



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA**

**Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en las PYMES del
Ecuador, año 2017. Caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito
Cristo Rey.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Sánchez Armijos, Nuvia del Rocío

DIRECTOR: Sarango Lalangui, Paúl Oswaldo, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister:

Paúl Oswaldo Sarango Lalangui

DOCENTE DE LA TITULACION

El presente trabajo de titulación, Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en las PYMES del Ecuador, año 2017. Caso de estudio cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey denominado realizado por Nuvia del Rocío Sánchez Armijos, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 22 de septiembre del 2017

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Nuvia del Rocío Sánchez Armijos” declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Propuesta de modelo de gestión socialmente responsable para la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey, de la Titulación Magister en Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, siendo el Magíster Paul Oswaldo Sarango Lalangui director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice:

“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora: Nuvia del Rocío Sánchez Armijos

Cédula 1103336804

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo Freddy por su apoyo y cariño brindado durante todo este tiempo en el que me dediqué a cumplir mi sueño, a la niña de mis ojos mi Hija Paula Beatriz mi princesita que con su dulzura, ternura y amor infinito ha estado siempre a mi lado animándome y enseñándome que el amor no tiene límites y a mi hijo Freddy Marcelo mi príncipe encantado que con sus ocurrencias ha hecho más llevadero este trayecto de mi vida.

A mis padres Milton y Luchita, los pilares de mi vida, mis maestros de vida por haberme siempre inculcado la superación por impulsarme a volar y acompañarme en el vuelo, ellos que se han esforzado siempre por darme lo mejor para prepararme para la vida y que sin escatimar esfuerzo alguno sacrificaron parte de su vida para formarnos y educarnos a mis hermanos y a mí para convertirnos en personas de provecho y correcto proceder.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme culminar con éxito mi objetivo planteado, por poner en mi camino personas maravillosas que me han apoyado en todo momento.

A mis padres por haberme formado en valores que han sido guía en toda mi vida y sin esos principios no sería la persona que soy ahora, por su infinito amor y paciencia durante todo este tiempo dedicado a realizar mi sueño, por el cariño y entrega hacia mis hijos que muchas de las veces tuve que dejarlos a su cuidado por eso y mucho más GRACIAS.

A mi esposo Freddy por su generosidad y apoyo brindado a lo largo del transcurso de la maestría.

Extiendo mi agradecimiento sincero a la cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey al gerente Ab. Alcívar Espinosa, a los empleados y socios que muy gentilmente me facilitaron la información requerida para la realización del trabajo de investigación.

A mi familia, siempre incondicionales y dispuestos a apoyarme.

A mi director de tesis Mgrt Paúl Sarango y al docente Mgrt. Beder Aguilar por guiarme con sus sugerencias y correcciones para desarrollar el presente trabajo de investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
INDICE DE TABLAS.....	viii
RESUMEN.....	.1
ABSTRACT.....	.2
INTRODUCCIÓN.....	.3
CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	.5
1. La empresa y la responsabilidad social corporativa (RSC).....	.6
1.1. La Responsabilidad Social Corporativa.....	.8
1.1.1. Origen de la Responsabilidad Social Corporativa.....	.8
1.1.2. Conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa.....	10
1.2. Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa	10
1.3 Indicadores de medición de la Responsabilidad Social Corporativa.....	13
1.3.1 Criterios que debe cumplir una empresa socialmente responsable.....	13
1.3.2. Medición de la Responsabilidad Social Empresarial.....	13
1.3.3. Indicadores de medición de RSC.....	13
1.3.3.1. <i>Global Reporting Initiative(GRI)</i>	14
1.3.3.2. Indicadores para la gestión de la RSC.....	14
1.3.3.2.1. Ethos.....	15
1.4. Grupos de interés	16
1.4.1. Origen, evolución y conceptualización de los grupos de interés.....	16
1.4.2. Principales stakeholders de una empresa.....	16
1.4.3. Importancia de la gestión de los grupos de interés en el marco de la RSE.....	17
1.4.4. Beneficios de la gestión estratégica con los grupos de interés.....	18
1.5. Mapa de grupos de interés.....	19

1.5.1. Levantamiento del mapa de grupos de Interés.....	19
1.5.2. Compromiso con los grupos de interés.....	21
5.1.3. Herramientas generales y modelos de gestión de los grupos de interés.....	24
1.6. Modelos de gestión socialmente responsables	25
1.6.1. Etapas para la elaboración de los planes de RSC.....	28
1.6.2. Modelos y herramientas para gestionar la responsabilidad social corporativa.....	30
CAPITULO II: METODOLOGÍA	33
2.1. Tipo de estudio	34
2.2. Métodos	34
2.3. Técnicas.....	35
2.4. Instrumentos	37
CAPITULO III: GENERALIDADES DE LAS EMPRESA EN ESTUDIO	41
3.2. Filosofía empresarial	43
3.2.1. Misión.....	43
3.2.2. Visión.....	43
3.2.3. Valores institucionales.....	43
3.3. Productos y/o servicios.....	44
3.3.1. Productos.....	44
3.3.2. Servicios.....	44
3.4. Estructura organizacional	44
3.4.1. Estructura interna.....	44
3.5. Características empresariales del sector donde opera la empresa.	48
CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO.....	50
4.1. Autodiagnóstico según la metodología ETHOS.....	51
4.2. Mapa de grupos de interés.....	57
4.2.1. Identificación.....	57
4.2.2. Reconocimiento.....	59
4.2.3. Priorización.....	60
4.3. Diagnóstico de los grupos de interés	60
4.3.1. Público interno.....	60
4.3.2. Consumidores y clientes.....	65
4.4. Análisis cualitativo de la información obtenida a directivos y grupos de interés.....	70
4.4.1 Cuadros comparativos de los resultados obtenidos Empresario - Trabajadores.....	70

4.4.3. Cuadro comparativo de los resultados obtenidos entre los socios y el gerente de la empresa.....	74
CAPITULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTION SOCIALMENTE RESPONSABLE PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CRISTO REY.....	79
5.1. Planeación	80
5.1.1 filosofía empresarial.....	80
5.1.2 Políticas empresariales.....	81
5.1.3. Objetivo corporativo.....	82
5.2. Organización.....	87
5.2.1. Estructura departamental.....	87
5.2.2. Principales funciones departamentales.....	89
5.2.3. Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSE	91
5.3. Dirección y ejecución.....	94
5.3.1. Decisiones a ponerse en marcha para cumplimiento de objetivos estratégicos.....	94
5.3.2. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales.....	96
5.3.3. Compromisos entre la empresa y los grupos de interés.....	97
5.4. Control.....	98
5.4.1. Indicadores de medición.....	98
CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES.....	104
BIBLIOGRAFIA.....	105
ANEXOS.....	108

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas en la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa	11
Tabla 2. Clasificación de los stakeholders.....	17
Tabla 3. Análisis de las dimensiones para el levantamiento de los grupos de interés.....	20
Tabla 4. Formas de establecer el compromiso con los grupos de interés.....	22
Tabla 5. Herramientas generales y específicas para la gestión y el diálogo con los grupos de interés.....	24

Tabla 6. Herramienta de análisis PESTEL	29
Tabla 7. Crecimiento de la Cooperativa Cristo Rey desde el año 2010 al 2016.	49
Tabla 8. Cuadro resumen de los datos obtenidos por el gerente de la Cooperativa Cristo Rey	51
Tabla 9. Identificación de los grupos de interés en la Cooperativa Cristo Rey	58
Tabla 10. . Reconocimiento de los grupos de interés en la Cooperativa Cristo Rey.	59
Tabla 11. Priorización de los grupos de interés en la Cooperativa Cristo Rey.....	60
Tabla 12. Objetivos estratégicos para gobierno corporativo	82
Tabla 13. Objetivos estratégicos para público interno.....	84
Tabla 14. Objetivos estratégicos para consumidores/clientes.	85
Tabla 15. Indicadores de cumplimiento para gobierno corporativo	98
Tabla 16. Indicadores de cumplimiento para público interno	99
Tabla 17. Indicadores de cumplimiento para consumidores y clientes.....	100

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organización del cuestionario Ethos.....	15
Ilustración 2. Beneficios de la gestión de los grupos de interés.....	18
Ilustración 3. Resumen del levantamiento de grupos de interés.	21
Ilustración 4. Compromiso con los grupos de interés.....	23
Ilustración 5. Proceso del compromiso con los grupos de interés.	24
Ilustración 6. Planificación de un modelo de gestión.....	26
Ilustración 7. Momentos para una propuesta de gestión Socialmente Responsable.	27
Ilustración 8. Panorama global de la gestión de la RSC	28
Ilustración 9. Matriz de Gardner.....	30
Ilustración 10. Modelo Savage.....	31
Ilustración 11. Modelo de Agle, Mitchell y Wood.....	32
Ilustración 12. Organigrama estructural de la cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey	47
Ilustración 13. Organigrama propuesto para la cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey incorporado el departamento de Responsabilidad Social.....	88
Ilustración 14. Ámbitos de la RSE en los que se enfocará la propuesta	89
Ilustración 15. Items del clima organizacional propuestos para la Cooperativa Cristo Rey	91
Ilustración 16. Decisiones de la cooperativa Cristo Rey para el cumplimiento de objetivos.....	95
Ilustración 17. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales de la entidad financiera.	96
Ilustración 18. Compromisos entre la empresa y los grupos de interés.	97

RESUMEN

Ser socialmente responsable es ir más allá del cumplimiento legal de las obligaciones de la empresa, se trata de invertir en el capital humano, el medio ambiente y comunidad, generando desarrollo en la sociedad. Actualmente las empresas están sometidas a un mayor escrutinio por parte de consumidores, y la sociedad, llegando incluso a condicionar las perspectivas de crecimiento de la empresa, por ello la responsabilidad social ha cobrado importancia convirtiéndose en un factor de éxito y un elemento indispensable para la supervivencia en el largo plazo.

La presente investigación contiene una propuesta de gestión socialmente responsable para la cooperativa Cristo Rey ubicada en el barrio Motupe de la ciudad de Loja. Para ello se realizó un diagnóstico basado en Indicadores de responsabilidad social Ethos para los grupos de interés priorizados como son: directivos, empleados y socios. Analizados los indicadores se determina que la entidad no aplica un modelo de gestión socialmente responsable, por lo que se realiza la presente propuesta como un aporte que permitirá a la cooperativa desarrollar sus actividades financieras enmarcadas en un modelo de Responsabilidad Social.

Palabras clave: Responsabilidad Social, modelo de gestión, diagnóstico, instrumento Ethos, indicadores de Responsabilidad Social, grupos de interés.

ABSTRACT

To be socially responsible is to go beyond the legal fulfillment of the company's obligations, it is to invest in the human capital, to the environment, to get the community, generating development in the society. At present, companies are subject to greater scrutiny by consumers and society, even to condition the growth prospects of the company, so social responsibility has become important, becoming a factor of success and an indispensable element for long-term survival.

This research contains a socially responsible management proposal for the "Cristo Rey" cooperative located in the Motupe neighborhood of the city of Loja. For this purpose, a diagnosis was made based on Ethos Social Responsibility Indicators for priority groups such as managers, employees and partners. Analyzed the indicators determines that the entity does not apply a socially responsible management model, so the present proposal is made as a contribution that will enable the cooperative to develop its financial activities framed in a model of Social Responsibility.

Key words: Social Responsibility, management model, diagnosis, Ethos instrument, Social Responsibility indicators, interest groups.

INTRODUCCION

Una empresa socialmente responsable es aquella que dentro de su estrategia de negocio no incluye solo objetivos financieros que generen rentabilidad para los propietarios sino que incorpora objetivos sociales y medioambientales, creando valor para sus grupos de interés. Implica además tener un comportamiento ético y transparente asumiendo las consecuencias de los impactos generados por las decisiones y actividades que realiza. Las crisis financieras, el crecimiento basado en el consumo irresponsable, corrupción, inversiones donde solo se analizan los riesgos económicos, han puesto de manifiesto la necesidad de migrar hacia otro modelo de negocio donde se integren los aspectos para conseguir un desarrollo sostenible

La aplicación de la Responsabilidad Social empezó en los países desarrollados y poco a poco se ha ido extendiendo en todo el mundo. En el Ecuador se han realizado cambios en la legislación y exigencias a las empresas haciendo que estas se preocupen por los impactos de sus actividades, como es el Plan Nacional del Buen Vivir el cual busca un desarrollo equilibrado, equitativo y socialmente responsable que garantice las condiciones necesarias que posibiliten el buen vivir de la población.

En nuestro país, de manera general son las grandes empresas las que han incorporado voluntariamente la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en su modelo de negocio, fomentado estas prácticas a sus proveedores y aliados estratégicos. Las prácticas de Responsabilidad Social en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se enmarcan principalmente en actividades filantrópicas, realizan algunas prácticas orientadas a la filosofía de la RS pero no cuentan con un sistema de gestión estructurado, basado en los principios de la RSE, de ahí la importancia de realizar un modelo de gestión que impulse la transición de la filantropía hacia la Responsabilidad Social en las PYMES del Ecuador que les permita alcanzar el desarrollo sostenible.

La presente investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta de gestión socialmente responsable para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, que le ayudará a la entidad a mejorar su desempeño en los ámbitos económico, social y ambiental, quedando a disposición de los directivos su implementación. Los objetivos específicos que nos ayudaron a alcanzar lo planteado fueron: fundamentar teóricamente la función de la responsabilidad social en las empresas; Identificar la aplicación de la responsabilidad social empresarial mediante el uso de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial ETHOS;

Identificar, reconocer y priorizar los grupos de interés relacionados con la empresa y Diseñar un modelo de gestión que permita la incorporación de prácticas socialmente responsables.

Para la recolección de información, se realizaron entrevistas a directivos y encuestas a empleados y socios utilizando como base el instrumento ADEHC- ETHOS de Responsabilidad Social para obtener un diagnóstico de como se está llevando a cabo las prácticas de RSE en la cooperativa, conocer cuáles son las expectativas de los grupos de interés para en base a ello proponer un modelo de gestión socialmente responsable para la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, que le permita pasar de la filantropía que actualmente realiza hacia un modelo de gestión donde se incluyan actividades que generen impacto en el largo plazo para todos los grupos de interés con los que se relaciona.

La tesis se compone de cinco capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I se elaboró el marco teórico, donde se da a conocer el origen de la RSE, como ha evolucionado a lo largo del tiempo, los indicadores de medición existentes, la teoría de los grupos de interés, mapa de los grupos de interés y modelos de gestión socialmente responsables.

El capítulo II contiene la metodología utilizada para el levantamiento de información donde se detalla los métodos, las técnicas, el mapeo de los grupos de interés y el instrumento ETHOS utilizado para obtener información,.

En el capítulo III se detallan las generalidades de la empresa en estudio.

El capítulo IV es la parte medular de la investigación, contiene el autodiagnóstico realizado luego de la aplicación del instrumento ETHOS a directivos, empleados y socios, donde se da a conocer la identificación el reconocimiento y la priorización de los grupos de interés, así como los resultados de las encuestas aplicadas y los análisis por cada indicador.

En el capítulo V se expone la propuesta de modelo de gestión socialmente responsable, la cual consta de las siguientes partes: planeación, organización dirección y ejecución y control.

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. La empresa y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La Responsabilidad Social Corporativa implica el desarrollo de nuevos modelos de negocio y emprendimientos innovadores que ofrezcan una visión inclusiva hacia los sectores más vulnerables de la sociedad.

A medida que las empresas se enfrentan a los retos de un entorno cambiante, en el contexto de la mundialización y, en particular, del mercado interior, aumenta su convencimiento de que la responsabilidad social puede tener un valor económico directo. Aunque la responsabilidad principal de las empresas consiste en generar beneficios, pueden contribuir al mismo tiempo al logro de los objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades. (Libro verde, 2001, p. 4).

Tradicionalmente los mángagers solo se centraban en ganar dinero y generar rentabilidad para la empresa, dentro del marco de la RSC el para qué crear valor está enfocado a la sustentabilidad en el largo plazo, lo cual nos permite descubrir nuevos nichos de mercado, fomenta las buenas relaciones públicas, podrá acceder a nuevos inversionistas, relaciones con los empleados, innovación (Lassaga, 2016, p.22). Como se manifestó en el foro de Davos (2015) “el capitalismo insensible ya no encaja” porque muchas de las grandes empresas están consideradas como causantes de los problemas sociales, ambientales y económicos.

La responsabilidad social empresarial es un modelo útil para mejorar el modelo productivo de la empresa, constituye una gran oportunidad de mejorar los beneficios de la empresa sean grandes o pequeñas. Entre los beneficios que trae tenemos: disminución de conflictos, valoración de la imagen y de la marca, mayor lealtad del consumidor, mayor capacidad de contratación y permanencia de los empleados, flexibilidad y capacidad de adaptación, sustentabilidad del negocio en el largo plazo, acceso a mercados, acceso a capitales (Ethos, 2006).

La sociedad está evolucionando y son más analíticos con los procesos de producción, es decir ya no preguntan solo que hace la empresa sino como lo hace, evaluando las consecuencias que trae al medio ambiente y a la sociedad la forma de hacerlo. Los directivos de empresas son más conscientes de la importancia de trabajar de manera responsable por lo que están

implementando modelos de negocios socialmente responsables, un gran ejemplo del compromiso de realizar un consumo responsable con conciencia social y medioambiental es la empresa Brasileña de cosméticos Natura la cual busca crear valor para la sociedad, generando resultados integrados en las dimensiones económica, social y ambiental.

La RSC es en la actualidad un instrumento de competitividad no solo en el ámbito empresarial, sino entre los países que están en la búsqueda de un posicionamiento de nuevos espacios comerciales. Las empresas que adoptan RSC como una herramienta de competitividad, encuentran a esta como una opción legítima que se ha convertido en una necesidad para la supervivencia de las empresas y una actividad inseparable de la práctica empresarial. En este contexto, la seguridad en los productos y en las condiciones de trabajo no solo atrae clientes sino reduce los costos internos de accidentes, la utilización eficiente de tierra agua, energía y otros recursos naturales hace más productivas a las empresas. La mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido, es decir que las alternativas escogidas deben beneficiar a las dos partes (Porter y Kramer, 2006, p.7).

La RSC renueva la concepción de empresa otorgándole una dimensión amplia e integradora que va más allá de la cuestión económica, en la que se incorpora la triple cuenta de resultados; componentes esenciales del desarrollo sostenible como son el económico, social y medioambiental o triple bottom line de Elkington. Para Moneva y Lizcaíno (2005), la sostenibilidad se sitúa como fin a alcanzar por medio de la implantación de un modelo de empresa socialmente responsable en el que los distintos stakeholders son el centro de atención para la gestión.

