive Officer (Director ejecutivo)
- **CEOE**
Confederación Española de Organizaciones Empresariales
- **DJSI**
Dow Jones Sustainability Index
- **GDS**
Gestión del Desempeño Social
- **GRI**
Global Reporting Initiative (Iniciativa de Reporte Global)
- **ISO**
Organización Internacional de Normalización
- **LOEPS**
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- **ODS**
Objetivos de Desarrollo Sostenible
- **ONG**
Organizaciones No Gubernamentales
- **ONU**
Organización de las Naciones Unidas
- **RSC**
Responsabilidad Social Corporativa
- **RSE**
Responsabilidad Social Empresarial
- **SPTF**
Social Performance Task Force (Fuerza de Trabajo de Desempeño Social)
- **UE**
Unión Europea
- **USD**
Dólares de Estados Unidos de América



Iconografía



Actividad



Caso



Ejemplo



Enlace Web



Información





Información general de la Unidad didáctica

El objetivo principal de esta Unidad didáctica es dotar a las y los estudiantes de los conceptos fundamentales de la ética empresarial y la responsabilidad social a fin de valorar los fundamentos del Balance Social Cooperativo (BSC) y la gestión del desempeño social. Asimismo, las y los participantes estarán en capacidad de identificar los elementos clave de la actividad empresarial, lo que les permitirá tener un desenvolvimiento ético y responsable en su ámbito de desempeño. A partir de variables e indicadores de gestión relacionados con los principios cooperativos, los contenidos de esta Unidad didáctica permiten el análisis del BSC y el cumplimiento de objetivos de la institución financiera.

A través de debates, aplicación de herramientas y estudios de casos de ejemplo, se pretende que las y los estudiantes generen una visión adecuada de la responsabilidad social y de su ámbito de aplicación. Además de los contenidos teóricos, se incluye como apoyo visual ilustraciones y tablas que permitirán fortalecer y ampliar los conceptos abordados.

La presente Unidad didáctica comprende dos unidades. La primera, Generalidades de la Ética y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), muestra los conceptos



básicos de la ética desde un breve paso por sus orígenes hasta la modernidad y su aplicación en el ámbito empresarial. También proporciona información sobre los beneficios de la aplicación de la RSE y su impacto en la sociedad, el medio ambiente, y en la reputación y la economía de la organización. Se revisará herramientas aplicables para la gestión de la RSE a nivel organizacional, y se presenta un resumen de los principales indicadores para la medición de impacto de la responsabilidad social en las organizaciones y su entorno.

La segunda unidad, Desempeño social, analiza el comportamiento de las instituciones en lo relacionado con los impactos social y ambiental de su operatividad. Para ello, se revisa el marco normativo con el cual se relaciona el desempeño social y se analiza los principios cooperativos fundamentales. Para determinar el impacto real de las iniciativas de desempeño social, se propone herramientas e indicadores que permiten realizar una medición del impacto, lo que es de vital importancia al momento de establecer acciones de mejora en los ámbitos necesarios. Esto a fin de que la misión social se vea reflejada en acciones que puedan ser medidas y comunicadas a todas las partes interesadas.

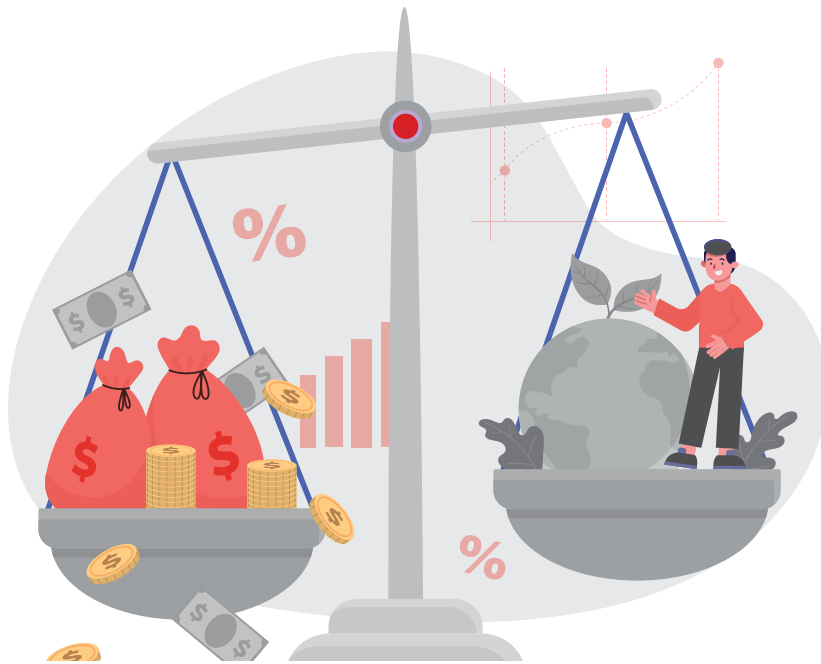




1. Generalidades de la Ética y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

“La ética no consiste en formular preceptos caídos o dictados desde el cielo, sino que es consecuencia de tomar consciencia de lo que somos”,

Albert Jacquard, investigador francés.



A simple vista, esta frase inicial podría no estar relacionada con el ámbito corporativo, sin embargo, es importante recordar que tanto los emprendimientos como las pequeñas, medianas y grandes empresas están formados por personas que poseen características específicas compuestas por un conjunto de valores, criterios, principios y reglas que rigen su comportamiento diario (Quintanilla, 2003). A esto, se lo conoce como la moral. La moral no es sino la práctica de la ética, a la cual se la define como “la disciplina filosófica que estudia el bien y el mal y sus relaciones con la moral y el comportamiento humano” (Oxford Languages, s. f.). En este sentido, Blackburn (2001), define a los seres humanos como animales éticos que juzgan, comparan y justifican sus acciones.

Etimológicamente, la palabra “ética” proviene de la raíz griega “*Éthos*”, que significa “costumbre” (Ojeda, 2006). Una costumbre puede caracterizarse como un hábito que va forjando el modo de ser de un individuo y su carácter.

Ahora bien, ¿cuál es la relación de la ética con la moral? El comportamiento humano —en términos generales— es reflejo de sus costumbres, las cuales, inclusive, pueden volverse normas de vida, por lo que es importante considerar como objeto de estudio a “los actos conscientes y voluntarios de los individuos que afectan a sí mismo y a los demás, a grupos o a la sociedad en general” (Sánchez Vásquez, 1984). En el mundo de las organizaciones estas normas guían las acciones y los juicios de cada integrante de la empresa hacia lo que es correcto o incorrecto, hacia lo moral o inmoral. De acuerdo con Cortina (2013), los grupos humanos necesitan cohesión interna para sobrevivir, y las reglas que los unen internamente son la fuente de esa cohesión. Para ello, la persona es capaz de valorarse a sí misma sintiéndose responsable por sus propias acciones. A esta capacidad se la denomina “conciencia moral” (Molina, 1996).

En el día a día, los seres humanos estamos expuestos a diversas situaciones que nos motivan a tomar decisiones, y en muchas ocasiones podemos enfrentarnos a dilemas éticos de acuerdo con los principios y reglas que nos componen como personas.

E

Gabriela Rosales ofrece servicios de asesoría financiera. Una importante inversionista la contrata para evaluar la rentabilidad de un portafolio de proyectos. Para ello, ambas pactaron una comisión atractiva por cada proyecto calificado como “rentable” donde la inversionista acepte colocar su dinero. Al hacer el análisis, Gabriela evalúa que el proyecto con el que podría recibir la mayor comisión no es rentable, pero manipulando ciertas variables este escenario podría cambiar. En este sentido, podría verse tentada a realizar las modificaciones necesarias a la información, motivada por cobrar la comisión; pero esto podría perjudicar a su cliente en el mediano o largo plazos. Gabriela sabe que su trabajo consiste en entregar un análisis a su cliente, pero es responsabilidad y decisión de este último realizar o no la inversión.

Por una parte, Gabriela trata de convencerse a sí misma de que la decisión es de su cliente y de que no tendría nada de malo presentarle estas cifras de manera positiva; por otro lado, los principios y valores que rigen su comportamiento le dictan que no es lo correcto. Al mismo tiempo, ella evalúa las posibles consecuencias de tomar esta decisión. Entre estas que la reputación de la firma financiera para la cual trabaja se vería afectada al momento que el cliente perciba que los resultados del análisis fueron forzados. Esto sumado a que su propia reputación también se vería afectada. Adicionalmente, esta mala práctica podría ser conocida por sus compañeros/as, causando que alguien más afecte a otro de los clientes.



ACTIVIDAD 1

Preguntas base sobre la ética profesional

Con la información de este ejemplo, responder las siguientes preguntas acorde con su percepción:

1. ¿Considera que Gabriela enfrenta algún dilema ético? ¿Cuál?
2. ¿Por qué Gabriela trataría de convencerse a sí misma de que la decisión de inversión es responsabilidad del cliente? ¿Considera que es común que las personas tengamos este tipo de comportamientos? ¿Por qué?
3. ¿Justificaría la actuación de Gabriela en el caso de decidir ajustar las cifras del reporte para que sean atractivas para su cliente? Desarrollar la respuesta.

Este sencillo ejemplo resume cómo la ética individual influye en el desempeño de una organización y, por ende, en su ética. En las unidades a continuación se repasará los conceptos que conforman la ética empresarial y la responsabilidad social, así como su influencia en el ámbito corporativo.

1.1. Conceptos básicos de la ética empresarial y la RSE

Como se vio en el ejemplo anterior, la ética empresarial se construye a partir de la ética individual de quienes componen una organización. En el ámbito individual, ser un/a ciudadano/a implica participar activamente en las vidas social, política y económica de una comunidad y de la sociedad (Plena inclusión Cantabria, s. F.). Toro (2001) define al/la ciudadano/a como “una persona capaz, en cooperación con otros, de crear o transformar el orden social que ella misma quiere vivir, cumplir y proteger, para la dignidad de todos”. Ambos conceptos reflejan la existencia de una convivencia social, la cual debe llevarse de manera exitosa para cumplir con los objetivos que implica ser un/a ciudadano/a. Para ello, Toro (2001) define siete conceptos básicos que debe aprender un/a ciudadano/a:

1. No agredir a sus semejantes.
2. Saber comunicarse. Esta representa la base para la resolución de conflictos.
3. Saber relacionarse con los demás.
4. Tomar decisiones en favor del grupo.
5. Cuidarse como persona en cuanto a salud y seguridad.
6. Cuidar el entorno. Esto asegurará recursos para su supervivencia.
7. Valorar los saberes sociales, culturales y académicos para promover la racionalidad en la sociedad y aplicarla a la vida cotidiana.

Las decisiones que se toma como individuos/as pueden afectar positiva o negativamente al entorno. Por ejemplo: Una persona está en la playa disfrutando de una bebida en un envase plástico y no encuentra un tacho de basura cercano, puede decidir: (1) dejar los desperdicios en la arena, o (2) llevar esa basura consigo hasta encontrar dónde desecharla adecuadamente. Si escoge la primera opción, estará afectando a los/las demás turistas que visitan la playa, a la fauna marina local e, incluso, al entorno marino global. Es decir, las decisiones pueden tener afectaciones tanto locales como globales, a través de acciones directas o indirectas. Por lo tanto, la ética se resume en saber tomar decisiones que sean convenientes para la comunidad, no solo para sí mismo/a.

Así como los/las individuos/as participan e impactan en la sociedad, las empresas también tienen una participación importante, por lo que es necesario reconocer que tienen una **ciudadanía corporativa**. Como se conoce, las organizaciones son conformadas por personas, por lo que reflejan sus comportamientos y, en especial, el de sus fundadores/as, ya que están embebidos en la cultura y sus procesos. Las empresas, al tener personería jurídica, se convierten también en un ente moral, una ciudadana corporativa. Por lo tanto, este es uno de los primeros conceptos que se explorará en esta sección.

1.1.1. Ciudadanía corporativa

Se refiere a la actividad legitimadora de la empresa frente a la sociedad, y está definida como las “estrategias y las prácticas cotidianas que una compañía desarrolla para hacer operativas sus relaciones y sus impactos sobre sus *stakeholders* y el medio ambiente” (Waddock, 2004). Así como la relación como ciudadanos/as con los/las demás está definida por comportamientos y por una ética que guía estos comportamientos, para comprender mejor el concepto de “ciudadanía corporativa”, este puede desagregarse en los siguientes componentes (Capriotti & Moreno, 2007):



El término *stakeholder* puede definirse como “cualquier persona o entidad que es afectada o implicada por las actividades o la marcha de una organización; por ejemplo, los trabajadores, sus accionistas, los sindicatos, las organizaciones civiles y gubernamentales que se encuentren vinculadas, etc.” (Mastrangelo, 2014).

- **Comportamiento corporativo:** Las decisiones que toma la empresa se convierten en acciones de corto, mediano o largo plazos que, en la mayoría de los casos, producen consecuencias que pueden ser positivas o negativas. En este sentido, el comportamiento corporativo resume estas acciones en tres ámbitos: económico, social y medioambiental.

A continuación, un resumen de lo que trata cada una de estas acciones. Estos conceptos serán ampliados en el apartado 1.4 de esta Unidad, ya que también constituyen las áreas principales de impacto de la empresa, cuya medición es importante realizar.

- **Acción económica:** se refiere al impacto económico de la empresa en los ámbitos local, regional, nacional y/o supranacional.

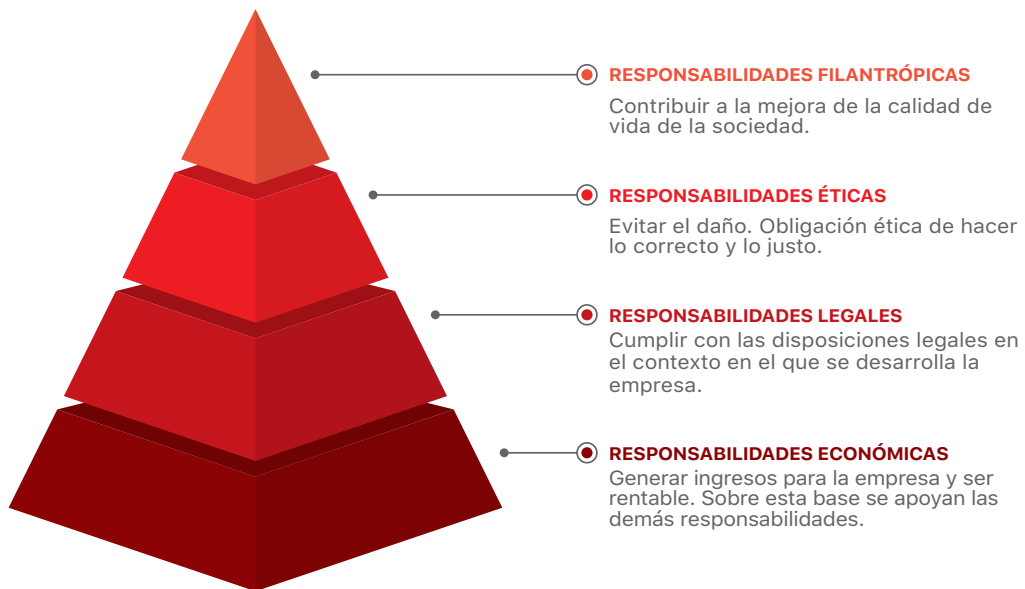
La gran mayoría de las empresas tiene como objetivo generar ingresos a raíz de las actividades productivas que realizan para la comercialización de sus productos o servicios. Un impacto económico positivo para la organización promueve el crecimiento de esta, lo que conlleva a la generación de nuevos empleos, crea valor a sus accionistas, promueve el desarrollo de nuevos productos o servicios que crean valor para la sociedad, dinamiza el mercado, entre otros aspectos positivos. Por el contrario, un pobre desempeño económico puede llegar a estancar a la empresa, causando pérdidas para sus accionistas, cierre de puestos de trabajo, y demás consecuencias negativas. Es por esto que las instituciones, en especial aquellas con fines comerciales y de lucro, deben buscar generar riqueza para la misma.

- **Acción social:** se refiere al grado en que la empresa se involucra e impacta a la sociedad, incluyendo los derechos de su propio personal.

En la mayoría de los casos, la legislación local rige a las organizaciones hasta cierto punto. Sin embargo, sobre estas responsabilidades descansan otras obligaciones de tipo moral para con la sociedad. En este sentido, ser un/una buen/a ciudadano/a corporativo/a va mucho más allá del mero cumplimiento de las leyes locales, se trata de establecer acciones voluntarias por el bien de la sociedad.

Para ilustrar estas responsabilidades corporativas, Carroll (1991) planteó la pirámide de responsabilidades de la empresa:

Ilustración 1: Pirámide de responsabilidades de la empresa



Fuente: Adapada de *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. Carroll, A. B. (1991).

Como se aprecia en la ilustración 1, la acción social de la empresa llega hasta la punta de esta pirámide, y va más allá de los quehaceres ético y legal de la misma, donde no es obligatorio contribuir con la mejora de la sociedad; sin embargo, la organización está consciente de los beneficios y de los riesgos de la gestión de la responsabilidad social.

- o **Acción medioambiental**: se refiere al grado en que la empresa se involucra e impacta en el medio ambiente.

Para operar, las empresas necesitan consumir recursos provenientes de la naturaleza, por ejemplo, la energía eléctrica, el agua, o los materiales que formen parte de su materia prima para la producción o el embalaje son algunos de los recursos que normalmente se utilizan. De no saber cómo gestionarlos ni la importancia de su conservación, la entidad podría estar

incurriendo en graves consecuencias a mediano o largo plazos en el medio ambiente y, por ende, en la sociedad y, en algunos casos, hasta en su propia existencia como empresa.

Para ilustrar este último punto se citará un ejemplo. Si una empresa que cultiva productos agrícolas no tiene buenas prácticas de uso responsable de suelo es muy probable que, en el futuro, ya no pueda proveerse de esta materia prima, lo que generaría que no pueda seguir elaborando ni vendiendo sus productos. Además de requerir insumos provenientes de la naturaleza, otro de los impactos de las empresas está en la generación de desechos como consecuencia de su operatividad. En este sentido, es importante que las instituciones gestionen correctamente sus desechos o, incluso, disminuyan o eliminen sus desechos basándose en un modelo de circularidad.

Como se observó, es importante determinar los posibles impactos de la empresa tanto en sus finanzas como en los sectores social y ambiental. Para poner en práctica estos conocimientos, se invita al/la estudiante a realizar la siguiente actividad.



ACTIVIDAD 2

Identificación de los impactos de la empresa

Con la información obtenida en esta sección, realizar las siguientes actividades.

1. En sus propias palabras resumir los impactos positivos de que su institución financiera formadora sea rentable.
2. Elaborar una lista de los impactos positivos y de los posibles impactos negativos en la sociedad que considera que provoca su institución financiera formadora. Posteriormente contestar cómo se podría potenciar los impactos positivos y disminuir los impactos negativos de la institución formadora en la sociedad.
3. Hacer un listado de los impactos positivos y posibles impactos negativos en el medio ambiente que se considera que causa su institución financiera formadora. Luego responder cómo se podría potenciar los impactos positivos y disminuir los impactos negativos que su institución financiera formadora genera en el medio ambiente.



- **Ética corporativa:** se refiere a los principios éticos y morales que rigen el ámbito de los negocios. Comprende la conducta individual de las personas y la conducta de la empresa como resultado de sus decisiones y acciones. La ética corporativa incluye el diálogo con los grupos de interés a fin de que el establecimiento de normas de la empresa esté fundamentado en la imparcialidad y en el bienestar de todas las partes. Asimismo, la ética corporativa promueve que la resolución de conflictos de la empresa sea realizada de una manera ética. Sin embargo, para la adopción y el cumplimiento de la ética corporativa es necesario establecer por escrito las normas y los lineamientos que debe seguir la institución en este sentido. Es por esto que muchas empresas han desarrollado sus propios códigos de ética o han establecido un gobierno corporativo más allá de la propia ética del negocio en sus operaciones. Estos conceptos serán abordados a continuación.
- **Código de ética:** es el documento escrito mediante el cual se inscriben las normativas de la empresa en cuanto al comportamiento ético de la misma. Este documento permite crear un ambiente óptimo de trabajo y mantener el compromiso de los/las colaboradores/as con una conducta profesional y humana (Deloitte, s. f.). A pesar de que no hay una forma única de redactar un código de ética, idealmente este debe incluir:
 1. El listado de los valores éticos corporativos y su descripción, así como la declaración de su contribución como empresa para con la sociedad y el medio ambiente.
 2. El listado de posibles conductas dentro de la institución, divididas —por lo menos— en las categorías obligatorias, deseables y prohibidas.



3. El sistema de sanciones deberá cumplirse de maneras justa e igualitaria para cualquier miembro de la empresa en los casos de no cumplimiento del código de ética.
4. Para saber si, efectivamente, el personal está cumpliendo con el código de ética será necesario establecer mecanismos de evaluación de las conductas, así como determinar qué rol de la empresa o que área de la misma estará a cargo de evaluar la conducta, solucionar dilemas éticos entre los/las colaboradores/as, y aplicar las sanciones cuando sea necesario.

El código de ética es el documento básico que las empresas deberían de tener para canalizar sus actividades organizacionales y su toma de decisiones de una manera ética para minimizar los impactos negativos en la sociedad y en el medio ambiente.

Para comprender mejor estos conceptos, realizar las siguientes actividades:



ACTIVIDAD 3

Desarrollo de un código de ética

Con la información obtenida en esta sección, desarrollar estas actividades:

1. Explicar la importancia de la ética empresarial en un breve ensayo de 200 a 250 palabras.
2. Desarrollar un código de ética para su institución financiera formadora. Este debe contener, al menos, los cuatro elementos descritos en esta sección. En caso de que su institución formadora ya tenga un código de ética, realizar un análisis de este en cuanto a los elementos analizados y proponer mejoras, de considerarlo necesario.

- **Gobierno corporativo:** es la gestión ética y transparente en el gobierno de la empresa. Es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una institución cuyo objetivo es establecer las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración de la empresa, los/las accionistas y todas las partes interesadas (Deloitte, s. f.). Es decir, son las directrices que sigue la organización para su proceso de toma de decisiones.

En los últimos años las buenas prácticas de gobierno corporativo han tomado más fuerza sobre todo por parte de las grandes empresas para evidenciar una gestión adecuada y transparente, ya que necesitan potenciar su credibilidad y mantener o mejorar su posicionamiento.

Según Deloitte (s. f.), los aspectos más importantes que articulan las normas de gobierno corporativo son:

1. Guiar la toma de decisiones gerenciales en cuanto a aspectos legales, financieros y administrativos de la empresa.
2. Establecer los mecanismos de control de desempeño de los directivos de la empresa, así como también de la implementación de su plan estratégico.
3. Guiar las relaciones entre los diferentes órganos de gobierno de la empresa, es decir, consejos de administración, junta directiva y accionistas; así como velar por sus derechos y deberes.

Un buen gobierno corporativo vuelve a las empresas más atractivas para actuales y potenciales inversionistas, clientes/socios y para la sociedad en general, ya que puede ser más evidente que sus estrategias y decisiones están generando un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente. Esto las hace más competitivas y sostenibles.

- **Ética del negocio:** comprende la producción y la comercialización de manera ética de los productos o servicios que ofrece la empresa. Además de la responsabilidad de las organizaciones en cuanto al uso eficiente de los recursos naturales —agua, materias primas, energía, etc.— para la entrega de sus productos y servicios, la ética del negocio también incluye aspectos como la construcción de infraestructuras que fomenten la sostenibilidad y la creación de empleos dignos y con buenas condiciones laborales. Por otro lado, el fomento de un consumo responsable por parte de los clientes o socios también es un elemento clave en el que las instituciones pueden contribuir a través del etiquetado de sus productos, el uso de materiales ecológicos de materias primas y empaques, y las estrategias de comunicación con los clientes o socios.

Para que los gobiernos y la sociedad en general contribuyan con el desarrollo de un mundo mejor, la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015) aprobó la Agenda 2030 sobre



el Desarrollo Sostenible, la cual cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que incluyen desde la eliminación de la pobreza, el combate al cambio climático, acceso y mejora de la educación, igualdad, lucha por el medio ambiente, producción y consumo responsable, entre otros aspectos clave para asegurar la sostenibilidad.

Ilustración 2: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), agenda 2030

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Fuente: Tomada de Organización de las Naciones Unidas



En el siguiente enlace puede encontrar más información sobre los 17 ODS que las personas estamos llamadas a cumplir:

<https://bit.ly/3FJ6Lzu>





Específicamente para el caso de las empresas responsabilidad en la contribución de un mundo mejor, la ONU ha dispuesto el objetivo 12: “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”.

Entre las metas más importantes de este objetivo constan:

- Hasta el año 2030 lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
- Hasta el año 2030 reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.
- Alentar a las empresas —en especial las grandes y a las transnacionales— a que adopten prácticas sostenibles y a que incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.
- Lograr un turismo sostenible que cree plazas de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.
- **Relaciones corporativas:** se refiere a las vinculaciones que tiene la empresa con sus diferentes grupos de interés.

Ninguna organización opera como un ente aislado. Para producir sus productos o servicios necesita relacionarse con otras empresas proveedoras, con sus trabajadores/as, con socios/as estratégicos/as e, incluso, con instituciones gubernamentales. Asimismo, para lograr comercializar sus productos o servicios debe relacionarse con sus actuales y potenciales clientes o socios; y para crear una buena imagen y reputación también necesita relacionarse con la sociedad en general. En este sentido, es fundamental que la empresa mantenga una buena relación con todos sus grupos de interés, aun en los casos en los que la empresa haya cometido algún error. Es más, en esos casos, lo más importante para conseguir una buena reputación es mantener la comunicación transparente con su público objetivo.



Caso Tylenol – Johnson & Johnson

En 1982, la multinacional Johnson & Johnson enfrentó una crisis con su medicamento Tylenol. Como antecedentes, este producto se desarrolló con el objetivo de aliviar dolores y fiebres, y su distribución fue autorizada en 1960 para su venta sin receta médica en farmacias. Para 1975 las ventas de Tylenol aumentaron gracias a una campaña publicitaria que habría costado a Johnson & Johnson alrededor de USD 8 millones. Era tal el liderazgo en el mercado de medicamentos contra el dolor para venta sin prescripción médica que, en los 80, el valor de la acción de la empresa alcanzó máximos históricos (casi USD 50).

Sin embargo, en 1982, sucedió algo inesperado. Comenzaron a reportarse varias muertes por el consumo de este medicamento, alcanzando los 10 casos en la misma semana desde el primer informe. Alguien en una parte de la cadena productiva habría agregado cianuro al medicamento, llegando este lote de productos a manos de los/las consumidores/as. Por un lado, la reputación de la compañía enfrentaba una grave crisis al darse a conocer estos acontecimientos a través de los medios de comunicación y, al mismo tiempo, los precios de las acciones de la empresa comenzaron a bajar.

En ese entonces, Johnson & Johnson no se caracterizaba por aparecer en medios para llegar al público en general y a la sociedad con comunicaciones acerca de sus operaciones. Pero ante esta crisis,

James Burke, CEO de la compañía, rompió el hermetismo para dar a conocer la postura de la empresa y qué acciones iban a tomar. En las comunicaciones iniciales se negó que la multinacional empleara cianuro para este medicamento, pues no era un elemento de la composición del producto. Sin embargo, el primer acierto fue retractarse de esta información, ya que, al realizar los análisis, se descubrió que era cierto. Burke sabía que comunicar que Johnson & Johnson se había equivocado causaría mucha polémica, no obstante, esta acción era lo mejor para demostrar la ética de la compañía. El siguiente paso fue cancelar los anuncios de televisión para promocionar el producto y, posteriormente, se retiraron los 31 millones de envases potencialmente contaminados, lo que generó una pérdida de USD 100 millones para la compañía. A los clientes que habían adquirido el producto les ofrecieron cupones para cambiar el fármaco. Realizaron la investigación de lo ocurrido para descubrir cómo pudo haberse manipulado el producto, y Burke comenzó a dar entrevistas en medios para responder dudas y comunicar avances de este tema a sus públicos. Estas entrevistas eran difíciles de enfrentar tanto para él como persona, como para la empresa.