Es innegable que el sector empresarial está generando muchos cambios en la sociedad, por lo que no puede ser ajeno a los problemas que en ella existen. Las tendencias de la última década a las que se enfrenta el mundo como la globalización, la evolución de la tecnología y las comunicaciones han creado un nuevo contexto que necesita nuevas reglas, lo que sucede en una empresa en Europa es conocido en pocos minutos en América por ejemplo. Por lo tanto un modelo de gestión socialmente responsable que involucre a las partes interesadas que genere valor para todos es una estrategia de éxito garantizada, porque como nos manifiestan Porter y Kramer (2006) “cualquier negocio que persiga sus fines a expensas de la sociedad en la que opera descubrirá que su éxito es temporal”.

1.1. La Responsabilidad Social Corporativa

1.1.1. Origen de la Responsabilidad Social Corporativa.

No existe un consenso por parte de autores a la hora de fijar una fecha exacta para determinar el origen de la RSC, algunos autores fijan el nacimiento de la idea de la responsabilidad social de las empresas en los años 20 y en concreto en 1923, fecha en la que Oliver Sheldon publicó su obra en la que manifiesta que las responsabilidades básicas de la gestión son sociales. Este autor enfatiza sobre la ética o el deber sobre los elementos humanos, estableciendo que los gerentes deben tratar a sus subordinados con justicia y honestidad (Mozas y Puentes, 2017).

Podemos decir que la responsabilidad social corporativa se fraguó como concepto en la década de 1930 y se consolidó en los años setenta del siglo xx, fue en ese momento cuando se produjo una confrontación entre las dos ideas de la responsabilidad social del empresario. Se generaron dos corrientes, las que consideraban que el uso de los recursos personales y materiales deben estar exclusivamente orientados al incremento de los beneficios, respetando únicamente las leyes mercantiles siendo el principal referente de esta corriente el reputado economista Milton Friedman. (Campos y Fernández, 2015, p.26).

En un artículo publicado en el New York Times Magazine (1970) titulado *The social responsibility of business is to increase its profits*, Friedman exponía que las empresas no deben tener otra responsabilidad que la de maximizar sus beneficios; su razonamiento es muy claro: las empresas como instituciones económicas deben contribuir a la maximización de la eficiencia del sistema económico y esto se consigue cuando el empresario maximiza sus beneficios, por lo tanto no hay lugar para otras responsabilidades y en concreto para el ejercicio de la llamada acción social o filantropía, según el criterio de Friedman, la participación en estas actividades supone un incumplimiento del deber fiduciario de los directivos respecto de los propietarios y, probablemente, un uso ineficiente de los recursos de la empresa.

Esta controvertida posición generó numerosas críticas, pero a la vez incubó el germen utilizado para justificar numerosas acciones políticas y empresariales posteriores (Milian, L., 2015 p 15). Otro de los destacados oponentes al criterio de RSE es Theodore Levitt quien plantea que la esencia del sistema de libre empresa es ante todo la obtención de un beneficio, lo cual es consistente con las propias leyes de supervivencia en un sistema económico, sustenta además que la empresa tendrá mejores oportunidades de cumplir su cometido si descarta tantas

necesidades que se han dicho y escrito en cuanto a sus verdaderos objetivos (Sulbarán, 1995 p. 12).

La confrontación llegó con la concepción defendida por otros economistas siendo el máximo representante Edward Freeman, según el cual el beneficio no debe limitarse solo a los accionistas sino que ha de ampliarse a otros grupos de interés como los trabajadores, clientes proveedores y la comunidad donde la empresa realiza sus actividades de negocio. (Campos y Fernández, 2015). Otro prestigioso académico estudioso de esta disciplina y que hizo un gran aporte a la RSC en esa época (1960) fue Keith Davis quien plantea un modelo que radica en que la empresa como cualquier ciudadano debe actuar responsablemente en relación a las consecuencias de sus actos. (Sulbarán, 1995, p.15).

En esa misma línea otra gran aportación al concepto de RSC llegó de la mano de Archie B Carroll quien en 1979 identificó cuatro responsabilidades de la empresa: *económica*, ligada a la generación de utilidades, *legal*, establece el cumplimiento con la normatividad que le compete como empresa, *ética* relacionada con el desempeño basado en valores y principios morales y *discrecional*, relativa al juicio de cada empresa según el entorno en que se encuentre (Rauflet, Lozano, Barrera y García de la torre 2012 p. 5). Una definición de RSC propuesta por Carroll citada por Mejía (2008) decía: que para que los gerentes o empresas se comprometan con RSC ellos tenían que tener:

- a) una definición básica de RSC
- b) un entendimiento/enumeración de los asuntos para los cuales existía responsabilidad social, lo que hoy conocemos Stakeholders y
- c) una especificación de la filosofía de sensibilidad de los asuntos.

Como podemos ver a lo largo del origen de la RSC existieron vertientes a favor y en contra de la RSC el más crítico ha sido sin duda Milton Friedman para quien la única responsabilidad de la empresa es la de generar utilidades para los directivos y accionistas sin tomar en cuenta a todos los involucrados en el negocio dejando la acción social para las personas u otras organizaciones creadas para esos fines, en contraposición a esta teoría han surgido otras corrientes como la de Freeman, Carroll, etc donde ya no se piensa solamente en la rentabilidad de la empresa sino que se habla de ética de obligación moral de la empresa de solucionar problemas sociales que en muchos casos son creados por ella mismo o de manera indirecta a contribuido a crear.

1.1.2. Conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa.

La RSC es un concepto muy amplio que se encuentra en continuo desarrollo y posee diferentes enfoques, no es una definición rígida sino que se ha ido moldeando el concepto hasta llegar a lo que hoy entendemos como RSC.

La Comisión Europea en el libro verde (2001) define la RSE como “la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”

Una de las definiciones más importantes en América Latina es la del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil (2005) el cual sostiene que:

Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Analizando los conceptos de RSC se puede observar un componente ético en todos ellos, lo que ha permitido evolucionar del concepto de empresa como entidad generadora de beneficios económicos hacia una estructura más compleja que busca la creación de valor para todos los involucrados en ella.

1.2. Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa

El concepto de RSC surge en EEUU en la década de los 50 sin embargo es la obra “Social Responsibilities for the Businessman” de Howard R Bowen (1953) la que marcará el comienzo de la RSC y consagrará a su autor como el padre de la Responsabilidad Social Corporativa. (Milian, 2015, p.14).

En 1960 Keith Davis propone que la RS de las empresas se da en función de la cantidad de poder que estas tienen sobre la sociedad, es decir que aquellas empresas que generan mayor impacto, deberán tener mayor responsabilidad social. En esta misma década Milton Friedman nos da una visión totalmente diferente sobre RSE el cual dice que la única responsabilidad de la empresa es generar beneficios, señalando como irresponsabilidad la donación de recursos en actividades que no estén relacionadas con el crecimiento del negocio. En 1971 Johnson encontró cuatro visiones de RSE:

1. Conocimiento del entorno en que se desarrollan las empresas.
2. Realización de programas sociales para la generación de ganancias
3. generar la máxima ganancia en varios niveles mediante su accionar y
4. el conocimiento de los grupos de interés y generación de riqueza.

En 1970 Sethi propuso un esquema de tres etapas:

- a) Obligatoria
- b) Política
- c) etapa socialmente responsable.

Una figura destacada en asumir las nuevas teorías de Sethi fue Archie B Carroll, el cual en 1979 propuso un modelo en el cual se definen cuatro categorías interrelacionadas: Económica, Legal, Ética y Discrecional.

Para una mejor comprensión a continuación se presenta un cuadro comparativo con las diferentes etapas en la evolución de la RSC:

Tabla 1. Etapas en la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa

1953-1975	1975-1990	1990-2000	2000-2010
En este período se da el origen de la evolución de la RSE, Bowen plantea por primer a vez cuáles son las responsabilidades que los empresarios deben cumplir o no con la sociedad. Davis plantea que las empresas que más impacto generan deben tener mayor RS, Milton Friedman	En este período el debate se centra en el modo en que la RS se lleva a cabo. Destacan autores como Sethi, Carroll, Drucker, Cochran y Wood, ellos proponen diferentes modelos de RS: uno centrado en función de las obligaciones y responsabilidades de la empresa, otro en el desempeño de la RS de las empresas. Otro	Este período destaca importancia de los stakeholders, las empresas dejan de centrarse en su interior y se abren paso al exterior incorporando aspectos como el medioambiente que en etapas anteriores no se habían mencionado. Se realizan acciones filantrópicas como ventajas competitivas	En esta etapa convergen nuevos actores, la RSE asociada al sector público y social teniendo como objetivo el desarrollo sostenible de las empresas para reducir su impacto ambiental y mejorar la relación con los grupos de interés, esta vinculación de intereses abrió la puerta para que organismos internacionales incluyan

<p>señala que la única responsabilidad de la empresa es generar ganancias, Johnson destaca la RSC como voluntaria. En este período destacan cuatro autores los cuales tienen conceptos y apreciaciones diversas de lo que es RSE, el debate se centró en su razón de ser de la RSE.</p>	<p>planteamiento es el de que los negocios conviertan sus responsabilidades en oportunidades de negocio, también se plantea en este período que la RSE debe ser implementada a través de principios que delimiten la actuación de la empresa, políticas que den respuestas a problemáticas sociales, es decir no quedarse solo en la teoría sino pasar a la práctica con resultados que se puedan medir. En esta etapa surgen los indicadores de medición de la RSE.</p>	<p>para las empresas. Se vincula la RSC con teorías administrativas donde el aspecto ambiental cobra más importancia es así que Hart en 1997 señala que es necesario vincular el desarrollo tecnológico con la sostenibilidad, por lo que agrega la dimensión ambiental a las ya existentes económicas y sociales surgiendo así el triple botton line de Elkington que integra las tres dimensiones y sus operaciones. Social-Económica-Medioambiental.</p>	<p>a la RSE como un elemento clave para promocionar el desarrollo, surgiendo el Pacto Global, GRI, ISO 2600, en América Latina han surgido muchas iniciativas como: Ethos en Brazil, CERES en ecuador , CECODES en Colombia, etc. algunas de estas instituciones tienen apoyo del BM, la OEA y el BID a través de su fondo multilateral de inversiones. En el siglo XXI cada vez son más las empresas que se suman a producir con RSE, la población es más consiente de la importancia de proteger el medio ambiente y buscan productos que sean producidos de forma responsable.</p>
---	--	---	---

Fuente: Raufflet, Lozano, Barrera y García de la Torre (2012).
 Elaborado por: Sánchez, N (2017).

La evolución de la RSC ha sido paulatina pasando desde la filantropía tradicional donde se apoyaba con recursos puntuales para un determinado sector sin involucrarse con las necesidades y problemas de la población, a una RSE integral donde se toman en cuenta los aspectos sociales económicos y medio ambientales de la población, con impactos mucho más profundos y duraderos, a la que se están sumando cada vez más organizaciones, públicas y privadas.

1.3 Indicadores de medición de la Responsabilidad Social Corporativa

La empresa para definirse como socialmente responsable debe en su filosofía de gestión formular y poner en práctica acciones efectivas en materia social económica y ambiental, en palabras de Viera (2012), citado por Chirinos, Fernández y Sánchez “ser responsable es ser sostenible, siempre que se entienda como la conjunción de tres vértices de un triángulo: Equidad Económica-Justicia Social y Seguridad Ambiental”.

1.3.1 Criterios que debe cumplir una empresa socialmente responsable.

Cajiga (1999), incluye cuatro ámbitos con los que certifica a las empresas y que debe cumplir toda empresa socialmente responsable:

- 1 Contribuir a la calidad de vida dentro de la empresa: las empresas generan empleos y pagan sueldos que deben justos y oportunos contribuyendo al desarrollo de los trabajadores y mejorando su calidad de vida
- 2 Cuidado y preservación del medio ambiente: es necesario que las empresas cuiden el entorno que les rodea y fomenten en sus trabajadores y sus familias el ánimo para preservarlo.
- 3 Desempeñarse con un código de ética: El trato ético permitirá a las empresas mantener relaciones de calidad con proveedores y clientes, resultando que más de ellos buscarán hacer negocio con esas empresas generando mayores volúmenes de venta y más ingresos como consecuencia.
- 4 Vincularse con la comunidad a partir de la misión del negocio, pero también de los bienes y servicios producidos más allá de la filantropía y el asistencialismo, implementado el modelo de gestión socialmente responsable

1.3.2. Medición de la Responsabilidad Social Empresarial.

Del mismo modo que la gestión en una empresa debe ser medida, también la gestión de la responsabilidad social puede y debe ser evaluada. La medición es una tarea fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales. Gestionar sin medir provoca la ausencia de criterios para determinar si se están alcanzando o no los objetivos. Para hacer mediciones se han desarrollado indicadores cualitativos y cuantitativos, es decir de la triple cuenta de resultados económica, social y ambiental, estos deben cumplir con tres requisitos: ser fiables, comparables y tener validez. (Campos y Fernández, 2015, p.72)

1.3.3 Indicadores de medición de la RSC.

En el siglo 21 la RSC ha cobrado mayor fuerza, lo que ha desencadenado la generación de indicadores, instrumentos y principios relacionados con la medición del cumplimiento de la RSE. Para facilitar la comprensión de estas propuestas se han dividido en tres niveles que son principios, instrumentos e indicadores (Raufflett, et al; 2012, p.51).

Los principios: son guías que indican prácticas o conductas aceptables o inaceptables, las principales iniciativas que establecen principios de RSE son: el Pacto Mundial, directrices de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y principios de la Coalición de Economías Socialmente Responsables (CERES)

Instrumentos: Tienen el objetivo de aportar lineamientos acerca de los aspectos que se deben considerar al momento de reportar o implementar medidas de RSE. Entre los instrumentos tenemos: Global Reporting Initiative (GRI), el estándar de aseguramiento de AccountAbility a través de la norma AA1000, La Organización Internacional de Standardización (ISO) a través de la norma ISO26000 y la Norma Mexicana de la Responsabilidad Social (Raufflett, et al 2012, p.48).

1.3.3.1 Global Reporting Initiative (GRI).

La guía desarrollada por el GRI contiene principios requisitos e indicadores para estructurar un reporte de sostenibilidad relevante y creíble.

La GRI ha elaborado un marco que aporta directrices sobre la elaboración de memorias de sostenibilidad, incluyendo los impactos económicos, sociales y ambientales de una empresa. Las directrices de la GRI se refieren a cuatro principios respecto al contenido de las memorias así: materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad (Strandberg, 2010, p. 15).

Los principios señalados por GRI para la elaboración de informes son: transparencia, auditabilidad, información completa, relevancia, exactitud, neutralidad, comparabilidad, claridad, oportunidad y exhaustividad (Campos y Fernández, 2015, p.81).

1.3.3.2. Indicadores para la gestión de la RSC.

A través de los indicadores, es posible dar pautas para la gestión de la RSC. Dado su grado de especificidad poseen elementos suficientes para que se puedan realizar certificaciones por terceros (Raufflett et al, 2012). Un sistema de indicadores es un conjunto de valores diseñados

para medir ciertas variables específicas, para así poder comprobar que una empresa llega a las metas señaladas en su estrategia (Strandberg 2010, p. 9).

1.3.3.2.1 Ethos.

Los indicadores Ethos buscan ofrecer a las organizaciones indicadores que profundicen en su compromiso con la RSE y el desarrollo sostenible. Estructurados en forma de cuestionario, los Indicadores Ethos son un excelente instrumento de concienciación, aprendizaje y monitoreo de la responsabilidad social empresarial. En los Indicadores, el Instituto Ethos procura siempre perfeccionar los procesos de gestión sugeridos a las empresas que responden al cuestionario y se prepara para iniciar, a la brevedad, un amplio proceso participativo de revisión de la herramienta, para priorizar, cada vez más, los parámetros de legitimidad, aplicabilidad y comparabilidad.



Ilustración 1. Organización del cuestionario Ethos
 Fuente: Ethos (2011).
 Elaborado por: Sánchez N, (2017).

1.4. Grupos de interés

1.4.1. Origen, evolución y conceptualización de los grupos de interés.

La idea de grupo de interés o stakeholder apareció por primera vez en el trabajo desarrollado por el Stanford Research Institute (SRI), en los años sesenta, el cual definió el término stakeholders como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir (Freeman, 1984). En los 20 años siguientes, algunos investigadores comenzaron a experimentar con dicha idea y formularon opiniones más sólidas de planificación estratégica y posteriormente de gestión estratégica. Pero no es hasta los años 80 que el concepto de stakeholder comienza a tener relevancia en la literatura de management. Freeman en 1984, publica su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, a partir del cual el concepto comienza a tener mayor difusión. Así la definición más generalmente aceptada se debe a Freeman, lo que hace que se lo considere el verdadero pionero de ese término para el que stakeholders son: “aquellos grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de la organización” (Caballero, G, García, J, Quintás, M 2007, p.1).

Este término ha ido evolucionando a lo largo de los años, considerándose primeramente solo aquellos individuos o grupos de los que la organización necesita para sobrevivir a cualquiera de ellos que tenga un interés en la organización o se vea afectado por ella.

En este contexto han surgido numerosos conceptos emitidos por organizaciones y organismos internacionales. Para Accountability (2005) los stakeholders son aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización.

1.4.2. Principales stakeholders de una empresa.

Wheller y Sillampää (1997) citado por Accountabiliy hicieron la distinción entre stakeholders principales o primarios y secundarios. Entre los principales incluían: los accionistas, los empleados, los consumidores, los proveedores y las comunidades locales donde opera la empresa. Entre los secundarios se mencionaba a los medios de comunicación, las administraciones públicas y los órganos reguladores, las organizaciones gubernamentales, los sindicatos, los competidores, etc.

Otra clasificación de stakeholders es la propuesta por Clarkson (1995), para una mejor comprensión se ha elaborado la siguiente tabla.

Tabla 2. Clasificación de los stakeholders.

Tipo de Stakeholder	Descripción	Ejemplo
Primarios	Tienen una elevada interdependencia con la empresa	Trabajadores, directivos, gobierno y comunidades
Secundarios	Influyen o afectan, son influidos o son afectados	Medios de comunicación
Clave	Pueden interferir en la liquidez presente y futura de la empresa	Proveedores, clientes y plantilla
Emergentes	Sin influencia presente en el flujo de capital pero con posibilidad de alterarlo en el futuro	Proveedores importantes, ONGs
Principales	Incluyen a los primarios de primera categoría y competidores, pueden interferir en el flujo de caja actual y futuro.	Emprendedores sociales, comunidades locales, agencias de desarrollo.
Periféricos	Los que no tienen voz social	Aislados, desinteresados, divergentes, adversarios no humanos (biodiversidad)

Fuente: Campos y Fernández (2015)
 Elaborado por: Sánchez, N (2017).

1.4.3. Importancia de la gestión de los grupos de interés en el marco de la RSE.

Para Forética (2009):

La identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable.

Los stakeholders ya no pueden ser ignorados por aquella organización que pretenda ir a la par con el entorno y permanecer en el mercado competitivo, por lo que es necesario que la empresa sea responsable del impacto que genera en los stakeholders tanto internos como externos, de modo que modifique la estrategia para reflejar las preocupaciones de sus grupos de interés. (Caballero, 2007).

En este contexto, las empresas juegan un rol más importante que antes, sus actividades tienen un impacto económico, ambiental y social en la sociedad tanto a escala local como global. En respuesta al crecimiento del rol de las empresas en la sociedad, son cada vez más los miembros o representantes de distintos grupos sociales afectados por el cambio, que exigen estar informados, ser consultados y participar en las decisiones corporativas (Krik, T Forstater, M, Monaghan, P y Sillampaa, M 2005). Por lo tanto conseguir lo que se conoce como legitimidad social o licencia para operar de las empresas es esencial para reducir riesgos de conflictos sociales, mejorando la reputación de la empresa llevando a cabo el cambio de paradigma ganador-ganador donde todos resulten beneficiados de las actividades de la empresa.

1.4.4. Beneficios de la gestión estratégica con los grupos de interés.

Son varios los beneficios de mantener un compromiso exitoso con los grupos de interés entre los que se mencionan:



Ilustración 2. Beneficios de la gestión de los grupos de interés
 Fuente: Strandberg 2010 & AccountAbility (2006).
 Elaborado por: Sánchez, N (2017).

1.5. Mapa de grupos de interés

Para considerar el cumplimiento de las expectativas de los stakeholders en la estrategia de la organización, la dirección debe identificar correctamente a cada uno de ellos, como lo cita Caballero, García y Quintás (2007) de acuerdo con el entorno de la organización algunos stakeholders importan más que otros a la hora de tomar decisiones.

Realizar un mapa de stakeholders significa identificar las expectativas y capacidad de influencia de cada uno. Esto ayuda a establecer prioridades a las que hacer frente, mientras que permite una visión global de otras posibles interacciones entre los grupos. (Forética, 2009, p. 5).

El mapeo de grupos de interés es una herramienta que permite identificar e investigar las maneras en que los diversos actores pueden influenciar o ser influenciados por la organización, esto nos permite poner en marcha estrategias para tomar decisiones que satisfagan a todos o la mayor parte de los stakeholders, por lo tanto es de vital importancia realizar una correcta identificación reconocimiento y priorización de los grupos de interés.

1.5.1. Levantamiento del mapa de grupos de Interés.

Toda organización que decide adoptar un modelo socialmente responsable, debe tener un vínculo y compromiso con los grupos de interés, se debe empezar levantando y documentando una línea base o diagnóstico que debe recoger los objetivos, intereses, tamaño, sector de negocio, materia prima, particularidades del entorno, es decir toda información que nos pueda aportar conocimiento acerca de posibles stakeholders.

Valarezo (2015) propone levantar un mapa de grupos de interés a través de su *identificación, reconocimiento y priorización*:

Identificación: Saber quiénes son, hacer una lista, establecer cuáles son los impactos de las actividades y operaciones de los grupos frente a la organización y viceversa. No hay una lista genérica de stakeholders de empresas, estos dependen de la industria, la empresa la ubicación geográfica y el tema en cuestión.

Reconocimiento: una vez identificados los grupos de interés el siguiente paso es reconocerlos, consiste en clasificarlos de acuerdo a dimensiones o categorías. Se puede encontrar categorías sencillas pero funcionales como:

- ✓ Grupos de interés directos e indirectos
- ✓ Grupos de interés internos y externos

- ✓ Grupos de interés contractuales y no contractuales

Tabla 3. Análisis de las dimensiones para el levantamiento de los grupos de interés.

Dimensión	Descripción	Ejemplo
Responsabilidad	Grupos con los que la empresa tiene o puede tener responsabilidades legales financieras y operativas	Accionistas
Influencia	Tiene o puede tener posibilidad de influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos	Accionistas, directivos
Por cercanía	Grupos con los que interactúa la organización durante sus actividades o viven cerca de las instalaciones	Poblaciones cercanas
Tensión	Grupos que necesitan atención inmediata de la empresa referente a temas financieros, medioambientales sociales	Comunidad,
Dependencia	Grupos que depende de manera directa o indirecta de la empresa	Empleados, clientes, proveedores
Por representación	Los que representan a otras personas	Líderes de comunidades, representantes sindicales, consejeros.
Perspectivas diversas	Grupos que pueden identificar nuevas oportunidades	Gestión de proyectos por parte de directivos

Fuente: Accountability (2006) & Lassaga (2016).
Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Priorización: identificados y reconocidos el siguiente paso es establecer un orden de prioridad entre las partes interesadas y los temas, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las expectativas existentes. Un modelo muy útil a la hora de priorizarlos es el propuesto por Agel,

Mitchel y Sonnenfeld (1999) , el cual sugiere que las empresas se enfoquen hacia los grupos que cumplen con los requisitos de:

Poder: es la capacidad del stakeholder de influenciar a la organización

Legitimidad: se refiere a la relación y las acciones del stakeholder con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia.

Urgencia: requisitos que los stakeholders plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad (Acuña, p 2012 p 9).



Ilustración 3. Resumen del levantamiento de grupos de interés.
Fuente: AcconutAbility (2006) & Strandberg (2010).
Elaborado por: Sánchez, N (2017).

1.5.2. Compromiso con los grupos de interés.

A partir del mapeo de stakeholders se podrá continuar con el diseño de la gestión del compromiso con los grupos de interés. Establecer un compromiso con los grupos de interés supone una variedad de acciones para comprender e involucrarlos en las actividades y toma de decisiones de la compañía. Existen varios métodos de compromiso con los grupos de interés, la clave es elegir el más apropiado para la empresa.

Tabla 4. Formas de establecer el compromiso con los grupos de interés.

Formas de compromiso	Descripción	Instrumentos utilizados
Consulta:	el objetivo de la relación es obtener información y feedback de los grupos de interés para poder incluirlos en las decisiones internas	Relación a corto o largo plazo La Comunicación debe ser bilateral, encuestas, reuniones de grupo, etc
Convocatoria	Implica trabajar directamente con las partes interesadas con el objetivo de entender sus inquietudes y tenerlas en cuenta en la toma de decisiones	Relación a corto o largo plazo. Foros de múltiples GI, Paneles.
Colaboración	Proceden de personas y organizaciones públicas o privadas que se dedican a objetivos de bien común a través de la combinación de recursos y competencias	La relación es a largo plazo Proyectos.

Fuente: Strandberg (2010).
Elaborado por: Sánchez, N (2017).

La norma AA 1000 establece los principios en los que debe basarse el compromiso con los grupos de interés. Un compromiso con los grupos de interés de calidad debe:

- Basarse en un compromiso con los principios AA1000APS
- Definir el alcance de manera clara
- Crear condiciones para el diálogo
- Ser parte integrante del gobierno de la organización
- Disponer de recursos adecuados
- Ser transparente, flexible y oportuno

La Norma AA1000 consta de cuatro partes :

- 1. Propósito y alcance de la AA1000SES (2011):** Esta norma es un marco de aplicación general para el diseño, implementación, evaluación y comunicación de un compromiso con los grupos de interés de calidad.
- 2. Compromiso e integración:** Los tres principios de la AA1000 son:

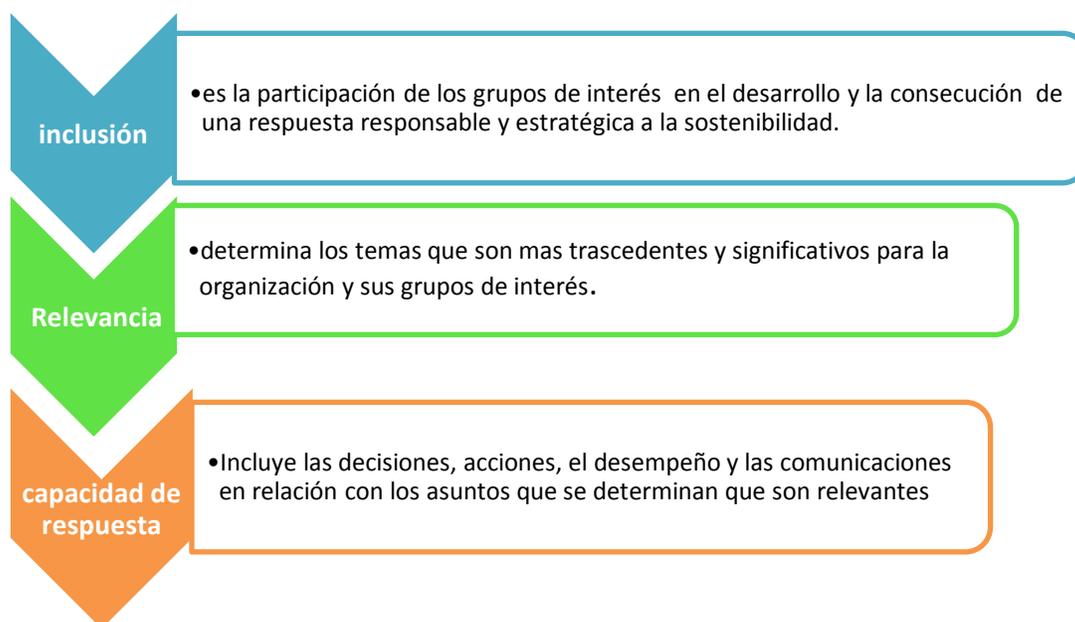


Ilustración 4. Compromiso con los grupos de interés.
 Fuente: AA 1000 SES (2011).
 Elaborado por: Sánchez, N (2017).

- 3. Propósito, alcance y grupos de interés:** Se tiene que analizar y comprender el porqué, comprometerse cuál es el propósito que se quiere conseguir; en que colaborar, es decir el alcance que se va a tener y quien debe estar implicado en el proceso por ejemplo, grupos de interés, directivos.
- 4. Proceso de compromiso con los grupos de interés:** El proceso descrito en la norma AA1000SES (2011) consta de cuatro etapas que son:

1. Planificar: *describir y mapear los GI, Determinar el nivel y método de compromiso, Establecer y comunicar los límites de la información, Desarrollar un plan de compromiso, Establecer indicadores*

2. Preparar: *Recursos: financieros y humanos, Desarrollar las capacidades para comprometerse, Identificar y prepararse para afrontar los riesgos del compromiso.*

3. Implementar el plan de compromiso: *invitar a los grupos de interés a comprometerse, Informar a los grupos de interés, Documentar el compromiso y sus resultados, Desarrollar un plan de acción, Comunicar los resultados del compromiso y el plan de acción*

4. Actuar revisar mejorar: *Supervisar y evaluar el compromiso, Aprender y mejorar, Revisar el plan de acción, Informar sobre el compromiso*

Ilustración 5. Proceso del compromiso con los grupos de interés.
 Fuente: AA 1000 SES (2011).
 Elaborado por: Sánchez, N (2017).

5.1.3. Herramientas generales y modelos de gestión de los grupos de interés

Existen numerosas herramientas y modelos de gestión para la integración de la relación con los grupos de interés en la organización. Es preciso establecer un sistema realista y contrastable. Para ello existen algunas iniciativas, procesos y/o herramientas que pueden facilitar el trabajo de los que vamos a destacar los siguientes:

Tabla 5. Herramientas generales y específicas para la gestión y el diálogo con los grupos de interés.

Las herramientas generales son:	
HERRAMIENTAS	INDICADOR
GRI: es una iniciativa multi-stakeholder que establece un marco común para el reporte voluntario del triple botom line de las organizaciones	4.14. Relación de grupos de interés que la organización ha incluido 4.15. Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete 4.16. Enfoques adoptados para la inclusión de los GI, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de GI. 4.17. Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los GI y la forma en la que ha respondido la organización en la elaboración de la memoria.
AA1000 Norma establecida por Accountability 2009, basada en criterios que permiten una evaluación de las relaciones que la empresa establece con sus GI. Está compuesta de tres criterios :	No propone indicadores predefinidos pero si define directrices para que las empresas y sus grupos puedan coproducir sus indicadores esto requiere rendir cuentas, en particular a través de auditorías y comunicaciones sobre el desempeño ético y social, dando prioridad a la calidad del diálogo y la participación de los grupos de interés. Para los grupos de interés: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar qué es lo más importante para los GI. ✓ Aspectos de materialidad ✓ Estudiar la manera que esas expectativas han

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Materialidad ✓ Conformidad ✓ Credibilidad 	<p>sido satisfechas.</p>
<p>SGE21: es la primera norma Europea certificable que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la RS</p>	<p>Este modelo incluye, criterios para identificar y clasificar a los stakeholders, una metodología para detectar sus expectativas, el establecimiento y priorización de planes de acción y comunicación.</p>
<p>Las herramientas específicas para el diálogo con los grupos de interés son:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudio de las percepciones de los Stakeholders: se llevan a cabo mediante encuestas regulares a sus grupos de interés. ✓ Auditorias de RSE: el auditor debe comprobar el sistema global de gestión y verificar si existen registros o resultados de reclamaciones para garantizar la efectividad del proceso del diálogo. ✓ Paneles con GI: Son reuniones semestrales o anuales para verificar el cumplimiento de los objetivos de diálogo y los compromisos establecidos. 	

Fuente: Forética (2009) & Granda, G; Trujillo, R (2011).

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

1.6. Modelos de gestión socialmente responsables

Para Lassaga (2016), Un modelo de gestión “es un marco de referencia para la gestión de la RSC”. Para comenzar a pensar en los modelos de gestión, se debe realizar un primer estudio a modo de diagnóstico para conocer en qué nivel de su cultura corporativa está la organización.

Para Viteri y Jácome (2015), la aplicación de la Responsabilidad Social dentro de la planificación estratégica de las organizaciones se puede definir como un modelo de gestión que

integra el respeto al medio ambiente, el ejercicio de los derechos humanos y derechos de los trabajadores y el compromiso con los grupos de interés; la cual incluye:



Ilustración 6. Planificación de un modelo de gestión.

Fuente: Viteri & Jácome (2015).

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Lassaga (2016) manifiesta que, en el proceso de implementación de un modelo de gestión SR, es importante considerar el factor tiempo. Se puede destacar tres momentos para una propuesta de un modelo de gestión de RS:

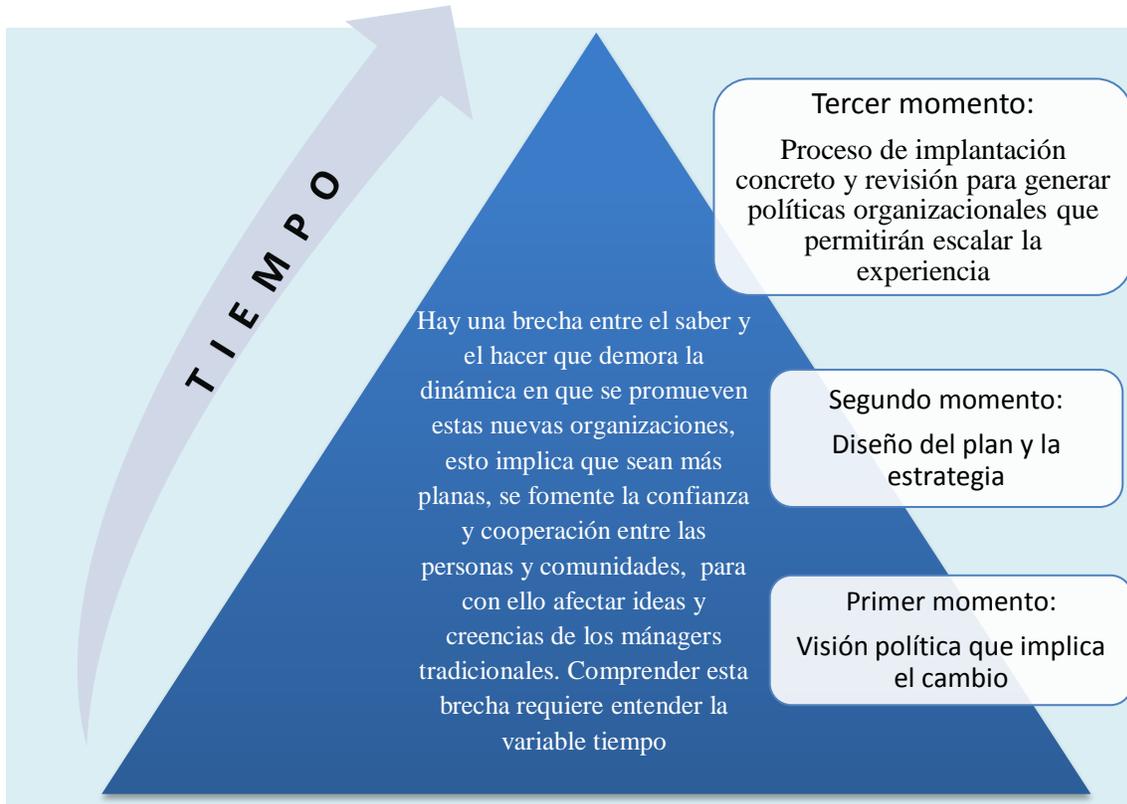


Ilustración 7. Momentos para una propuesta de gestión Socialmente Responsable.
Fuente: Lassaga (2016).
Elaborado por: Sánchez, N (2017).

La política general de RSC tiene por objeto establecer los principios básicos y el marco general de actuación para la gestión de las prácticas de RSC y servir de base para la integración de la RSC en el modelo de negocio del grupo y en su estrategia, estos principios se ven reflejados en la misión, visión y valores de la empresa (Iberdrola 2016, p.3).

Las políticas que se tomen en la empresa estarán dirigidas a crear valor de forma sostenible para sus stakeholders, retribuir de forma equitativa a todos los colectivos que contribuyen al éxito de la empresa. Por ejemplo dentro de la política ambiental se puede incluir: promoción de cultura ambiental, mejora del desempeño ambiental, comunicación de la gestión ambiental, etc.