La decisión de Johnson & Johnson —a través de su CEO— de actuar de manera rápida salvó a la compañía de perjudicar completamente su reputación. Comunicarse con el público con transparencia y con la verdad fueron acciones clave para que la empresa pudiera recuperarse en el mediano plazo. Incluso, la cuota de mercado de Tylenol, luego de haber bajado de 37 % a 24 %, en unos meses volvió a subir al 30 %.



ACTIVIDAD 4

Caso Tylenol – Johnson & Johnson

Con base en la información del caso, realizar lo siguiente:

1. Redactar un breve ensayo (200 a 250 palabras) con sus propias conclusiones acerca de la importancia y del impacto tanto de la ética individual de James Burke como de la ética corporativa de Johnson & Johnson frente a esta crisis.



Caso Danske Bank

En 2018, Danske Bank, institución de origen danés, pasó de ser una de las instituciones financieras más respetadas de Europa a sufrir un detrimento en su reputación al verse involucrado en uno de los mayores escándalos de lavado de dinero a nivel global.

El lavado de dinero es el proceso de hacer parecer legítimo el origen de fondos de actividades criminales como es el caso de tráfico de drogas o la malversación de fondos. En general, las instituciones financieras no tienen un rol directo en la producción ilegal de este tipo de fondos, sin embargo, juegan un rol muy importante en el proceso de lavado de dinero, ya que podrían estar captando fondos ilícitos y volviendo a colocarlos en la economía. Por este motivo, las instituciones financieras están llamadas a desarrollar políticas estrictas, y a aplicar prácticas y controles para minimizar la posibilidad de ser partícipes de estos procesos. Si una institución financiera procesa dinero de origen ilegal fácilmente, ya sea mediante sobornos a funcionarios o incluso sin darse cuenta, la institución puede ser declarada cómplice de este delito.

Danske Bank tuvo que admitir que había lavado cientos de miles de millones de

dólares a través de su sucursal en Estonia, mediante captación de dinero de origen ilícito. Esta sucursal contaba con una amplia cartera de no residentes, por lo que recibía flujos de dinero de otros países. El escándalo llevó a la renuncia de su presidente ejecutivo, Thomas Borgen, quien asumió la responsabilidad de no haber cumplido con una administración correcta del banco y de no haber aplicado las políticas ni los controles adecuados para evitar este suceso. Las investigaciones revelaban que decenas de empleados/as y agentes del banco eran sospechosos de actividades ilícitas relacionadas con este millonario lavado de dinero.

El banco aceptó que los principales detonantes de este delito fueron la mala comunicación del comité ejecutivo en Copenhague y la corrupción en la administración en su sucursal en Estonia, junto con reglamentos y políticas laxas que ocasionaron una falta de control de los orígenes de fondos. Subsecuentemente, el banco introdujo nuevas políticas y regulaciones para controlar posibles prácticas de lavado de dinero.

La recuperación de la reputación de esa entidad financiera tomará tiempo, ya que ha fallado en su visión de "ser reconocido como el socio financiero más confiable", y en su objetivo de ayudar a las personas y a los negocios, es decir a sus clientes, a administrar su dinero (Logan, 2019).



ACTIVIDAD 5

Caso Danske Bank

Con base en la información del caso, e información adicional que pueda recabar acerca del mismo, realizar lo siguiente:

1. Responder brevemente: ¿Qué impactos sociales y económicos tiene el lavado de dinero para una institución financiera?
2. Redactar, al menos, cinco ideas que pueden aplicarse en una institución financiera para evitar el lavado de dinero.
3. Proponer un código de ética para Danske Bank que contenga:
 - Lista de valores éticos de la institución.
 - Listado de conductas: obligatorias, deseables y prohibidas.
 - Sanciones.
 - Mecanismos de evaluación.

- **Política de ciudadanía corporativa:** se refiere a los compromisos, estrategias y prácticas para la evaluación y control tanto del comportamiento corporativo, como de la ética y las relaciones corporativas de la empresa. El desarrollo y la buena gestión de una política de ciudadanía corporativa permiten que las empresas sean percibidas por la sociedad no solo como entes económicos sino también como entes sociales que contribuyen al impacto positivo en la comunidad y en el medio ambiente, lo que genera una buena reputación organizacional. Este concepto se relaciona con lo que se revisó en la sección Código de ética, debido a que la política de ciudadanía corporativa se refiere a las normas de gestión de la empresa que guían los comportamientos de esta para llevar adelante sus principios y valores.

Como se pudo observar, estos cuatro componentes no podrían funcionar de forma individual sino de manera integral. Las empresas toman decisiones que conllevan a acciones que generan impactos. Estas acciones deben ser tomadas con base en su ética corporativa. Asimismo, las empresas no operan de manera solitaria en su contexto, pues para desarrollar su productos o servicios necesitan relacionarse con otros actores como proveedores, instituciones públicas, clientes o socios, etc. Estas relaciones también deben estar basadas en la transparencia y en la ética empresarial. De esta forma, la ciudadanía corporativa se convierte en un eje transversal de la institución, y en parte de su filosofía empresarial, que permite que la organización actúe responsablemente sin ser obligada a hacerlo de manera filantrópica, sino que es un compromiso ético de ejecutar el negocio de una forma responsable y, al mismo tiempo, rentable (Capriotti, 2006).



1.1.2. Contrato social

Las empresas pueden operar gracias a que la comunidad implícitamente se los permite. Es decir, existe una voluntad de las personas en consentir la permanencia de la compañía al adquirir sus productos o servicios o, simplemente, al no exponer algún malestar por la existencia de esta. En este sentido, la forma de operar de la institución, sus comportamientos y, sobre todo, el impacto que causa en la sociedad y en su contexto natural, son clave para su permanencia. Implícitamente está llamada a cumplir con sus responsabilidades y obligaciones para con la sociedad y el medio ambiente. A este concepto se lo conoce como **contrato social**.

La teoría del contrato social ha sido utilizada desde el siglo XVII como base para conceptualizar los derechos humanos, incluso este concepto ha sido utilizado como base constitucional para algunos estados como Francia, Inglaterra y Estados Unidos (Amao, 2008). En los ámbitos de la ética y de los negocios se ha analizado y contextualizado la responsabilidad social de las empresas a raíz de la perspectiva teórica del contrato social, con la idea de simular la relación recíproca discutida inicialmente por filósofos en cuanto a las obligaciones y los derechos implícitos entre la sociedad y el estado. En esta perspectiva, la responsabilidad social radica en que las empresas también deberían actuar de manera responsable porque sus decisiones afectan a la sociedad. Estos impactos podrían ser tanto positivos —generación de empleo, activación económica, o soluciones que ofrecen a través de productos o servicios—, como negativos —consumo irresponsable de recursos naturales o baja calidad de empleos—.

Un ejemplo de acuerdo implícito que tienen las empresas hacia la sociedad es asegurar un salario justo y la buena calidad de entorno laboral para los/las trabajadores/as. Asimismo, proveer a sus clientes o socios productos o servicios a precios justos y transparentes en cuanto a los beneficios ofrecidos también revela este tipo de compromiso. Donaldson (1989) revela tres principios mínimos que las empresas deben cumplir en el contrato social:

1. Buscar el bienestar tanto de sus trabajadores/as como de sus consumidores/as en el corto, mediano y largo plazos.
2. Minimizar los impactos negativos en la sociedad y en el medio ambiente como consecuencia de sus decisiones y de sus acciones operativas.
3. Respetar, como mínimo, los derechos humanos y seguir patrones de justicia.

El contrato social del que se habla en esta sección puede ser revocado por la sociedad debido a una gestión inadecuada de la responsabilidad social de la empresa. Es decir, cuando esta ha generado un impacto negativo especialmente en los ámbito social o medioambiental. A continuación, algunos de los riesgos de una mala gestión de la RSE (Fundación Empresa y Sociedad, 2001):

- Reacción negativa y protestas por parte de las comunidades del entorno o relacionadas, incluso de aquellas comunidades simpatizantes de los/las actores/as afectados/as, considerando también la naturaleza.

- Pérdida de consumidores/as, clientes/socios y/o usuarios/as porque ya no desean adquirir los productos o servicios de la empresa.
- Afectación en la reputación al difundirse en medios de comunicación las malas prácticas de la empresa. Esto causa que otras organizaciones ya no deseen colaborar con ella.
- Denuncias públicas por parte de organizaciones sociales.
- Reacciones negativas de los/las colaboradores/as.
- No poder atraer buen talento humano.
- No ser atractiva para el sector financiero o de inversión.

Estas consecuencias negativas que suponen la pérdida de la reputación corporativa conllevan a que la empresa deba invertir grandes esfuerzos financieros y humanos para la gestión de la recuperación de la imagen. .

1.1.3. Reputación corporativa

Como se vio en el caso de Tylenol de Johnson & Johnson, las decisiones y acciones de la empresa podrían afectar su reputación. En realidad, las compañías toman decisiones en el día a día y no solo a raíz de alguna crisis, por lo que deben basar su accionar en normas éticas en el ámbito empresarial.

La reputación corporativa se define como la “evaluación global que las y los stakeholders tienen de una compañía a lo largo del tiempo basada en las experiencias directas de los *stakeholders* con la compañía y en cualquier otra información directa o indirecta sobre la empresa, en comparación con las experiencias e informaciones de otras compañías” (Fundación Universitat, s. f.). En pocas palabras, así como la reputación de las personas se construye con base en las percepciones que los/las demás tienen sobre su accionar, la reputación de la empresa se construye con base en lo que los/las consumidores/as y el público en general percibe, observa, escucha y ve de determinada institución.

La reputación corporativa se construye alrededor del nombre de la empresa, de las marcas, de sus productos y, por ende, afecta el posicionamiento de cada una de ellas. Esto implica que, al igual que las marcas, la reputación se convierte en un activo intangible de la compañía. Es decir, es un activo que no puede ser evaluado financieramente —como en el caso de un vehículo del cual se conoce su valor de compra, su depreciación y su valor residual—, sino que la reputación de la empresa que va ligada al nombre podrá ser evaluada con base en su recorrido y en su posicionamiento en el mercado.

Una buena reputación corporativa se crea a partir de las buenas acciones de la empresa, y la misma también puede destruirse cuando es mal gestionada. Dar un trato injusto a los/las colaboradores/as, vender productos contaminados, utilizar irresponsablemente recursos naturales, privar servicios a segmentos vulnerables, entre otras acciones negativas pueden afectar la reputación.



Una buena gestión de la reputación corporativa permite a la empresa (Ferruz, 2018):

- **Diferenciarse de sus competidores:** la compañía logra generar una percepción positiva en sus públicos objetivos, lo que estimula su preferencia y su apego a la marca.
- **Crear un vínculo con la sociedad:** las empresas que evidencian un buen comportamiento crean empatía con las personas, generando un vínculo afectivo con ellas.
- **Ser un referente en su industria:** mejorar o mantener su posicionamiento como consecuencia de sus acciones hacia la sociedad y/o el medio ambiente.
- **Generar recordación de marca:** la comunicación efectiva de las buenas acciones de la empresa hará que los públicos objetivos recuerden el nombre de la empresa que causó dichas acciones. De igual forma, cuando la organización incurra en acciones negativas también puede generar recordación de marca, pero negativa.
- **Facilitar la decisión de compra del cliente o socio:** los clientes o socios actuales generarán mayor apego a la marca, lo que hará más difícil que se cambien a la competencia. Los clientes o socios potenciales tendrán más información de las acciones de la empresa, lo que creará el vínculo y la recordación para cuando deban adquirir un producto o servicio en esa categoría.

- **Atraer inversión:** la reputación juega un rol importante, ya que maximiza la probabilidad de permanencia de la empresa en el tiempo, así como su éxito. Esto genera tranquilidad para inversionistas o prestamistas.
- **Atraer talento humano de calidad:** una empresa con buena reputación es más atractiva para ser la primera opción de trabajo de los/as potenciales aplicantes. Así, la institución puede escoger a los mejores talentos disponibles.
- **Aumentar su poder de negociación con proveedores/as y clientes/socios:** una empresa con buena reputación es confiable y se convierte en un referente en la industria. Esto permite negociar con proveedores/as distintas preferencias como precios, crédito y tiempos de entrega. En cuanto a los clientes o socios, estarán dispuestos a pagar precios más altos por consumir sus marcas si conocen que la empresa está operando de manera correcta en comparación con sus competidores e, inclusive, estarán dispuestos a esperar por un producto si estuviera fuera de *stock*.

Por lo tanto, la gestión de la reputación corporativa se convierte en un aspecto estratégico de la empresa, ya que permitirá generar recordación de marca y preferencia por parte de los/las consumidores/as actuales para seguir adquiriendo los productos y servicios de la compañía, al mismo tiempo que se vuelve atractiva para potenciales clientes o socios, quienes todavía no se habían decidido por la empresa pero que, al momento de necesitar el producto o servicio, tendrán posicionadas a la marca y la empresa, lo que facilitará la decisión de compra.

Para realizar una buena gestión de la reputación corporativa se recomienda realizar un **plan estratégico de identidad corporativa**, con base en las siguientes tres grandes etapas (Capriotti, 2013):

Ilustración 3. Etapas del plan estratégico de identidad corporativa



Fuente: Elaboración propia

1. Análisis del perfil corporativo: en esta etapa se debe realizar un análisis interno y externo para definir la personalidad de la empresa y evaluar la percepción de los competidores y públicos de la compañía con respecto a ella.

El **análisis interno** debe incluir la situación actual de la compañía con base en los aspectos fundamentales que caracterizan a la misma, así como también el establecimiento de las creencias y de los valores fundamentales de la organización.

Para definir la identidad corporativa es necesario que la empresa se responda preguntas como: "¿Quiénes somos?", "¿Cómo somos?", "¿Qué hacemos?", y "¿Cómo lo hacemos?".

La identidad corporativa es un concepto amplio que se recomienda analizar bajo dos perspectivas: la filosofía de la empresa y la cultura corporativa. La **filosofía de la empresa** representa los principios básicos por medio de los cuales la compañía trabaja para alcanzar sus objetivos, es decir, sus creencias, valores y patrones de comportamiento. Mientras que la **cultura corporativa** se refiere al conjunto de normas, costumbres y valores que son compartidos —no necesariamente escritos— y que rigen los comportamientos de quienes conforman la organización.

La **filosofía de la empresa** refleja lo que la organización quiere ser, y la **cultura corporativa** refleja lo que realmente es. En un escenario ideal debe reflejarse una simbiosis entre la filosofía de la empresa y la cultura corporativa, si no se logra significará que la filosofía está solamente definida pero que no se practica.

Adicional a la definición de "identidad corporativa", en esta etapa también se debe estudiar cómo la empresa comunica la misma, a fin de evaluar posibles mejoras en la comunicación hacia sus públicos objetivos. Básicamente, en esta etapa se busca responder las siguientes preguntas clave: "¿Qué mensaje estamos comunicando?", "¿Cómo lo estamos comunicando?", "¿Por qué medios lo estamos comunicando?" y "¿Con qué eficacia estamos comunicando nuestro mensaje por cada medio?". En este sentido, es necesario evaluar las comunicaciones internas y externas.

En el **análisis externo** se debe evaluar las características de los grupos de interés, o públicos objetivos de la empresa. Asimismo, hay que analizar las características de la competencia y cómo los públicos objetivos perciben la imagen corporativa de la empresa y de los competidores. Una vez que se ha definido quiénes son los grupos prioritarios de interés es importante levantar información acerca de la percepción que estos grupos tienen de la organización, y de sus productos o servicios. En ocasiones resulta difícil determinar las percepciones de estos grupos, por lo que puede ser necesario levantar información primaria mediante entrevistas, encuestas u otros mecanismos de contacto con los mismos. En cuanto a los competidores, es necesario determinar quiénes corresponden a la competencia directa, es decir aquellos que están ofreciendo productos o servicios similares a los de la compañía, y cuyos segmentos objetivos sean los mismos que los de la empresa. El siguiente paso es analizar su



posición competitiva en el mercado, para determinar si se posicionan como empresa líder, seguidora, etc.

2. Planificación del perfil de identidad corporativo: en esta etapa se definirá los atributos con los cuales se quiere que esté asociada la imagen corporativa. Es decir, cómo se desea que la organización sea identificada por parte de los grupos de interés y de la sociedad en general. Estos atributos permitirán marcar la diferencia de la empresa frente a sus competidores. El perfil de identidad corporativa es un elemento estratégico de la compañía, ya que guiará todas las decisiones y actividades de la institución hacia el posicionamiento de esta en torno a esta imagen. Es decir, que la empresa deberá buscar ser y parecer aquello que ha definido como identidad.

En este punto es importante conocer el concepto de “propuesta de valor”, la misma que, en término de negocios, puede ser definida como el conjunto de valores y beneficios que ofrece la empresa para su público objetivo a través de sus productos o servicios y su modelo de negocio. La compañía también deberá definir un propósito más allá de la rentabilidad y de lograr una buena posición en el mercado. Un propósito claro deberá de apuntar al triple impacto, es decir no solo a generar rentabilidad sino también a impactar positivamente en la sociedad y en el medio ambiente. En este sentido, la empresa no solamente ofrece un producto o servicio, sino que ofrece soluciones basadas en sus valores y ética corporativos.

En esta parte es clave definir aquellos atributos de la empresa que se desea comunicar, no solo las características de los productos o servicios que ofrece sino también su propósito y su propuesta de valor. En definitiva, se debe establecer una combinación de atributos que, por un lado, identifiquen a la empresa como una marca comercial y que, por otro lado, la identifiquen como una institución de impacto social y/o ambiental.

3. Planificación de la comunicación corporativa: una vez definido el perfil de identidad corporativo, es momento de comunicarlo, ya que el propósito es llegar a los públicos objetivos de la empresa y no quedarse solamente con una estrategia en papel. Al comunicar la imagen corporativa se da a conocer lo que hace la compañía, cómo lo hace, qué impactos causa y qué la diferencia de sus competidores.

Para comunicar efectivamente la identidad corporativa, hay que considerar los siguientes aspectos:

- La imagen corporativa no solo es responsabilidad del área de *Marketing* o de los directivos, sino de todos los que conforman la empresa. Cada colaborador/a, independientemente de su posición, debe ser reflejo de la empresa, y sus decisiones y acciones deberán de estar basadas en generar y mantener la imagen planificada.
- Los anuncios publicitarios o las campañas de comunicación no son lo único que comunica la imagen de la organización. Todos los aspectos administrativos de la

institución, desde el trato a los colaboradores/as, hasta el servicio al cliente o socio, son parte de la comunicación corporativa. Asimismo, los productos o servicios, a través del etiquetado, el tipo de empaque, entre otros elementos, también son una manera de comunicar. Por ejemplo, una empresa que en sus comunicaciones predica la sostenibilidad, pero cuyos productos lleven empaques plásticos de un solo uso estaría siendo incongruente con su estrategia y su realidad.

- Es necesario identificar todos los aspectos que se informa en la organización para que exista una sinergia y congruencia entre ellos. Desde el servicio de atención al cliente o socio a través de todos sus canales, sus comunicaciones internas con sus colaboradores/as, lo que transmite por medio de su publicidad, y demás canales deberán ser analizados y alineados.
- La empresa tiene que considerar que la comunicación de su identidad corporativa genera expectativas a sus públicos objetivos. Por esa razón deberá cuidar que sus decisiones y acciones estén dirigidas a cumplir con la propuesta de valor ofrecida, con los impactos que la comunidad espera que tenga tanto en la sociedad como en el medio ambiente y con cualquier otra expectativa de sus públicos objetivos.
- Quienes estén a cargo de la comunicación de la identidad corporativa deberán actuar a tiempo y de manera proactiva, especialmente frente a situaciones de crisis que tienen que ser comunicadas con transparencia y a tiempo para evitar una afectación a la reputación corporativa.



ACTIVIDAD 6

Plan estratégico de identidad corporativa

Con base en la información revisada en esta sección, realizar un plan estratégico (de tres páginas) de imagen corporativa para su institución financiera formadora. Esta debe contener los siguientes aspectos:

1. Análisis del perfil corporativo.
2. Definición del perfil corporativo.
3. Comunicación del perfil corporativo.

1.2. Breve reseña histórica de la RSE en los ámbitos mundial y local

Hasta este punto, se ha revisado las premisas fundamentales en las que se basa la Responsabilidad Social Empresarial. Amao (2008) la describe como "la obligación derivada del contrato social entre la empresa y la sociedad para responder a las necesidades y deseos de largo plazo de la sociedad, optimizando los efectos positivos y minimizando los efectos negativos de sus acciones en la sociedad". No obstante, es difícil encontrar en la literatura una definición única para la RSE, ya que existen conceptos similares que se han formado a lo largo de los años. Otro concepto desarrollado por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE, 2006) presenta a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como un compromiso voluntario que incluye criterios sociales, laborales y medioambientales para la gestión de las empresas e involucra a los distintos grupos de interés afectados por sus actuaciones.



La responsabilidad social en las empresas puede tomar varios nombres: Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ciudadanía corporativa o Responsabilidad Social Empresarial (RSE), siendo este último uno de los más utilizados. Hoy en día también se están utilizando los conceptos de "sostenibilidad" o "sustentabilidad" para referirse a este campo.

Además de estos conceptos, es importante recalcar que la RSE emerge como el conjunto de acciones voluntarias en las que las empresas responden a las problemáticas de la sociedad, de las cuales, a nivel general, no tienen una responsabilidad legal u obligatoria (Zerk, 2006) más allá de hacer su mejor esfuerzo por proteger los derechos humanos y el bienestar social. Sin embargo, bajo la presión de la sociedad, activistas, medios y consumidores, muchas instituciones han reconocido la necesidad de adoptar prácticas de RSE. En general, los grupos de interés de las empresas, por ejemplo, sus clientes/socios, trabajadores/as, accionistas, grupos sociales y gobiernos, tienen expectativas acerca del desempeño de la empresa en la sociedad. Algunos ejemplos de estas expectativas son (Martínez y Gil, s. f.):

- La protección de la salud y seguridad social de sus colaboradores/as.
- El respeto a los derechos humanos.
- Ofrecer estabilidad a su personal.
- La protección del medio ambiente en sus operaciones.
- Que sus acciones con el personal y la comunidad estén basadas en la justicia.
- Inversión en educación y formación de sus colaboradores/as o de grupos vulnerables.
- Mantenerse exenta de casos de soborno o de corrupción.
- Atender a las opiniones y preocupaciones de sus grupos de interés.
- Ser partícipe de las soluciones de problemas sociales o ambientales.
- Hacer donativos a Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y proyectos sociales.
- Realizar inversiones socialmente responsables.



Una organización no gubernamental (ONG) es una institución sin fines de lucro que opera independientemente de un gobierno y que comúnmente tiene el propósito de atender una problemática social o política (Oxford Languages, s. f.).

En esta sección se hará un repaso de la trayectoria de los conceptos que preceden a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), con el objetivo de comprender su evolución hasta la actualidad.



1.2.1. Antecedentes de la RSE

En un principio, en el siglo XIX y hasta mediados del siglo XX, todavía no se acuñaban los términos “Responsabilidad Social Empresarial” (RSE) o “Responsabilidad Social Corporativa” (RSC) como tales, sin embargo, se comenzaba a discutir que las empresas administraban recursos de carácter social (García-Marzá, 2000) y que las distintas organizaciones proporcionaban soluciones a los problemas de la sociedad (Correa, 2007). Es decir, para ese entonces ya se percibía la relación “empresa-sociedad” y se evaluaba intrínsecamente posibles impactos de las acciones de las instituciones en el ámbito comunitario.

A inicios de la década de los 50 el rápido crecimiento de las empresas estadounidenses y la influencia que estas comenzaban a tener en la sociedad despertó la atención de los grupos de interés. No fue hasta el año 1953 que el economista estadounidense Howard R. Bowen definió por primera vez el término “Responsabilidad Social” como “las obligaciones de los empresarios para estimular políticas corporativas que ayuden a los empresarios a tomar decisiones o seguir líneas de acción deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”. Bowen, en su obra seminal “Social

Responsibilities of the Businessman”, cuestiona la responsabilidad de las empresas de devolver a la sociedad los beneficios que esta les entrega. Es ahí donde toma sentido el “contrato social” del que se habló en el apartado anterior, ya que, implícitamente, la sociedad ha permitido que las empresas operen en sus contextos; como clientes o socios, se adquiere sus productos o servicios y, desde el punto de vista de la naturaleza, esta les ofrece recursos necesarios para su operatividad. En este aspecto, se habla de que lo justo es que las instituciones entreguen a la sociedad algún beneficio por ello. En esta misma época surge la participación voluntaria de las organizaciones hacia el bienestar de la sociedad, a través de la filantropía en la mayoría de los casos (Correa, 2007).

Surgieron, además, iniciativas por parte de gobiernos. Por ejemplo, en Estados Unidos, con la oferta de mecanismos tributarios que representaban menos impuestos para las empresas a cambio de contribuciones caritativas a iniciativas de causas social o ambiental. En los años 60, grandes empresas como IBM y Chase Manhattan Bank plantearon en firme las ideas de RSE.

A partir de los 70 se comienza a identificar que las organizaciones deberían incluir temas de responsabilidad social como parte de su estrategia y como aporte al progreso de la sociedad. Asimismo, en esta segunda mitad del siglo XX la comunidad en general ya tomaba conciencia de la capacidad que tenían las empresas para solucionar problemas sociales. Por otro lado, poco a poco las personas comenzaban a tomar conciencia también de posibles impactos negativos causados por las empresas, como incentivar el consumo de productos no saludables, como el tabaco, el azúcar y las bebidas carbonatadas. Es así como la sociedad comenzó a reconocer los posibles impactos negativos del sector empresarial y su capacidad de revertirlos. Esta conciencia empezó a marcar presión en los gobiernos que, a su vez, comenzaron a imponer normativas para gestionar la protección de recursos naturales y guardar los derechos públicos de la sociedad incluyendo los/las trabajadores/as (Correa, 2007). La relación empresa – Gobierno– sociedad fue tomando forma, ya que debían interactuar y crear sinergias basadas en transparencia y comunicación. Hasta este entonces, el concepto de “Responsabilidad Social Empresarial” era entendido fuertemente como “filantropía”. Sin embargo, era necesario que tanto las empresas como la sociedad vayan evolucionando a la RSE hacia un concepto basado en sinergias y en la creación de alianzas entre los diferentes actores de la sociedad, para generar impactos positivos y que las buenas acciones no estén basadas únicamente en ayudas económicas o donaciones.

Ante las constantes dinámicas del entorno, el profesor Austin, de Harvard Business School, plantea que existen tres tipos de cambios que es necesario considerar para establecer estrategias de gestión de una buena RSE (Tishler, 2001):

- 1. Cambios en la sociedad:** la evolución de la sociedad en cuanto a percepción de valores sociales implica nuevas exigencias para las organizaciones e, incluso, para los gobiernos.
- 2. Cambios en la relación organización/sociedad:** en caso de que el poder esté concentrado en unas pocas organizaciones es necesario mejorar los controles en las mismas y garantizar estímulos para ayudar a la sociedad.
- 3. Cambios internos en la organización:** la compañía deberá establecer controles para arbitrar que las decisiones empresariales sean tomadas con una base ética.

La evolución de la sociedad en la segunda parte del siglo XX trajo consigo nuevos cambios o tendencias que se comenzaron a observar en el mundo:

- Una mayor parte de la población tuvo acceso a la educación, lo que conllevó a que, como consumidores/as, sean mas conscientes de los productos o servicios que adquirirán y a que, en consecuencia, buscaran mejores productos que causen menor impacto negativo.
- La ética empresarial se volvió un factor fundamental al momento de generar una relación entre la sociedad con la marca (empresa). Al existir más competidores, los/las consumidores/las preferían escoger las marcas que lograron alinearse a sus valores y principios.
- Los/las empresarios/as querían desarrollar o migrar a modelos de negocio más sostenibles, donde no solo se busque el impacto económico sino también el social o ambiental.
- Los gobiernos comenzaron a aumentar sus regulaciones en cuanto a las operaciones de las empresas y sus impactos en la sociedad y en el medio ambiente.
- Los/las trabajadores/as tomaron conciencia de que son parte de una empresa que debe cumplir con ellos con un buen ambiente laboral, un trato digno, un salario justo basado en las normativas locales, entre otros beneficios.
- La sociedad en general tomó conciencia de que son ciudadanos/as no solo locales sino del mundo. Asimismo, las empresas tomaron conciencia de que son ciudadanas corporativas, y sus decisiones y acciones impactan no solo el entorno local sino también en el global.