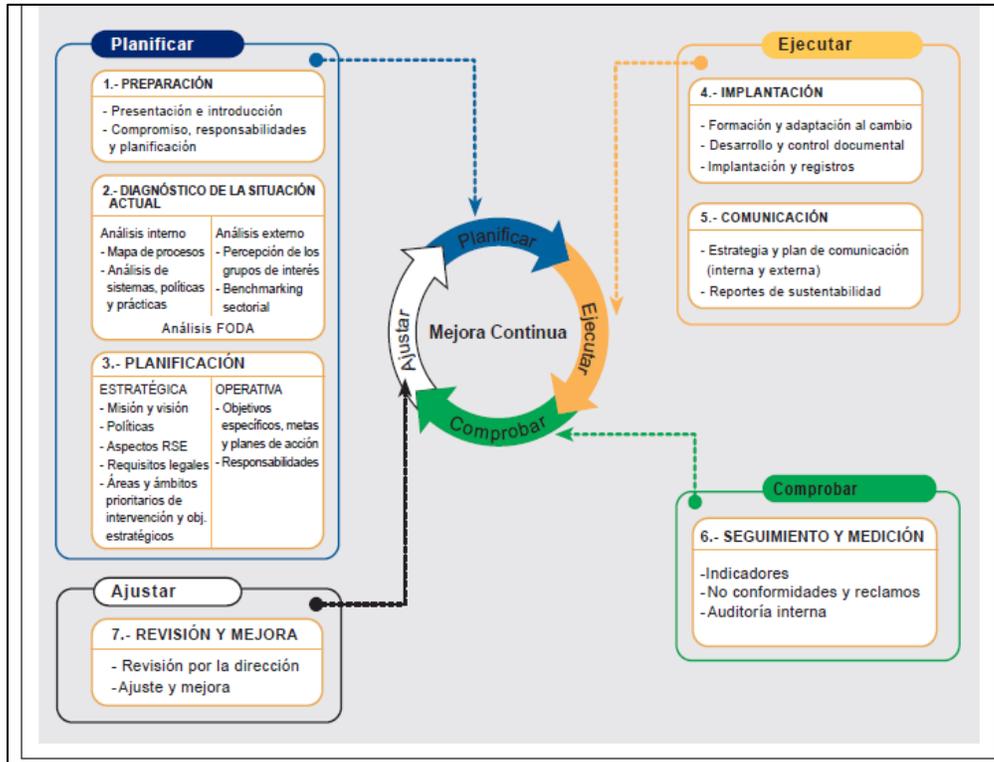


Ilustración 8. Panorama global de la gestión de la RSC
Fuente. Forética, (2009)

1.6.1. Etapas para la elaboración de los planes de RSC.

Para gestionar la RSC, lo primero que se debe considerar es si existen políticas y si se cuenta con el presupuesto necesario; para luego plantearse como se armará el equipo de gestión (Lassaga, 2016, p.28).

La implementación de la RSC como un modelo de gestión empresarial consta de cuatro etapas aplicadas en el orden siguiente:

Etapa 1. Planificación. En esta etapa se realiza análisis de la situación interna y externa, estructura de la misión y visión, la definición de objetivos estratégicos, establecimiento del plan de acción y la asignación de recursos.

La planificación permite a la empresa: recolectar información e ideas, para la toma de decisiones y construcción de consensos entre los diferentes puntos de vista de los grupos de interés, para obtener credibilidad, apoyo, construir una imagen aceptada por la sociedad; estructurar el camino a seguir, basado en el estado actual y con una visión o estado que se pretende alcanzar después de la implementación (Viteri y Jácome, 2011, p.5).

- a) Análisis de la situación interna y externa:** Para el análisis de la realidad interna y externa de la organización se realiza el análisis F O D A, que permite identificar y comprender las capacidades y destrezas que se deberá optimizar o mejorar dentro de la organización, para este estudio se debe considerar a los grupos de interés ya que las acciones objetivos o políticas organizacionales podrían afectarlos.

La otra herramienta a utilizar para un correcto diseño de la estrategia de RSC es la de análisis del entorno denominada análisis P E S T E L la misma que permite comprender el contexto de una empresa a través de una serie de factores externos como:

Tabla 6. Herramienta de análisis PESTEL

Factor de análisis	Elementos de influencia externos.
Político	políticas de gobierno, fiscales, subvenciones
Económico	Ciclos económicos, políticas económicas, tipos de interés
Social:	Comportamiento y consumo de la sociedad
Tecnológico	Innovación y desarrollo
Ecológico	Protección del medio ambiente, leyes y regulaciones
Legal	Leyes sobre empleo, salud, seguridad laboral, etc

Fuente: Lassaga, (2016).

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

- b) Estructura de la misión visión:** la misión y visión son elementos claves en la planificación estratégica, permiten a las instituciones ubicarse y enfocar sus acciones en congruencia con la filosofía de la organización.
- c) Definición de objetivos estratégicos:** La RS debe estar dentro de la estrategia mismo de la empresa y se debe alinear con las operaciones y procedimientos que ejecuta la organización en el día a día. Los objetivos nos indican lo que se desea conseguir para lograr la misión.
- d) Plan de acción:** comprende todo el conjunto de estrategias, actividades y proyectos a realizar para el logro de los objetivos, deben ser coherentes con ellos y manifestar de manera concreta y práctica la filosofía de la organización.

Etapa 2. Implementación: Comprende la aplicación de las acciones y medidas necesarias para ejecutar los procesos definidos en la planificación, con los recursos asignados y la delegación de tareas que permitan lograr con mayor eficiencia la aplicación del plan.

Etapa 3. Seguimiento: Verifica que se cumplan los objetivos o se reajusten para poder cumplirlos.

Etapa 4. Evaluación: se estudian los resultados obtenidos en el seguimiento para: modificar, solucionar problemas, identificar cambios y redefinir objetivos de mejora continua.

1.6.2. Modelos y herramientas para gestionar la responsabilidad social corporativa.

Existen diferentes modelos y herramientas que son de mucha ayuda a la hora de realizar y definir estrategias para llevar a la acción la gestión de la RSC, así tenemos:

Modelo de interés y poder de Gardner: esta matriz se orienta a clasificar a los stakeholders de acuerdo a la variable de poder que poseen y al grado de interés que demuestran por las estrategias de la empresa. (Acuña, 2012, p. 9)

	Mucho	3. Satisfacer	1. Colaborar
Interés	Poco	4. Observar	2. Comunicar
		Poca	Mucha
		Influencia	

Ilustración 9. Matriz de Gardner
 Fuente: Lassaga, (2016).
 Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Modelo de Savage: este modelo presenta una matriz de doble entrada para identificar a los stakeholders que influyen en la organización. Posee dos ejes críticos: el potencial de estos actores de amenazar a la organización y el potencial de cooperar con la organización. Por lo tanto de la matriz se deducen cuatro tipos de stakeholders: mixtos donde la estrategia es colaborar, marginales cuya estrategia será controlarlos, de apoyo que implica una estrategia de implicarlos en la organización y de no apoyo donde la estrategia es la defensa ya que no son cooperativos y amenazan a la organización. (Acuña, 2012, p.9)

Potencial para amenazar a la organización

		ALTO	BAJO
Potencial Para cooperar	ALTO	Ambiguos/mixtos Estrategia: colaborar	Apoyo Estrategia: involucrarse
	BAJO	No apoyo Estrategia: defensa	Marginal Estrategia: Monitorear

Ilustración 10. Modelo Savage
 Fuente: Lassaga, (2016) y Acuña, (2012)
 Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Muchas veces el potencial para colaborar de los stakeholders es ignorado, ya que el análisis siempre se centra en la amenaza que representan, siendo muy importante el potencial para colaborar ya que esto representa para la empresa una mejor gestión.

Modelo de Agle, Mitchel y Wood: los autores proponen un diagrama de venn en el cual se relacionen las variables de poder legitimidad y urgencia.

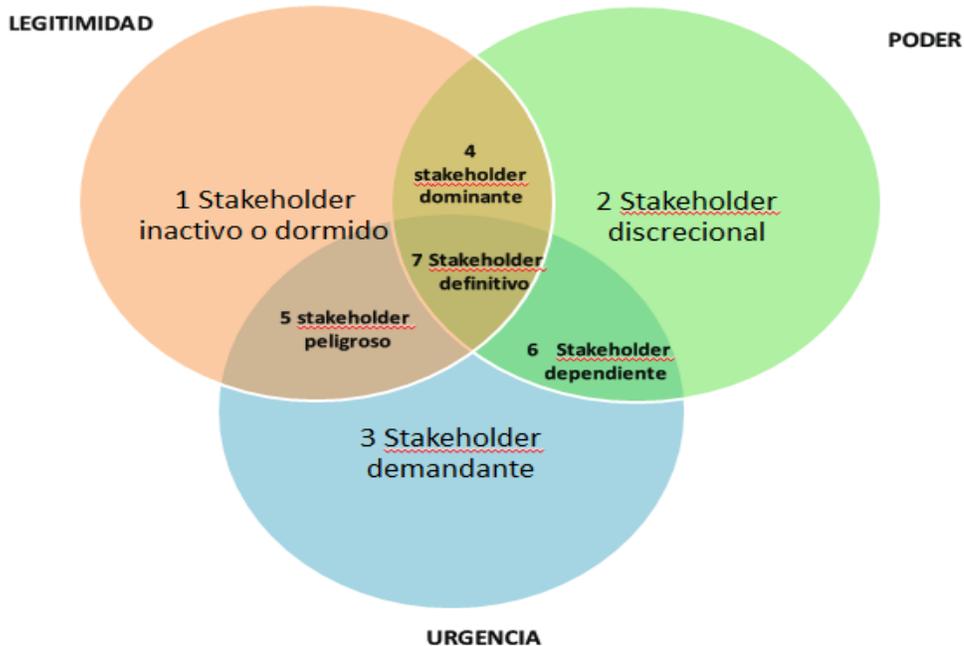


Ilustración 11. Modelo de Agle, Mitchel y Wood
 Fuente: Vicuña, (2012).
 Elaborado por: Sánchez, N (2017).

La combinación de estos atributos lleva a siete tipos de stakeholders que son: latentes, discrecionales, reclamantes, dominantes, peligrosos, dependientes y definitivos. Si un grupo no posee ninguno de estos atributos no puede considerarse grupo de interés, si posee uno o más atributos si lo es y su importancia aumentará con los atributos que analizados los modelos, las estrategias que se deriven están encaminadas a dar soporte al proyecto de implementación del modelo de gestión de la RSC.

Realizando un análisis de todo lo expuesto en este punto, un modelo de gestión de RS no se puede implementar de manera aislada o por secciones sino que debe ser entendido como parte del ADN de la organización construyendo un nuevo escenario de gestión responsable motivando el empoderamiento de todos los que forman parte de la empresa.

CAPITULO II: METODOLOGÍA

2.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se realizó fue exploratorio y descriptivo.

Exploratorio: Porque con la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos identificamos tendencias en el modelo de gestión, las relaciones con los grupos de interés existentes, lo cual nos permitió tener una visión general de la RSC en la empresa.

Descriptivo: Porque con la información recopilada se midió el desempeño en RSC de la empresa a través del análisis, descripción y evaluación de las actividades y fenómenos encontrados en las dimensiones económica, social y ambiental y sus relaciones con los grupos de interés.

2.2. Métodos

Los métodos que se utilizaron para realizar la investigación fueron:

Método inductivo: El método inductivo es aquel que permite llegar a conclusiones generales a partir de premisas particulares (Pérez y Merino, 2008). Por lo tanto la aplicación de este método nos permitió conocer en que forma la empresa lleva a cabo la RSC, cuales son las prácticas que realiza, para llegar a concluir de manera general la gestión que la empresa realiza en materia de RSC.

Método descriptivo: El objetivo de la investigación descriptiva es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas, es decir que no se limita solamente a la recolección de datos sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables (Meyer y Van Dalen, 2006). La aplicación del método descriptivo nos permitió interpretar, analizar y comparar la información que se obtuvo a través de los instrumentos aplicados como encuestas, entrevistas, formularios de análisis de datos. A través de cuadros de análisis estadísticos fuimos describiendo el desarrollo de la información.

Método analítico: El método analítico de investigación consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos (grupo Morzing Corporation). Este método nos permitió, a través de análisis, descripción y observación, de la información recopilada, definir cada una de las actividades de

RSC que realiza la empresa, finalmente se determinó de manera general cual es el nivel de desempeño de la RSC en la empresa, y en base a ello se realizó la propuesta.

2.3. Técnicas

Para la recolección de la información se utilizaron las siguientes técnicas:

Revisión bibliográfica y documental: esto se utilizó para fundamentar teóricamente lo que es la RSC para ello se recurrió a diferentes documentos y fuentes bibliográficas como libros, artículos científicos, tesis, Google académico, Scopus.

Revisión documental y de archivo: para ello se recurrió a información contenida en informes, documentos, publicaciones de prensa, etc., lo cual nos permitió conocer las políticas de la empresa entorno a las RSC y fundamentar la información sobre la participación en temas de responsabilidad social en los ámbitos económico, social y ambiental así por ejemplo, participación en la conservación del medio ambiente, participación en la comunidad, inclusión.

La aplicación de estas técnicas nos permitieron establecer un modelo de responsabilidad social con el sustento bibliográfico necesario, adaptándolo a la realidad de nuestra empresa en estudio.

Entrevistas: esta técnica se aplicó exclusivamente a directivos, es decir aquellos que están manejando la empresa los que tienen un conocimiento general de la gestión, procesos internos, estructura de la organización, relación con los grupos de interés. Estos nos proporcionaron información muy importante que luego se contrastó con la que nos facilitaron los demás grupos de interés.

Encuestas: Esta técnica se aplicó a los grupos de interés: público interno (empleados y trabajadores) y consumidores y clientes (socios de la cooperativa) que se priorizaron luego del mapeo realizado. La encuesta aplicada se basó en la herramienta Ethos de Responsabilidad Social.

Mapeo de grupos de interés.

Para el mapeo de grupos de interés se utilizó el modelo propuesto por Karina Valarezo (2016), la cual propone levantar el mapa de grupos de interés a través de su:



La identificación de los grupos de interés se realizó en base a la información obtenida de la entrevista a los directivos de la empresa.

El reconocimiento se lo realizó de acuerdo a las dimensiones o categorías como son: responsabilidad, influencia tensión dependencia, perspectivas diversas

La priorización se la realizó siguiendo el modelo de Agle, Mitchel y Sonnenfeld (1999) el que sugiere que las empresas se enfoquen en los Stakeholders que cumplan con estos tres requisitos de poder, legitimidad y urgencia, en caso que no cumpla con ninguno de estos requisitos no será considerado grupo de interés, es decir que se va a jerarquizar según su importancia.

Muestreo

Como se ha mencionado anteriormente, el reconocimiento de los grupos de interés se lo realizó tomado en cuenta las dimensiones interna y externa de la empresa.

Dentro de la dimensión interna se consideraron a los directivos y empleados, a los cuales se les aplicó la encuesta con un total de 27 encuestas realizadas a los empleados que corresponde a todo el universo y una entrevista al gerente.

En la dimensión externa se encuentran los socios con un total de 8729, para obtener una muestra representativa se aplicó la fórmula para poblaciones inferiores a 100 000 habitantes la cual se detalla a continuación:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{E^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

n = tamaño de la muestra

Z² = el nivel de confianza bajo la curva normal = (aceptación 93%) Z=1,81

E² = Margen de error permisible = (7%) E = 0,07

P = probabilidad de ocurrencia = 0,5 (50% de datos en la curva normal)

Q = probabilidad de no ocurrencia = 1 - P Q = 0,5

N = población o universo de estudio.

El cálculo para la obtención de la muestra en la presente investigación se realizó de la siguiente manera:

$$n = \frac{8729 \cdot (1,81)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,07)^2 \cdot (8729) + 0,819025}$$

$$n = \frac{7899,79}{43,58} = 181,26$$

n = 182 muestras

2.4. Instrumentos

El instrumento que se utilizó para realizar el presente trabajo de investigación fue el instrumento Ethos de responsabilidad social, cuyo objetivo es evaluar la gestión de las empresas en lo que se refiere a la incorporación de prácticas de RSE, a la planificación de estrategias y a su desempeño general. Los indicadores se presentan en un cuestionario que evalúa la contribución al desarrollo social y ambiental organizado en siete temas que son: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad, Gobierno y Sociedad, cada tema se divide en un conjunto de indicadores cuya finalidad es plantear cómo puede la compañía mejorar su desempeño en aquel aspecto. En total son cuarenta indicadores contenidos en estos siete aspectos (Ethos, 2010).

Esto se realizó mediante una entrevista al gerente, 27 encuestas realizadas a los empleados y 182 encuestas a los socios que fueron los grupos de interés priorizados, con la finalidad de recolectar información de la gestión que realiza la empresa en las dimensiones económica, social y ambiental, que luego se analizó y contrastó entre la información proporcionada por el gerente.

Los indicadores que aplicaron en la investigación fueron:

- **Indicadores de responsabilidad social empresarial adec-ethos para directivos:**

1. VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

Autorregulación de la conducta

- Indicador 1. Compromisos éticos

Relaciones transparentes con la sociedad

- Indicador 2. Relaciones con la competencia
- Indicador 3. Diálogo e involucramiento de los grupos de interés (stakeholders)
- Indicador 4. Balance Social/ Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad
-

2. PÚBLICO INTERNO

Diálogo y participación

- Indicador 5. Gestión participativa

Respeto al individuo

- Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil
- Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial
- Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género

3. MEDIO AMBIENTE

Responsabilidad con las futuras generaciones

- Indicador 9. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental
- Indicador 10. Educación y Concienciación Ambiental

Gerenciamiento del impacto ambiental

- Indicador 11. Gerenciamiento de los Impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios
- Indicador 12. Minimización de entradas y salidas de insumos

4. PROVEEDORES

Selección, evaluación y asociación con proveedores

- Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores
- Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores

5. CONSUMIDORES Y CLIENTES

Dimensión social del consumo

- Indicador 15. Política de comunicación comercial
- Indicador 16. Excelencia de la atención
- Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios

6. COMUNIDAD

Relaciones con la comunidad local

- Indicador 18. Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno

Acción Social

- Indicador 19. Financiamiento de la Acción Social

7. GOBIERNO Y SOCIEDAD

Transparencia política

- Indicador 20. Construcción de la ciudadanía por las empresas
- Indicador 21. Prácticas anticorrupción y anticoima
- Indicador 22. Liderazgo e influencia social
- Indicador 23. Participación en proyectos sociales gubernamentales

- **Indicadores de responsabilidad social empresarial adec-ethos para público interno:**

Diálogo y participación

- Indicador 5. Gestión participativa
 - Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil
 - Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial
 - Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género
- **Indicadores de responsabilidad social empresarial adec-ethos para consumidores y clientes:**

Dimensión social del consumo

- Indicador 15. Política de comunicación comercial
- Indicador 16. Excelencia de la atención
- Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios

CAPITULO III: GENERALIDADES DE LAS EMPRESA EN ESTUDIO

3.1 Antecedentes de la empresa

La empresa donde se realizó el diagnóstico para el posterior diseño del modelo de gestión socialmente responsable fue la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

La cooperativa inicia sus actividades en la sesión realizada el sábado 13 de mayo de 1996 con la presencia de 33 choferes profesionales y que por iniciativa del sr Alcívar Espinosa Ordoñez conformaron ese día la precoperativa de Ahorro y Crédito. Sus recursos estaban conformados por los aportes económicos de 100 socios los cuales aportaron con un capital de 120 000 sucres cada uno hasta reunir 20 millones de sucres, con lo que empezaron a ofrecer pequeños créditos de hasta un millón de sucres (LA HORA, 2016).

Obtiene la personería jurídica mediante acuerdo ministerial del Ministerio de Bienestar Social, Dirección Nacional de Cooperativas # 0084 de 26 de marzo de 1997 e inscrita en el registro general de cooperativas con el número de orden 5965 de 27 de marzo de 1997 (Arellano Ramírez, 1997).

En el año 2013 pasa al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, siendo este el principal ente regulador de control y de apoyo del Sistema Financiero Cooperativo Ecuatoriano (Cristo Rey, 2014 p.3).

En la actualidad cuenta con alrededor de 8729 socios y dos sucursales, estableciendo la matriz principal en el barrio que la vio nacer y que ha sido el principal testigo de su crecimiento y de donde han recibido el apoyo de su gente.

Una connotación muy importante que la diferencia del resto de entidades financieras es la ubicación geográfica de la agencia matriz, la misma que se encuentra a 7 km de distancia del centro de la ciudad de Loja, lo cual según palabras de su gerente y fundador don Alcívar Espinosa es por el contexto de creación de la cooperativa que se fundó a partir de la asociación de choferes profesionales de Motupe, los cuales ofrecieron sus instalaciones para que la cooperativa empiece a funcionar, por lo que se trata de lealtad hacia la institución que la vio nacer, el principal propósito es servir a los socios y sus familias que mayoritariamente se ubican en este sector, sumado a ello la vocación de servicio hacia el sector rural, si nos vamos de aquí, opina, toda la gente que viene del campo tendría que salir al centro para poder realizar las gestiones respecto del pago de servicios básicos, cobro de pensiones o del bono entonces nuestra vocación de servicio ya se perdería.

La principal actividad de la empresa es la prestación de productos financieros donde ofrecen varias líneas de créditos y paralelo a ello también ofrecen servicios para el pago de servicios básicos, pago del bono de desarrollo humano, transferencias interbancarias.

3.2. Filosofía empresarial

3.2.1. Misión

“Apoyar el desarrollo socio económico y la generación de empleo en la región sur del Ecuador, mediante la prestación de servicios financieros caracterizados por su oportunidad, calidad de servicio, eficiencia, costos justos, sostenibilidad y alcance nacional a través de su integración en las redes de cooperativas y / o bancarias”

3.2.2. Visión

“Somos la entidad financiera comprometida con sus socios, que brinda soluciones económicas, apoyada por los avances tecnológicos y con cobertura provincial al 2018”

3.2.3. Valores institucionales

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios estipulados en la ley de economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario y las prácticas de buen gobierno que constan en el reglamento interno cumplirá con los principios universales del cooperativismo:

Membrecía abierta y voluntaria

Control democrático de los miembros

Participación económica de los miembros

Autonomía e independencia

Educación formación e información

Cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad (Cristo Rey, 2014 p.7).

La institución dispone de un código de ética para el buen desarrollo de sus actividades el mismo que se aplica en todos los niveles de la cooperativa donde se establece que la empresa no concederá privilegios por ser directivos, ni se discriminará por razones de género, edad, etnia, creencias religiosas o de otra naturaleza. También cuenta con un reglamento interno donde describe las funciones y responsabilidades del concejo de administración y del resto de unidades y departamentos que conforman la cooperativa. Los valores en los que más hace incapié la cooperativa es el respeto hacia la dignidad de la persona, la honestidad y solidaridad entre los trabajadores, socios y la comunidad.

3.3. Productos y/o servicios

3.3.1. Productos.

Los productos que la entidad ofrece son:

- ✚ Ahorro a la vista
- ✚ Ahorro futuro
- ✚ Ahorro navideño,
- ✚ Crédito de consumo
- ✚ Microcrédito,
- ✚ Pago de giros y transferencias interbancarias.

3.3.2. Servicios.

Entre los servicios que los socios de la cooperativa pueden realizar están la apertura de la cuenta de ahorros la cual tiene cero costos de mantenimiento y pago de altas tasas de interés, presta la ventanilla para el cobro de los servicios de agua potable, energía eléctrica, CNT, planes de telefonía móvil, Leonisa, Avon, IECE, Multas ANT, Matrícula Vehicular, Pagos Municipales y otros, Pago de Bono de Desarrollo Humano.

3.4. Estructura organizacional

3.4.1. Estructura interna.

El artículo 13 del reglamento interno de la Cooperativa Cristo Rey dice:

El gobierno, dirección, administración y control Interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;
2. Consejo de Administración;
3. Consejo de Vigilancia;
4. Gerencia; y,
5. Comisiones Especiales.

La asamblea general

Es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la Cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la Cooperativa. Se compone de 90 representantes de los que salen 30 principales con dos suplentes cada uno, y de estos a su vez se desprende el concejo de administración y de vigilancia (Cristo Rey, 2014 art. 14).

El consejo de administración

Es el órgano de dirección de la Cooperativa y está integrado por el presidente y cuatro vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa. (Cristo Rey, 2014 art. 20).

El consejo de vigilancia:

Es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Está integrado por el presidente y dos Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del Estatuto interno (Cristo Rey, 2014 art. 23).

Gerencia

El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado bajo el Código Civil, sin sujeción a plazo,

debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral. (Cristo Rey, 2014 art.35)

- Actualmente el Gerente de la Cooperativa Cristo Rey es el Ab. Alcívar Espinosa Ordoñez.

Estructura del funcionamiento por áreas y departamentos

Gerencia: dentro de este departamento está la secretaría general, la cual se encarga de la recepción de llamadas, mensajería, elaboración de informes, actas. Asesoría jurídica, el que se encarga de asegurar el cumplimiento del marco jurídico en el que se desenvuelve la cooperativa. El responsable de salud y seguridad ocupacional encargado de velar por la seguridad y el bienestar de los empleados (Cristo Rey, 2014 p.112).

Unidad operativa: bajo esta unidad se encuentran el departamento de cajas que se encarga de las operaciones de caja como depósitos, captaciones, liquidaciones. El departamento de cobranzas cuya misión es mantener una cartera sana de los créditos concedidos. El departamento de negocios el cual se encarga de las líneas de crédito a ofertar a los socios, pólizas y las agencias sur y centro (Cristo Rey, 2014 p.130).

Unidad administrativa financiera: bajo esta unidad funciona el departamento de sistemas, encargado de la administración y funcionamiento del sistema informático y de mantener actualizadas todas las bases de datos de socios. El departamento de contabilidad es el encargado de llevar el sistema contable oportuno y al día la cooperativa. El Departamento de talento humano y márketing es el encargado de desarrollar programas de selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal para el buen cumplimiento de los objetivos institucionales (Cristo Rey, 2014 p.128).

Organigrama de la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey

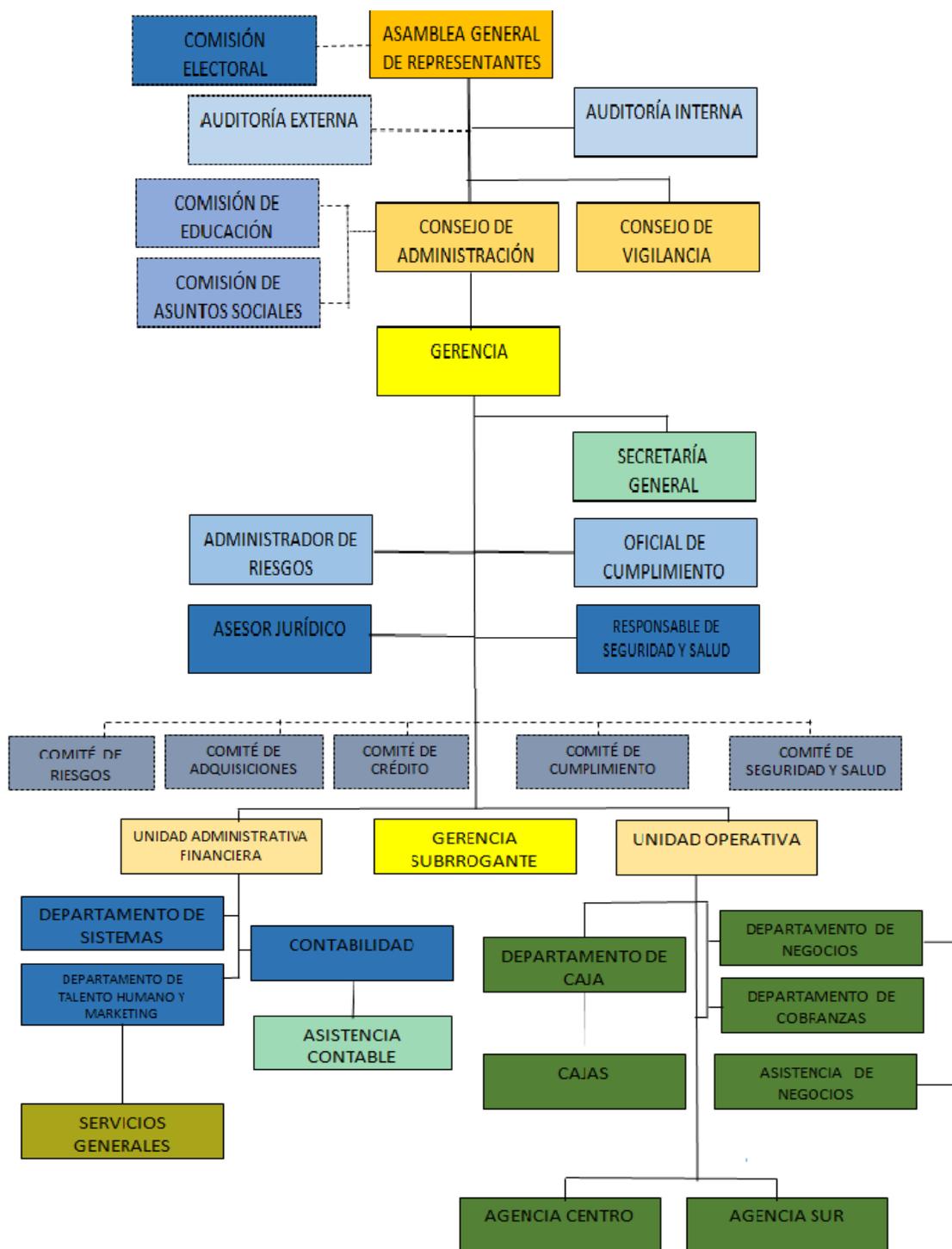


Ilustración 12. Organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey
Fuente: Cooperativa Cristo Rey.

3.5. Características empresariales del sector donde opera la empresa

La Institución se encuentra ubicada en el barrio Motupe, ubicado al norte de la ciudad de Loja, cuenta con una población de 12 431 personas aproximadamente la cual se dedica en su mayoría al servicio del transporte, la actividad agropecuaria y la gastronomía típica. (LA HORA, 2003).

Tiene un ámbito de actividad a nivel local y provincial, ofreciendo sus productos y servicios enfocados hacia el sector rural tanto del cantón como de la provincia de Loja donde otorga créditos de consumo y microcréditos con montos de hasta 30 000\$ destinados a la inversión en emprendimientos productivos.

Posee una trayectoria de ayuda en la búsqueda del buen vivir y bienestar de las personas, otorgándoles créditos a personas que atraviesan por situaciones difíciles para que puedan empezar con su propio negocio a los que se les agiliza los trámites.

Según manifiesta A. Espinosa (comunicación personal, 24 de abril de 2017) referente a las acciones de responsabilidad social empresarial llevadas a cabo por la cooperativa, éstas se enfocan más a la filantropía especialmente en salud y educación, haciendo donaciones de materiales y equipos a la unidad educativa “Marieta de Veintimilla”. En lo que a salud se refiere, realizan donaciones de medicamentos al hospital de Motupe y medicamentos para el club de diabéticos de Loja a los que dona medicina que el ministerio de salud pública no cubre, lo cual es gestionado a través del hospital Isidro Ayora que se encarga de entregar la medicina a los pacientes que la necesitan. Realiza cursos de manualidades dirigido a las mujeres de la comunidad para la elaboración de adornos, lo cual ha tenido un mayor impacto porque algunas de las que han participado de estos cursos han desarrollado su talento y creatividad que han aprovechado para hacer de esto un oficio.

Todas estas actividades hacen que la cooperativa cuente con un importante liderazgo en la comunidad.

A continuación se presenta un resumen del crecimiento de la cooperativa en socios para tener una visión global del nivel de crecimiento que experimenta la entidad.

Tabla 7. Crecimiento de la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey desde el año 2010 al 2016.

1 al 31 de diciembre del 2010	6212
1 al 31 de diciembre del 2011	6850
1 al 31 de diciembre del 2012	7414
1 al 31 de diciembre del 2013	8031
1 al 31 de diciembre del 2014	8383
1 al 31 de diciembre del 2015	8405
1 al 31 de diciembre del 2016	8729

Fuente: departamento informático de la Cooperativa Cristo Rey.
Elaborado por: Sánchez, N (2017).

El incremento de socios en un período de 6 años es bajo por lo que el nivel de competitividad frente al resto de entidades financieras también es bajo, debido a la carencia de políticas que incentiven el consumo de los productos y servicios que ofrece la entidad, faltan productos adaptados a las necesidades de los socios y comunidad en general (créditos para compra de viviendas), que sean competitivos con el resto de entidades financieras.

CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO

4.1. Autodiagnóstico según la metodología ETHOS

En este capítulo se presenta los resultados que se obtuvieron de la entrevista al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja y de las encuestas realizadas a cada uno de los grupos de interés seleccionados después del mapeo realizado, para determinar en qué medida las Pymes de servicio cumplen o aplican la Responsabilidad Social Corporativa.

Para obtener los datos que se exponen en cada indicador se dividió para el número total de prácticas que contiene cada indicador para luego sumar los que corresponden al SI o al No y obtener los porcentajes de cada respuesta, así por ejemplo, el indicador de compromisos éticos contiene 7 prácticas $100/7 = 14,28$ esto multiplicado por 6 que son las respuestas que corresponden al SI nos da 85,71%, esta misma metodología se realizó en la tabulación de las encuestas realizadas a empleados y socios. (Ver anexo2. Encuesta detallada aplicada al gerente).

Tabla 8. Cuadro resumen de los datos obtenidos por el gerente de la Cooperativa Cristo Rey

GRUPOS DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	si	no
Valores, transparencia y Gobierno Corporativo	Indicador 1. Compromisos éticos	86%	14%
	Indicador 2. Relaciones con la competencia	50%	50%
	Indicador 3. Diálogo e involucramiento de los grupos de interés	100%	
	Indicador 4. Balance Social/ Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad	50%	50%
Público interno	Indicador 5. Gestión participativa	67%	33%
	Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil	50%	50%
	Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial	100%	
	Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género	50%	50%
Medio ambiente	Indicador 9. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental	17%	83%
	Indicador 10. Educación y Concienciación Ambiental		100%

	Indicador 11. Gerenciamiento de los Impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios		100%
	Indicador 12. Minimización de entradas y salidas de insumos		100%
Proveedores	Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores	9%	91%
	Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores	50%	50%
Consumidores y clientes	Indicador 15. Política de comunicación comercial	50%	50%
	Indicador 16. Excelencia de la atención	91%	9%
	Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	20%	80%
Comunidad	Indicador 18. Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno	36%	64%
	Indicador 19. Financiamiento de la Acción Social	67%	33%
Gobierno y sociedad	Indicador 20. Construcción de la ciudadanía por las empresas		100%
	Indicador 21. Prácticas anticorrupción y anticoima	33%	67%
	Indicador 22. Liderazgo e influencia social	75%	
	Indicador 23. Participación en proyectos sociales gubernamentales	33%	67%

Fuente: Entrevista al gerente de la cooperativa.
Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis de los resultados

Valores transparencia y gobierno corporativo.

Este indicador plantea interrogantes encaminadas a conocer el nivel de compromiso ético de la cooperativa con los grupos de interés, reflejados en los códigos de ética y conducta que las empresas poseen para una mejor gestión del desempeño tanto con los grupos internos como externos.

En el indicador que tiene que ver con los **compromisos éticos** según lo manifestado por el gerente existe un alto nivel de cumplimiento por parte de la empresa, fomentando principios de transparencia, comportamiento ético y valores como la solidaridad, respeto, justicia, equidad en todos los niveles jerárquicos de la empresa, lo cual queda plasmado en el códigos de ética que posee. Las **relaciones entre la cooperativa y la competencia** son buenas, demostrando respeto hacia las actividades que realizan las demás empresas que prestan los mismos servicios, dado a que no ha recibido ninguna denuncia por competencia desleal u otra

irregularidad, cabe indicar no existe ningún tipo de relación con el resto de cooperativas, según lo manifestado por el directivo esto obedece a las políticas internas que rigen a la entidad.

En cuanto al indicador **del diálogo de la empresa con sus grupos de interés** según nos indica el directivo, existe una buena comunicación con los empleados, socios y comunidad, dando apertura a cualquier sugerencia que tengan, para lo cual los empleados tienen la libertad de acercarse en cualquier momento a la oficina del gerente sin tener que esperar ni solicitar sean anunciados, conforme el mismo enfatiza. “siempre están las puertas abiertas”.