La relevancia de la RSE se volvió notoria a partir de la década de los 90, cuando la competencia, por captar mercado a través de factores diferenciadores más allá del precio, se volvió la norma. Los y las clientes ya no buscaban exclusivamente precios bajos, y al tener varias opciones de productos similares, escogían aquella marca que se alineaba más con sus valores. En ese momento, la presión para las empresas para un comportamiento ético y transparente venía en su mayor parte por el lado de los/las consumidores/as. Previo al nuevo milenio, la RSE tomó mayor fuerza como consecuencia de los acontecimientos globales por parte de organismos internacionales para que la RSE sea una práctica adoptada a nivel global por el sector empresarial. En 1999, Kofi Annan, entonces secretario general de las Naciones Unidas, propuso a las empresas y a las organizaciones cívicas y laborales, establecer un Pacto Mundial ante el Foro Económico Mundial (Kingo, s. f.). Este acontecimiento fue un hito para la historia de la responsabilidad social, puesto que este pacto establecería las pautas para las decisiones empresariales en el ámbito mundial para respetar y promulgar diez principios, para promover buenas prácticas en cuestiones de derechos laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción. Para este entonces, el fenómeno de la globalización había cobrado fuerza, lo que ayudaba a que la comunicación y las prácticas sean difundidas a nivel global.

En el sector financiero, también se sintió la presión para contribuir al ámbito



social o ambiental. Es así que, en el año 2003 se desarrolló un instrumento específico para este sector, la Declaración de Colivecchio. El mismo está basado en principios como: la aceptación de responsabilidades, la rendición de cuentas, la transparencia, y la buena gobernanza, el objetivo de este documento era orientar la participación de las instituciones financieras hacia la sostenibilidad tanto ambiental como social (García, Gómez, Mera & Pabón, 2014).

Los 10 principios del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)

Estos principios fueron derivados de convenciones y declaraciones de las Naciones Unidas. Consisten en una serie de compromisos que las empresas adscritas al Pacto Mundial de la ONU adquieren con el objetivo de cooperar con la consecución de los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas. Para unirse, el mayor nivel directivo de la empresa debe comprometerse públicamente con el secretario general para que la empresa adopte estos compromisos de manera responsable.

Los 10 principios del Pacto Mundial de la ONU son los siguientes (Kingo, s. f.):

Tabla: 1 Los 10 Principios del Pacto Mundial de la ONU

Categoría	Principio
Derechos humanos	Principio 1: Las empresas deberían apoyar y respetar la protección de derechos humanos declarados internacionalmente.
	Principio 2: Las empresas deberían asegurarse de no ser partícipes de vulneraciones de derechos humanos.
Trabajo	Principio 3: Las empresas deberían defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.
	Principio 4: Las empresas deberían defender la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.
	Principio 5: Las empresas deberían defender la abolición efectiva de la mano de obra infantil.
	Principio 6: Las empresas deberían defender la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.
Medio ambiente	Principio 7: Las empresas deberían apoyar un planteamiento preventivo con respecto a los desafíos ambientales.
	Principio 8: Las empresas deberían llevar a cabo iniciativas para fomentar una mayor responsabilidad ambiental.
	Principio 9: Las empresas deberían promover el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Lucha contra la corrupción	Principio 10: Las empresas deberían trabajar contra la corrupción en todas sus formas, como la extorsión y el soborno.

Adaptado de: *El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales* (Kingo, s. f.).

Otro acontecimiento clave que marcó una pauta para la socialización del concepto de la RSE se produjo en 2001, cuando la Comisión de las Comunidades Europeas propuso el conocido como “Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, cuyo propósito era el de “iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea (UE) la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Para entonces, más empresas ya se habían sumado al Pacto Mundial de la ONU, y comenzaron a abastecerse de talentos e infraestructura para desarrollar sus propios departamentos de RSE, otras recurrieron a instituciones de apoyo para gestionar sus actividades de RSE. Las empresas también se incentivaron a comunicar sus buenas prácticas en responsabilidad social a través de la publicación de sus memorias de sostenibilidad y de su comunicación en general. Del mismo modo, en la academia aumentó el número de publicaciones y proyectos de investigación en esta temática.

A pesar de la importancia de la RSE a nivel global, las acciones que toman las empresas para cooperar con la construcción de un mundo mejor son todavía voluntarias. Paulatinamente al tiempo de que el concepto de RSE se iba esparciendo por el mundo, varios organismos fueron proponiendo directrices e instrumentos que sirvan como guía para las empresas, gobiernos e instituciones con y sin fines de lucro para adoptar buenas prácticas que contribuyan al impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente.

Norma ISO 26000 – Guía sobre responsabilidad social

En el ámbito empresarial, una de las normativas más utilizadas en temas de RSE es la Norma ISO 26000, norma de la Organización Internacional de Normalización (ISO), por sus siglas en inglés. El objetivo de su aplicación en los procesos de las empresas es brindar una orientación sobre los principios y materias fundamentales de responsabilidad social que ayudan a cualquier organización del sector privado, público, universidades y ONG —cualquiera sea su tamaño y en cualquier contexto geográfico— a mantener un comportamiento socialmente responsable. Es decir, la ISO 26000 no está orientada exclusivamente a organizaciones empresariales, sino que se extiende a todo tipo de organizaciones. La norma ISO 26000 está alineada al triple impacto, es decir que considera tanto los impactos económicos como sociales y ambientales de las actividades de las empresas promoviendo un entendimiento común en responsabilidad social más allá del cumplimiento de la ley. Al ser una norma no orientada a sistemas de gestión, no contiene requisitos obligatorios por lo que no concede una certificación a las empresas que la implementan (Organización Internacional de Normalización, 2014).



La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una organización no gubernamental conformada por una red de organismos nacionales de normalización que elabora y publica normas internacionales (International Organization for Employers, s. f.). Una de las normas más utilizadas para guiar las buenas prácticas en responsabilidad social es la norma ISO 26000.

¿Cuál es su origen?

Con el objetivo de normalizar las buenas prácticas a nivel mundial sobre RSE, en junio de 2004, en Suecia, se conformó un grupo de trabajo que estuvo encargado de estudiar y de elaborar una guía de normas que respondan a este aspecto. La norma, en su conjunto, fue el resultado de un proceso de trabajo y negociaciones de los grupos de interés en temas de responsabilidad social, es decir, participaron representantes de gobiernos, industria, grupos de trabajadores, consumidores, ONG y provenientes de diversos sectores geográficos. Adicionalmente, este trabajo contó con el apoyo de instituciones de investigación y de la academia. En 2010, se contaba con 450 expertos participantes y 210 observadores de 99 países miembros de ISO y 42 organizaciones vinculadas que trabajaban en la normativa. Finalmente, la Norma ISO 26000 fue aprobada en el mismo año.

Esta norma promueve un comportamiento ético y transparente que permite que las instituciones que la adoptan contribuyan al desarrollo sostenible, generando impactos positivos en el medio ambiente, así como también en la salud y en el bienestar de la sociedad. Adicionalmente, promueve que las instituciones mantengan un diálogo y consideren las expectativas y necesidades de sus públicos de interés. Asimismo, invita el cumplimiento de la legislación aplicable al mismo tiempo que promueve la coherencia con la normativa internacional de comportamiento y, finalmente, busca integrarse en toda la organización, sus decisiones y sus prácticas.

¿Qué temas abarca la Norma ISO 26000?

Esta norma aborda siete temas centrales de responsabilidad social, los cuales pueden ser visualizados de forma holística en la ilustración 4.

Ilustración 4: Materias fundamentales de la Norma ISO 26000



Fuente: Adaptada de *Responsabilidad social: 7 temas centrales* por: Organización Internacional de Normalización (2014).

A continuación, un repaso de lo que trata cada una de estas materias fundamentales.

- **Gobernanza de la organización:** es el tema central de la norma. Tal como se vio en el concepto del gobierno corporativo como parte de la ciudadanía corporativa, este se refiere al sistema por el cual una organización implementa sus decisiones con el fin de lograr sus objetivos. Es el factor central que integra la responsabilidad social en las operaciones de las instituciones y permite que presten especial interés en los impactos de sus decisiones y comportamientos.
- **Derechos humanos:** así como los gobiernos tienen el deber y la responsabilidad de proteger, respetar, cumplir y hacer cumplir los derechos humanos, una organización debe tener esta misma responsabilidad, ya sea de manera directa o indirecta. Esta norma busca que las instituciones que la adoptan identifiquen, prevengan y aborden los impactos reales o potenciales sobre los derechos humanos.
- **Prácticas laborales:** los derechos de los/las trabajadores/as también son parte fundamental de la norma, ya que se relacionan con la justicia social, con la creación de puestos dignos de trabajo, y con ofrecer al personal un buen ambiente laboral. La norma brinda recomendaciones acerca de relaciones laborales, diálogo, salud y seguridad ocupacional, desarrollo humano y condiciones de trabajo.
- **Medio ambiente:** la norma tiene un enfoque holístico en cuando a la definición del medio ambiente en el que considera todo el entorno natural en el cual la institución se desarrolla, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones. La norma ISO 26000 hace recomendaciones en cuanto a prevención de la contaminación, uso sostenible de los recursos, lucha contra el cambio climático y adaptación al mismo y protección en general del medio ambiente.
- **Prácticas justas de operación:** estas se refieren a la manera en la que la organización se relaciona con otras a fin de promover un impacto positivo. En este aspecto, la norma realiza observaciones en cuanto a prácticas anticorrupción, participación política responsable, competencia justa, promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor, y el respeto a los derechos de la propiedad.
- **Asuntos de consumidores/as:** la norma define al/la consumidor/a como un/a miembro individual del público general que adquiere o utiliza sus productos o servicios para sus propósitos. En este sentido, la oportunidad de las empresas para contribuir con el consumo responsable se centra en la información que la misma les ofrece a sus actuales y potenciales clientes/socios e, incluso, a la sociedad en general. La normativa promueve el consumo sostenible por medio de la estrategia de comunicación de la empresa, así como también las prácticas justas de *marketing*, información objetiva e imparcial y la protección de la salud y la seguridad de los clientes o socios. Adicionalmente abarca temas de protección de la privacidad de datos de consumidores/as, atención al cliente/socio y educación a consumidores/as.



- **Participación activa y desarrollo de la comunidad:** el objetivo de la norma en este aspecto es promover el bienestar de las comunidades mediante la contribución de las organizaciones. Es decir, busca crear un vínculo de colaboración entre la institución y la sociedad por medio de una participación activa y colaborando en aspectos como el impulso de la educación y la cultura, creación de empleo y desarrollo de habilidades en la sociedad, acceso a la tecnología, generación de riqueza e ingresos, salud, e inversión social.

Una vez repasados los hitos más importantes en la historia de la Responsabilidad Social Empresarial, desarrollar la siguiente actividad para sintetizar la información de esta sección.



ACTIVIDAD 7

Línea de tiempo de la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial en el mundo

A manera de repaso de la información revisada en esta sección, realizar una línea de tiempo para resumir la evolución de los conceptos de la RSE desde sus inicios hasta la actualidad.

1.3. Beneficios de la aplicación de la RSE

En apartados anteriores se revisó los conceptos asociados a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Uno de ellos está relacionado con el triple impacto, es decir, los impactos económicos, sociales y medioambientales que generan las empresas como consecuencia de sus decisiones y acciones. Por ello, operar un negocio de una manera ética no solo trae beneficios para la sociedad y el medio ambiente, sino también para la rentabilidad del negocio, sobre todo en el mediano o largo plazos, que es donde se comienza a ver los frutos de las estrategias de sostenibilidad que las empresas adoptan (Bateman & Snell, 2005).

Hoy en día las compañías han generado mayor conciencia acerca de los beneficios que conlleva la gestión de la RSE. La Organización Internacional de Normalización (2014) define que algunos de los beneficios de aplicar buenas prácticas de RSE en las empresas son:



- Tener una ventaja competitiva.
- Mejorar y mantener su reputación.
- Atraer y retener trabajadores/as o miembros, clientes/socios y usuarios/as.
- Mantener la moral, el compromiso y la productividad de los/las colaboradores/as.
- Mejorar la percepción de personas inversoras, propietarias, donantes, patrocinadoras y de la comunidad financiera acerca de la empresa.
- Relacionarse mejor con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores/as, pares, clientes/socios y la comunidad donde se opera.



Para fines legales y tributarios es necesario hacer una diferenciación tanto de personería natural como jurídica. De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (2015) las personas naturales son todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas en Ecuador; mientras que las personas jurídicas son las sociedades; como por ejemplo: las instituciones del sector público, personas jurídicas bajo control de la Superintendencias de Compañías y de Bancos, las organizaciones sin fines de lucro, las sociedades de hecho, entre otras.

En general, la aplicación de buenas practicas de RSE no solo promueve el desarrollo sostenible de la sociedad y del medio ambiente, sino que también promueve el crecimiento de la empresa. La RSE actúa como un potencial círculo virtuoso que desencadena acciones como la mejora de la reputación de la organización, lo que atrae más clientes o socios; esto, a su vez, promueve un aumento en sus utilidades y una posible expansión que requeriría de la creación de nuevos puestos de trabajo y de la capacitación de posibles trabajadores/as locales y, finalmente, estas acciones activarían la economía del lugar.

A continuación, se menciona algunos de los beneficios de la RSE en la compañía:

- **Mejora de la reputación de la empresa:** a través del plan de comunicación de la identidad corporativa basada en RSE, la compañía puede transmitir sus atributos clave y su propuesta de valor hacia sus grupos de interés, lo que permitirá mejorar la percepción de ellos hacia la empresa en cuanto a sus estatus moral y socioeconómico. Esto, a su vez, atrae más clientes/socios y, además, a nuevos talentos solicitantes de puestos de trabajo (Bateman & Snell, 2005, p.150). Estos/as colaboradores/as se encontrarán comprometidos/as con la empresa, lo que hará que agreguen más valor a los productos o servicios que esta ofrece.
- **Ser más competitiva:** el posicionamiento adquirido se convierte en un elemento estratégico, es decir, en un activo intangible para la empresa representado por su(s) marca(s). Esto le permitirá competir en el mercado por los atributos que refleja y por el posicionamiento que mantiene, evitando que tenga que castigar sus precios para ser competitiva. Para la compañía ganar competitividad implica mayores ventas y la mejora de su posicionamiento.
- **Identificar nuevas oportunidades:** los problemas sociales o ambientales pueden representar para la empresa oportunidades de negocio. El cumplimiento de los ODS genera interesantes oportunidades de nuevos negocios, ya que, para poder lograrlos, se requieren de productos o servicios más sostenibles y de impacto. Además de ser oportunidades rentables, las empresas contribuyen con la resolución de grandes problemas globales.
- **Aprovechamiento de nuevas tecnologías:** la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías, tanto para la comunicación como para la oferta de productos o servicios, están migrando a un enfoque más sostenible. Las instituciones que logren adaptarse a estas nuevas tendencias van a tener la oportunidad de posicionarse como empresas de vanguardia y que contribuyen con el planeta y la sociedad.
- **Crear sociedades más inclusivas:** crear cadenas de valor más inclusivas promueve el dinamismo de la sociedad, sin distinción de cultura, raza, etnia, sexo ni clase social. Este es un beneficio para la compañía, la cual gana un posicionamiento como empresa inclusiva —lo que significa un impacto positivo a nivel social— y para la comunidad.
- **Contar con un elemento de publicidad:** como ya se conoce, las buenas acciones deben ser comunicadas. En este aspecto, la RSE se convierte en un agente publicitario y en un elemento de comunicación de la empresa tanto para sus clientes internos (colaboradores/as) como externos (clientes/socios y demás actores/as). Hay que recordar la importancia de mantener una comunicación transparente y basada en ética, independientemente de si es para comunicar buenas acciones o los errores cometidos. En este último caso, es clave comunicar la estrategia de rectificación del error, lo cual es comúnmente valorado por el público objetivo.
- **Mejorar su cultura organizacional:** una buena gestión de la RSE mejorará la confianza y el compromiso de los/las colaboradores/as de la organización, lo que promueve una buena cultura organizacional que mantendrá la motivación de todos/as en la organización. Esto permite tener personal más productivo, generador de ideas e innovador, lo que sirve para promover la competitividad de la empresa.

- **Crear productos o servicios sostenibles:** la RSE estimula la producción limpia, a través de modelos de negocio que permiten la minimización de residuos contaminantes, el aprovechamiento de recursos naturales, la reducción de costos, entre otros aspectos del negocio que apuntan a la sostenibilidad. Asimismo, la inclusión social mediante productos o servicios adaptados para ciertos segmentos vulnerables es también una manera de desarrollar modelos de negocio sostenibles.

Algunos ejemplos de modelos de negocio sostenibles son:

- **Economía circular:** promueve el crecimiento económico basado en nuevos modos de producción y consumo, y en la prolongación de la duración de uso de los productos. Es decir, es un modelo que no se basa en la continua utilización de recursos naturales, sino que fomenta la eliminación de desperdicios a través de la reutilización.
- **Economía colaborativa:** también llamada “consumo colaborativo”. Se basa en un modelo de compartir recursos en lugar de poseerlos. Comúnmente este modelo utiliza plataformas tecnológicas, como es el caso de Uber o Airbnb.
- **Negocios inclusivos:** promueve la inclusión de segmentos vulnerables en la cadena de valor de la empresa. De esta manera se busca mejorar la calidad de vida de las personas de las comunidades cercanas.



Caso Finca Uganda

Un ejemplo de un modelo de negocio sostenible es el de FINCA Uganda, una organización de microfinanzas para emprendedores de escasos recursos, la cual ha desarrollado un servicio financiero específico para el segmento de mujeres jóvenes, llamado StarGirl. Uganda cuenta con una población joven considerablemente elevada en comparación con otros países de la región. Adicionalmente, gran parte de la población vive en situación de pobreza y tienen poco acceso a servicios financieros. El riesgo que representa una población joven y desempleada impedía que este segmento de jóvenes tenga acceso a servicios financieros.

StarGirl fue el primer producto financiero enfocado en el segmento de mujeres jóvenes entre 10 y 19 años lanzado por FINCA. Utiliza una metodología de ahorro voluntario donde se hacen grupos de alrededor de 10 participantes de este segmento y además de incentivar el ahorro, realizan actividades recreativas y de educación financiera.

Por una parte, para FINCA, StarGirl significa un aumento en su cartera de clientes y la posibilidad de realizar ventas cruzadas en un mediano o largo plazos, esto contribuiría a su desempeño financiero como institución. Sin embargo, más allá del aspecto financiero, StarGirl estaría cumpliendo con la misión social de la institución a través de la educación financiera y responsable de las futuras generaciones (Rivas, Magala y Lubwama, 2011).



ACTIVIDAD 8

Minicaso: FINCA Uganda

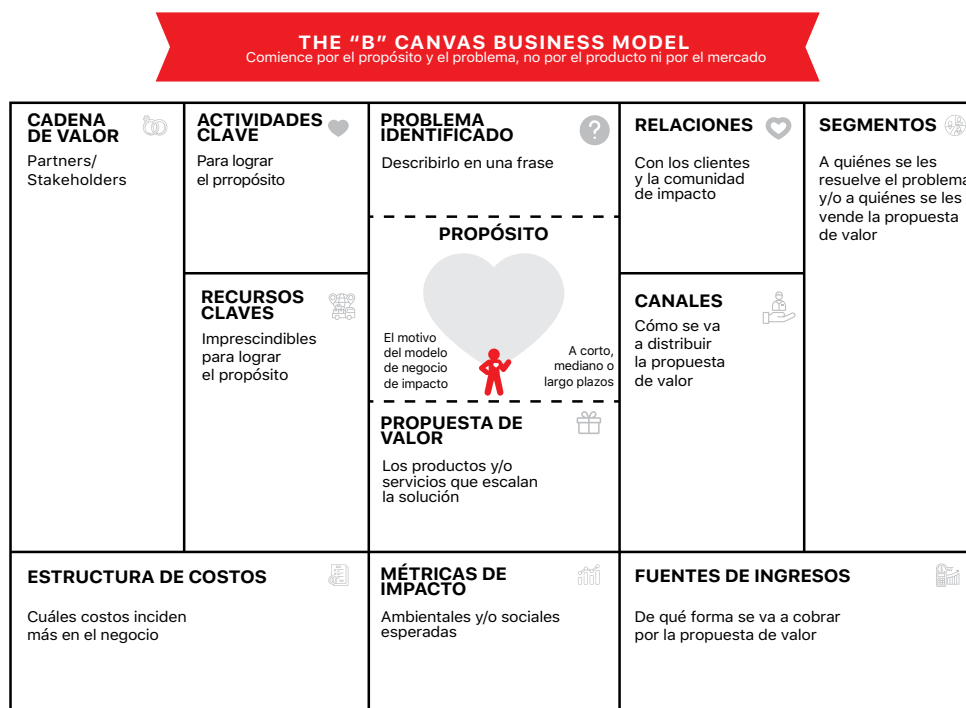
Con base en la información del caso, responder las siguientes preguntas:

- ¿Por qué FINCA Uganda podría interesarse en ofrecer servicios financieros a una población joven y de escasos recursos?
- ¿Qué otro tipo de servicios financieros podría ofrecer FINCA a este segmento en un mediano o largo plazos?

En el mundo de los negocios existen ciertas herramientas que ayudan a dar forma a la operatividad de la empresa o emprendimiento, alineando su propuesta de valor hacia cada uno de los elementos del modelo de negocio.

Una herramienta que permitirá delinear un modelo de negocio con propósito es el Canvas B. Fue desarrollado en Innodriven, que es una iniciativa de la empresa consultora uruguaya 3vectores. El objetivo del Canvas B es proveer a la comunidad emprendedora y empresarial de herramientas y conocimientos para la generación de soluciones con propósito que logren enfrentar los desafíos de las comunidades con un enfoque social. Esta herramienta es una evolución del tradicional modelo de negocio propuesto por Alex Osterwalder, su principal variación se encuentra en la parte central del mismo, donde la empresa, además de definir su propuesta de valor, deberá identificar el problema que busca resolver y su propósito, es decir, el impacto que busca tener.

Ilustración 5: Canvas B



Fuente: Tomada de *The "B" Canvas business model*. Della Mea (s. f.).

Paso a paso de cómo realizar el Canvas B:

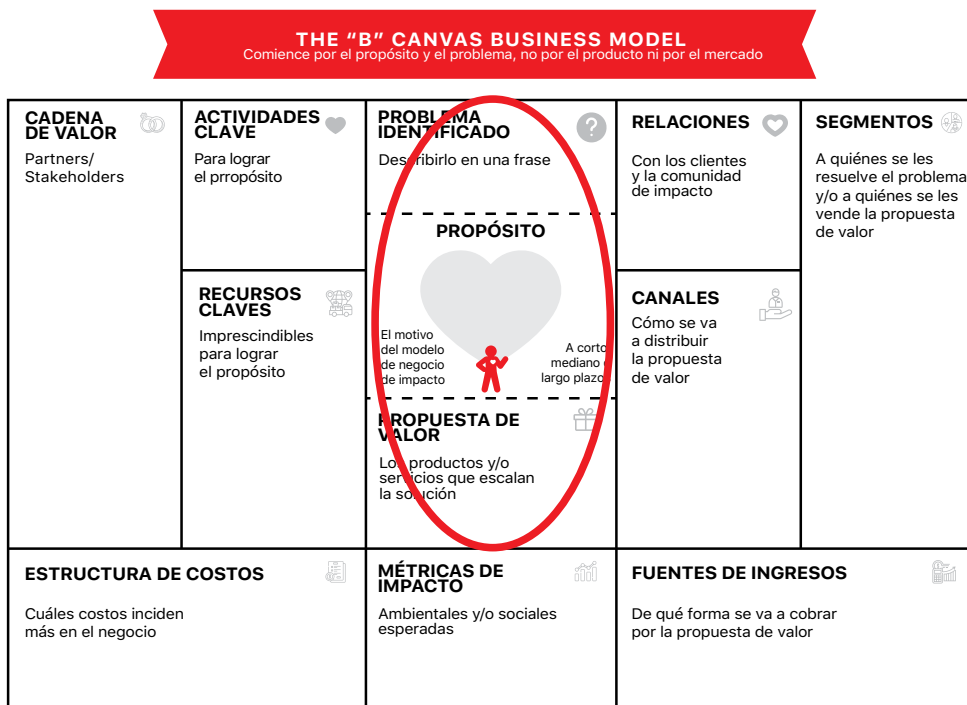
Paso 1. Comenzar por la parte central del Canvas. Esta se divide en tres partes:

- **Problema identificado:** en esta parte viene la primera reflexión. Más importante que el producto o servicio que se ofrece, es el problema o la necesidad latente que se busca resolver. Esta perspectiva no solo es buena para la sociedad o el medio ambiente, sino para las finanzas del negocio, debido a que, prácticamente, nadie estaría dispuesto a adquirir

algún producto o servicio que no le resuelva un problema o que no le satisfaga ninguna necesidad. En este último punto es importante mencionar que los seres humanos tenemos diferentes tipos de necesidades. Entre ellas, necesidades funcionales, las cuales se refieren a aspectos básicos como alimentación, seguridad, vestimenta, transporte, entre otros; necesidades emocionales, como sentirse bien consigo mismo; y necesidades sociales, como tener el sentido de pertenencia a la sociedad, a algún grupo o comunidad. Esto es de suma importancia, sobre todo para el caso de las empresas con fines comerciales, mientras que, para las organizaciones sin fines de lucro, posiblemente la identificación del problema esté mucho más alineada a los aspectos social o ambiental. Entonces, en esta sección se colocará en una frase cuál es el problema o necesidad que se busca resolver.

- **Propósito:** se coloca el objetivo o los objetivos centrales de la organización. Prácticamente, consiste en definir el “porqué” de la existencia de la empresa, qué se quiere alcanzar a través de ella.
- **Propuesta de valor:** en esta sección se escribe cómo se materializará este propósito, es decir, se definirá específicamente qué va a hacer la empresa, qué va a ofrecer y cómo va a solucionar el problema. Se debe colocar el producto o servicio que se ofrece, en conjunto con los beneficios ofrecidos por los cuales los segmentos de clientes o socios estarán dispuestos a pagar o a adquirir.

Ilustración 6: Canvas B – Sección Problema, propósito y propuesta de valor



Fuente: Adaptada de *The "B" Canvas business model*. Della Mea (s. f.).

Paso 2. Definir las métricas de impacto. Como se ha mencionado anteriormente, es importante que la organización genere un impacto y que este sea comunicado pero, a su vez, medido. ¿Cómo se sabrá si las estrategias de RSE que se están aplicando causan un impacto positivo o si se están implementando en vano? Para ello, es necesario definir ciertas métricas de impacto y estas van a depender de las estrategias que se vaya a implementar. Por ejemplo, se puede establecer métricas de impacto de la operatividad del negocio en el contexto ambiental relacionadas con generación de desperdicios, reutilización de materiales, emisiones de dióxido de carbono (CO2), áreas regeneradas, entre otras. En el ámbito social se podría tener métricas de inclusión y de igualdad de oportunidades laborales en cuanto a sexo, edad, etnia, etc. Asimismo, se podría tener métricas de impacto de alguna iniciativa social específica.