El **balance social** que presenta se enfoca a la información financiera de las actividades que realiza, las mismas que son auditadas la unidad de cumplimiento de la cooperativa y por auditores externos contratados por la entidad, además de auditorías que realizan los agentes reguladores del sistema financiero Popular y Solidario que rige a la cooperativa como la Súper intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). No existe un balance de los aspectos sociales y ambientales que realiza, falta además que los datos económico-financieros, se expongan en la página web de la cooperativa para que sean de conocimiento de todos los grupos de interés, lo cual es muy importante, ya que esto mejora la transparencia, credibilidad y confianza de los socios en la entidad; además de ser un requisito de los agentes reguladores del sistema financiero Ecuatoriano que los balances se expongan públicamente.

Público interno.

En el apartado de público interno el método utilizado plantea preguntas direccionadas a conocer el involucramiento de la empresa con los empleados, el diálogo y la participación de éstos en todas las actividades que realiza la empresa, los beneficios que reciben, las oportunidades de desarrollarse y crecer, el compromiso con la equidad de género y la no discriminación.

En el caso de la **gestión participativa** el gerente señala que si existe un involucramiento de los empleados en las actividades de la empresa, aunque no posea un mecanismo formal, porque conforme lo manifiesta el directivo no existe la necesidad de mantener reglamentos o códigos al respecto, ya que los empleados son escuchados y las sugerencias se toman en cuenta para la mejora de los procesos internos. Dentro del **compromiso con el desarrollo infantil** este se limita al cumplimiento de la legislación Ecuatoriana como es el permiso de 12 semanas por maternidad y dos horas de lactancia durante los 12 primeros meses de vida del infante, el

apoyo que reciben es mediante convenios que la cooperativa tiene con otras entidades como farmacias o supermercados. Demuestra un gran compromiso con la **no discriminación** hacia los grupos de interés de diversos orígenes étnicos, para lo que poseen políticas formales plasmadas en los códigos de ética y conducta de la cooperativa. Promueve **la equidad de género**, garantizando la participación femenina en la toma de decisiones de la cooperativa, cuenta además con procedimientos que garantizan la protección a las mujeres contra cualquier tipo de acoso o violencia.

Medio ambiente

Este indicador se enfoca a conocer las iniciativas que realiza la empresa para la protección y mejoramiento del medio ambiente a través de políticas encaminadas a la eficiencia en el uso de los recursos naturales.

En el compromiso con el medio ambiente, según lo manifestado por el gerente no existe cumplimiento de la entidad en ninguna de las iniciativas para proteger y cuidar el ecosistema porque al no ser una industria que emita gases contaminantes directos a la atmósfera considera que el impacto generado en el medio ambiente por la empresa es mínimo, lo cual pone de manifiesto la necesidad de incluir iniciativas que contribuyan a la protección del medio ambiente.

Proveedores

En lo referente a proveedores el indicador hace referencia a los criterios utilizados en la selección y evaluación, como el comportamiento ético y compromiso con la responsabilidad social en la cadena de proveedores.

Conforme lo manifiesta el gerente, la política de la cooperativa es tener el mínimo de proveedores, por lo que no existen proveedores fijos y a los que tengan que hacer una selección y evaluación del comportamiento ético, sino que en el caso de la selección de los proveedores para que suministren materiales de oficina, mobiliario o equipos se basa en las ofertas que estos realizan, la proforma más baja se convierte en proveedor, por lo tanto los proveedores no son los mismos de una adquisición a otra. En el caso de proveedores de servicios de seguridad y limpieza éstos son internos de la entidad, pertenecen a plantilla de

trabajadores no contratan empresas especializadas en estos servicios sino que son socios los que se han contratado, generando con ello puesto de trabajo en la comunidad.

Dado a que el impacto de proveedores frente a la empresa es mínimo, ésta no dispone de un código de conducta para la cadena de proveedores.

Consumidores y clientes

Este indicador plantea todo lo relacionado a la comunicación comercial que mantiene la empresa con sus clientes/socios (marketing y publicidad), la atención al cliente, la gestión que realizan en la solución de problemas o recepción de sugerencias de mejora, políticas de protección de la privacidad y el conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios.

El gerente manifiesta que existe una buena **comunicación comercial** con sus socios, actualizando la información constantemente, al igual que el marketing que realizan por lo que ninguna publicidad o pieza de comunicación han sido objeto de reclamo por clientes, comunidad o competencia. **La excelencia en la atención** es muy importante para la entidad por lo que está capacitando constantemente al personal para brindar el mejor servicio, siendo prioridad para la cooperativa que los socios reciban una buena atención, para ello posee una política formal de atención al cliente que consta en código de conducta de la entidad donde se dan a conocer las orientaciones para la excelencia en la atención al cliente. Aunque si bien es cierto que posee un código de conducta muchos de los empleados, en base a lo investigado, no están al tanto de ello, o los que tienen conocimiento no lo han leído por lo hace falta se realice una campaña de difusión y aplicación del código de conducta.

En cuanto al **conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de sus productos**, conforme lo manifestado por el directivo, la cooperativa no dispone de un departamento de comunicación que pueda responder con rapidez en situaciones de crisis, o que mantenga informados a los empleados y socios sobre todas las actividades que le entidad realiza, por lo que debería considerar la implementación de dicho departamento, considerando que una comunicación oportuna, precisa y accesible es esencial para la buena marcha de la empresa. No ha tenido inconvenientes por incumplimiento en los reglamentos de protección al consumidor/cliente, dispone de estrictas políticas de protección de la privacidad, no proporciona información personal a terceras personas, los empleados antes de iniciar a trabajar

en la entidad firman una cláusula denominada sigilo bancario donde se comprometen a no divulgar información confidencial que por su actividad dispongan sin autorización.

No existe información por parte de la empresa hacia los consumidores/clientes de los posibles riesgos que conllevan los productos y servicios que ofrecen, riesgos que se relacionan con el uso irresponsable o endeudamiento excesivo que puede acarrear sobreendeudamiento y con ello graves problemas para la economía familiar lo cual muy importante para los consumidores. Por lo tanto hace falta mejorar la comunicación hacia los consumidores adoptando medidas ágiles y oportunas que permitan al consumidor estar informado de manera transparente y en el momento adecuado, debido a que la utilidad de la información está íntimamente ligada a la puntualidad de su divulgación.

Comunidad.

En el apartado de comunidad las preguntas están dirigidas a conocer el impacto de las actividades de la empresa en la comunidad, es decir como contribuye en la mejora o deterioro de las condiciones sociales económicas y ambientales con las actividades que realiza. En lo referente a los indicadores de financiamiento de la acción social las actividades se enfocan a la planificación estratégica, monitoreo y evaluación de su acción social, buscando maximizar sus impactos a largo plazo.

Conforme a lo señalado por el gerente, el impacto del gerenciamiento de la cooperativa en la comunidad es bajo, mantiene una relación cordial apoyando de manera puntual a instituciones, respetando las costumbres y ayudando en la solución de problemas cuando la situación lo amerita, sin causar ningún impacto negativo por causa de las actividades que realiza.

La acción social que financia se enfoca a la filantropía mediante donaciones a instituciones públicas como es el caso de la institución educativa Marieta de Veintimilla a la que apoya con implementos deportivos como balones, uniformes, trofeos, medallas cuando la institución lo requiere. Al hospital de Motupe le apoya con medicinas, colabora también con el club de diabéticos de Loja a los que les dota de medicamentos que no cubre el sistema de salud público, gestionando este apoyo con el hospital Isidro Ayora donde las personas que adolecen de esta enfermedad pueden acudir para ser beneficiadas con la medicina. Un incentivo que realiza a los jóvenes de la localidad que terminan la secundaria con las más altas calificaciones es la apertura de una libreta de ahorro con 100 \$ de saldo. En mi criterio falta proyección de

objetivos a largo plazo que dinamicen en la economía y bienestar de la población local, si bien es muy importante las ayudas que realiza, también debería apoyar proyectos a largo plazo como por ejemplo potenciar el turismo en la comunidad.

Gobierno y sociedad

En cuanto a la construcción de ciudadanía por empresas que hace referencia a los convenios establecidos con otras instituciones. De acuerdo a lo revelado por el gerente, la empresa no establece ningún tipo de convenios con instituciones públicas o privadas, las ayudas que realiza son de manera individual. **En cuanto a las prácticas de corrupción y anticorruptivas** Posee políticas de control anticorruptivas establecidas en el código de conducta, estipulando sanciones ante posibles prácticas de corrupción por lo que no ha existido sospechas de conductas ilícitas por parte de ningún miembro de la institución.

En lo referente **al liderazgo e influencia social** que hace referencia a la elaboración de propuestas para mejorar la cualificación de la mano de obra, promover legislaciones o iniciativas que favorezcan el desarrollo del país, patrocinar proyectos de investigación, transferencia tecnológica, el nivel es medio, faltan propuestas para mejorar la cualificación de la mano de obra de los jóvenes del sector, la participación en proyectos de educación se enfoca al apoyo puntual mediante donaciones

4.2. Mapa de grupos de interés

El mapeo de grupos de interés se realizó siguiendo el modelo propuesto por Valarezo (2015) el mismo que consiste en: la identificación, el reconocimiento y la priorización de los grupos de interés, en base a distintas dimensiones que iremos analizando en cada una de las faces.

4.2.1. Identificación

Para la identificación de los grupos de interés se partió de la encuesta aplicada al gerente de la institución, para ello se analizó el impacto que tiene el grupo de interés en la organización y viceversa, las expectativas hacia la organización y que espera la organización de los grupos de interés, es decir que se analizó cada uno de los aspectos para ello recomendados. Realizada la lista de posibles grupos de interés se estableció una escala de valoración de: 1= bajo, 2= medio, 3= alto, de tal manera que de acuerdo a los parámetros establecidos se determinaron

los grupos de interés con más alto puntaje. Cabe indicar que esta misma valoración se realizó para las siguientes fases del mapeo de stakeholders.

Tabla 9. Identificación e impacto de los grupos de interés en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey

Grupo de interés	Qué impactos tiene mi actividad con el grupo de forma directa o indirecta	Expectativas e intereses del grupo de interés	Expectativas e intereses de la organización	Procesos o relación existente (actividades conjuntas, iniciativas, convenios)	Escala geográfica de las operaciones (global, nacional, local)	Valoración Total	Número de personas que conforman cada grupo de interés
Directivo	3	3	3	2	Local	11	1
Socios	3	3	3	2	Local	11	8729
Trabajadores	3	3	3	3	Local	12	27
Comunidad	3	3	2	2	Local	10	12431
Proveedores de servicios informáticos	1	1	1	1	Local	5	2
Proveedores de servicios de salud	1	1	1	1	Local	5	2 (IESS, Hospital de motupe)
Proveedores de accesorios de oficina	1	1	1	1	Local	5	3 (Invitan a 3proveedores a presentar ofertas)
Entidades de regulación	1	1	1	1	Local	5	1 (SEPS)

Fuente: entrevista aplicada al gerente de la empresa.
Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Realizada la identificación y de acuerdo a los puntajes obtenidos de las variables analizadas se ha llegado a identificar como grupos de interés los siguientes: directivos, socios trabajadores y comunidad. El resto de grupos identificados por su bajo impacto en la empresa y viceversa no se consideraron como grupos de interés.

4.2.2. Reconocimiento

El reconocimiento se lo realizó tomando en cuenta las dimensiones de: **Responsabilidad** con los que la cooperativa tenga o pueda tener responsabilidades legales, financieras y operativas; **Influencia** grupos que tengan o puedan tener la posibilidad de influir en la capacidad de la empresa en alcanzar sus objetivos; **Tensión** grupos que necesitan atención inmediata respecto a temas económicos, sociales y con los que puede llegar a surgir cierta tensión; **Dependencia** que dependan directa e indirectamente de la entidad, **Proximidad** o cercanía en la que se encuentra cada grupo respecto de la organización.

Tabla 10. Reconocimiento de los grupos de interés en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

Grupo de interés identificado	Reconocimiento de los grupos de interés						Total
	Dimensiones a evaluar para el reconocimiento de los grupos de interés						
	Responsabilidad	Influencia	Tensión	Dependencia	Perspectivas diversas	Proximidad	
Directivos	3	3	2	2	1	3	14
Socios	2	3	3	2	1	3	14
Trabajadores	3	3	3	3	1	3	16
Comunidad	1	1	2	2	1	3	10

Fuente: entrevista aplicada al gerente de la empresa.
Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Luego de analizar las dimensiones para cada uno de los stakeholders y en base a las valoraciones se ha reconocido los siguientes grupos de interés: directivos, socios trabajadores y comunidad

4.2.3. Priorización

Realizada la identificación y el reconocimiento se procedió a priorizar a los grupos de interés en función del **poder** que ejercen sobre la organización es decir, en que medida cada grupo tiene el poder de imponer su voluntad sobre la cooperativa, de la **legitimidad** que posean es decir de las relaciones de conveniencia y deseabilidad entre ambas partes y de la **urgencia** en que sus requerimientos sean atendidos.

Tabla 11. Priorización de los grupos de interés en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

Grupo de interés identificado	Priorización			Total
	Poder	Legitimidad	Urgencia	
Directivos	3	3	2	8
Socios	3	3	3	9
Trabajadores	3	3	3	9
Comunidad	1	2	2	5

Fuente: entrevista aplicada al gerente de la empresa.
Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Aplicada la metodología recomendada para el mapeo de stakeholders y de acuerdo a los puntajes obtenidos en las valoraciones de cada dimensión, (basándonos en la escala de valoración de grupos de interés propuesta por la coordinación del máster: Bajo=1, Medio=2 Alto=3) se ha determinado tres grupos de interés con más impacto para la cooperativa y viceversa, los cuales son: **directivos, socios y trabajadores**, a los que se realizará el análisis respectivo.

4.3. Diagnóstico de los grupos de interés

4.3.1. Público interno.

El público interno investigado corresponde a todos trabajadores de la cooperativa, conformados por los diferentes departamentos, incluidos conserje y seguridad, con un total de 27 personas encuestadas.

Resumen de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al público interno

Diálogo y participación

- **Indicador 5. Gestión participativa**

	Sí	No
5.1. Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.	48%	52%
5.2. La empresa donde labora, posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.	30%	70%
5.3. Su empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.	4%	96%

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis de resultados

Referente a la gestión participativa de los trabajadores, hay una división de opiniones en lo referente a la elección de comisiones de trabajadores, dado a que según manifiestan un poco más de la mitad de trabajadores 52%, no existen comisiones electas solamente por trabajadores ya que siempre está presente algún miembro del concejo de administración cuando realizan reuniones de empleados para planificar actividades así se traten de temas culturales o deportivos como por ejemplo participación de la cooperativa en eventos deportivos o celebración de la navidad. La empresa no posee políticas o mecanismos formales para escuchar las preocupaciones o sugerencias de los empleados con el fin de mejorar los procesos y actividades que realizan, no existe un medio para estimular la participación de empleados con sugerencias con a fin de mejorar los procesos internos.

Respeto al individuo

- **Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil**

	Sí	No
6.1 La empresa le ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada.		100%
6.2 Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra gripe).	85%	15%
6.3 La organización, tiene una política específica para empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada.	7%	93%
6.4 La empresa apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educativos, créditos, canastas, etc.).	59%	41%
6.5 Además de cumplir con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad, paternidad, lactancia y guardería, prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres embarazadas y a empleados con hijos menores de 6 años.	59%	41%
6.6 La empresa le otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo.	7%	93%

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis de resultados

La empresa no ofrece programas específicos para controlar y mejorar la salud de la mujer embarazada. Si realiza campañas de inmunización, específicamente en la vacunación contra la influenza, para lo que realiza gestiones con el hospital de Motupe los que se trasladan hasta la cooperativa y realizan la inmunización a toda la plantilla. No mantienen políticas específicas para padres de niños con discapacidad argumentando que no han existido casos en este aspecto, lo cual no resulta un argumento válido ya que todas las empresas deberían tener planes para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad o facilitar el cuidado a los padres y/o representantes.

En lo referente al apoyo a las familias de los colaboradores existe una división en la opinión de los empleados debido a que los convenios que mantiene la empresa son con entidades de

comercio y farmacias, que para un 41% no representa el apoyo que ellos necesitan como por ejemplo seguros de salud o convenios con universidades para la educación de sus hijos.

En lo que respecta a si existen políticas formales que prohíban la discriminación hacia la mujer embarazada y a padres con hijos menores de 6 años la empresa no mantiene una política formal estipulada en el código de conducta, la opinión de los empleados está dividida, si bien la mayoría responde positivamente 59%, un 41% manifiesta existió un caso puntual en el que se dió este tipo de comportamientos por parte algunos funcionarios de la entidad sin especificar cuáles fueron las acciones discriminatorias hacia las mujeres embarazadas específicamente, por lo que se hace necesario una campaña de sensibilización del personal hacia las mujeres embarazadas y padres con hijos pequeños para que mantengan un comportamiento solidario y humano.

Respecto a si la empresa otorga beneficios adicionales en casos de embarazo vemos que en su mayoría un 93% se rige solamente a lo que la ley exige, esta valoración es subjetiva dependiendo del empleado encuestado y la afinidad que éstos tienen a los directivos ya que existe un 7% que opina que si existen beneficios adicionales, sin especificar cuáles son.

- **Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial**

	Sí	No
7.1 La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	87%	13%
7.2 De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	15%	85%
7.3 La empresa realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión de sus empleados sobre la importancia de la equidad y no discriminación racial.	15%	85%
7.4 La política de comunicación comercial que utiliza la empresa, tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que agredan la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	100%	

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis de resultados

La empresa asume un compromiso público de promover la equidad racial expresada por medio de políticas formales garantizando la igualdad de oportunidades en los procesos de admisión y promoción interna, lo cual está estipulado en el código de conducta que posee la empresa el mismo que es aplicado de manera horizontal en todos los departamentos que la conforman. No obstante de esta política de promoción de la equidad no se deriva ningún proceso para el desarrollo de carrera de empleados de diversos orígenes étnicos, los ascensos que consiguen los trabajadores los obtienen por méritos de acuerdo a lo que han manifestado.

La empresa no realiza actividades de concienciación para mejorar la convivencia y comprensión entre sus empleados. Las normas de comunicación comercial de la empresa tienen como premisa no utilizar ningún tipo de imágenes, slogan o argumento que puedan agredir la dignidad de la persona.

- **Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género**

	Sí	No
8.1 La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	74%	26%
8.2 De ésta política de valorización de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.	11%	89%
8.3 La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva.		100%
8.4 Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer.		100%
8.5 La política de promoción de la equidad de género garantiza la participación femenina en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa.	33%	67%
8.6 La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo.	100%	

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis de resultados

La empresa promueve la equidad de género, dando la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente en igualdad de condiciones sin hacer distinción del género del trabajador y/o trabajadora, lo cual consta en el código de conducta de la empresa. De esta política no se desprenden procedimientos específicos que puedan mejorar la calificación y promover a las mujeres, el crecimiento laboral lo consiguen solamente por méritos propios.