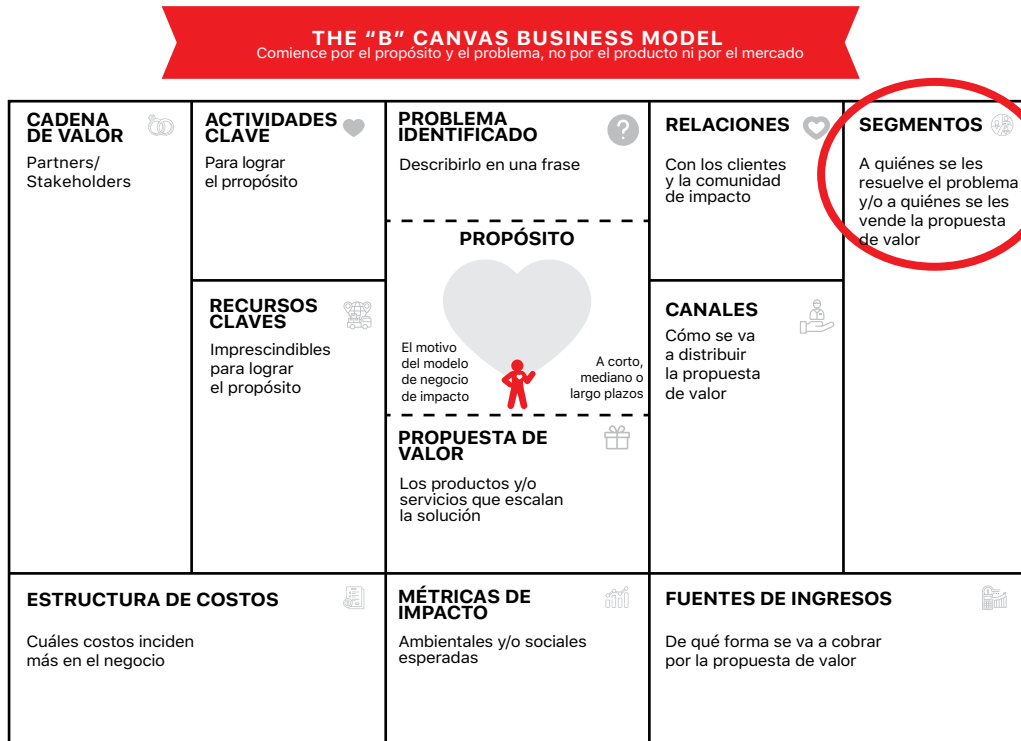
Ilustración 7: Canvas B – Sección Métricas de impacto



Fuente: Adaptada de *The "B" Canvas business model*. Della Mea (s. f.).

Paso 3. Definir los segmentos de clientes o socios. En este punto, lo ideal es realizar una segmentación de mercado e identificar cuál(es) son los segmentos de clientes o socios a quienes se va a vender la propuesta de valor. Hay que tener en cuenta que los segmentos de clientes o socios deben ser grupos homogéneos compuestos por individuos (personas o empresas) que tengan características similares y que compartan la misma problemática o necesidad que se ha definido. Puede haber varios segmentos de clientes o socios, en este caso se los tendrá que colocar por separado.

Ilustración 8: Canvas B – Sección Segmentos



Fuente: Adaptada de *The "B" Canvas business model*. Della Mea (s. f.).

Paso 4. Definir cómo se vas establecer la relación con el cliente o socio. Esto significa cómo se va a atraer a nuevos/as y a mantener a los/las actuales. En resumen, es el vínculo que se va a crear con los segmentos. Esta relación puede ir desde muy personalizada —muy común para productos o servicios de lujo—, o poco personalizada —en el caso de productos de consumo masivo—. Muchas empresas aplican una estrategia de creación de comunidades, lo que genera un vínculo con la empresa y con las demás personas que adquieren sus productos o servicios. En todo caso, lo importante es establecer ese vínculo con el cliente o socio para que sienta a la organización como una aliada para resolver alguno de sus problemas o necesidades.

Ilustración 9: Canvas B – Sección Relaciones



Fuente: Adaptada de *The "B" Canvas business model*. Della Mea (s. f.)

Paso 5. Definir los medios a través de los cuales se va a mantener la relación con el cliente o socio. A través de estos también se le hará llegar el producto o servicio. En esta sección se debe identificar y establecer todos los canales —ya sean de comunicación, atención al cliente, venta y posventa— que se van a utilizar para estar en contacto con el cliente o socio. La elección de los canales dependerá del giro de negocio de la organización y de la manera cómo esta opera. Por ejemplo, para un negocio en línea se deberá incluir canales virtuales.

Ilustración 10: Canvas B – Sección Canales



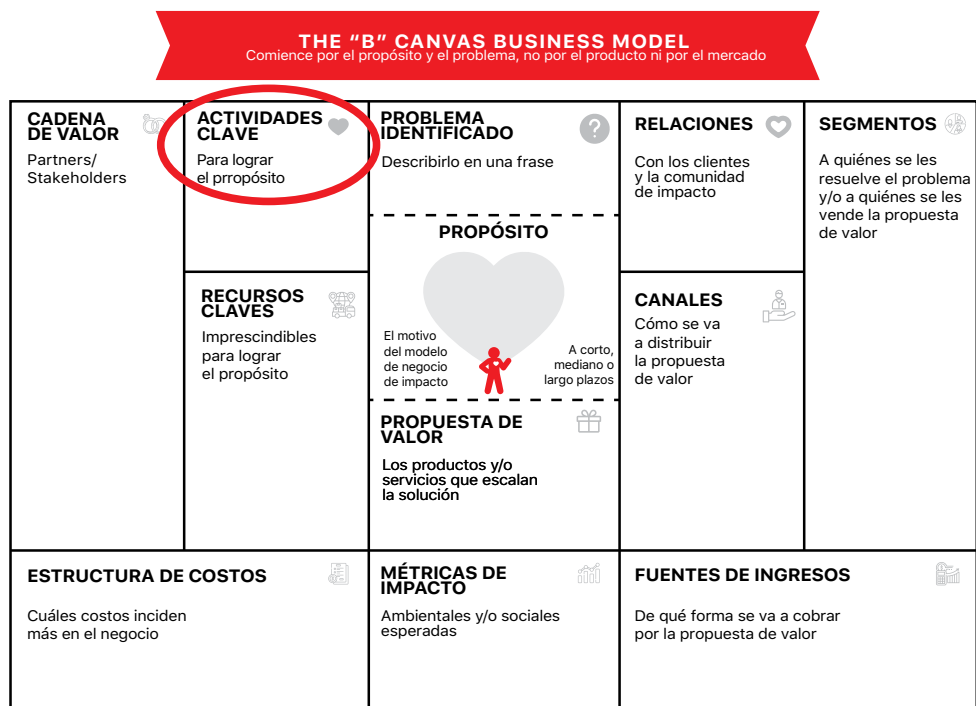
Fuente: Adaptada de *The "B" Canvas business model*. Della Mea (s. f.).

Hasta este punto se ha analizado el modelo de negocio desde la perspectiva empresa-clientes/socios, partiendo de la identificación del problema por resolver y del propósito de la compañía, hacia una definición de la propuesta de valor para atender a los segmentos objetivos para lo cual la compañía debe crear un vínculo con ellos y ofrecerles esta propuesta de valor por medio de los canales indicados. De esta forma, ya se habrá bosquejado la mitad del modelo de negocio. Sin embargo, todas las empresas necesitan organizarse internamente para poder ejecutar estas actividades de contacto con el cliente o socio. Posteriormente, hay que analizar la operatividad de la institución a través de sus recursos y actividades clave, los aliados estratégicos que necesita para operar su modelo y su estructura financiera.

Paso 6. Identificar las actividades clave. Es decir, aquellas acciones que la empresa deberá ejecutar para lograr su propósito y su propuesta de valor. En esta parte se debe considerar

toda la operatividad de la institución y describir puntualmente cuáles son aquellas actividades que son clave para el éxito del negocio. Por ejemplo, un restaurante tiene como actividades clave la contratación de chefs calificados/as, la compra de ingredientes frescos y de calidad, la preparación de los alimentos, el servicio al cliente, la limpieza del local, entre otras. Si algo de esto llegara a fallar, el restaurante podría no tener éxito.

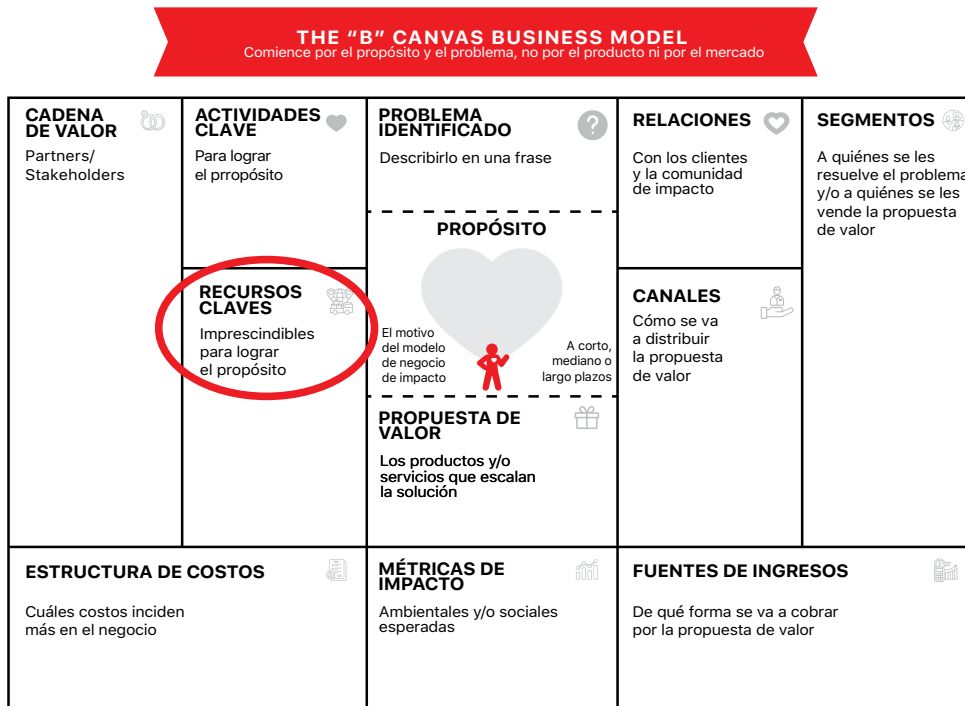
Ilustración 11: Canvas B – Sección Actividades Clave



Fuente: Adaptada de *The "B" Canvas business model*. Della Mea (s. f.).

Paso 7. Identificar los recursos clave necesarios para la operatividad del negocio. Igual que en el paso anterior es necesario tener claro cuáles son los recursos que la empresa necesita para ejecutar la propuesta de valor ofrecida a los segmentos de clientes o socios. En este paso se deberá incluir el listado de recursos humanos, tecnológicos, de infraestructura, intelectuales, etc., que sean clave para la ejecución del negocio. Siguiendo el ejemplo del restaurante, los recursos clave serían los/las chefs, meseros/as, mesas, sillas, mantelería, equipos de cocina, permisos de funcionamiento, entre otros.

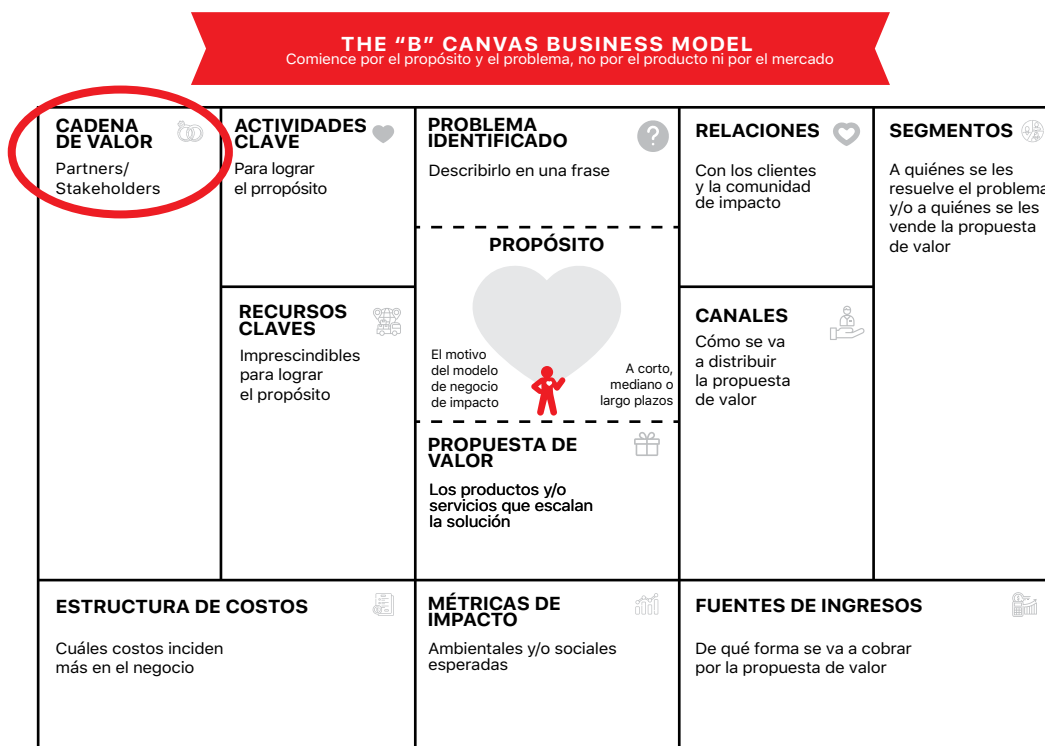
Ilustración 12: Canvas B – Sección Recursos clave



Fuente: Adaptada de *The "B" Canvas business model*. Della Mea (s. f.).

Paso 8. Identificar los/las socios/as estratégicos/as que son parte de la cadena de valor de la organización. En este sentido es importante que la empresa haga un breve análisis de su cadena de valor y que identifique quiénes son los/las actores/as clave, ya sean personas, instituciones públicas, privadas, ONG, etc., que agregan valor a las actividades de la compañía.

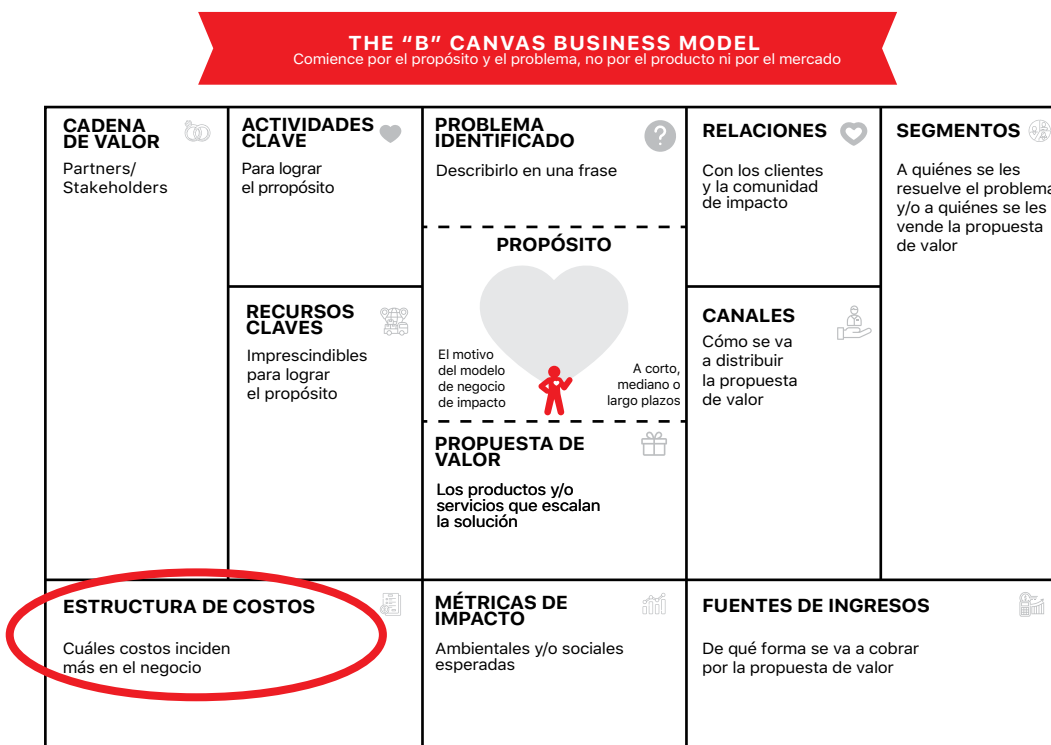
Ilustración 13: Canvas B – Sección Cadena de valor



Fuente: Adaptada de *The "B" Canvas business model*. Della Mea (s. f.).

Paso 9. Definir los costos más importantes para la organización. En todo modelo de negocio es importante considerar los costos que hacen mayor peso en la empresa. Entre estos podrían estar los mantenimientos de equipos, pagos de salarios, compra de materias primas, pago de impuestos, etc. En esta sección únicamente hay que identificarlos y nombrarlos, no es necesario especificar los montos, lo cual cada empresa deberá hacerlo como parte de sus procesos financieros.

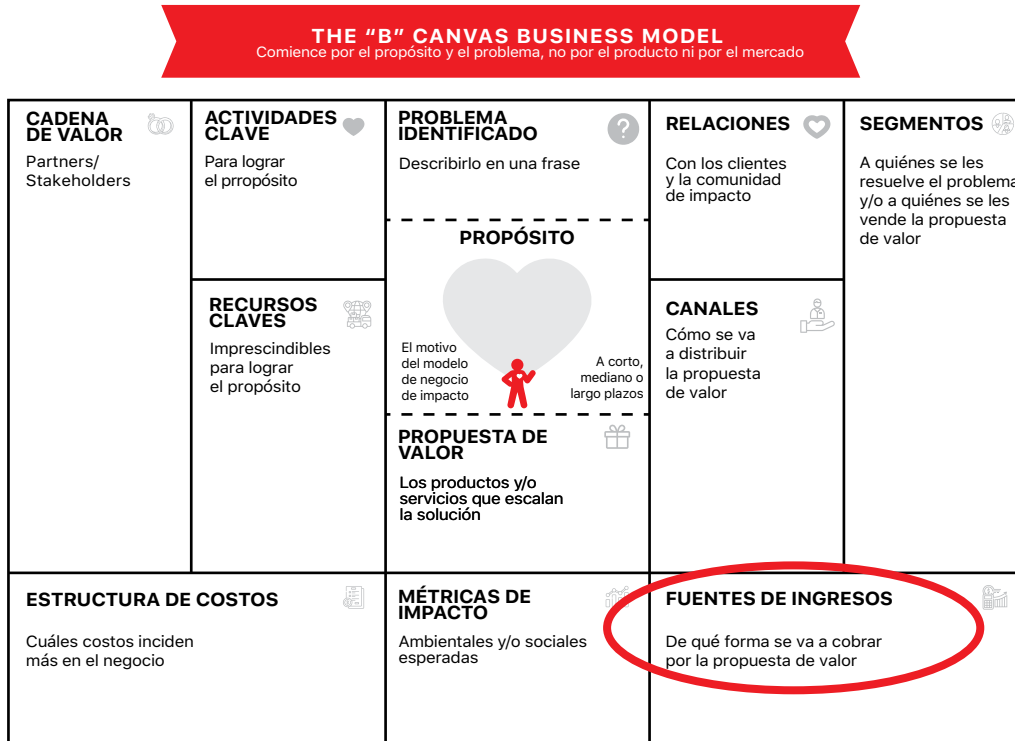
Ilustración 14: Canvas B – Sección Estructura de costos



Fuente: Adaptada de *The "B" Canvas business model*. Della Mea (s. f.).

Paso 10. Buscar el autosostenimiento para poder seguir operando. Esto es independientemente de si el modelo de negocio tiene fines comerciales o es sin fines de lucro. En el caso de empresas que buscan rentabilidad, un modelo típico de ingresos es la venta de productos o servicios. No obstante, también existen otros tipos de modelo de ingresos como: publicidad, corretaje o intermediación, alquiler, entre otros. Muchas compañías, incluso, tienen varios modelos de ingresos, lo cual podría ser conveniente en el caso de que alguno no funcione. Para las organizaciones sin fines de lucro, el modelo de ingresos no debería ser descuidado, puesto que también se necesitará un flujo de recursos para sostener la empresa. Comúnmente este tipo de organizaciones sostiene su modelo de negocio con base en donaciones, pero muchas han apuntado a tener otros modelos de ingreso para no depender solo de la filantropía.

Ilustración 15: Canvas B – Sección Modelo de ingresos



Fuente: Adaptada de *The "B" Canvas business model*. Della Mea (s. f.).

En resumen, la RSE implica, en muchos casos, el involucramiento de recursos financieros para implementar estrategias, cambiar tecnologías, adquirir materias primas más sostenibles, pagar salarios justos, etc. Adicionalmente, requiere de un mayor esfuerzo administrativo y de la asignación de roles y equipos de trabajo para la puesta en marcha de acciones de impactos social o ambiental. Por estos motivos algunas empresas tienden a dar más importancia a la generación de riquezas en el corto plazo, dejando de lado los impactos social o ambiental. Sin embargo, como se repasó en esta sección, la aplicación de la RSE les genera mayores beneficios que costos a las empresas que apuestan por su implementación.



ACTIVIDAD 9

Canvas B

Basándose en la información revisada en esta sección, elaborar un bosquejo del canvas B para su institución financiera formadora. Puede ser realizado utilizando el mismo formato de esta sección, o detallando cada sección por separado en un documento Word.



1.4 Medidores de RSE en las organizaciones

Como se revisó en los apartados anteriores, la gestión de la RSE no solo conlleva consecuencias positivas para el medio ambiente y la sociedad, sino también para la institución, por lo que es importante medir sus impactos. Fundadores/as, accionistas y potenciales inversionistas son los grupos con potencial mayor interés para verificar los efectos de las acciones de RSE, ya que estos resultados determinarán la efectividad de la estrategia de RSE en la imagen y/o finanzas de la empresa. Sin embargo, una institución con propósito considera como prioridad el objetivo central de la RSE: causar un impacto positivo para un mundo mejor y, en consecuencia, ser más rentable. Esta es la base de un modelo de negocio de triple impacto.

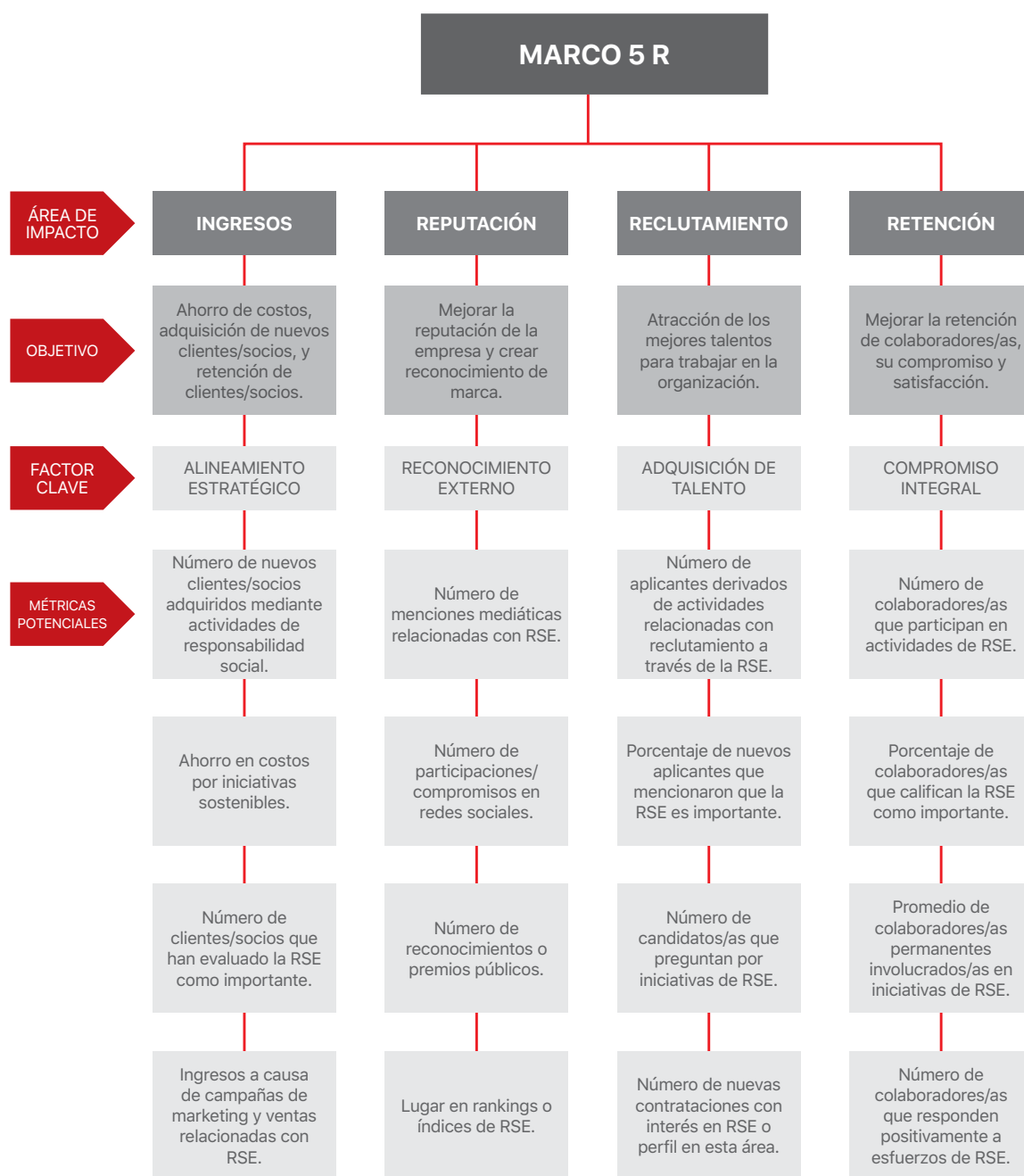
Debido a la diversidad de conceptos y aproximaciones de la RSE, no hay una fórmula única para medirla. Sin embargo, existen algunas metodologías y métricas que sirven de guía para medir los impactos de la RSE en las empresas. Estas serán revisadas a continuación.

El método más común para la medición del impacto de la RSE en las compañías es a través de índices de reputación. En el ámbito internacional, generalmente, estos índices son realizados por empresas especializadas de medición de ratings. Algunos de los índices más reconocidos en el ámbito de la RSE son: el MSCI KLD 400 Social Index, Fortune magazine reputation index, Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y el Vigeo EIRIS Index (Galant y Cadez, 2017). Estos índices suelen estar relacionados con la multidimensionalidad de la RSE, es decir, miden aspectos como el impacto en: medioambiente, comunidad, trabajadores/as, manejo de la cadena de valor, gobernanza y ética de la empresa, derechos humanos, entre otros.

En general, para medir la responsabilidad social las compañías aplican métricas variadas dependiendo de su giro de negocio y de sus estrategias de RSE. Algunas métricas abordan temas de donaciones, impacto en el medio ambiente, impacto en el ámbito social, cumplimiento de la ética, entre otras.

Existe una herramienta que permite a las instituciones evaluar los impactos y los vínculos de la RSE y las siguientes cinco áreas clave del negocio: ingresos, reputación, reclutamiento, retención y relaciones. Esta herramienta lleva como nombre Marco 5R, por sus siglas en inglés (*revenue, reputation, recruitment, retention, relationships*) y fue creada por Katie Emick, estratega en temas de sostenibilidad e impacto.

Ilustración 16: Marco 5R para la medición de la RSE



Fuente: Adaptada de *Measuring the ROI of CSR – The 5 R Framework*, por Katie Emick (2016).

A continuación, se muestra cómo utilizar esta guía. Cabe resaltar que, previo al uso de la herramienta, se debe tener en cuenta todas las estrategias de RSE que se están realizando en la compañía. Si la organización aún no cuenta con estrategias de RSE, puede utilizar este marco de trabajo para delinear las estrategias de RSE para saber de antemano cómo medir su impacto.

El Marco 5R se divide en cinco secciones que representan las áreas estratégicas de la empresa. A esta clasificación se la denomina "área de impacto". Para cada una de ellas se debe identificar un objetivo estratégico y un determinante o factor clave. En la ilustración 15 se puede observar los objetivos estratégicos y los determinantes clave que, por lo general, se establecen para cada una de estas áreas. Por ejemplo, para el área de "Ingresos" el objetivo estratégico puede estar orientado al ahorro de costos, la adquisición de nuevos clientes/socios y/o la retención de clientes/socios. Cualquiera de estas áreas son generadoras de impacto positivo en las finanzas de una organización. Adicionalmente, su factor o determinante clave es el alineamiento estratégico, ya que es necesario alinear los recursos y los procesos clave de la empresa para lograr el objetivo estratégico.

Para complementar los objetivos y los determinantes clave de cada área estratégica, la institución debe estipular métricas clave que servirán para evaluar sus estrategias de RSE. Estas métricas están relacionadas específicamente con cada área. Por ejemplo, para el caso de ingresos hay métricas relacionadas con la cantidad de nuevos clientes o socios adquiridos, con los ingresos por alguna campaña de marketing orientada a la RSE, entre otras. Las métricas presentadas en el modelo de la ilustración 15 servirán de guía para poder establecer las métricas específicas para la empresa, en caso de ser necesario.



ACTIVIDAD 10

Marco 5R para la medición de impacto de la RSE

Con base en la información revisada, evaluar la estrategia de la RSE de su institución financiera formadora. En caso de que esta no cuente con una estrategia, utilizar la herramienta para proponer una. No olvidar incluir las métricas necesarias de evaluación de impacto.

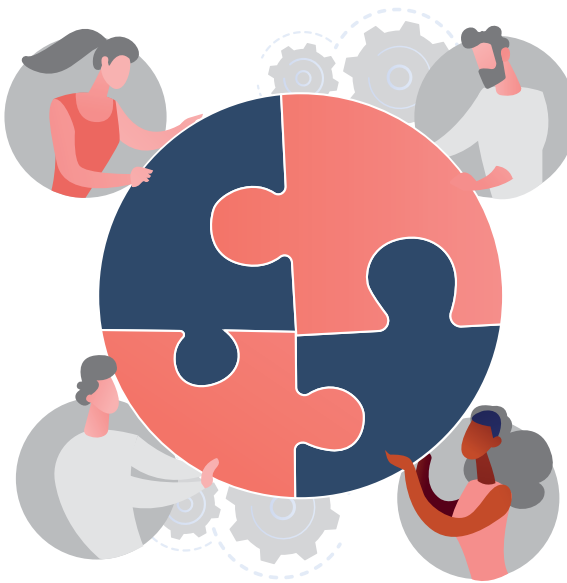


2. Desempeño social

“¿Cómo será la empresa del futuro? La empresa del futuro no será la que más venda. Será la que, a medida que vende más, más ayuda a que la sociedad y el planeta prosperen”,

Alejo Cantón, presidente de Vistage Argentina, miembro del Directorio y del Consejo Empresario de Sistema B.

El impacto de las actividades empresariales se ve reflejado en su desempeño y, conforme han evolucionado los conceptos de “responsabilidad social corporativa” y de “sostenibilidad”, este desempeño ha ido más allá de lo financiero, enfocándose en lo social o ambiental. Hoy en día más empresas incluyen el componente del impacto social y ambiental en su misión, visión, valores y estrategias corporativas. En este sentido, el desempeño social se refiere a la efectividad de la organización al implementar sus acciones enfocadas en lo social o ambiental y, por ende, en la consecución de sus objetivos; es decir, cuán bien una empresa está alcanzando su misión o sus objetivos sociales (IPA, s. f.).



“Gestión del Desempeño Social” (GDS) al conjunto de actividades que las empresas realizan para el cumplimiento de su misión social. La GDS se refiere a las gestiones operativa y administrativa que llevan a la empresa a alcanzar el cumplimiento de su misión social. Es el reflejo del involucramiento de la organización con sus procesos de RSE (Páez, 2010).

“Porque tener una misión social no es lo mismo que alcanzarla” (CERISE, s. f.).

Tal como refleja esta frase, una misión empresarial enfocada a crear un impacto positivo en la sociedad no solo debe quedar descrita en palabras, esta debe ser ejecutada de manera transversal en la organización. Para ello es de vital importancia determinar procedimientos, métricas, utilizar herramientas y metodologías para ayudar a que la empresa pueda gestionar la misión empresarial. Es

decir, el paso inicial es establecer una misión que integre tanto los aspectos social y ambiental como el económico o de autosostenimiento de la organización, y otro paso fundamental es su ejecución.

En esta unidad se estudiará la importancia de gestionar adecuadamente el desempeño social y cómo hacerlo, asimismo se conocerá qué es el Balance Social Corporativo como un sistema de gestión y evaluación de los aspectos sociales y éticos de una organización. Además, se identificará los principales indicadores para medir la efectividad y el impacto de las estrategias sociales de la empresa a través del Balance Social Corporativo y de la Gestión del Desempeño Social.



2.1. Balance Social Cooperativo (BSC)

El sentido de la Responsabilidad Social Corporativa radica especialmente en los compromisos que adoptan las empresas más allá del mero cumplimiento de la legislación local. Para ello, establecen políticas, un conjunto de valores y demás elementos que dirigen su accionar con el objetivo de generar impactos positivos no solo en lo económico sino en lo ambiental y social. Por esa razón, es necesario evaluar de formas clara y precisa los resultados de la aplicación de las estrategias de las empresas en este ámbito. El Balance Social, por lo tanto, surge como “un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos el desempeño social de una organización en un periodo determinado y frente a metas preestablecidas” (Correa, 2007). En consecuencia, al hacer referencia a la Responsabilidad Social, se está hablando de todo el conjunto de actividades, procesos y estrategias de las instituciones para generar un buen impacto, mientras que el Balance Social se refiere a la herramienta mediante la cual se puede gestionar la RSE.

El primer concepto legal del balance social nace en Francia, en 1977, donde esta herramienta se volvió de carácter obligatorio para empresas de más de 300 colaboradores/as. Desde el inicio

su objetivo estuvo fundamentado en que las compañías puedan hacer una retrospectiva con base en indicadores de impacto social (Correa, 2007). Previo a esta definición oficial, existía la necesidad de que las empresas puedan comunicar de manera pública sus indicadores de impacto social. Especialmente en Estados Unidos, a mediados de los años 60, se buscaba mejorar la imagen y el posicionamiento de las empresas debido a la presión social de las críticas a las políticas de industrialización permisivas que causaban daños al medio ambiente y a la sociedad a través explotación de recursos, tratos injustos a colaboradores/as, publicidad engañosa, entre otros factores. Es así como, considerando en los conceptos de RSE, se buscó la manera de cuantificar los impactos sociales y ambientales para poder reportarlos. El esfuerzo de Estados Unidos fue acrecentado por países europeos como Holanda, Alemania, Francia y España, que estaban en una similar situación que las compañías estadounidenses.

En esencia, el BSC analiza desde una perspectiva ética los aspectos sociales de los impactos de la empresa en la comunidad. Esta herramienta ayuda a dotar a la compañía de un sistema que le permite realizar un autoanálisis de impacto a fin de establecer medidas correctivas de ser necesario para lograr un crecimiento sostenido y de impacto. Sus principales objetivos se resumen a continuación (Zabala, 2008):

1. Evaluar el desempeño de las instituciones en el campo social en un periodo determinado.
2. Planificar actividades de la institución para que sean de beneficio de todos los grupos de interés, en las áreas que se relacionen con la política social de la institución.
3. Comunicar los aspectos relevantes, y responder de manera clara y precisa los cuestionamientos de información de todos sus grupos de interés de la institución.
4. Evaluar los resultados de las acciones sociales de la empresa.
5. Lograr la proyección social de la organización.
6. Medir y controlar las consecuencias, los costos y los beneficios sociales de las acciones de las instituciones a través de una herramienta objetiva.
7. Ejecutar acciones correctivas respecto al manejo y la dirección de los recursos involucrados en las acciones sociales.
8. Llevar un control del cumplimiento de los objetivos sociales de la compañía.
9. Garantizar una información objetiva, clara, detallada, veraz y oportuna acerca de las acciones de la institución.

Las cooperativas, al ser instituciones de servicios financieros, también requieren de una herramienta que les permita medir el impacto social en la comunidad.

En primera instancia, se revisará algunos conceptos de "cooperativa":

"Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada" (Fernández, Geba, Montes, Schaposnik, s. f.).

“Las cooperativas son empresas centradas en las personas, que pertenecen a sus miembros, quienes las controlan y dirigen para dar respuesta a las necesidades y ambiciones de carácter económico, social y cultural comunes” (Alianza Cooperativa Internacional, 1996).

“El cooperativismo promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes, para construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de los miembros” (Fernández, 2006).

Como se puede observar, estas definiciones —en términos generales— tienen un enfoque en las personas y sus necesidades, por lo que se hace necesario cuantificar y determinar los impactos que la cooperativa tiene en la comunidad. Es por esto que el Balance Social Cooperativo (BSC) se constituye como “una herramienta de la gestión socioeconómica que facilita a las cooperativas medirse y rendir cuentas, a los/las asociados/as —sus propietarios/as— especialmente, y a todos los demás grupos de interés que son impactados por su accionar en relación con el cumplimiento de su esencia o identidad, es decir, desde los valores y los principios cooperativos” (Cooperativas de las Américas, s. f.). Martínez y Bialakowsky (1984) definen al Balance Social Cooperativo como una herramienta que permite “reunir, sistematizar y evaluar la información que corresponde a las dimensiones sociales que hacen a la naturaleza y a los fines de la actividad cooperativa, volcada en un documento de alcance público, donde se pueden cuantificar los datos mediante el elemento operativo del balance social que son los indicadores sociales. Un control periódico de esta información, lo más amplio, preciso y objetivo posible constituye un Balance Social Cooperativo”.

El BSC se refiere a una metodología voluntaria, tal como se ha revisado en los conceptos de RSE. Sin embargo, se encuentra ligado de manera muy estrecha con el gobierno corporativo de la institución, es decir, con aquellos aspectos de impacto social de la empresa, incluyendo el diálogo transparente con todas las partes involucradas. En cuanto a su metodología, esta incluye aspectos de autoevaluación de las cooperativas tanto cualitativos, como cuantitativos, así como también las respectivas calificaciones sobre los indicadores determinados (Capron, 2001). El BSC es una herramienta de gestión, una guía para la toma de decisiones acerca de los comportamientos de la institución para causar impactos positivos que permite tener información clara y objetiva para las conversaciones y negociaciones con los diferentes grupos de interés.

En síntesis, el BSC es una herramienta estratégica que permite que las cooperativas evalúen sus acciones y estrategias con base en los impactos que tienen en la comunidad. También se constituye como una herramienta comunicacional para la rendición de cuentas de la cooperativa con sus grupos de interés. Este instrumento permite obtener información de las fortalezas y debilidades de la institución en cuanto al ámbito social para gestionar sus impactos en beneficio no solo de la misma institución sino de la sociedad.

¿En qué momento debe presentarse el BSC? Se sugiere presentar el Balance Social Cooperativo al final de cada ejercicio contable junto con los demás documentos legalmente exigidos. Generalmente puede tener periodicidad anual.

¿Quiénes son los responsables de su elaboración? El equipo de trabajo para la elaboración del BSC deberá ser previamente designado considerando que tiene que ser distinto al equipo de evaluación del mismo. Se recomienda establecer una comisión especial independiente del órgano administrativo. El equipo responsable de su elaboración deberá presentarlo a las partes interesadas en la organización.

¿A quién va dirigido el BSC? El BSC recoge información útil tanto para los actores internos de la institución como sus colaboradores/as, directivos, socios/as, etc., como para los actores externos como clientes/socios, proveedores, comunidad, gobiernos, etc. En cuanto al ámbito interno, sus resultados son de primordial interés para quienes deberán tomar decisiones y acciones correctivas para la mejora continua y el impacto social. Para los actores externos, ofrece información interesante para tener una idea más clara de la empresa y sus impactos fines comerciales e, inclusive, para posibles inversionistas.

¿Es obligatorio elaborar un BSC? En un principio, se lo considera como un instrumento no obligatorio, al menos, en la mayoría de países. Sin embargo, es conveniente revisar la legislación local para confirmar los casos en que las empresas dependiendo de su tamaño o actividad, están obligadas a presentar resultados de sus impactos sociales mediante un instrumento de este tipo. En el caso específico de Ecuador, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria menciona en su Disposición General Segunda:

“SEGUNDA.- Las organizaciones sujetas a esta Ley incorporarán en sus informes de gestión, el balance social que acreditará el nivel de cumplimiento de los principios y sus objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural.”

Por lo tanto, incorpora al balance social como un instrumento de gestión de carácter obligatorio (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018) para aquellas instituciones reguladas bajo esta ley.

2.1.1. Marco normativo

El Balance Social Cooperativo, como herramienta de gestión para las acciones de impacto social y rendición de cuentas de las cooperativas, tiene que desarrollarse bajo el ámbito regulatorio y normativo del área de influencia de la cooperativa a por evaluar, ya que debe responder a los compromisos y exigencias de los organismos del sistema financiero, los mismos que precautelan el bienestar de la comunidad.

En esta sección se describe el alcance del BSC en cuanto al marco normativo de la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Solidario, y, el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Solidario.

Constitución de la República del Ecuador

En el artículo 213 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) se establece que: *“Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general.”* En este sentido, el BSC cumple con el rol fundamental de servir de instrumento de gestión de la institución, especialmente en el ámbito social y ambiental tal como se estipula en este artículo.

Por otro lado, el artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) indica que: *“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.”* En este artículo se establece la relación entre la sociedad y la naturaleza, basada en un sistema económico social y solidario.

El mismo artículo indica: *“El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”.* Bajo la perspectiva cooperativista, el BSC permite evaluar las relaciones entre la institución y los grupos de interés, incluyendo la naturaleza y, asimismo, permite tomar acciones correctivas que conlleven a una mejor toma de decisiones en bienestar de los demás.

Por otro lado, en el artículo 319 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) *“se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional”.* El artículo 321 indica: *“El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental”.* Estos artículos reconocen a las cooperativas

como una forma de promover la economía de cada país e incluye el aseguramiento del buen vivir y la protección de los derechos de la naturaleza. De este modo, se da lugar al BSC como una herramienta de aseguramiento del cumplimiento de este tipo de obligaciones morales por parte de las instituciones, incluyendo aquellas de servicios financieros.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)

El artículo 1 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), define a la Economía Popular y Solidaria como “la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.” De esta forma, se involucra la visión social por encima del desarrollo exclusivamente económico de la sociedad. Esta ley tiene como finalidad establecer normativas para los sistemas económicos comunitario, asociativo y cooperativo de Ecuador, estableciendo un control y visibilidad de las instituciones operando en estos segmentos.

El artículo 4 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011) -- Principios- indica que: “Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a)** La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b)** La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c)** El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d)** La equidad de género;
- e)** El respeto a la identidad cultural;
- f)** La autogestión;
- g)** La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h)** La distribución equitativa y solidaria de excedentes”.

El Balance Social Cooperativo se constituye una herramienta base para la gestión del desempeño social y el cumplimiento de estos principios, especialmente promoviendo el respeto, la equidad, el trato justo y la responsabilidad social y ambiental.

Por otro lado, el artículo 158 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2020) -- Atribuciones- indica: que “Son atribuciones del Superintendente, además de las constantes en la ley, las siguientes:

1. Asesorar y absolver consultas sobre los asuntos materia de su competencia;
2. Elaborar y publicar, anualmente, información estadística, financiera y social de las organizaciones sujetas a su control;
3. Formular, aprobar y ejecutar el presupuesto de la Superintendencia; y,
4. Las demás establecidas en el presente reglamento.”

Por lo que, en concordancia con este artículo, el Balance Social Cooperativo contribuye con la segunda atribución, debido a que representa un instrumento de elaboración y presentación de indicadores y resultados sociales de las organizaciones bajo control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



2.1.2. Los principios cooperativos

Adicional al principio de la ética en los negocios, la cual se refiere al comportamiento ético y transparente del accionar de la institución en cuanto al trato al cliente interno y externo, la ética en sus productos o servicios y demás actividades operativas, existen también otros principios para definir al balance social. Entre los más utilizados se puede mencionar los siguientes cuatro principios (Aruani, Dutari y Yamauchi, 2016):

- **Materialidad:** este aspecto se refiere a la inclusión de los temas relevantes en el Balance Social. Es decir, el balance social deberá cubrir la información e indicadores tanto sociales, ambientales o económicos de la institución y que influyan significativamente las decisiones de los grupos de interés.
- **Participación y cumplimiento de compromisos con grupos de interés:** este punto se refiere al mantenimiento de un diálogo constante de la institución con sus clientes/socios, proveedores/as, colaboradores/as, accionistas, comunidad en general, y cualquier otro grupo de interés de la empresa. El objetivo es establecer una relación recíproca con estos grupos respetando sus derechos, ofreciendo productos o servicios acorde con sus necesidades y teniendo prácticas justas y responsables también con su personal. Asimismo, fomentando la participación de estos grupos de interés.

- **Sostenibilidad y cumplimiento de compromisos con el medio ambiente:** se enfoca en el diseño de políticas y prácticas amigables con el medio ambiente para minimizar el impacto de las acciones y decisiones de la empresa en el mismo. Esto incluye programas de reciclaje, tratamiento de residuos, economía circular, entre otras prácticas proambiente.
- **Exhaustividad:** este aspecto se refiere al alcance y cobertura del balance social en cuanto a las instituciones y grupos de interés que se incluyen en el análisis y al tiempo o periodo que cubre el informe, lo cual se sugiere que debe ser de forma periódica.

En el ámbito cooperativo, de acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional, (1996) se puede definir los principios cooperativos como las pautas generales por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, los mismos que se transcriben a continuación:

1. Asociación voluntaria y abierta:

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones de raza, política, religión, condición social ni sexo.

2. Control democrático por los socios:

Las cooperativas son organizaciones democráticamente administradas por sus asociados/as, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Las mujeres y los hombres elegidos como representantes son responsables ante los/las asociados/as. En las cooperativas primarias los/las asociados/as tienen iguales derechos de voto (un/a socio/a, un voto) y las cooperativas de otros niveles se organizan asimismo en forma democrática.

3. Participación económica de los/las asociados/as:

Los/las socios/as contribuyen equitativamente a la formación del capital de su cooperativa y lo administran de manera democrática. Por lo general, al menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Los/las socios/as suelen recibir una compensación limitada sobre el capital suscrito como condición para asociarse. Destinan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la constitución de reservas, de las cuales, como mínimo una parte debe ser indivisible; la distribución a los/las socios/as en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades aprobadas por los/las socios/as.

4. Autonomía e independencia:

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda administradas por sus socios/as. Si intervienen en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o captan capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control por parte de los asociados y mantengan su autonomía cooperativa.

5. Educación, capacitación e información:

Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus socios/as, representantes elegidos/as, funcionarios/as y colaboradores, de manera que



puedan contribuir efectivamente al desarrollo de ellas. Informan al público en general, particularmente a las personas jóvenes y líderes de opinión, acerca de la naturaleza y de los beneficios de la cooperación.

6. Colaboración entre cooperativas:

Las cooperativas sirven más eficientemente a sus socios/as y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Preocupación por la comunidad:

Al mismo tiempo que atienden las necesidades de sus socios/as, las cooperativas trabajan en pro del desarrollo sustentable de sus comunidades mediante políticas aprobadas por los/las socios/as.

Es decir que, “los Principios Cooperativos constituyen un marco común de referencia para evaluar, a través de su cumplimiento, la responsabilidad social asumida y ejercida por las cooperativas resaltando su propia identidad” (Novarese de Nieto y Fernández, 1995). En este sentido, los principios cooperativos son aquellos en los que se rigen las acciones institucionales con el fin de tomar mejores decisiones para una mejora continua, especialmente en el ámbito de la responsabilidad social.

2.1.3. Variables e indicadores del BSC

Con los objetivos de evaluar las acciones de impacto social para comunicar a los grupos de interés las acciones e impactos de la institución, y de tomar acciones correctivas en los casos que amerite, es necesario cuantificar el Balance Social Cooperativo mediante indicadores de impacto. En este sentido, el BSC se compone de dos partes principales: una que resume una serie de indicadores relacionados con el ámbito socio-laboral de la institución, y otra contiene un conjunto de indicadores para cada dimensión que da cumplimiento a los principios cooperativos.

En esta sección se presenta una guía de los principales indicadores propuestos por Fernández, Geba, Montes y Schaposnik, (s. f.) y su respectiva forma de medición. Cabe resaltar que la construcción de indicadores y sus variantes están directamente relacionadas con las características de cada una de las instituciones y con su información disponible. En caso de que la institución no posea toda la información necesaria para la comunicación y la presentación de los indicadores, se sugiere evaluar opciones para el levantamiento posterior de la información.

Parte I. Cálculo de indicadores de la estructura socio-laboral

En esta sección, el BSC presenta un conjunto de indicadores para determinar un perfil demográfico de trabajadores/as y de socios/as, obteniendo un contexto del ámbito social de la cooperativa. Para determinar cantidades y porcentajes de trabajadores/as y de socios/as se

recomienda aplicar las siguientes fórmulas. Se sugiere utilizar la misma fórmula para hacer el cálculo desagregado por cada variable demográfica de interés (edad, sexo, estado civil, etc.).

Socios/as y/o trabajadores/as a la fecha de cierre del ejercicio.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Cantidad de socios/as o trabajadores/as}}{\text{Total de socios/as y/o trabajadores/as al cierre del ejercicio}} \times 100$$

E

Al cierre del actual ejercicio fiscal, la Cooperativa ABC cuenta con 230 socios/as de ellos 120 son hombres, 70 son mujeres y 40 corresponden a socios con personería jurídica. Aplicando la fórmula para identificar la proporción de mujeres asociadas sería:

$$\text{Fórmula: } \frac{70}{230} \times 100 = 30\%$$

Asimismo, es necesario repetir la operación para cada uno de los grupos que se desean analizar tanto de trabajadores/as como de socios/as. En la Tabla 2 se presenta un ejemplo completo.

Parte II. Cálculo de indicadores para cada principio cooperativo

Principio I: Asociación voluntaria y abierta

Dimensión: Apertura cooperativa

En este aspecto, las cooperativas deben facilitar el ingreso y el egreso de socios/as a la institución. Se sugiere recopilar la información para estos indicadores mediante los registros de los socios/as, actas de reuniones y asambleas.

Se propone los siguientes indicadores:

Ingreso de socios/as: Total de socios/as ingresantes a la cooperativa en el ejercicio.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Socios/as ingresantes}}{\text{Cantidad total de socios/as al inicio del ejercicio}} \times 100$$

E

Al inicio del ejercicio del año en curso, la Cooperativa ABC contaba con 230 socios/as, y durante ese año ingresaron 76 y egresaron 14. Aplicando la fórmula para identificar la proporción de socios/as ingresantes, quedaría:

$$\text{Fórmula: } \frac{76}{230} \times 100 = 33 \%$$

Para calcular el porcentaje de los socios/as que egresaron sería:

Egreso de socios/as: Total de socios/as que egresaron de la cooperativa en el ejercicio.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Socios/as que egresaron}}{\text{Cantidad total de socios/as al inicio del ejercicio}} \times 100$$

E

Para calcular el porcentaje de egreso de asociados socios/as sería:

$$\text{Fórmula: } \frac{14}{230} \times 100 = 6 \%$$

Causas de egreso de socios/as: Total de asociados socios/as que perdieron su condición de tales en el ejercicio, desagregado por causas como baja voluntaria, fallecimiento, sanciones u otras.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Socios/as que egresaron por cada causa}}{\text{Cantidad total de socios/as que egresaron en el ejercicio}} \times 100$$

E

Siguiendo el mismo ejemplo, en caso de que siete personas hayan egresado por causas voluntarias. Al aplicar la fórmula este índice quedaría:

$$\text{Fórmula: } \frac{7}{14} \times 100 = 50 \%$$

Esta fórmula deberá calcularse para cada una de las causas de egreso.

Principio II. Control democrático por los socios

Dimensión: Participación y gestión democrática

Esta dimensión abarca los aspectos relacionados con la participación activa de los socios/as en las políticas y con la toma de decisiones. Para completar la información necesaria para estos indicadores se sugiere verificar los registros de asistencia o las actas de reuniones. Se recomienda los indicadores presentados a continuación:

Asistentes a asamblea ordinaria: Total de socios/as asistentes a la asamblea ordinaria.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Asistentes}}{\text{Cantidad total de socios/as}} \times 100$$

E

Si del total de 230 socios/as, las actas de asistencia de la última asamblea registran que 75 personas estuvieron presentes, aplicando la fórmula se tendría un 33 % de asistencia:

$$\text{Fórmula: } \frac{75}{230} \times 100 = 33 \%$$

Con un histórico de asistencias a asambleas extraordinarias, también se podría calcular la participación de los socios/as en este tipo de asambleas.

Promedio de asistentes a asambleas extraordinarias: Promedio de socios/as asistentes a las asambleas extraordinarias realizadas en el ejercicio.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Promedio de asistentes}}{\text{Cantidad promedio del total de socios/as}} \times 100$$

E

Aplicando la fórmula si, en promedio, asisten 45 personas a asambleas extraordinarias y, en promedio, se cuenta con 230 socios/as, sería:

$$\text{Fórmula: } \frac{45}{230} \times 100 = 20 \%$$

Mujeres y hombres en cargos institucionales: Proporción de socios/as que ocupan cargos institucionales tales como consejeros/as, síndicos/as, miembros de consejo social, etc., desagregada por sexo, a la fecha de cierre del ejercicio.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Socios/as en cargos institucionales}}{\text{Cantidad total de cargos institucionales al cierre del ejercicio}} \times 100$$

E

Si, en el último ejercicio, siete mujeres ocuparon cargos institucionales, el total de cargos de este tipo para el ejemplo son 15. Aplicando la fórmula sería:

$$\text{Fórmula: } \frac{7}{15} \times 100 = 47 \%$$

Se deberá repetir esta fórmula para obtener el porcentaje de hombres en este tipo de cargos.

Mujeres y hombres en cargos jerárquicos: Personas —socios/as o no— que ocupan cargos jerárquicos tales como gerente, capataz, supervisor/a, jefe/a de sección o equivalente, etc., desagregada por sexo, a la fecha de cierre del ejercicio.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Personas en cargos jerárquicos}}{\text{Cantidad total de cargos jerárquicos al cierre del ejercicio}} \times 100$$

E

Aplicando la fórmula, en caso de que haya nueve hombres en cargos jerárquicos de un total de 12 cargos de este tipo, el proceso sería:

$$\text{Fórmula: } \frac{9}{12} \times 100 = 75 \%$$

Asimismo, se debe aplicar esta fórmula para determinar la proporción de mujeres en este tipo de cargos.

Dimensión: Información

Esta dimensión abarca los aspectos relacionados con el acceso a la información adecuada para la participación activa y responsable de los/las socios/as. En esta parte interviene el acceso a canales de comunicación permanentes por parte de socios/as y de trabajadores/as. Para recopilar información para estos indicadores, se sugiere revisar los registros contables y demás documentación de respaldo financiero. Se propone los siguientes indicadores:

Inversión en información: Monto total invertido en información, en el ejercicio, desagregado de acuerdo con las siguientes alternativas sugeridas:

- Destinada a socios/as y/o trabajadores/as en formas directa o personalizada, por medio de impresos entregados en mano o enviados por correo, comunicaciones telefónicas, etc.
- Destinada al público en general, a través de medios de comunicación masiva, publicidad o información oral o escrita, etc. Incluye información indirecta o no personalizada a socios/as y/o trabajadores/as.

Fórmula:
$$\frac{\text{Inversión en información por alternativa}}{\text{Monto total invertido en información en el ejercicio}} \times 100$$

E

Si en el ejercicio se ha invertido USD 4,5000 en comunicación hacia el público en general, de un presupuesto total de USD 15,000 para información, aplicando la fórmula sería:

Fórmula:
$$\frac{\text{USD 4,500}}{\text{USD 15,000}} \times 100 = 30 \%$$

La misma fórmula deberá ser aplicada para calcular los porcentajes destinados a otro tipo de inversión en el rubro de información.