Las políticas de la empresa no prohíben la contratación del personal por su estado civil, condición reproductiva, o que en algún momento pueda llegar a ser despedido por esta causa, sino que valora el cumplimiento de objetivos y el perfil para el puesto al que aplica.

No realiza actividades con el objetivo de mejorar la comprensión y la importancia de valorar a la mujer. La política de promoción de la equidad de género no garantiza la participación femenina en los procesos de toma de decisiones estratégicas para la cooperativa, las decisiones en las que participan son las relacionadas a las aprobaciones de créditos y todo lo relacionado a la actividad crediticia. La empresa garantiza la protección de la mujer contra cualquier tipo de violencia o acoso, lo cual está plasmado en el código de conducta, estableciendo sanciones para los que realicen prácticas de conducta inapropiadas que vayan en contra de la declaración de valores de la empresa.

4.3.2. Consumidores y clientes

El siguiente grupo de interés identificado corresponde a los socios de la cooperativa la cual según datos consultados con el departamento de informática tiene actualmente 8726 socios activos, para determinar el tamaño de muestra se aplicó la fórmula detallada en la metodología dándonos un tamaño de muestra de 182 socios a investigar.

Cuadro resumen de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los socios.

Dimensión social del consumo

- **Indicador 15. Política de comunicación comercial**

La empresa:	Sí	No
15.1 Actualiza siempre que es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/ clientes (como rótulos, embalajes, prospectos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para hacer más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos.	80%	20%
15.2 Llama la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, aspecto, calidad, plazos, peso, precio etc.).	19%	81%
15.3 Realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus valores y principios.	73	27%
15.4 Posee políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infante juvenil sea responsable		100%
15.5 Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes, proveedores, de la competencia o del gobierno.		100%
15.6 Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o piezas publicitarias retiradas del aire o apartadas por presión de organizaciones de la sociedad civil organizada.		100%

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis de resultados.

Como vemos en este indicador, la empresa está constantemente actualizando la información destinada a los socios de la cooperativa y ciudadanía en general para mantener una relación de confianza y credibilidad de los productos que ofrece, para que a la vez le pueda servir para captar más socios. En cuanto a si llama la atención del socio por alteración en las características de los productos o servicios, según lo manifestado mayoritariamente por los consumidores no existe alteración, es decir que lo que oferta es lo que les llega a los clientes,

Referente a si existe un análisis previo de las piezas publicitarias para determinar que exista concordancia entre lo que publicita y lo que practica, la mayoría de los socios afirman que si lo realiza, aunque un porcentaje considerable opina que no se realizan estos análisis, que la publicidad que realizan es solamente la que le conviene a la institución. No posee políticas de

control respecto a la información que proporciona al público infantil y juvenil, la información de la web, prensa o trípticos es la misma para toda la población.

La empresa no ha tenido reclamos por campañas de comunicación o piezas publicitarias que se hayan tenido que quitar del aire por presión de la sociedad o clientes por situaciones como irrespeto hacia la comunidad o a los socios, siempre mantiene la premisa de que la publicidad que realiza debe ser ética y transparente.

- **Indicador 16. Excelencia de la atención**

	Sí	No
16.1 La política y las normas de relaciones con clientes y consumidores consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	96%	4%
La empresa:		
16.2 Ofrece Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.	97%	3%
16.3 Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.	94%	6%
16.4 Entrena e incentiva a sus profesionales de atención al público a reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.	58%	42%
16.5 Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y esto se utiliza en los procesos de toma de decisión de la empresa.	5%	95%
16.6 Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.	73%	27%
16.7 Posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.	100%	
16.8 Informa al cliente el propósito de la solicitud de informaciones personales antes de hacerlas.	86%	14%
16.9 Provee informaciones del cliente a terceros sólo mediante su autorización.	99%	1%
16.10 Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus	4%	96%

clientes.		
16.11 La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.	2%	98%

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis de los resultados

La empresa mantiene una política formal de relaciones con los socios, alineada con sus principios y valores la cual consta en el código de conducta. El servicio de atención al cliente lo realiza personal capacitado para gestionar y dar solución a las diversas necesidades e inconformidades de los socios. Promueve la capacitación de los profesionales de atención al cliente para mantener una relación ética transparente respetando los derechos del consumidor.

En lo referente a la agilidad del servicio de atención al cliente hay división de opiniones, si bien es cierto que un 58% responde que el servicio de atención al cliente es bueno, un 42% demuestra inconformidad con la atención reciba en este departamento, debido a que en algunos casos la solución de problemas no se realiza de manera eficiente y puede tardar varios días.

La entidad no evalúa el servicio de atención al cliente por indicadores que podrían servir en lo posterior para mejorar el desempeño de este departamento. En lo referente a si utiliza argumentos verdaderos para convencer a los socios para la venta de sus productos y servicios en su mayoría (73%) contestaron que sí, aunque hay una parte que nos manifiestan que los han engañado con ofrecimientos que no se han cumplido, sobre todo en época de campaña para el cambio del concejo de administración.

Protege la privacidad del cliente, mediante el sigilo bancario y políticas de la empresa desarrolladas para este fin, es decir que la información del cliente no la proporcionan a particulares solamente con autorización expresa del mismo. No realiza ninguna actividad encaminada a conocer el nivel de satisfacción de los socios con la cooperativa ni evalúa anualmente el número de reclamaciones que recibe, información que sería de mucha utilidad ya que le serviría para detectar fallas en los procesos, comparar el desempeño internamente a lo largo del tiempo y para en base a ello tomar los correctivos necesarios.

Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios

La empresa:	Sí	No
17.1 Mantiene un programa especial focalizado en la salud y seguridad del consumidor/cliente sobre sus productos y servicios.		100%
17.2 Posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis.	7%	93%
17.3 Ha sido, en los últimos tres años, demandada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente.		100%
17.4 Ha tenido, en los últimos cinco años, productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de defensa.		100%
Respecto a violaciones del Código de Defensa del Consumidor, la empresa:		
17.5 Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.).	29%	71%

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis de resultados

Como podemos ver No existe un programa que se preocupe de la salud y seguridad del consumidor, tampoco cuenta con un departamento de comunicación que responda con precisión y claridad en situaciones crisis de ser el caso. No ha sido objeto de demandas por el incumplimiento del reglamento en relación a la salud y seguridad del socio, los productos o servicios que ofrece no han sido retirados del mercado por ninguna irregularidad en ellos, es decir que existe cumplimiento regulatorio en estos aspectos. Respecto a la transparencia en la información a los consumidores no existe cumplimiento relacionado a la información de posibles riesgos de los productos y/o servicio que ofrece la cooperativa, como el uso irresponsable de los créditos obtenidos o los riesgos del endeudamiento excesivo, es muy importante este aspecto debido a que debe existir responsabilidad compartida en los niveles de endeudamiento familiar.

4.4. Análisis cualitativo de la información obtenida a directivos y grupos de interés

4.4.1 Cuadros comparativos de los resultados obtenidos empresario - trabajadores

- **Indicador 5. Gestión participativa**

	Gerente	Sí	No
Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.	SI	48%	52%
La empresa donde labora, posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.	NO	30%	70%
Su empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.	SI	4%	96%

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis comparativo de resultados

Dentro de este indicador se observan algunas diferencias entre las respuestas del gerente y los empleados, así tenemos que el directivo afirma que existe libertad para elegir las comisiones/asociaciones de trabajadores, mientras que casi la mitad (48%) de los empleados manifiestan que no existen asociaciones de trabajadores electas sin que algún miembro del concejo de administración esté presente, por lo que no existe una concordancia entre la dos opiniones.

Respecto a si la empresa dispone de mecanismos formales para escuchar a sus empleados se aprecia una gran diferencia entre las afirmaciones del gerente y la respuesta negativa de los empleados (70%), los que puntualizan que las reuniones que mantienen son de carácter laboral y no enmarcadas en el análisis del bienestar de los empleados donde se fomente el diálogo y se pueda exponer y evaluar sugerencias, preocupaciones, y críticas con el objetivo de mejorar la convivencia y el desempeño diario. En este contexto, la empresa no estimula el aporte de

nuevas ideas o conocimientos con el objetivo de mejorar los procesos internos como lo demuestra la respuesta que ha sido negativa casi en su totalidad (96%).

De manera general en este indicador se aprecia un gran contraste entre las dos respuestas analizadas, lo que nos lleva a detectar una falta de participación e involucramiento de este grupo de interés con la empresa.

Respeto al individuo

- **Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil**

	Gerente	Sí	No
19.1 La empresa le ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada.	NO		100%
19.2 Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra gripe).	SI	85%	15%
19.3 La organización, tiene una política específica para empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada.	NO	7%	93%
19.4 La empresa apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educativos, créditos, canastas, etc.).	SI	59%	41%
19.5 Además de cumplir con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad, paternidad, lactancia y guardería, prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres embarazadas y a empleados con hijos menores de 6 años.	SI	59%	41%
19.6 La empresa le otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo.	NO	7%	93%

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis comparativo de resultados.

Las diferencias más notables para este indicador las tenemos en lo que respecta al apoyo de familiares, el gerente afirma que el apoyo se da mediante convenios con entidades de comercio como supermercados, farmacias, etc frente a un 41% de trabajadores que opina no tener el apoyo de la empresa ya que consideran que los convenios mencionados no son representativos para solventar necesidades que a ellos les gustaría como créditos educativos para la educación superior o becas de estudio para sus hijos.

En el aspecto de la protección y no discriminación hacia la mujer embarazada existe una notable diferencia dado a que el gerente afirma que si existe protección para la mujer embarazada, frente a un 41% que opina que no existe la protección necesaria y de manera equitativa para todas las mujeres, es decir que unas empleadas gozan de mejores prestaciones y beneficios que otras. De manera global el nivel de compromiso de la empresa con el apoyo al desarrollo infantil se enmarca dentro de la legislación, es decir que no existen iniciativas tomadas por la propia empresa para facilitar y/o mejorar a los padres la participación en el desarrollo de sus hijos de manera adecuada.

- **Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial**

	Gerente	Sí	No
20.1 La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de la empresa.	SI	87%	13%
20.2 De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	SI	15%	85%
20.3 La empresa realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión de sus empleados sobre la importancia de la equidad y no discriminación racial.	SI	15%	85%
20.4 La política de comunicación comercial que utiliza la empresa, tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que	SI	100%	

agredan la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.			
---	--	--	--

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis comparativo de resultados.

En este indicador se observan discrepancias entre la opinión del gerente y lo que dicen los trabajadores relacionado a las políticas de promoción de equidad racial y las campañas internas para mejorar la tolerancia y comprensión entre empleados de diversos orígenes étnicos, debido a que el gerente afirma que si se llevan a cabo estas políticas mientras que un 85% de los empleados opina que esto no se realiza. Como podemos apreciar, la empresa promueve la no discriminación y se declara en contra de cualquier tipo de discriminación lo cual está estipulado en el código de conducta, pero esto no se deriva en iniciativas para el desarrollo profesional o mejoras en el plan de carrera de sus empleados de otros orígenes étnicos.

- **Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género**

	Gerente	Sí	No
21.1 La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	SI	74%	26%
21.2 De ésta política de valorización de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.	NO	11%	89%
21.3 La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva.	NO		100%
21.4 Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer.	NO		100%
21.5 La política de promoción de la equidad de género garantiza la participación femenina en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa.	SI	33%	67%

21.6 La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo.	SI	100%	
--	-----------	-------------	--

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis comparativo de resultados.

El contraste para este indicador radica en que las políticas de la promoción de la equidad de género no garantizan la participación de las mujeres en la toma de decisiones importantes para la empresa donde el gerente señala que las mujeres si son tomadas en cuenta, mientras que un 67% manifiesta que la participación de las mujeres solamente se relaciona con aspectos estrictamente relacionados al área comercial de la cooperativa.

Cabe recalcar que la empresa mantiene un compromiso formal de promoción de la equidad de género, propiciando la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, pero esto no garantiza su participación en la toma de decisiones importantes para la empresa, no se llevan a cabo iniciativas para estimular el liderazgo de la mujer, no invierte en programas o eventos destinados a su valoración, es decir que no impulsan otras iniciativas fuera de las estipuladas en la ley.

4.4.3. Cuadro comparativo de los resultados obtenidos entre los socios y el gerente de la empresa.

Indicador 15. Política de comunicación comercial

La empresa:	Gerente	Sí	No
22.1 Actualiza siempre que es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/ clientes (como rótulos, embalajes, prospectos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para hacer más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos.	Si	80%	20%
22.2 Llama la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición,	No	19%	81%

aspecto, calidad, plazos, peso, precio etc.).			
22.3 Realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus valores y principios.	Si	73	27%
22.4 Posee políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infanto juvenil sea responsable	Si		100%
22.5 Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes, proveedores, de la competencia o del gobierno.	No		100%
22.6 Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o piezas publicitarias retiradas del aire o apartadas por presión de organizaciones de la sociedad civil organizada.	No		100%

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis comparativo de resultados.

La empresa mantiene una política de comunicación formal, alineada con sus principios y valores relacionados con la transparencia y credibilidad como principal objetivo, para lo cual está actualizando siempre la información sobre sus productos y servicios, no existen alteraciones entre lo que ofrece y lo que llega al socio, la principal diferencia en este indicador radica en las políticas de la empresa para garantizar que la comunicación dirigida hacia el público infanto-juvenil sea acorde a la edad, donde el gerente señala que si existe una revisión de la información antes de emitirla mientras que los socios en su totalidad manifiestan que no es así dado a que la información es la misma para todas las personas que acceden a la web de cooperativa cualquier otro medio de comunicación, sin que exista filtros para la edad de las personas, lo cual, considerando el propósito de la empresa no tiene una relevancia significativa. De manera global la empresa mantiene un alto nivel de cumplimiento con la comunicación comercial con los socios y el público en general.

- **Indicador 16. Excelencia de la atención**

	Gerente	Sí	No
23.1 La política y las normas de relaciones con clientes y consumidores consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	Si	96 %	4%

La empresa:			
23.2 Ofrece Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.	Si	97%	3%
23.3 Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.	Si	94%	6%
23.4 Entrena e incentiva a sus profesionales de atención al público a reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.	Si	58%	42%
23.5 Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y esto se utiliza en los procesos de toma de decisión de la empresa.	Si	5%	95%
23.6 Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.	Si	73%	27%
23.7 Posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.	Si	10%	
23.8 Informa al cliente el propósito de la solicitud de informaciones personales antes de hacerlas.	Si	86%	14%
23.9 Provee informaciones del cliente a terceros sólo mediante su autorización.	Si	99%	1%
23.10 Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	Si	4%	96%
23.11 La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.	No	2%	98%

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis comparativo de resultados.

En cuanto a la excelencia en la atención las diferencias se enfocan a la atención que reciben los socios por parte del servicio de atención al cliente (SAC), principalmente en la rapidez en la

solución de problemas donde el gerente afirma que existe agilidad, rapidez y transparencia en la solución de problemas, mientras que un 42 % de los encuestados manifiestan inconformidad con el servicio recibido, ya que muchas de la veces tardan mucho en dar respuesta a los problemas o inconvenientes presentados.

Otra divergencia de información se da en el procedimiento de la empresa para conocer el nivel de satisfacción del cliente, donde el gerente señala que si tienen implementado un sistema para conocer el nivel de satisfacción del cliente con el servicio ofrecido por la cooperativa, mientras que la mayoría (96%) opina que la cooperativa no ha implementado ningún método para valorar el nivel de satisfacción del cliente que pueda servir para mejorar el servicio que diariamente ofrece.

La empresa no realiza una evaluación anual del número de reclamaciones, lo que hace es ir resolviéndolas conforme se presentan, realizar una evaluación anual es muy importante ya que permite identificar cuáles son las reclamaciones más frecuentes por parte de los socios para tomar correctivos necesarios con el fin de eliminar las causas de la no conformidad, imperfecciones u otra situación no deseable existente para con ello evitar que vuelva a ocurrir.

- **Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios**

La empresa:	Gerente	Sí	No
24.1 Mantiene un programa especial focalizado en la salud y seguridad del consumidor/cliente sobre sus productos y servicios.	No		100%
24.2 Posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis.	No	7%	93%
24.3 Ha sido, en los últimos tres años, demandada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente.	No		100%
24.4 Ha tenido, en los últimos cinco años, productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de defensa.	No		100%

Respecto a violaciones del Código de Defensa del Consumidor, la empresa:			
24.5 Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.).	Si	29 %	71%

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Análisis comparativo de resultados.

Para este indicador, la diferencia de opinión es notable en lo que respecta a la transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos en los productos y servicios que ofrece, riesgos que están relacionados con el consumo excesivo o uso irresponsable. En este caso el gerente señala que si informan sobre los posibles riesgos que trae hacer mal uso de los recursos que obtienen al momento de adquirir un préstamo, mientras que los consumidores en su mayoría opinan que estos temas no se tratan ni con directivos ni con empleados de la cooperativa. Por lo que es importante que la cooperativa de a conocer este tipo de información al momento de ofrecer sus productos, siendo además una obligación el informar sobre los beneficios y los riesgos que conlleva el endeudamiento, y no enfocarse solo al cumplimiento de metas de colocación de dinero lo que puede convertirse en un riesgo para la propia empresa, es decir que debe existir responsabilidad compartida entre la cooperativa y el socio en cuanto al nivel de endeudamiento. En el resto de cuestionamientos no existen diferencias notables entre lo que dice el gerente y los socios, lo cual ya fue analizado en los cuadros anteriores.

**CAPITULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTION SOCIALMENTE RESPONSABLE
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CRISTO REY.**

5.1. Planeación

La responsabilidad social no debe quedarse solo en teoría, debemos buscar estrategias para pasar de lo teórico a lo práctico, con ayuda de la bibliografía existente vamos a elaborar un modelo de gestión socialmente responsable acorde a la realidad de la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey.

La presente propuesta se realiza en función de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a todos los grupos de interés. La cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey es una entidad dedicada a prestar servicios financieros en la región sur de país, en su planificación no tiene establecido actividades de Responsabilidad Social Empresarial, ni existe material bibliográfico donde podamos investigar y documentar las actividades que en éste ámbito realiza, no existe un presupuesto que la entidad destine para desarrollar este tipo de actividades, por lo tanto vamos a realizar una propuesta de modelo de gestión socialmente responsable para mejorar el desempeño de la cooperativa en los ámbitos que abarca la responsabilidad social: económico, social y ambiental

La planeación del modelo es la acción de elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida.