Principio III. Participación económica de los socios

Dimensión: Remuneración a los asociados socios por sus aportes financieros

Esta dimensión se refiere a los aspectos compensatorios a los aportes financieros de los socios/as. La información para estos indicadores puede recabarse a partir de registros contables, informes financieros, reglamentos, etc. Se propone el siguiente indicador:

Remuneración a cuotas sociales y préstamos: Tasa media de interés que ofrece la cooperativa a los socios/as en el ejercicio, desagregada en cuotas sociales y préstamos de socios/as.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Remuneración (tasa media de interés)}}{\text{Tasa media de interés anual del Banco Central}} \times 100$$



Las tasas de interés que fija un Banco Central tienen el objetivo de mantener estable la economía. La tasa activa se refiere a aquella que cobran las entidades financieras por los diferentes servicios de crédito. La tasa pasiva es aquella que pagan estas entidades por los depósitos que sus clientes/socios hagan en ellas. Es responsabilidad del Banco Central establecer los rangos permitidos para la fijación de estas tasas por las instituciones financieras.



Si la tasa media de interés del Banco Central es del 12 % y la tasa de remuneración de la cooperativa para cuotas sociales es del 11.5 %, aplicando la fórmula sería:

$$\text{Fórmula: } \frac{11.5\%}{12\%} \times 100 = 96 \%$$

Dimensión: Política social interna de la cooperativa

Esta dimensión se refiere al aspecto político-social de la cooperativa, lo cual impacta en su clima interno, tanto a nivel de socios como de trabajadores/as y sus respectivos grupos de influencia. Esta incluye servicios sociales, remuneraciones, higiene y seguridad en el trabajo.

Servicios sociales a socios/as y trabajadores/as: Monto invertido en servicios sociales efectivamente prestados en el ejercicio, desagregado de acuerdo con alternativas sugeridas, independientemente de su forma de pago. Se considera como tal el importe pagado y/o comprometido en el ejercicio para realizar dichas prestaciones.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Monto invertido en cada actividad}}{\text{Monto total invertido en servicios sociales en el ejercicio}} \times 100$$

E

Cooperativa El Buen Ahorro invirtió USD 14,000 en actividades de servicios sociales para socios/as, de un total de inversión en este tipo de actividad de USD 24,000, aplicando la fórmula sería:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{USD } 14,000}{\text{USD } 24,000} \times 100 = 58 \%$$

Para este indicador se sugiere desagregar los servicios sociales que brinda la cooperativa, en cuanto a las siguientes actividades: alimentación, salud, seguros, transportes, guarderías, actividades deportivas, entre otras. Para ello, se deberá aplicar la fórmula anterior para cada una de las subactividades.

Es importante que exista una planificación estratégica de las actividades y servicios sociales que la institución otorgará anualmente a sus trabajadores/as, socios/as y comunidad. Asimismo, es importante asignar un presupuesto para cada una de ellas.

Para conocer la proporción de ejecución del presupuesto asignado para este tipo de actividades es necesario aplicar la fórmula dividiendo el total invertido en servicios sociales en dicho ejercicio, para el total del presupuesto aprobado para el mismo ejercicio.

E

El total invertido en servicios sociales en el ejercicio fue de USD 24,000; si el presupuesto total aprobado fue de USD 25,000, significa que se ejecutó un 96 % del presupuesto:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{USD } 24,000}{\text{USD } 25,000} \times 100 = 96 \%$$

Remuneración mínima anual: Monto de la remuneración mínima anual devengada en favor de los/las trabajadores/as —socios/as o no— durante el ejercicio. Para su cálculo se considera la suma de las remuneraciones brutas de jornada completa devengadas en beneficio de cada trabajador/a en el ejercicio (por lo general en periodos de un año), y se considera la menor de ellas. Únicamente se tiene en cuenta a aquellas personas que reúnan las condiciones para ser trabajadores durante el periodo completo. Para el cálculo de este índice se sugiere revisar la información de registros contables, actas, comprobantes de pagos, entre otros.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Remuneración mínima anual}}{\text{Remuneración máxima anual}} \times 100$$

E

Si un/a colaborador/a que ocupa un cargo administrativo percibe USD 550 mensuales, lo que al año (o en el periodo del ejercicio para este ejemplo) equivale a USD 6,600, este valor corresponde a la remuneración mínima pagada en el periodo. Asimismo, si la remuneración máxima corresponde a otro cargo administrativo que percibe USD 1,500 mensuales, en el periodo de un año correspondería a USD 18,000. Aplicando la fórmula sería:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{USD 6,600}}{\text{USD 18,000}} \times 100 = 37 \%$$

Remuneración media mínima mensual: Monto de la remuneración mínima anual calculada para el indicador anterior dividida por 12, comparada con el salario mínimo del sector.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Remuneración media mínima mensual}}{\text{Salario mínimo promedio mensual del sector}} \times 100$$

E

Para continuar con el ejemplo, si el salario mínimo del sector es de USD 500, aplicando la fórmula sería:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{USD 550}}{\text{USD 500}} \times 100 = 110\%$$

En este ejemplo, se puede observar que se está pagando, al menos, un 10 % más del salario mínimo del sector.

Horas perdidas por accidentes laborales: Total de horas laborales perdidas por accidentes de trabajo en el ejercicio.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Horas perdidas por accidentes}}{\text{Cantidad total de horas laborables en el ejercicio}} \times 100$$

E

Si en el periodo se ha perdido 30 horas por causa de accidentes laborales, y en el año se ha calculado un total de 1 920 horas laborables, aplicando la fórmula con este ejemplo sería:

$$\text{Fórmula: } \frac{30}{1\,920} \times 100 = 2 \%$$

Trabajadores/as accidentados/as: Total de colaboradores/as accidentados en el ejercicio.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Trabajadores/as accidentados/as}}{\text{Cantidad total media de trabajadores/as en el ejercicio}} \times 100$$

E

En caso de que en el periodo haya habido 15 trabajadores/as accidentados/as de un total de 230 trabajadores/as, aplicando la fórmula sería:

$$\text{Fórmula: } \frac{15}{230} \times 100 = 7 \%$$

Principio IV. Autonomía e independencia

Dimensión: Acuerdos con otras organizaciones

Esta dimensión implica que la cooperativa está en la facultad de realizar acuerdos con otras instituciones. Puede incluir participaciones de la institución en otras organizaciones o viceversa. Para recabar la información para estos indicadores, se sugiere revisar actas de asamblea y demás documentación de respaldo relacionada con acuerdos con demás organizaciones. Se propone los siguientes indicadores:

Aportes de la cooperativa al capital de otras organizaciones: Aporte de capital realizado por la cooperativa a otras organizaciones a la fecha de cierre del ejercicio. Es posible desagregar la información para cada una de ellas en una nota o anexo.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Aportes a otras organizaciones}}{\text{Capital total de la organización en la que se participa}} \times 100$$

E

Si en el ejercicio una cooperativa aportó con USD 15,000 a otra organización, y el capital total de la otra organización es de USD 350,000, aplicando la fórmula sería:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{USD 15,000}}{\text{USD 350,000}} \times 100 = 4 \%$$

Cargos en otras organizaciones: Cargos institucionales o jerárquicos ocupados por representantes de la cooperativa en las organizaciones con las que existen acuerdos, desagregados por cada una de ellas.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Cargos en otras organizaciones}}{\text{Total de cargos de las otras organizaciones}} \times 100$$

E

Si hay cuatro personas representantes de la cooperativa que ocupan cargos institucionales en una organización con la que tienen un acuerdo, y en dicha organización hay un total de 20 cargos de este tipo, al aplicar la fórmula, se obtendría:

$$\text{Fórmula: } \frac{4}{20} \times 100 = 20 \%$$

Participación de otras organizaciones asociadas en cargos cooperativos: Cargos institucionales o jerárquicos de la cooperativa ocupados por representantes de otras organizaciones asociadas, en el ejercicio.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Cargos ocupados por externos}}{\text{Total de cargos cooperativos en el ejercicio (*)}} \times 100$$

E

Similar al ejemplo anterior, si hay tres personas representantes de otras instituciones asociadas que, en el periodo del ejercicio, ocuparon cargos institucionales en la cooperativa, y existen 15 cargos de este tipo. En este caso, aplicando la fórmula, se tendría:

$$\text{Fórmula: } \frac{3}{15} \times 100 = 20 \%$$

Principio V. Educación, capacitación e información

Dimensión: Política educativa de la cooperativa

Esta dimensión incluye la promoción y el desarrollo de actividades educativas que pueden ser realizadas directamente por la cooperativa, o indirectamente a través de otras entidades. Estas actividades pueden ser dirigidas tanto de manera interna como a socios/as y trabajadores/as como para la comunidad en general. Se propone los siguientes indicadores:

Inversión en educación, capacitación e información: Monto invertido en actividades de educación, capacitación e información efectivamente realizadas en el ejercicio, desagregado de acuerdo con alternativas sugeridas, independientemente de su forma de pago. No deben incluirse intereses por la financiación.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Monto invertido en cada actividad}}{\text{Monto total invertido en actividades educativas en el ejercicio}} \times 100$$

- **Instrucción formal:** comprende niveles de instrucción instrucciones primaria, secundaria, terciaria, universitaria o sus equivalentes.
- **Educación cooperativa:** desarrollo o perfeccionamiento de facultades intelectuales y morales por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos, etc., en un todo según los principios y valores cooperativos. Incluye conocimientos y práctica de doctrina cooperativa, de aspectos legales, organizacionales y administrativos, entre otros.
- **Capacitación técnica:** se refiere a las habilidades que deben poseer las personas que cumplen determinadas funciones en la gestión cooperativa (dirigentes, gerentes, supervisores/as, etc.), o específicas de su actividad productiva o de servicio.
- **Culturales, deportivas, artísticas:** si bien no son parte de un proceso educativo formal, generan situaciones de aprendizaje al existir una activa participación entre todas las categorías de socios/as y/o trabajadores/as, en las que no interfieren las jerarquías laboral y asociativa. Pueden mencionarse como ejemplos, certámenes, competencias deportivas, concursos, etc.

E

Cooperativa "Mi Buen Ahorro" ha invertido USD 8,000 en actividades de capacitación técnica a lo largo del ejercicio. De un total de inversión en educación de USD 45,000, aplicando la fórmula se obtiene:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{USD 8,000}}{\text{USD 45,000}} \times 100 = 18 \%$$

Asistencia media de trabajadores/as a todo tipo de actividades educativas: Promedio de trabajadores colaboradores/as asistentes a todo tipo de actividades educativas en el ejercicio, desagregada de acuerdo con las alternativas sugeridas.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Promedio de trabajadores/as}}{\text{Cantidad total de trabajadores/as al cierre del ejercicio}} \times 100$$

E

En promedio, 45 colaboradores/as asistieron a actividades de educación cultural y deportiva realizadas en el periodo. De un total de 80 trabajadores/as en el ejercicio, al aplicar la fórmula se obtiene:

$$\text{Fórmula: } \frac{45}{80} \times 100 = 56 \%$$

Se deberá replicar esta fórmula para cada una de las actividades de educación realizadas en el ejercicio en análisis.

Asistencia general a las actividades organizadas por la cooperativa: Asistentes —socios/as, colaboradores/as y público en general— a las actividades educativas organizadas por la cooperativa en el ejercicio, desagregada de acuerdo con actividades sugeridas.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Asistentes a cada actividad}}{\text{Total de asistentes a actividades educativas en el ejercicio}} \times 100$$

E

En el periodo del ejercicio 78 personas —entre colaboradores/as, público en general y socios/as—, asistieron a actividades de capacitación técnica. De un total de 398 asistencias a actividades educativas, aplicando la fórmula se obtiene:

$$\text{Fórmula: } \frac{78}{398} \times 100 = 20 \%$$

Principio VI. Cooperación entre cooperativas

Dimensión: Intercooperación

Esta dimensión considera las relaciones colaborativas entre la institución y las cooperativas con un objetivo en común. Se incluye actividades de compra, venta, prestamos y otras actividades de colaboración. Para la medición de los indicadores se sugiere revisar información de registros contables, actas de comités y demás documentación de soporte. Se recomienda los siguientes indicadores:

Ventas a cooperativas: Monto de ventas de bienes y servicios realizadas a otras cooperativas en el ejercicio, ya sea al contado o a crédito.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Monto}}{\text{Monto neto total de ventas en el ejercicio}} \times 100$$

E

Si en el ejercicio se realizaron ventas a otras cooperativas por un monto de USD 23,000. De un total de ventas de USD 130,000 en el mismo ejercicio, al aplicar la fórmula se obtiene:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{USD 23,000}}{\text{USD 130,000}} \times 100 = 18 \%$$

Compras a cooperativas: Monto de compras —al contado o a crédito—de bienes y servicios realizadas a otras cooperativas en el ejercicio.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Monto}}{\text{Monto neto total de compras en el ejercicio}} \times 100$$

E

Si en el ejercicio se realizó compras a otras cooperativas por un monto de USD 18,000. De un total de compras de USD 43,000 en el mismo ejercicio, al aplicar la fórmula se obtiene:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{USD 18,000}}{\text{USD 43,000}} \times 100 = 42 \%$$

Préstamos otorgados a cooperativas: Monto total de préstamos —cancelados o no— otorgados a cooperativas, al cierre de ejercicio. Incluye los montos de ventas a crédito por cualquier concepto.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Monto}}{\text{Monto total de préstamos otorgados en el ejercicio}} \times 100$$

E

En el ejercicio se realizaron préstamos a otras cooperativas por un monto de USD 230,000. De un total de préstamos de USD 230,000 en el mismo ejercicio, al aplicar la fórmula se obtiene:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{USD } 230,000}{\text{USD } 230,000} \times 100 = 100 \%$$

Préstamos recibidos de cooperativas: Monto total de préstamos —cancelados o no— recibidos de cooperativas, al cierre de ejercicio. Incluye los montos de compras a crédito por cualquier concepto.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Monto}}{\text{Monto total de préstamos recibidos en el ejercicio}} \times 100$$

E

Si en el ejercicio se recibieron préstamos de otras cooperativas por un monto de USD 45,000. De un total de préstamos de USD 80,000 en el mismo ejercicio, al aplicar la fórmula se obtiene:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{USD } 45,000}{\text{USD } 80,000} \times 100 = 56 \%$$

Dimensión Integración cooperativa

Esta dimensión incluye indicadores de desempeño acerca de la participación en cooperativas de grado superior tales como federaciones o confederaciones. El grado de involucramiento se mide en términos de participación en asambleas, participación en cargos institucionales y adhesiones formales. Se propone los siguientes indicadores:

Representación institucional en cooperativas de grado superior: ¡Cargos institucionales ocupados por miembros de la cooperativa en la(s) cooperativa(s) de grado superior en el ejercicio:

Fórmula:
$$\frac{\text{Cantidad de cargos}}{\text{Total de cargos institucionales en cooperativas de grado superior}} \times 100$$

E

Cuatro representantes de la cooperativa ocuparon cargos institucionales en cooperativas de grado superior. De un total de 18 cargos de grado superior, se obtiene al aplicar la fórmula:

Fórmula:
$$\frac{4}{18} \times 100 = 22 \%$$

Participación en asambleas de cooperativas de grado superior: Asambleas de la(s) cooperativa(s) de grado superior a las que se encuentra adherida, en las que se participó durante el ejercicio.

Fórmula:
$$\frac{\text{Número de adherencias}}{\text{Total de asambleas convocadas por cooperativas de grado superior}} \times 100$$

E

Asimismo, para calcular el porcentaje de participación en asambleas en cooperativas de grado superior, se puede poner como ejemplo el de una cooperativa que, en el ejercicio, participó en siete de 12 asambleas a las que fue convocada. Aplicando la fórmula, se obtiene:

Fórmula:
$$\frac{7}{12} \times 100 = 58 \%$$

Principio VII. Preocupación por la comunidad

Dimensión: Política social externa de la cooperativa

Esta dimensión se refiere a la contribución de la cooperativa al desarrollo sostenible de la comunidad, esto implica los ámbitos socio culturales y medioambientales incluyendo preservación de recursos naturales. Se propone los siguientes indicadores:

Contribuciones para el desarrollo comunitario: Monto invertido en contribuciones para el desarrollo comunitario efectivamente realizadas en el ejercicio, independientemente de su forma de pago, desagregado de acuerdo con tipo de contribución.

Fórmula:
$$\frac{\text{Monto del tipo de contribución}}{\text{Monto total invertido para el desarrollo comunitario en el ejercicio}} \times 100$$

E

En el ejercicio, Cooperativa "La Excelencia" ha invertido USD 7,500 en contribuciones para el medio ambiente natural. De un total de USD 30,500 de inversión en desarrollo comunitario, aplicando la fórmula se obtiene:

Fórmula:
$$\frac{\text{USD 7,500}}{\text{USD 30,500}} \times 100 = 25 \%$$

Es importante conocer el porcentaje de ejecución del presupuesto total asignado para desarrollo comunitario. Para ello es necesario aplicar la fórmula colocando en el numerador el monto total invertido y en el denominador el total presupuestado. Por ejemplo:

Fórmula:
$$\frac{\text{USD 30,500}}{\text{USD 35,000}} \times 100 = 87 \%$$

La Tabla 3 (pág. 96) resume a manera de ejemplo los indicadores vistos en esta sección.



ACTIVIDAD 11

Cálculo de indicadores para el BSC

Considerando la información revisada en esta sección, elaborar un listado de indicadores que incluya, al menos, un indicador por cada principio cooperativo de su institución financiera formadora. Recopilar la información necesaria para calcularlo y hacer un reporte que incluya los resultados de cada indicador.

En caso de no contar con la información para el cálculo de algún indicador, mencionar posibles acciones de mejora a futuro. Finalmente escribir una breve conclusión del ejercicio.



2.1.4. Estructura del BSC

Debido a la naturaleza de la cooperativa, el Balance Social debe incluir información de las partes económica y social. Y, dependiendo de las características individuales de cada cooperativa, se puede implementar ciertos tipos de balance social. Es decir, el BSC no es un instrumento rígido, sin embargo, debe reflejar la información relevante de la institución para sus grupos de interés tanto internos como externos.

Para la elaboración del BSC, en esta sección se presentará una guía metodológica basada en Fernández, Geba, Montes & Schaposnik, (s. f.). Este balance consta de las siguientes partes:

1. Estructura socio-laboral: en esta sección se clasifican tanto a los/as socios/as como a los trabajadores/as de la cooperativa de acuerdo con las siguientes variables socio-demográficas:

- Edad.
- Sexo.
- Nacionalidad.
- Antigüedad.
- Estado civil.
- Nivel de instrucción.

El objetivo de esta sección es tener un marco de referencia para la comprensión del panorama general en el ámbito social de los/las involucrados/as de la institución, además ofrece una perspectiva para los subsiguientes indicadores. La Tabla 2 representa la guía para la elaboración de esta sección:



Tabla 2: Formato para la elaboración de la estructura sociolaboral de una cooperativa

BALANCE SOCIAL COOPERATIVO Ejercicio anual N° finalizado el .../.../...								
ESTRUCTURA SOCIOLABORAL DE LA COOPERATIVA								
Denominación de la cooperativa:								
Cantidad de socios a la fecha de cierre del ejercicio:								
Cantidad de colaboradores a la fecha de cierre del ejercicio:								
VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	SOCIOS				TRABAJADORES			
	Ejercicio actual		Ejercicio anterior		Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
1. Según tipo de personas								
Personas físicas								
Mujeres	70	30 %	75	34 %	35	44 %	30	39 %
Hombres	120	53 %	110	50 %	45	56 %	46	61 %
Personas jurídicas	40	17 %	35	16 %	0	0 %	0	0 %
Total	230	100 %	220	100 %	80	100 %	76	100 %
2. Según edad								
Menores de 18 años	15	7 %	10	5 %	0	0 %	0	0 %
De 18 a 36 años	110	48 %	115	52 %	30	38 %	25	33 %
De 36 a 54 años	75	32 %	74	33 %	40	50 %	43	56 %
Mayores de 54 años	30	13 %	21	10 %	10	12 %	8	11 %
Total	230	100 %	220	100 %	80	100 %	76	100 %
3. Según nacionalidad								
Ecuatoriana	215	93 %	210	95 %	75	94 %	70	92 %
Extranjera	15	7 %	10	5 %	5	6 %	6	8 %
Total	230	100 %	220	100 %	80	100 %	76	100 %
4. Según antigüedad								
≤ 5 años	100	44 %	95	43%	20	25 %	25	33 %
> 5 años y ≤ 10 años	70	31 %	60	27%	18	23 %	20	26 %
> 10 años y ≤ 15 años	40	17 %	30	14%	14	17 %	15	20 %
> 15 años y ≤ 20 años	10	4 %	25	11%	20	25 %	10	13%
> 20 años	10	4 %	10	5%	8	10 %	6	8 %
Total	230	100%	220	100%	80	100%	76	100%
5. Según estado civil								
Solteros/as	130	57 %	125	57 %	50	63 %	45	59 %
Casados/as	80	35 %	77	35 %	25	31 %	23	30 %

Divorciados/as	15	6 %	13	6 %	4	5 %	5	7 %
Otros/as	5	2 %	5	2 %	1	1 %	3	4 %
Total	230	100 %	220	100 %	80	100 %	76	100 %
6. Según nivel de instrucción formal								
Estudios primarios incompletos	30	13 %	27	12 %	0	0%	2	3 %
Estudios primarios completos	45	20 %	42	19 %	5	6 %	4	5 %
Estudios secundarios completos	67	29 %	64	29 %	15	19 %	18	24 %
Estudios terciarios completos	38	16 %	40	17 %	17	21 %	15	19 %
Estudios universitarios completos	50	22 %	47	21 %	43	54 %	37	49 %
Total	230	100 %	220	100 %	80	100 %	76	100 %

Fuente: Adaptada de "Balance Corporativo: Estructura Socio-Laboral de la cooperativa" de Fernández, Geba, Montes & Schaposnik, (s. f.). Balance social cooperativo integral: Un modelo argentino basado en la Identidad Cooperativa.

2. Indicadores cuantitativos de cumplimiento de los principios cooperativos: los principios cooperativos indicados en la sección 2.1.2 son la base de esta sección, sin embargo, para su medición e impacto es necesario agregar dimensiones las cuales deben ser medibles a través de indicadores. Cada dimensión posee un conjunto de indicadores, los mismos que están agrupados en cada principio cooperativo. Su información se obtiene, en su mayoría, de datos primarios de la cooperativa. Algunos ejemplos de dónde se puede recopilar la información: registros contables, informes previos de gestión, registros para auditorías, actas de asambleas o comités, registros de reuniones, entre otros. La Tabla 3 representa la guía para la elaboración de esta sección:

Tabla 3: Formato para la presentación de indicadores cuantitativos de cumplimiento de los principios cooperativos en el BSC

BALANCE SOCIAL COOPERATIVO Ejercicio anual N° finalizado el .../.../...				
INDICADORES CUANTITATIVOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS				
Denominación de la cooperativa:				
Principio I. ASOCIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA				
I.a. Apertura cooperativa	Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje (*)	Cantidad	Porcentaje (*)
I.a.1 Ingreso y egreso de socios (* Porcentaje respecto al total de socios al inicio del ejercicio)				
Total de socios al inicio del ejercicio	230	-	245	-
Ingreso de socios	76	33%	55	%
Egreso de socios	14	6%	10	%
I.a.2 Causas de egreso de socios (* Porcentaje respecto al total de egresos durante el ejercicio)				
Baja voluntaria	7	50%	6	60%
Fallecimiento	3	21%	2	20%
Sanciones	2	14%	2	20%
Otras causas	2	14%	0	0%
Total de egresos del ejercicio	14	100%	10	100%
Principio II. CONTROL DEMOCRÁTICO POR LOS SOCIOS				
II.a. Participación y gestión democrática	Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje (*)	Cantidad	Porcentaje (*)
II.a.1 Asistencia a asambleas (* Porcentaje respecto al total de socios en condiciones de asistir o su promedio)				
Asistentes a asamblea ordinaria	75	33%	70	29%
Promedio de asistentes a asambleas extraordinarias	45	20%	35	14%

II.a.2 Mujeres y hombres en cargos institucionales (* Porcentaje respecto al total de cargos institucionales)				
Hombres que ocupan cargos institucionales	8	53%	10	67%
Mujeres que ocupan cargos institucionales	7	47%	5	33%
Total de cargos institucionales	15	100%	15	100%
II.a.3 Mujeres y hombres en cargos jerárquicos (* Porcentaje respecto al total de cargos jerárquicos)				
Hombres que ocupan cargos jerárquicos	9	75%	10	83%
Mujeres que ocupan cargos jerárquicos	3	25%	2	17%
Total de cargos jerárquicos	12	100%	12	100%
II.b. Información				
II.b.1 Inversión en información (* Porcentaje respecto al total invertido en información)				
Información directa destinada a los socios	\$7.500,00	50%	\$7.000,00	54%
Información directa destinada a los trabajadores	\$3.000,00	20%	\$2.200,00	17%
Información destinada al público en general	\$4.500,00	30%	\$3.700,00	29%
Total invertido en información	\$15.000,00	100%	\$12.900,00	100%

BALANCE SOCIAL COOPERATIVO Ejercicio anual N° finalizado el .../.../...

INDICADORES CUANTITATIVOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Denominación de la cooperativa:

Principio III. PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS SOCIOS				
III.a. Remuneración a los socios por sus aportes financieros	Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje (*)	Cantidad	Porcentaje (*)
III.a.1 Remuneración a cuotas sociales y préstamos (* Porcentaje respecto a la tasa media de interés anual del Banco Central.-Plazo fijo)				
Tasa media de interés anual para cuotas sociales	11,50%	96%	11,00%	92%

Tasa media de interés anual para préstamos de socios	12%	100%	11,5%	96%
III.b. Política social interna de la cooperativa				
III.b.1 Servicios sociales para socios y trabajadores (* Porcentaje respecto al total invertido en servicios sociales)				
Monto invertido en servicios sociales para socios	\$14.000,00	58%	\$11.000,00	48%
Monto invertido en servicios sociales para trabajadores	\$10.000,00	42%	\$12.000,00	52%
Total invertido en servicios sociales	\$24.000,00	100%	\$23.000,00	100%
Presupuesto anual aprobado para servicios sociales				
(* Porcentaje: Total invertido respecto al presupuesto anual aprobado)	\$25.000,00	96%	\$25.000,00	92%
III.b.2 Política retributiva interna Porcentajes respecto a: (*) Remuneración máxima (**) Salario mínimo				
Remuneración mínima anual (*)	\$6.600,00	37%	\$6.600,00	37%
Remuneración media mínima mensual (**)	\$550,00	110%	\$550,00	110%
III.b.3 Seguridad e higiene en el trabajo "Porcentajes respecto al total de: (* Horas laborables del ejercicio (**) Trabajadores"				
Horas perdidas por accidentes laborales (*)	30	2%	35	2%
Trabajadores accidentados (**)	15	7%	17	7%

Principio IV. AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

IV.a. Acuerdos con otras organizaciones	Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje (*)	Cantidad	Porcentaje (*)
IV.a.1 Participación en otras organizaciones				
Aportes de la cooperativa al capital de otras organizaciones (* Porcentaje respecto al total del capital de la otra sociedad)	\$15.000,00	4%	\$12.000,00	3%
Cargos en otras organizaciones (* Porcentaje respecto al total de cargos de las otras organizaciones)	4	20%	5	25%

IV.a.2 Participación de otras organizaciones en la cooperativa				
Participación de otras organizaciones asociadas en cargos cooperativos (*) Porcentaje respecto al total de cargos de la cooperativa	3	20%	4	27%

BALANCE SOCIAL COOPERATIVO Ejercicio anual N° finalizado el .../.../...

INDICADORES CUANTITATIVOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Denominación de la cooperativa:

Principio V. EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN E INFORMACIÓN				
V.a. Política educativa de la cooperativa	Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje (*)	Cantidad	Porcentaje (*)
V.a.1 Inversión en educación, capacitación e información (*) Porcentaje respecto al total invertido en educación, capacitación e información				
1. Destinada a socios y trabajadores				
Instrucción formal	\$12.000,00	27%	\$10.000,00	18%
Actividades de educación cooperativa	\$10.000,00	22%	\$7.000,00	13%
Actividades de capacitación técnica	\$8.000,00	18%	\$20.000,00	36%
Actividades culturales, deportivas, etc.	\$3.000,00	7%	\$5.000,00	9%
2. Destinada a la comunidad	\$12.000,00	27%	\$13.000,00	24%
Total invertido en educación, capacitación e información	\$45.000,00	100%	\$55.000,00	100%
V.b Participación en actividades educativas				
V.b.1 Asistencia media de trabajadores a todo tipo de actividades educativas (*) Porcentaje respecto al total de trabajadores				
Instrucción formal	30	38%	20	26%
A las actividades de educación cooperativa	45	56%	30	39%

A las actividades de capacitación técnica	70	88%	60	79%
A las actividades culturales, deportivas, etc.	45	56%	70	92%
Asistencia media total de trabajadores	47,5	59%	45	59%
V.b.2 Asistencia general a las actividades organizadas por la cooperativa (*) Porcentaje respecto al total de asistentes				
Instrucción formal	70	18%	89	23%
A las actividades de educación cooperativa	120	30%	76	20%
A las actividades de capacitación técnica	78	20%	99	25%
A las actividades culturales, deportivas, etc.	130	33%	125	32%
Total de asistentes	398	100%	389	100%

BALANCE SOCIAL COOPERATIVO Ejercicio anual N° finalizado el .../.../...

INDICADORES CUANTITATIVOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Denominación de la cooperativa:

Principio VI. COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS				
VI.a. Intercooperación	Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje (*)	Cantidad	Porcentaje (*)
VI.a.1 Operaciones comerciales y financieras entre cooperativas (*) Porcentaje respecto al total de operaciones				
Ventas a cooperativas	\$23.000,00	18%	50000	38%
Compras a cooperativas	\$18.000,00	42%	25000	58%
Préstamos otorgados a cooperativas	\$230.000,00	100%	187000	81%
Préstamos recibidos de cooperativas	\$45.000,00	56%	32000	40%
VI.b. Integración cooperativa				
VI.b.1 Representación institucional en cooperativas de grado superior (*) Porcentaje respecto al total de cargos institucionales				
Cargos institucionales que ocupa la cooperativa	4	22%	3	17%

VI.b.2 Participación en asambleas de cooperativas de grado superior (*) Porcentaje respecto al total de asambleas				
Asambleas en las que participó la cooperativa	7	58%	5	42%
Principio VII. PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD				
VII.a. Política social externa de la cooperativa	Ejercicio actual		Ejercicio anterior	
	Cantidad	Porcentaje (*)	Cantidad	Porcentaje (*)
VII.a.1 Contribuciones para el desarrollo comunitario (*) Porcentaje respecto al monto total invertido para el desarrollo comunitario				
Monto invertido en desarrollo sociocultural	\$23.000,00	75%	\$20.000,00	80%
Monto invertido en medio ambiente natural	\$7.500,00	25%	\$5.000,00	20%
Total invertido en desarrollo comunitario	\$30.500,00	100%	\$25.000,00	100%
Presupuesto anual aprobado para desarrollo comunitario (*) Porcentaje: Total invertido respecto al presupuesto anual aprobado	\$35.000,00	87%	\$30.000,00	83%

Fuente: Adaptada de "Balance Corporativo: Estructura Socio-Laboral de la cooperativa" de Fernandez, Geba, Montes & Schaposnik, (s. f.). Balance social cooperativo integral: Un modelo argentino basado en la Identidad Cooperativa.

Adicional a estos dos pasos incluidos en el Balance Social Cooperativo, la institución está llamada a incluir también una sección de información complementaria en la cual se presentará los datos no incluidos en las dos secciones anteriores pero que son necesarios para comprender la situación de la institución en cuanto a su desempeño social. Esta sección comúnmente contiene información cualitativa como:

- Características del entorno, hechos necesarios de informar, y características de la cooperativa.
- Posibles situaciones futuras por considerar.
- Cualquier otra información que pueda afectar a la toma de decisiones y a las futuras acciones de la cooperativa.





ACTIVIDAD 12

Elaboración del Balance Social Cooperativo

Con base en los indicadores propuestos en la sección 2.1.3 y en la información disponible de tu institución, elabora un Balance Social Cooperativo que contenga las siguientes secciones:

- Estructura socio-laboral de la cooperativa.
- Cuadro de indicadores cuantitativos de cumplimiento de los principios cooperativos.
- Información complementaria.

Adicionalmente, incluir una breve sección de las conclusiones del ejercicio y, en caso de que la institución formadora no cuente con la totalidad de información necesaria para elaborar su BSC, incluir sugerencias de procedimientos para recopilar la información faltante en un futuro.

2.2. Gestión del desempeño social

El desempeño social se refiere específicamente a los sistemas o procesos que las instituciones realizan para lograr el cumplimiento de sus objetivos sociales o su misión social. En el ámbito de la inclusión financiera, las instituciones que cumplen con una buena gestión del desempeño social se han enfocado en causar cambios positivos en los clientes o socios y no solamente en el desempeño financiero o rentabilidad (Wardle, 2017). Estos enfoques que han ido evolucionando con las empresas que ofrecen servicios financieros abarcan desde la inclusión de segmentos de clientes o socios relegados hasta el diseño de productos o servicios adecuados a las necesidades de los clientes o socios en cuanto a riesgo y gestión de sus necesidades financieras. Es decir, este tipo de instituciones, además de buscar rentabilidad, también se enfoca en satisfacer las necesidades de sus clientes o socios de sectores socioeconómicos altos y de aquellos en condiciones vulnerables.

Como se repasó en la unidad anterior, el impacto social o ambiental tiene repercusiones positivas y, además, afecta la rentabilidad de la empresa, ya sea en el mediano o en el largo plazos. En este sentido, las instituciones financieras no son la excepción, pues también pueden ser responsables, éticas e inclusivas. Algunos de los beneficios de una buena gestión de desempeño social son (CERISE, s. f.):

- **La institución desarrolla productos y servicios centrados en el cliente o socio:** permite atender las necesidades específicas de cada segmento de clientes o socios, e inclusive llegar a nuevos segmentos que podrían haber sido excluidos.
- **Se evita que la misión entre a la deriva:** cuando se establece un sistema de gestión del desempeño social, como suele ser el caso con otros sistemas o procesos organizacionales, estos se vuelven parte de la cultura y del ADN de la institución, facilitando su ejecución como parte de las actividades rutinarias de la empresa. De esta forma, es más fácil asegurar que se está cumpliendo con la misión social de la organización.
- **Se promueve la comunicación a los stakeholders o grupos de interés:** al ejecutar estrategias que impactan al desempeño social, la institución debe comunicar sus resultados. Existe un compromiso implícito o explícito de la misma para comunicar los resultados de estas estrategias. También se promueve el diálogo con los grupos de interés en los procesos intermedios de levantamiento de necesidades e implementación de las estrategias.
- **La institución puede diferenciarse y mejorar su competitividad:** una adecuada gestión del desempeño social permite que la cooperativa tenga un elemento diferenciador y se vuelva más competitiva en el mercado. Una buena implementación de estrategias, así como su comunicación del impacto, permite que la institución desarrolle un posicionamiento en el mercado que, en consecuencia, le atribuya beneficios intangibles relacionados con su marca. Esto atrae nuevos clientes/socios y mantiene a los actuales.
- **Mejora de la satisfacción y retención de colaboradores/as:** la institución que tiene un buen desempeño social, además de posicionarse ante sus clientes externos como

una empresa de alto impacto, también es capaz de empoderar a sus clientes internos (colaboradores/as) como ejecutores/as fundamentales de los procesos que causan este impacto positivo tanto en la sociedad como en el medio ambiente. En este punto es fundamental recalcar que la institución sea consciente de la importancia del enfoque en las necesidades y el bienestar tanto de sus clientes/socios como sus colaboradores/as. Esto atrae nuevos talentos que querrán ser parte de la institución, ya que refleja valores positivos hacia la sociedad.

Una gestión exitosa del desempeño social puede presentarse de diferentes maneras, dependiendo de los procesos de la institución, su contexto, sus objetivos, entre otros factores. Es decir, no existe un proceso o metodología rígida para implementarla. Ante esto, la Social Performance Task Force (SPTF) o Fuerza de Trabajo de Desempeño Social, ha identificado un conjunto de buenas prácticas de gestión que conforman el denominado Manual de Estándares Universales para la gestión del desempeño social. Este se compone de seis dimensiones que permiten que las instituciones guíen sus procesos de gestión de desempeño social.

En la Ilustración 16 se resume las dimensiones de este modelo.

Ilustración 17: Las 6 dimensiones de los estándares universales



Fuente: Adaptada de *Las 6 dimensiones de los Estándares Universales* [ilustración], por Wardle, 2017.

A continuación, se describe las principales actividades relacionadas con cada dimensión. De acuerdo con las características específicas de cada institución, esta lista de actividades puede ser modificada, pudiendo agregar o eliminar actividades. Estas dimensiones permiten organizar las actividades de la institución hacia una buena gestión del desempeño social.

Dimensión 1: Definir y monitorear los objetivos sociales

Esta dimensión abarca las siguientes actividades:

- Revisión de la misión de la institución para evaluar si involucra a todas las partes interesadas (*stakeholders*) de manera transversal.
- Análisis del plan de negocios de la institución a fin de verificar que en el mismo se cuente con una descripción de los clientes/socios potenciales, los objetivos sociales y las metas específicas relacionadas con los objetivos.
- Desarrollo de herramientas de monitoreo interno para rastrear el progreso del cumplimiento de las metas sociales, incluyendo indicadores de pobreza para medir los cambios de los clientes o socios a través del tiempo.
- Simplificación de los procesos de recopilación, de análisis y de informes de datos en relación al aspecto social.
- Utilización de un panel de control para informar al directorio y la administración de los avances y cumplimiento de metas.

Dimensión 2: Asegurar el compromiso de la junta directiva, la administración y los colaboradores/as con los objetivos sociales.

Esta dimensión abarca las siguientes actividades:

- Creación de una unidad y asignación de un equipo de trabajo que esté a cargo de la gestión de desempeño social.
- Disseminación de información y orientación a colaboradores/as operativos/as, administrativos/as y a nivel gerencial acerca de la gestión de desempeño social, así como también a nuevos/as colaboradores/as en cualesquiera de los niveles jerárquicos de la institución.
- Actualización de la documentación de los consejos de la institución para incluir responsabilidades asociadas con la gestión del desempeño social, tales como: revisión del cumplimiento de la misión, discusión de indicadores de desempeño social y sus resultados, análisis de los riesgos relacionados, evaluación de prácticas de protección del cliente/socio, y desarrollo de una apropiada estrategia de crecimiento y rentabilidad.
- Evaluación de la integración de la retroalimentación de la junta directiva para integrar los objetivos sociales en el plan operativo de la institución.
- Establecimiento de criterios de gestión de desempeño social para ser incorporados en el proceso de reclutamiento de personal, evaluaciones de desempeño e incentivos.

Dimensión 3: Diseño de productos, servicios y canales de distribución que satisfagan las necesidades y las preferencias del cliente o socio

Esta dimensión abarca las siguientes actividades:

- Definición, ejecución y mejora de procesos de desarrollo de productos, con un enfoque en el levantamiento de información de los clientes o socios, con el objetivo de diseñar productos que satisfagan sus necesidades específicas.

- Establecimiento de una unidad de investigación de mercado.
- Fortalecimiento de la calidad de servicio al cliente o socio, incluyendo la creación de una unidad de servicio al cliente o socio en caso no existir, adopción de un mecanismo de levantamiento de información sobre la satisfacción del cliente o socio —pudiendo ser una encuesta—, y el fortalecimiento de la gestión de reclamos de clientes, no solo en el ámbito de recepción de quejas sino de resolución de inconvenientes.
- Desarrollo de un mecanismo de consolidación de deudas para clientes o socios con necesidades específicas.
- Elaboración de un informe periódico sobre la satisfacción del cliente o socio, incluyendo la evaluación de servicio al cliente o socio y experiencia en cada una de las sucursales.
- Medición, análisis y diseminación de estadísticas de retención de clientes o socios de manera periódica.
- Definición y desarrollo de productos y servicios mejorados que atiendan las necesidades específicas incluyendo a clientes/ o socios empresariales.
- Análisis de motivos de abandono de clientes/socios y la definición de planes de mejora de los productos y servicios.

Dimensión 4: Tratar responsablemente a los clientes o socios

Esta dimensión abarca las siguientes actividades:

- Definición y mejora de indicadores de sobreendeudamiento de los clientes/socios, y creación de una definición específica para los “mercados de alto riesgo”.
- Desarrollo de una política para evitar el exceso de endeudamiento por parte de los clientes o socios de acuerdo con su perfil.
- Definición de un algoritmo de ajuste de la tabla de pago del cliente o socio a su actividad comercial y al flujo de caja del hogar que incluya período periodo de gracia, frecuencia de pago y plazo.
- Desarrollo de material informativo para comunicar a los clientes o socios sus derechos e información de los productos o servicios.
- Ejecución de inducción a los oficiales de crédito para compartir esta información a los clientes/socios y asegurarse de que la hayan comprendido resolviendo cualquier duda al respecto.
- Capacitación al personal sobre el código de conducta y ética de cobranza para asegurar compromiso con dichos estándares además del cumplimiento de las metas de los/las colaboradores/as.
- Inserción de indicadores de calidad de servicio a la evaluación de desempeño del personal.
- Actualización continua de las políticas y procedimientos de manejo de reclamos y quejas.
- Establecimiento de alianzas estratégicas o mantenimiento de relaciones con proveedores/as externos/as para cumplimiento de los objetivos de la institución; por ejemplo, proveedores/as de seguros y reaseguros, proveedores/as de servicios administrativos u operativos y, proveedores/as de servicios de asesorías/consultorías.

Dimensión 5: Tratar de manera responsable al personal

Esta dimensión abarca las siguientes actividades:

- Capacitación a los/las colaboradores/as para mitigar los riesgos de salud y seguridad.
- Definición y mejora de procesos para reporte de quejas e incomodidades de trabajadores/as y otros asuntos ante la unidad de recursos humanos.
- Revisión regular de la satisfacción de los colaboradores/as.
- Establecimiento y análisis de indicadores de rotación de personal.
- Determinación de un plan de acción a la gerencia y junta directiva para reducir la rotación de personal.
- Monitoreo del comportamiento del personal para asegurar el cumplimiento con el código de conducta de la institución. Asimismo, establecimiento de un mecanismo de documentación de este proceso.

Dimensión 6: Equilibrar los rendimientos financiero y social

Esta dimensión abarca las siguientes actividades:

- Establecimiento de una unidad de investigación de mercados, que le permita a la institución tomar mejores decisiones sobre metas de crecimiento en actuales y nuevos mercados, basada en análisis de saturación, análisis de potencial de mercado y otra información de mercado.
- Mejora de la capacidad de autoevaluación para mantener el ritmo del crecimiento actual y proyectado, y alineación de estas metas con las capacidades internas de la institución.
- Asignación de un porcentaje de sus beneficios anuales a iniciativas de impacto.





ACTIVIDAD 13

Evaluación de la institución en torno a los estándares universales para la gestión del desempeño social

Con la información revisada en esta sección, realizar un análisis acerca del desempeño social de la institución financiera formadora. Para ello, hacer un breve reporte por cada dimensión, que incluya lo siguiente:

- Listado de las acciones que realiza su institución formadora en dicha dimensión.
- Análisis comparativo entre estas acciones y las acciones descritas en esta dimensión. Para ello, estas preguntas pueden servir como guía: ¿Existen brechas entre lo que hace su institución formadora y lo que propone el estándar? ¿Cuán alineadas están las acciones al estándar? ¿Qué nuevas acciones se pueden proponer?

Finalmente, terminar el reporte con una conclusión del análisis realizado.

Guía para la implementación de los estándares universales

Para facilitar el proceso de implementación de estos estándares universales, Wardle (2017) propone cinco pasos para guiar este proceso en cada institución. A continuación, una descripción de cada uno:

Ilustración 18: Flujo de proceso de aplicación de los estándares universales



Fuente: Tomada de Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social -- Guía de Implementación, por Wardle (2017).

Paso 1: Presentar los estándares universales a su institución financiera formadora

El objetivo de este paso es que los/las directivos/las de la institución tengan claridad de los estándares universales, su importancia y cómo los pueden aplicar en su compañía. En este paso se realiza una presentación para comunicar a la directiva los conceptos relacionados a la gestión del desempeño social, así como también presentar los beneficios tanto para los clientes o socios como para la institución al aplicar estos estándares, así como los de una buena gestión del desempeño social.

En esta presentación también es importante hacer una retrospectiva como institución acerca de cómo se podría implementar específicamente estos estándares para la evaluación de sus prácticas de gestión de su desempeño social y cómo se puede usar esta información para hacer frente a los desafíos específicos de la institución.

Paso 2: Reunir un equipo de Gestión del Desempeño Social (GDS) para usar los estándares universales para mejorar la práctica

El objetivo de este paso es contar con un equipo de trabajo capaz de evaluar las prácticas sociales de la institución y alinearlas con base en los estándares universales repasados en esta sección. Además, identificar las prioridades de la institución en cuando a su desempeño social

y definir, ejecutar y dar seguimiento a un plan de acción para la consecución de los objetivos sociales y la misión.

En este paso la institución deberá formar un equipo de trabajo multidisciplinario considerando personal clave de diferentes áreas operativas y que tenga un perfil adecuado y cierta autoridad para la toma de decisiones o influir en ellas. Sin embargo, es fundamental la participación de los/las demás colaboradores/as de la institución, por lo que el perfil de los/las integrantes de este equipo no deberá inhibir la participación de los/las otros/as colaboradores/as, mas bien deberán fomentar la participación colectiva y la discusión guiada.

Dependiendo del tamaño del equipo de trabajo, puede resultar complejo coordinar reuniones entre todos los miembros, por lo que en ese caso se sugiere que la persona líder tenga reuniones con miembros del equipo en grupos más pequeños. En este aspecto, también se sugiere el uso de medios virtuales para reuniones de trabajo, como es el caso de las videoconferencias; estas también resultan un método eficiente al ahorrar costos de transporte y tiempo.

Paso 3: Evaluar las prácticas actuales de su institución formadora en comparación con los estándares universales

El objetivo de este paso es detectar las prácticas esenciales que la institución está implementando y cuales tiene pendiente de implementar. Esto con la ayuda del equipo de trabajo formado en el paso anterior.

Dentro del paso 3, el equipo deberá realizar un análisis de las prácticas de la institución y compararlas con los estándares universales vistos en el apartado anterior. En este sentido, es importante detectar las debilidades de la institución para, posteriormente, trabajar en ellas para alcanzar los objetivos sociales. Se sugiere asignar una puntuación a cada estándar definido para su institución en cada una de las dimensiones y, de ser posible, representarlas de manera gráfica.

Paso 4: Crear un plan de acción usando los resultados de su evaluación

El objetivo de este paso es contar con un plan de acción para la implementación de buenas prácticas de gestión de desempeño social basadas en los estándares universales incluyendo una línea de tiempo, asignación de roles y de responsabilidades, así como de un presupuesto para la implementación.

No hay un formato específico para este plan de acción; sin embargo, se recomienda iniciar con un listado de acciones, las mismas que deben ser priorizadas. Para la priorización de cada una de las acciones es importante considerar: ¿cómo esto beneficiará al cliente o socio?, ¿cómo esta acción beneficia a la institución de acuerdo con sus prioridades estratégicas?, ¿qué tipo de riesgos asociados tiene la actividad? ¿Qué recursos (humanos, tecnológicos, financieros, infraestructura, entre otros) se requieren para cumplir con la actividad?, y ¿cuál es el presupuesto (costos) para cumplir cada actividad?

Paso 5: Monitorear el progreso regularmente

El objetivo de este paso es monitorear la implementación del plan de acción y tomar las acciones correctivas para hacer los ajustes necesarios para su correcto cumplimiento. El monitoreo debe ser un proceso continuo, mas no un paso aislado. Para una buena gestión del desempeño social se sugiere mantener un ciclo constante de monitoreo, retroalimentación y ajustes a las acciones realizadas. Para ello, hay que establecer intervalos de tiempo para evaluar el cumplimiento de los objetivos y hacer las acciones correctivas necesarias.

Adicionalmente, es importante integrar las actividades del plan de acción de la gestión del desempeño social al plan operativo de la institución. De esta manera, este plan no quedará como un accionar desconectado de la naturaleza de la empresa. Si no es factible hacer esta integración, es fundamental que el equipo de trabajo esté pendiente del cumplimiento de las actividades de monitoreo y ajustes del plan.



ACTIVIDAD 14

Implementación de la guía de gestión del desempeño social

Basado en la información de la actividad anterior, elaborar un plan de acción y monitoreo para la gestión del desempeño social para la institución financiera formadora. Para ello se debe considerar las brechas identificadas en el análisis de la institución en cuanto a los estándares universales de gestión del desempeño social, y plantear un plan de acción considerando el paso 4 de la guía.

Complementar el plan con una sección de una propuesta para el monitoreo del plan de acción, tal como lo indica el paso 5 de la guía.

2.2.1. Indicadores de desempeño social

Por definición, un indicador de desempeño social se refiere a la “variable o media relacionada con los impactos que una organización causa en los sistemas sociales dentro de los que actúa, y que se refieren a prácticas laborales, derechos humanos, acción social y temas generales que afectan a los clientes/consumidores, la comunidad y otras partes interesadas de la sociedad.” (Corresponsables, s. f.)

Importancia de la medición del desempeño social

Los esfuerzos realizados por las instituciones para lograr la ejecución de su misión social deben ser tangibles. Esto se debe, principalmente, porque sin una medición de impacto se volvería muy subjetivo confirmar que, efectivamente, dicha misión se está ejecutando. Asimismo resultaría complicado comunicar los resultados de dichos impactos y establecer planes de mejora en el caso de que no se estén cumpliendo los objetivos planteados. Una misión social no debe quedar solo en fase de planeación, ni en una ejecución subjetiva. Debe ser gestionada con actividades específicas e indicadores que permitan evaluar el desempeño de las áreas y de los/las responsables involucrados para la consecución de sus objetivos de impacto. Es importante recordar que lo que no se puede medir, difícilmente se lo puede gestionar.

Para asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por parte de las instituciones en cuanto al aspecto social el seguimiento es importante no solo para orientar su toma de decisiones y para tomar acciones correctivas, sino también para comunicar objetivamente a la sociedad y grupos de interés acerca de los impactos de las acciones de las instituciones. Por esta razón es preciso contar con una serie de indicadores que faciliten el seguimiento, ajustes y comunicación de las acciones e impactos. Cabe resaltar que existe una serie de indicadores útiles para la verificación del cumplimiento; no obstante, depende mucho de las características específicas de la institución para definir cuáles indicadores son los más adecuados. Lo más importante al momento de definir un indicador es que este refleje la realidad de la situación actual de la institución en el ámbito analizado y que permita guiar una toma de decisiones informada.

En esta sección se revisará los indicadores más comunes para la medición del desempeño social de una institución.

Waddock y Graves (1997) establecieron las siguientes cinco prácticas que califican el “desempeño social de la empresa” y que reflejan también las dimensiones encontradas en literatura previa acerca de buenas prácticas de responsabilidad social:

1. Relaciones con la comunidad local.
2. Relaciones con mujeres y grupos desfavorecidos.
3. Relaciones con colaboradores/as.
4. Impacto en el entorno natural (medio ambiente).
5. Características socialmente responsables de los productos ofrecidos por las organizaciones.

Además, estas prácticas encierran los aspectos fundamentales de los compromisos sociales de las instituciones y captan cómo estas responden a las problemáticas sociales y cómo cumplen con las necesidades de sus grupos de interés (Aguilera-Caracuel, J., Delgado-Márquez, B. L., & Vidal-Salazar, M. D., 2014). Basados en esta aproximación, Kinder, Lydenberg and Domini & Co. (KLD), empresa asesora financiera de impacto social, proporciona un método para valorar las dimensiones de las empresas en el ámbito social. Para ello, KLD propone asignar a cada una de las dimensiones una puntuación que oscila entre +2 y -2 puntos, siendo +2 una fortaleza evidente, 0 hace referencia a una posición neutral y finalmente -2 indica que existe una debilidad evidente. Así, el resultado del indicador “desempeño social de la empresa” finalmente se calcula como la media aritmética de los valores asignados a cada una de las dimensiones.

El análisis de este resultado se basa en que, si se trata de un resultado negativo, lo adecuado es tomar acciones correctivas, ya que se podría estar incurriendo en impactos negativos a la sociedad, mientras si se mantiene en 0 significa que no se ha trabajado en crear un buen impacto social y se mantiene una posición neutral, lo cual tampoco es lo adecuado. Finalmente, si se tiene un resultado positivo, implica que se está realizando una adecuada gestión del desempeño social.



ACTIVIDAD 15

Cálculo del indicador desempeño social de la empresa”

Con base en la información revisada en esta sección, calificar las prácticas de la institución financiera formadora mediante una puntuación entre -2 y +2 puntos para cada una de las cinco dimensiones. Calcular el promedio del indicador y, basándose en este resultado, hacer un breve análisis de la situación de la institución en cuanto a su desempeño social.

Para su análisis, considerar las cinco dimensiones de Waddock y Graves

Por otro lado, Fournier (2003) propone una serie de indicadores específicos para la medición del desempeño social para instituciones de servicios financieros. Con base en ello, a continuación se muestran los indicadores de desempeño más relevantes, los cuales se sugiere que sean considerados de acuerdo con las características específicas de la institución financiera formadora.



Los grupos de atención prioritaria están compuestos por aquellas personas cuya condición social, económica, política, cultural o relacionada a otros factores demográficos como la edad, se encuentran privadas de acceder a una mejor calidad de vida. Asimismo, se incluye a personas que se encuentren en alguna situación de vulnerabilidad en cuanto a condiciones de salud, privación de libertad o que estén en alguna situación de riesgo (Romero, Zúñiga, Tapia, Arana y García, 2019).

Indicadores de evaluación del desempeño social de las instituciones de servicio financiero.

La pobreza y la exclusión del acceso a servicios financieros

Indicadores:

- Proporción de segmentos de atención prioritaria en el área geográfica de acción de la institución según el criterio local de renta.
- Proporción de segmentos de atención prioritaria en el área geográfica de acción de la institución según los criterios sociales.
- Proporción de mujeres en el área geográfica de acción de la institución que están en situación de pobreza.
- Existencia de una definición de los segmentos sociales más afectados en el área geográfica de la institución.
- Existencia de una definición de la pobreza en la información de la institución.
- Aplicación de la definición de pobreza para el desarrollo de la oferta de productos financieros.
- Número de productos de ahorro adaptados a los clientes o socios de segmentos de atención prioritaria.
- Número de productos de crédito adaptados a los clientes o socios de segmentos de atención prioritaria.
- Promedio de monto de préstamos a los segmentos de atención prioritaria.
- Promedio de monto de préstamos a los segmentos de atención prioritaria diferenciado por categorías sociales.
- Promedio de valor en cuentas de ahorro de los segmentos de atención prioritaria.
- Promedio de valor por cuenta de ahorro diferenciado por categorías sociales.



Exclusión del acceso a los servicios financieros/integración

Indicadores:

- Porcentaje de clientes o socios de la institución que han sido excluidos del acceso a los servicios financieros clásicos —bancos y establecimientos financieros— y que han sido acogidos como clientes o socios de la institución.

Consideración de la pobreza y de la exclusión en el acceso a la institución y a sus productos financieros

Indicadores:

- Cantidad de categorías sociales que no tienen acceso al sector bancario clásico —bancos y establecimientos financieros— y también son excluidas por la institución.
- Existencia de valores diferenciados y consideraciones especiales de los servicios financieros para el segmento pobre en cuanto a:
 - Valores de tasas.
 - Montos mínimos para abrir una cuenta.
 - Montos mínimos para tener acceso al crédito.
 - Otras definidas por la institución.

Consideración del capital social y de la solidaridad de los clientes o socios

Indicadores:

- Existencia de grupos de garantía solidaria.
- Posibilidad de hacer uso de garantía personal de un tercero.
- Posibilidad de hacer uso de garantía familiar.

Constitución de los grupos de garantía solidaria

Indicadores:

- Nivel de libertad para la constitución de los grupos de garantía solidaria.
- Existencia de reglas de constitución destinadas a reforzar la calidad interna de los grupos de garantía solidaria (tamaño, homogeneidad basada en el mismo nivel socioeconómico de los socios, grupos fundados sobre la naturaleza de la actividad económica, sobre el parentesco, específicos a las mujeres, etc.).

Evolución de los grupos de garantía solidaria

Indicadores:

- Porcentaje de pérdida de grupos que abandonan el acceso al crédito.
- Porcentaje de salida de socios por grupo.
- Porcentaje de grupos ficticios que traducen desvíos de crédito.

Garantías sociales en relación con las garantías materiales/financieras

Indicadores:

- Porcentaje de préstamos cuyas garantías sociales son suficientes para cubrir los riesgos del mismo.
- Porcentaje de préstamos con garantías materiales/financieras añadidas a las garantías sociales.

Presión social como medio de facilitar el reembolso de los préstamos

Indicadores:

- Cantidad de formas de presión social que permiten complementar las otras formas de garantías sociales para facilitar el reembolso de los créditos.
 - Indicador puede ser diferenciado por categorías sociales de los clientes/socios, tipos de préstamos, montos de préstamos.
- Porcentaje de abandono de algunas formas de presión social por motivos como rechazos de los clientes/socios o dificultad de ejecución.
 - Indicador puede ser diferenciado por categorías sociales de los clientes/socios, tipos de préstamos, montos de préstamos.

Inclusión de grupos socialmente excluidos en la gestión de la institución

Indicadores:

- Porcentaje de categorías sociales de clientes excluidos con respecto al total de clientes.
- Porcentaje de representación de mujeres en los órganos de gestión de la unidad de base de la institución.
- Porcentaje de mujeres con respecto al total de los clientes/socios.

Medición de los efectos sociales de los servicios financieros ofrecidos

Indicadores:

- Efecto social de la institución para mejoras de las condiciones globales de vida de la comunidad.
- Efecto social de la institución para el acceso a los servicios de salud de la comunidad.
- Efecto social de la institución para proveer acceso a los servicios de educación/ escolarización de la comunidad.
- Efecto social de la institución para el acceso a la seguridad alimentaria de la comunidad.
- Efecto social de la institución para la supresión de las deudas usurarias.
- Efecto social de la institución para el desempleo y el empleo.
- Efecto social de la institución para la exclusión/inserción social en el medio.
- Cualquier otro tipo de efecto social que podría generar la institución.

Política de la institución para adaptar las modalidades de gestión y los productos financieros a las tradiciones, a la cultura y a los valores de los clientes/socios

Indicadores:

- Existencia de una metodología para observar, analizar y elaborar información útil que considere tradiciones, cultura y valores de los clientes/socios.
- Existencia de un proceso de adaptación de los productos financieros conforme a los aspectos sociales y culturales de los clientes/socios.
- Existencia de una herramienta metodológica o un proceso para la definición de los productos financieros y/o de modalidades de gestión adaptadas a las limitaciones/ obligaciones de los clientes/socios.





ACTIVIDAD 16

Definición de indicadores de desempeño social

Con base a en la información revisada en esta sección, Con base en la información revisada en esta sección, elaborar un reporte que incluya una propuesta de, al menos, 10 indicadores que sean útiles para evaluar la gestión del desempeño social de la institución financiera formadora. De requerirlo, se puede agregar indicadores que no estén en esta sección, o modificar los que sea necesario para que se ajusten a la realidad de la institución.

Como segundo paso, recopilar la información necesaria para evaluar a la institución financiera según los indicadores escogidos.

Incluir en el reporte una sección de las conclusiones de este ejercicio.

2.2.2. Reportes de desempeño social

La información acerca de los impactos de las decisiones y acciones de la institución despierta gran interés tanto en los/las actores/as internos/as de las instituciones como en los/las externos/as, y no solo en el ámbito financiero sino en los ámbitos social y ambiental, especialmente para aquellos grupos de interés mayormente enfocados en estos temas. En este sentido, los reportes o informes de las empresas se convierten en herramientas de gran ayuda para sintetizar, ordenar y presentar la información relevante a cada uno de los grupos, mejorando de esta manera la relación de la institución con su entorno (Cellier y Chollet, 2016). Esto permite que la empresa sea percibida como transparente y responsable en cuanto a la rendición de cuentas a la sociedad en general, acerca de los impactos de sus actos.

Existen varias maneras de presentar resultados de desempeño social o ambiental por parte de las empresas, una de las más conocidas es la memoria de sostenibilidad.

El propósito principal de la memoria de sostenibilidad es proporcionar información del desempeño de la institución en cuanto a sus contribuciones tanto positivas como los impactos negativos a la sociedad y al medio ambiente durante un periodo determinado, el cual generalmente es de un año. Con esta información, la institución informante permite que sus grupos de interés conozcan sus estrategias aplicadas, acciones, impactos, planes de mejora especialmente si existiesen impactos negativos, planes de acción a futuro, entre otros aspectos relevantes que la compañía necesite comunicar acerca de su desempeño social o ambiental. Estas memorias responden a los compromisos adquiridos por las instituciones en estos ámbitos. Algunos de los principales propósitos se resumen a continuación (Global Reporting Initiative, GRI, 2006):

- Comparar y valorar el desempeño en materia de sostenibilidad (impacto social y/o ambiental) con respecto a leyes, normas, códigos, pautas de desempeño e iniciativas voluntarias de la institución.
- Demostrar cómo la institución influye —y cómo es influida— por las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible por parte de sus grupos de interés.
- Comparar el desempeño de una institución con otras a lo largo del tiempo en materia de impacto social o ambiental.
- Cualquier otro objetivo que la institución considere importante para efectos de su autogestión o reportería.



Las memorias — o reportes— de sostenibilidad representan el medio por el cual las empresas comparten con la sociedad sus resultados económicos, sociales y ambientales. Este reporte no constituye un instrumento obligatorio, sin embargo, a raíz del establecimiento de la guía para reportes de sostenibilidad en la cumbre mundial de desarrollo sostenible en 2002, las organizaciones cada vez más se han incentivado a realizarlas. Las instituciones comprometidas con la sostenibilidad están llamadas a publicar, generalmente de manera anual, sus memorias de sostenibilidad a través de sus canales de comunicación con la sociedad.

Acorde con el Global Reporting Initiative (2006), la elaboración de una memoria de sostenibilidad debe considerar los siguientes aspectos fundamentales:

Parte I - Principios y Orientaciones: en esta sección se describirán los elementos que ayuden a determinar que aspectos se tienen que incluir en la memoria, asimismo cómo se va a garantizar la calidad de la misma, y cuál será su cobertura.

En este aspecto, es importante considerar la materialidad de la misma, es decir, el contenido de la memoria deberá cubrir la información que refleje los impactos más relevantes en cuanto a los aspectos social, ambiental e, inclusive, económico, que se considere que afecten a los grupos de interés. Otro aspecto importante por considerar es la participación de los **grupos de interés**, los cuales deberán ser identificados y descritos en la misma. Estos grupos de interés deberán reflejar todas aquellas entidades e individuos, humanos y no humanos, que se reciban de alguna manera algún impacto de las actividades de la institución. También se debe analizar la **exhaustividad** de la memoria, es decir el alcance, la cobertura y el tiempo.

El alcance se refiere al rango de aspectos que se cubrirán en la memoria, es decir, los aspectos sociales, ambientales y económicos que se van a tratar. Por **cobertura** se entiende el grupo de entidades que forman parte de la organización sobre las cuales se están presentando los resultados. Esto es en el caso de que la institución ejerza control en otras instituciones del grupo o de su cadena de valor. El tiempo se refiere a periodo específico de reporte en la memoria.

Para garantizar la calidad de la memoria, se sugiere considerar el **equilibrio** entre los aspectos positivos y negativos de los impactos de la institución, debido a que esto refleja la transparencia de la institución y su compromiso con la sociedad y el medio ambiente al establecer acciones de mejora para los aspectos negativos que deban ser cambiados. Asimismo, la memoria deberá permitir la **comparabilidad** por los grupos de interés a quienes va dirigida para analizar los cambios de la institución en el tiempo. La memoria también deberá mostrar información con la mayor **precisión** y detalle posible para que los grupos de interés puedan analizar su desempeño. Finalmente, la información deberá ser **clara y fiable** para que pueda ser comprendida por los grupos de interés y utilizados para la toma de decisiones basada en información real y confiable.

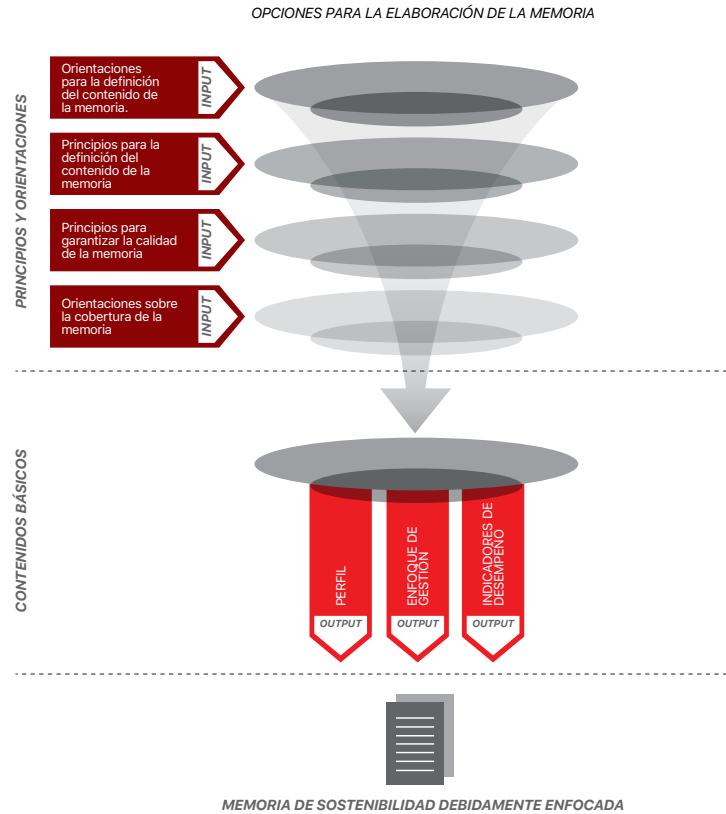
Parte II – Contenidos básicos

Una vez que estén claros los principios y orientaciones para la elaboración de la memoria de sostenibilidad, se procede con la elaboración de contenidos, para lo cual se recomiendan los siguientes aspectos básicos:

- **Perfil:** en esta sección se deberá detallar la información que brinda el contexto general a la memoria en cuanto a los aspectos, social, económico, político y ambiental en los cuales se desempeña la institución. También se deberá incluir el perfil de la organización y su gobierno corporativo. Se recomienda la siguiente estructura:
 - **Estrategia y análisis:** incluir la visión estratégica de la institución en cuanto a sostenibilidad, riesgos y oportunidades en este aspecto, así como los objetivos de desempeño.
 - **Perfil de la organización:** productos o servicios que ofrece, marcas, estructura operativa, mercados, naturaleza de la institución, número de colaboradores/as, entre otros aspectos relevantes al perfil.
 - **Parámetros de la memoria:** periodo cubierto en la memoria, alcance y cobertura, incluyendo la materialidad.
 - **Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés:** estructura del gobierno corporativo, incluyendo comités, compromisos con iniciativas externas, definición de grupos de interés (comunidad, clientes/socios, proveedores/as, accionistas, colaboradores/as, etc.).
- **Enfoque de gestión e indicadores de desempeño:** estas secciones deberán ser divididas en, al menos, tres dimensiones: económica, social y ambiental. En cada una de ellas se deberá detallar la información acerca de sus enfoques de gestión, las políticas que afectan a la organización en cuanto a la dimensión analizada, los objetivos propuestos para la dimensión y cualquier información adicional relevante a la dimensión. Seguidos a estos puntos se presentarán los principales indicadores de desempeño de la dimensión analizada.
 - **Para el ámbito económico se recomiendan los siguientes enfoques de gestión:** desempeño económico, presencia en el mercado, e impacto económico indirecto.
 - **En cuanto al ámbito social, se sugiere analizar los siguientes enfoques de gestión:** empleo, relación empresa/colaboradores/as, salud y seguridad en el trabajo, formación y educación, y diversidad e igualdad de oportunidades.
 - **En cuanto a la dimensión ambiental, se aconseja analizar los siguientes enfoques de gestión:** materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, vertidos y residuos, productos y servicios, cumplimiento normativo, transporte, y otros aspectos generales.

En la Ilustración 19 se resume el proceso de elaboración de una memoria de sostenibilidad basada en la metodología del Global Reporting Initiative (2006).

Ilustración 19: Proceso de elaboración de una memoria de sostenibilidad



Fuente: Tomada de "Visión general de la Guía del GRI", por el Global Reporting Initiative (2006). Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. http://www.mas-business.com/docs/G3_SP_RG_Final_with_cover.pdf



En el siguiente enlace se puede encontrar la guía completa para la elaboración de una memoria de sostenibilidad siguiendo la metodología del Global Reporting Initiative (2006):

<https://bit.ly/3p0XRr6>





En el siguiente enlace se puede encontrar la memoria de sostenibilidad de Banco del Pacífico (Ecuador).

<https://bit.ly/3vbLEAE>



En el siguiente enlace se puede encontrar la memoria de sostenibilidad de Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre (Ecuador).

<https://bit.ly/3azY5wL>



En el siguiente enlace se puede encontrar el balance social de la Asociación de Cooperativas Argentinas.

<https://bit.ly/3mSW192>



En el siguiente enlace se puede encontrar el informe de sostenibilidad de FEMSA (México).

<https://bit.ly/3IL770B>





Unidad 1: Generalidades de la ética y la Responsabilidad Social Empresarial



1

- ¿A qué se denomina “ciudadanía corporativa”? Describir algunos de sus principales elementos.

2

- ¿Cómo surgió la Responsabilidad Social Empresarial? Justificar la respuesta.

3

- Describir, al menos, tres de las materias fundamentales de la ISO 26000.





4

• Caso práctico de ética profesional: Un regalo inesperado

Rosa es una analista financiera que trabaja para una institución financiera muy conocida de Ecuador. Ella ha sido invitada a un evento organizado por uno de los clientes más importantes de la institución, quien es parte de la cartera que ella maneja. La relación que Rosa siempre ha establecido con sus clientes se ha basado en confianza, respeto y ha sido muy profesional, buscando en todo momento ofrecer la mejor atención para sus clientes. El trato y el profesionalismo de Rosa han motivado a que este cliente en particular realice esta invitación, ella es la única invitada de la institución. El evento consta de una tarde de charlas de capacitación en temas administrativos y financieros y una lujosa cena con cócteles y *networking*.

Rosa decide aceptar la invitación, pues piensa que las charlas serán muy enriquecedoras para su vida profesional. Además, no tendría muchas oportunidades de asistir a una cena de ese tipo. Al llegar al evento y realizar su registro, le solicitan llenar un cupón con sus datos personales para participar por una gran sorpresa al final de la noche.

Pregunta 1: ¿Es correcto que Rosa haya aceptado esta invitación? Justificar la respuesta.

Una vez en el lugar, Rosa se da cuenta de que se trata de un evento pagado para personas externas a la organización de su cliente, cuyo precio de la entrada es de USD 200. Quienes podían asistir gratuitamente era el personal de la misma organización y ciertos invitados especiales. Rosa estaba un poco confundida ya que no sabía por qué ella habría de ser una de las invitadas especiales.

Pregunta 2: ¿Qué debería de hacer Rosa? ¿Es demasiado tarde para hacer algo? Justificar su respuesta.

Más tarde en la cena, se acercaba la hora del sorteo, el gran premio era un viaje a las Bahamas con todo incluido. Rosa no sabría si tendría la suerte de ganarlo, sin embargo, notó que a cada invitado especial se les comenzaba a entregar un regalo. Rosa no sabía de qué se trataba el regalo, pero pensó que, seguramente, le darían uno a ella.

Pregunta 3: ¿Es correcto que Rosa acepte el regalo? De aceptarlo, ¿qué tipo de regalo sería aceptable y qué tipo no? Justificar su respuesta.

Pregunta 4: Rosa aceptó su asistencia al evento sin haber analizado bien los beneficios ni las posibles consecuencias. Elaborar un listado de los aspectos positivos y negativos de aceptar esta invitación. Con base en ello escribir una conclusión del caso basado en la pregunta: ¿Qué debería de hacer un/una colaborador/a de una institución en estos casos?



Unidad 2: Desempeño social

5

- En sus propias palabras, describir la relación del balance social con el marco normativo de Ecuador.

6

- ¿Qué es una memoria de sostenibilidad? Justificar su respuesta.

7

- Mencionar tres ejemplos de indicadores de desempeño social.





8

• Caso práctico: Análisis de una memoria de sostenibilidad

Escoger una institución financiera que haya publicado alguna memoria de sostenibilidad en los últimos dos años.

Posteriormente, analizar una de sus memorias de sostenibilidad y realizar un breve reporte en base a los siguientes criterios:

- **Principios y orientaciones:** descripción de los elementos que se incluyen en la memoria y su alcance.
- **Contenidos:** visión estratégica, perfil de la organización, compromisos, entre otros elementos que se considere relevantes.
- **Enfoques de gestión:** descripción de sus enfoques social, ambiental y económico.
- **Indicadores de desempeño:** tipos de indicadores y orientación de estos (sociales, ambientales y económicos).


Preguntas guía para el reporte:

- ¿Se considera que la memoria incluye cada uno de estos aspectos?
- ¿En qué medida cada uno de ellos es abordado de una manera analítica?
- ¿Qué aspectos podrían mejorarse en la memoria? Incluir recomendaciones.




Referencias

- Aguilera-Caracuel, J., Delgado-Márquez, B. L., Vidal-Salazar, M. D. (2014). Influencia de la internacionalización en el desempeño social de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 14(2), 15-31. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274332765001.pdf>
- Alianza Cooperativa Internacional (1996). *Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI*. Fondo Nacional Universitario.
- Álvarez, J. F. (2014). Balance social valoración de los recursos liberados en cooperativas. En *Tendencias y temas que inciden en el desarrollo de las disciplinas ejes de la Contaduría Pública*. Universidad de Guadalajara.
- Amao, O., (2008). Corporate Social Responsibility, Social Contract, Corporate Personhood and Human Rights Law: Understanding the Emerging Responsibilities of Modern Corporations. *Australian Journal of Legal Philosophy*, 33, 100-133. <http://classic.austlii.edu.au/au/journals/AUJLegPhil/2008/1.pdf>
- Asociación de Cooperativas Argentinas. (2020). *Balance Social 2018/20*. <https://www.acacoop.com.ar/balancesocial/>
- Aruani, M., Dutari, I. & Yamauchi, M. (2016). *El balance social y su importancia, como instrumento de medición de la responsabilidad social y la auditoría social* [tesis de grado, Instituto Universitario Aeronáutico]. <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/1151/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20EN%20PDF.pdf>
- Banco del Pacífico (s.f.). *Memoria de sostenibilidad*. <https://www.bancodelpacifico.com/grupo-bdp/responsabilidad-social-corporativa/Menu/memoria-de-sostenibilidad>
- Bateman, T. S. & Snell, S.A. (2005). *Administración: Un nuevo panorama competitivo (4ta ed.)*. McGraw-Hill / Interamericana.
- Blackburn, S. (2001). *Think: A Compelling Introduction to Philosophy*. Oxford: Oxford University Press.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessmen*. Harper & Brothers.
- Capriotti, P. (2006). Concepción e Importancia Actual de la Ciudadanía Corporativa. *Razón y Palabra*. <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n53/pcapriotti.html>

- 
- Capriotti, P. (2008). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (4ta ed.). Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Capriotti, P. & Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*, 33(1), 84-91. DOI: 10.1016/j.pubrev.2006.11.012
- Capron, M. (2001). Intereses, límites y perspectivas de un nuevo instrumento de autoevaluación de las organizaciones: el balance social cooperativo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 39, 79-92. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17403905.pdf>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Cellier, A., & Chollet, P. (2016). The effects of social ratings on firm value. *Research in International Business and Finance*, 36(0), 656-683. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ribaf.2015.05.001>
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2006, noviembre). *La empresa y la responsabilidad social*. http://contenidos.ceoe.es/resources/image/res_soc_2006_01.pdf
- Corresponsables (s.f.). *Indicador de desempeño social*. <https://www.corresponsables.com/content/indicador-de-desempe%C3%B1o-social>
- Cortina, A. (2013). La conciencia moral: entre la naturaleza y la autonomía. *Cuadernos Salmantinos de Filosofía*, 40, 249-262.
- Della Mea, G. (s. f.). The B Canvas: Designing Sustainable Business Models. Innodriven. <https://innodriven.com/the-b-canvas-designing-sustainable-business-models/>
- Deloitte. (s.f.). 10 pasos para elaborar un código de ética: Tips Anónimos. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/articles/10-pasos-para-elaborar-un-codigo-de-etica.html>
- Emick, K. (2016, 6 de diciembre). *Measuring the ROI of CSR – The 5 R Framework*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/how-measure-roi-csr-5-r-framework-katie-emick/>


Referencias

- FEMSA (s.f.) *Informes de sostenibilidad*. <https://www.femsa.com/es/sostenibilidad/recursos/informes-de-sostenibilidad/>
- Fernández, M. E. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(2), 237-253. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011651004.pdf>
- Ferruz, S. (2018). *Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso* [tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información.
- Fournier, Y. (2003). First draft of criteria and Indicators for social performance in solidarity finance. *Socioeco.org*. https://base.socioeco.org/docs/doc-237_en.pdf
- Fundacion Empresa y Sociedad. (2001). *La empresa que viene. Responsabilidad y Acción Social en la empresa del futuro*. Fundacion Empresa y Sociedad.
- Fundación Universitas (2012). *Comunicación Corporativa* [presentación de diapositivas]. https://rrppfu.files.wordpress.com/2012/08/comunicac3b3n-corporativa_parte2.pdf
- Galant, A. & Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 676-693. DOI: 10.1080/1331677X.2017.1313122
- García, A., Gómez, O., Mera, O. & Pabón, Y. (2014). Evolución de la responsabilidad social empresarial y la experiencia en el sector financiero. *Revista TEMAS*, 3(8), 249 - 260.
- García Marzá, D. (2000). Asesoría ética en la empresa: hacia un nuevo concepto de empresa. En Cortina, A., *Ética de la Empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. (pp. 95-123). Editorial Trotta.
- Global Reporting Initiative (2006). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. http://www.mas-business.com/docs/G3_SP_RG_Final_with_cover.pdf
<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/REGLAMENTO%20GENERAL%20DE%20LA%20LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20agosto2020.pdf/66c4825b-cf79-4aa1-b995-1739be63bee3>

- 
- Innovations for Poverty Actions (s.f.). ¿Qué es "desempeño social"? *Poverty Probability Index*.
<https://www.povertyindex.org/es/%C2%BFqu%C3%A9-es%E2%80%9Cdesempe%C3%B1o-social%E2%80%9D>
- International Organization for Standardization (s.f.) *ISO 26000 Guía sobre responsabilidad social*.
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf
- International Organization for Employers (s. f.). *Organización Internacional de Normalización*.
<https://www.ioe-emp.org/es/organizaciones-internacionales/organizacion-internacional-para-la-normalizacion#:~:text=La%20ISO%20es%20una%20organizaci%C3%B3n,normas%20internacionales%20y%20documentos%20relacionados>.
- Kingo, L. (s.f.). El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales. *Crónica ONU*. <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales#:~:text=El%20Pacto%20est%C3%A1%20basado%20en,valores%20y%20principios%20compartidos%20para>
- Logan, B. (2019). *The Case of Danske Bank and Money Laundering*. Seven Pillars Institute.
<https://sevenpillarsinstitute.org/the-case-of-danske-bank-and-money-laundering/>
- Martinez, G. F. & Bialakowsky, A. (1984). *El Balance Social en las Cooperativas. Evaluación Sistemática del Impacto Social*. Ediciones Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de Buenos Aires.
- Martínez, I., Gil, A., (2004). *La acción social empresarial como componente de la responsabilidad social corporativa* [ponencia]. Congreso Internacional de Investigadores en Relaciones Públicas: Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla.
- Mastrangelo, A. (2014, 29 de enero). ¿Qué son los stakeholders?. *Alejandra Mastrangelo*.
<https://alejandramastrangelo.com/que-son-los-stakeholders/>
- Molina, F. (1996). Síndéresis y conciencia moral. *Anuario Filosófico*, 29, 773 – 785.
- Novarese de Nieto, T. & Fernández-Lorenzo, L. (1995). Balance Social en Cooperativas de Trabajo. *Propuesta para el Área Educación y Capacitación* [ponencia]. XVI Jornadas Universitarias de Contabilidad, Resistencia.

Referencias

- Ojeda, M. (2006). *Ética: una visión global de la conducta humana*. Pearson Educación.
- Organización de las Naciones Unidas (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Oxford Languages (s. f.). NGO. Definitions from Oxford Languages.
- Páez, L. (2010). La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 63-81.
- Plena inclusión Cantabria (s. f.). *¿Qué es ser ciudadano?*.
<http://www.plenainclusioncantabria.org/apoyamos-a-las-personas/que-es-ser-ciudadano/>
- Quintanilla, I. (2003). *Empresas y Personas: Gestión del conocimiento y capital humano*. Limusa.
- Rivas, V., Magala, R., & Lubwama, A. (2011). *Construcción de modelos de negocios sostenibles destinados a los servicios financieros para los jóvenes*. SEEP Network.
https://seepnetwork.org/files/galleries/857_YFS-_BizModels_-_ESP.pdf
- Romero, E., Zúñiga, X., Tapia, D., Arana, A. & García, J. (2019). Atención a Grupos Prioritarios y Calidad de Vida, ¿Responsabilidad Social Universitaria?: Caso Parroquia Mariscal Sucre – Ecuador, 2017. *Revista Publicando*, 6(22), 16-26.
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2035>
- Sánchez Vásquez, A. (1984). *Ética*. Editorial Crítica – Grupo editorial Grijalbo.
- Servicio de Rentas Internas. (2015). *Mi guía tributaria 5 (6ta ed.)*.
www.sri.gob.ec
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). Ley 0. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 444.
<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a#:~:text=%2D%20Para%20efectos%20de%20la%20presente,bienes%20y%20servicios%2C%20para%20satisfacer>

- 
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). Decreto ejecutivo 1061. Reglamento a *Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial Suplemento 648
- Tishler, C. (2001). Five Questions for James Austin. *Harvard Business School*. <https://hbswk.hbs.edu/item/five-questions-for-james-austin>
- Toro A., J. B. (2001). El ciudadano y su papel en la construcción de lo social. *Rumbo sostenible*. <https://www.rumbosostenible.com/el-paradigma-de-la-sustentabilidad/el-ciudadano-y-su-papel-en-la-construccion-de-lo-social/#>
- Vistage. (2019, 3 de octubre). Las empresas argentinas no llegan al mínimo esperado en materia de Triple Impacto. *Vistage*. <https://argentina.vistage.com/2019/10/03/las-empresas-argentinas-no-llegan-al-minimo-esperado-en-materia-de-triple-impacto/>
- Waddock, S. A. (2004). Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real. *Journal of Business Ethics*, 50(4), 313-327. DOI: 10.1023/B:BUSI.0000025080.77652.a3
- Waddock, S.A. & Graves, S.B., (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18 (4), 303-319.
- Wardle, L. (2017). *Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social Guía de Implementación*. <https://sptf.info/images/USSPM-Implementation-Guide-Spanish--Final-2.0-Dec2017.pdf>
- Zabala-Salazar, H. (2008). *Construcción de un modelo de balance social para el cooperativismo de una región latinoamericana: El caso de Antioquia (Colombia)* [Ponencia]. The Third Sector and Sustainable Social Change: New Frontiers for Research. <http://www.istr.org/conferences/barcelona/cd/pdf/abstracts/Salazar.Hernando.pdf>
- Zerk, J. A. (2006). *Multinationals and Corporate Social Responsibility: Limitations and Opportunities in International Law*. Cambridge University Press.



“Pensar globalmente, actuar localmente, cooperar internacionalmente”