5.1.1 Filosofía empresarial.

La entidad posee una filosofía empresarial con la misión, visión y valores establecidos propios de la cooperativa, enfocados a la prestación de servicios financieros y el crecimiento de la empresa en el ámbito económico. Dentro de la propuesta se implementará aspectos de Responsabilidad Social para de esta manera adaptar la filosofía empresarial a los lineamientos de la propuesta del modelo de gestión socialmente responsable que vamos a realizar

Misión

“Apoyar el desarrollo socio económico y la generación de empleo en la región sur del Ecuador, mediante la prestación de servicios financieros de manera eficiente, sustentable y segura, con responsabilidad social empresarial ayudando a la creación de valor de los socios, colaboradores y la sociedad”

Visión

Ser el referente del nuevo modelo de gestión de las entidades financieras, fomentando las buenas prácticas de Responsabilidad Social empresarial para cubrir las demandas y necesidades financieras de la comunidad que permita el crecimiento y desarrollo de sus grupos de interés en el marco del bienestar familiar y social.

Valores propios de la cooperativa

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios estipulados en la ley de economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario y las prácticas de buen gobierno que constan en el reglamento interno cumplirá con los principios universales del cooperativismo:

Membrecía abierta y voluntaria, control democrático de los miembros, participación económica de los miembros Autonomía e independencia, educación formación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad. (tomado del reglamento interno de la cooperativa Cristo Rey)

Valores corporativos Socialmente Responsables.

- ❖ Integridad y transparencia
- ❖ Conciencia social y ambiental
- ❖ Calidad humana, profesional y trabajo en equipo
- ❖ Fortalecer los valores de convivencia para una cultura de paz en las relaciones con los empleados.
- ❖ Bien común, propiciar el desarrollo de todos los grupos de interés involucrados con la cooperativa.

5.1.2. Políticas empresariales.

La responsabilidad social empresarial es la base del desarrollo sostenible dentro de la que se desarrollan los objetivos estratégicos creando valor social, económico y ambiental incluyendo a todos los grupos de interés involucrados en la empresa, contribuyendo de esa manera al desarrollo sostenible.

Política Social

Proporcionar condiciones de trabajo seguras con instalaciones que cumplan con las normativas existentes para este aspecto

Mantener la comunicación y el diálogo con todos los grupos de interés

Compromiso con el cumplimiento y promoción del respeto a los derechos Humanos

Lucha contra la corrupción en todas sus formas y ámbitos.

Política Ambiental

Contribuir a la conservación ambiental desde las actividades diarias que se realizan en la cooperativa mediante el uso eficiente de los recursos optimizando su uso y aprovechamiento, promoviendo el reciclaje e innovando con nuevas tecnologías.

Política financiera

Desarrollar la gestión financiera teniendo como base los valores institucionales de ética, transparencia y responsabilidad frente al riesgo potencial de los productos que ofrece, respetando el marco legal vigente que en el caso de la cooperativa es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

5.1.3. Objetivo corporativo.

Establecer un modelo de gestión empresarial que permita involucrar la Responsabilidad Social en las actividades económicas y financieras que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey con la finalidad de cubrir las demandas financieras de la colectividad de la región sur del Ecuador.

Tabla 12. Objetivos estratégicos para gobierno corporativo

GRUPO DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Directivos	Compromisos éticos	Fomentar una cultura organizacional apoyados en la deontología profesional con normas y valores que contribuyan a la construcción de una empresa solidaria y	Ofrecer cursos de ética empresarial a los miembros de la cooperativa, organizados de tal manera que todos sean capacitados, con la finalidad de conseguir una mentalidad moral arraigada en la empresa.	2 meses 3 meses

		humana; mejorando la comunicación interna, para que el personal se sienta a gusto motivado e integrado dentro de la organización, se identifique con los valores corporativos, fidelizando su relación con la cooperativa	<p>Contratar un especialista para que elabore el código de ética y buenas prácticas empresariales donde se definan los estándares de comportamiento ético y responsable que deben ser cumplidos por todos los que conforman la cooperativa.</p> <p>Fomentar un clima laboral justo para todos eliminando cualquier favoritismo que pudiera existir como la mejor manera de estimular la participación y el involucramiento de todo el personal en la buena marcha de la cooperativa.</p> <p>Organizar reuniones periódicas donde participen todo el personal propiciando espacios de diálogo entre directivos y empleados para que expresen sus opiniones, con libertad y propongan alternativas de mejora y eficiencia en sus labores diarias</p> <p>Exponer públicamente los compromisos éticos asumidos por la empresa</p>	
	Balance Social/Memorias de RSE/Reporte de Sostenibilidad	Realizar el balance social de actividades de la cooperativa, donde se exponga los resultados de la aplicación de la política social de la cooperativa	Incorporar a los informes económico-financieros que realizan actualmente, información sobre el desarrollo de los recursos humanos, el desempeño ambiental y social.	12 meses

			Publicar el informe en la página web de la entidad, estableciendo un calendario regular, permitiendo que la sociedad evalúe su desempeño.	
--	--	--	---	--

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Tabla 13. Objetivos estratégicos para público interno

GRUPO DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Publico interno	Gestión participativa	Dar la apertura necesaria para la conformación de un comité de trabajadores, donde se elija un empleado que los represente, de tal manera que puedan participar en la toma de decisiones importantes para la cooperativa	Valorar la experiencia del personal, lo que puede ayudar en la toma de decisiones adecuada Contar con la presencia de todos los trabajadores de la cooperativa de tal modo que todos participen en la elección de su representante	6 meses
	Compromiso con el desarrollo infantil	Establecer políticas de mejora para el bienestar social de las familias de los trabajadores mediante líneas de crédito especiales, convenios con instituciones	Gestionar convenios con instituciones de educación superior con descuentos especiales para los familiares de trabajadores que quieran continuar su formación académica. Elaborar un seguro de salud integral para empleados y sus familias, mediante convenios con clínicas privadas gestionando precios módicos, adecuados	6 meses

		<p>educativas y de salud, proponiendo alianzas estratégicas interinstitucionales que promuevan el desarrollo infantil</p> <p>Facilitar flexividad horaria para padres de hijos menores de tres años para ayudar a conciliar la vida familiar y laboral</p>	<p>a la economía del personal. Gestionar el apoyo de instituciones para realizar inversiones y desarrollar proyectos sociales enfocados en el desarrollo infantil como la implementación de bibliotecas para incentivar la lectura, educación artística.</p> <p>Establecer una línea de crédito educativo para empleados y sus familias que quieran continuar con su formación académica.</p> <p>Mediante el departamento de talento humano se establecerá los horarios laborales para los padres que quieran acogerse a este beneficio</p>	<p>6 meses</p> <p>2 meses</p>
	Compromiso con la promoción de la equidad de género	<p>Asegurar la participación de la mujer en la toma de decisiones importantes para la empresa</p>	<p>Vincular a las mujeres en las juntas directivas</p> <p>Potenciar las habilidades financieras y la visión empresarial de las mujeres con planes de capacitación especializada que permita desarrollar dichas habilidades</p>	3 meses

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Tabla 14. Objetivos estratégicos para Consumidores/clientes.

GRUPOS DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
-------------------	------------------	------------------------	-------------	---------------------

				N
Consumidor es/clientes	Política de comunicación comercial	Actualizar de manera periódica el material de comunicación destinado a los consumidores, con coherencia entre los valores y principios de la cooperativa y la publicidad y comunicación emitida	Incorporar en la empresa un departamento de comunicación y márketing que se encargue de la publicidad y comunicación de la cooperativa, actualmente la empresa no dispone de este servicio.	6 meses
	Excelencia de la atención	Fortalecer las destrezas y capacidades del personal de servicio al cliente para mejorar la atención brindada a socios y ciudadanía en general. Implementar un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de los socios con la atención recibida .	Mediante planes de capacitación continuos donde se adorden temas relacionados con atención al cliente, relaciones humanas y comportamiento ético Mediante el establecimiento de un sistema de medición directo que nos permita conocer la percepción del socio acerca del cumplimiento del requerimiento objeto por el cual necesitó ser atendido. El mecanismo implementado debe medir la satisfacción tanto en la solución de los inconvenientes presentados como en el trato recibido.	6 meses 3 meses

	Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	Brindar asesoría técnica sobre el manejo responsable del capital obtenido a través de las líneas de crédito ofrecidas por la entidad, informando de los riesgos del sobreendeudamiento para la economía familiar	Ofrecer Información personalizada a todos los socios en el momento en que contraigan deudas con la entidad. Aprovechar las reuniones que mantiene la entidad con los socios para capacitarlos en educación financiera familiar y manejo responsable de los recursos económicos.	2 meses
		Fortalecer el emprendimiento en la comunidad, ofreciendo tasas de interés que favorezcan a las personas que quieran iniciar sus negocios	Desarrollar una línea de crédito para pequeños emprendedores, con tasas de interés preferenciales facilitando el acceso al financiamiento de las Pymes en la comunidad de Motupe.	4 meses

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

5.2. Organización

Se establecerá la estructura adecuada para que exista un verdadero clima organizacional que permita a la empresa desde la perspectiva de la RSE, involucrar al Talento Humano en la estructura organizacional de la misma

5.2.1. Estructura departamental.

Para el funcionamiento del nuevo modelo de gestión, se propone la creación del departamento de responsabilidad social para propiciar el desarrollo de dinámicas de gestión empresarial coherentes con los valores de la cooperativa, el cual cumplirá la misión de orientar, guiar, desarrollar iniciativas de responsabilidad social y realizar un control del cumplimiento de los compromisos asumidos por cada una de las áreas de la cooperativa. Cabe indicar que el responsable del departamento de RS antes de iniciar sus labores será debidamente capacitado en temas de Responsabilidad Social Corporativa, considerando que son temas relativamente nuevos en las empresas locales, por lo cual es imperativo su capacitación para el buen funcionamiento del mencionado departamento.

Organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey incluido el departamento de RSE.

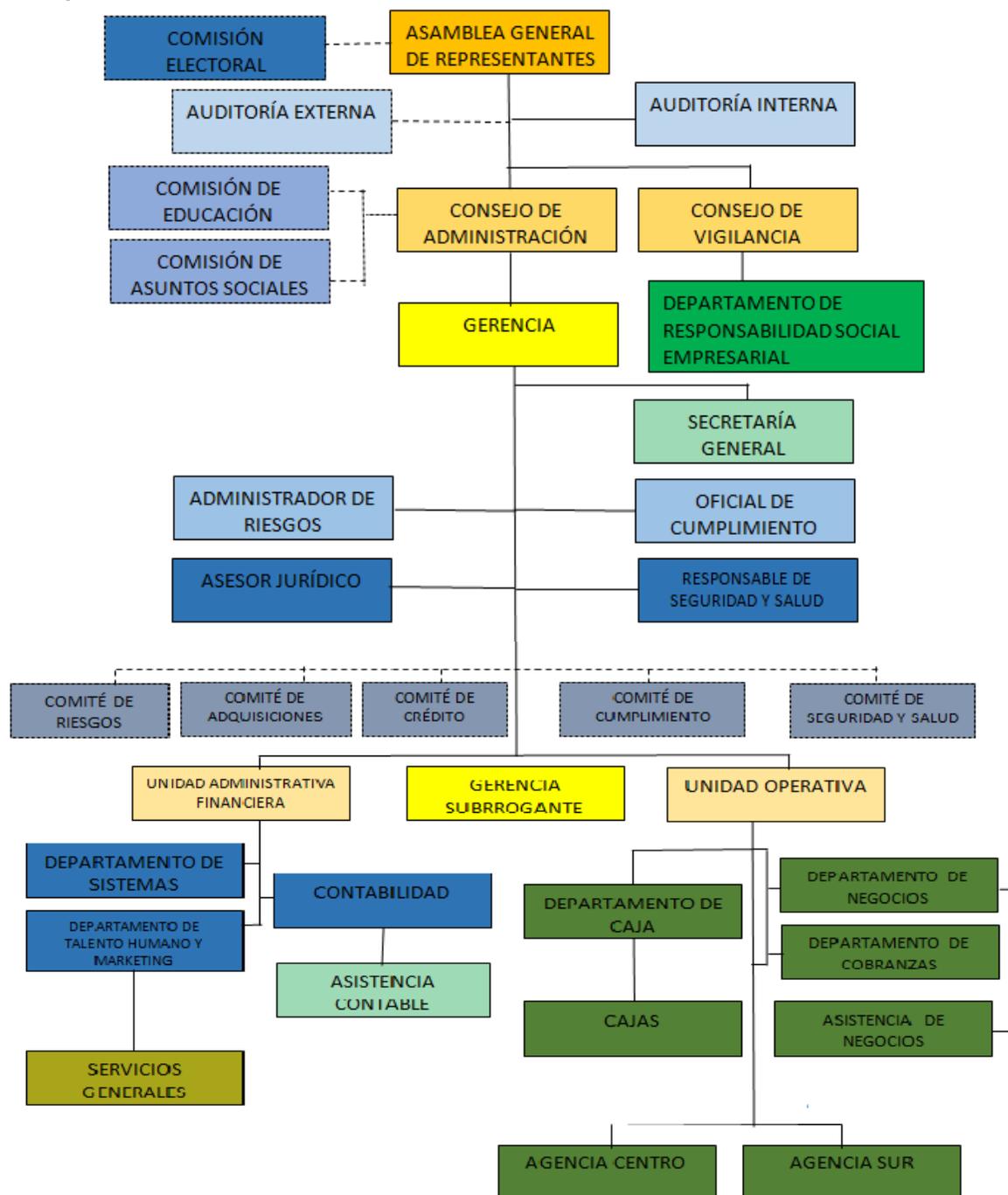


Ilustración 13. Organigrama propuesto para la cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey incorporando el departamento de Responsabilidad Social.

Fuente: Cooperativa Cristo Rey (2017).

Elaborado Por: Sánchez, N (2017).

5.2.2. Principales funciones departamentales.

El departamento de Responsabilidad Social trabajará muy de cerca con el gerente y coordinará las actividades con el resto de departamentos de la empresa para definir el programa de actuación con sus correspondientes actividades, responsables, indicadores y los medios necesarios para ejecutarlos.

Se enfocará en desarrollar los tres ámbitos de la Responsabilidad Social, así:



•Económica

- se prestará atención a los aspectos habituales gestionados por la cooperativa como la facturación, la rentabilidad, cartera, así como innovación de procesos, eficiencia y atención al cliente



• Ambiental

- fomentar el cuidado y protección del medio ambiente entre los empleados, sensibilizándolos para que realicen un manejo ecoeficiente de los recursos dentro y fuera de la cooperativa
- Elaborar propuestas que ayuden a la conservación del medio ambiente



•Social

- Satisfacción y bienestar del personal, salud y seguridad en el trabajo, formación y capacitación de empleados, flexibilidad horaria, cumplimiento de la normativa interna de la cooperativa, relaciones con la comunidad.

Ilustración 134. Ámbitos de la RSE en los que se enfocará la propuesta
Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Las actividades a realizar se coordinarán con el resto de departamentos de la empresa, estableciendo responsabilidades a cada uno, las cuales se distribuirán de la siguiente manera:

El departamento de talento humano será el responsable del cumplimiento de la responsabilidad en el ámbito social: Coordinará y gestionará capacitación profesional al personal, proporcionará flexibilidad horaria para permitir la conciliación de la vida familiar y laboral.

El departamento de salud y seguridad será el cargado de velar por el bienestar de los empleados en lo referente a la salud y seguridad en el trabajo, asegurándose que la empresa

cumpla con los estándares requeridos en la prevención de riesgos laborales para lo que coordinará capacitaciones con el ministerio del trabajo donde se revisará que las instalaciones cumplan con las recomendaciones y gestionar adecuaciones en caso de necesirlas. Además coordinará capacitaciones con el cuerpo de bomberos de Loja para que se instruya al personal en primeros auxilios en caso de una eventual necesidad.

El departamento financiero se encargará del velar por la buena gestión económica de la entidad y de apoyar en la gestión de recursos de inversión social. El departamento de informática será el encargado de la innovación de procesos realizados con la finalidad de mejorar la eficiencia de los recursos utilizados así como también mejorando la atención al cliente.

El departamento de Responsabilidad Social se encargará del desempeño ambiental el mismo que elaborará una propuesta para la reforestación de cuencas hidrográficas como medida para mitigar el impacto de sus actividades, donde si involucre a los socios y a todo el personal de la entidad, destinando un día en el año para celebrar el día “el medio ambiente en la cooperativa Cristo Rey”, para ello se solicitará apoyo al Ministerio del Ambiente para que participe y capacite a los involucrados.

Otra medida de protección ambiental, será la disminución del uso de papel en las oficinas; para lo cual se lanzará el plan **“Cero residuos a la papelera”**.

Tomando en cuenta que la industria papelera es el tercer emisor de gases de efecto invernadero esta iniciativa es muy importante. Para lograr este propósito se empleará el enfoque de las tres R del medio ambiente esto es: primero **Reduciendo** el uso de papel en el lugar de origen, luego **Reutilizando** el papel imprimiendo a doble cara, **y Reciclar**, esto incluye también cada material que la cooperativa consume como materiales de embalaje, cartones, y cartolas emitidas a los socios a los que se concientizará en el buen uso para disminuir el consumo de materiales.

Las iniciativas de RSE propuestas buscan disminuir el impacto ambiental, mejorar el desarrollo, personal y laboral. Para lograr el cambio de actitud de empleados, proveedores, y socios se realizarán campañas de marketing social aprovechando las bondades de la tecnología sin utilizar papel en el proceso.

5.2.3. Lineamientos para el establecimiento de clima organizacional desde el ámbito de la RSE.



Ilustración 15. Items del clima organizacional propuestos para la Cooperativa Cristo Rey
Fuente: Heredia, 2015 & Contreras y Vivas 2006.
Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Los lineamientos propuestos para desarrollar cada uno de los ítems mencionados en la ilustración anterior son:

1. Preparar a los empleados y trabajadores para emprender el cambio y la transformación de la cooperativa hacia un manejo socialmente responsable.

- Capacitar al personal mediante talleres, cursos y charlas para comprender lo que es la Responsabilidad Social Corporativa, las ventajas y la importancia de trabajar con un enfoque donde se toma en cuenta lo social, económico y ambiental.
- Con las capacitaciones que se realicen todos los empleados deben estar preparados para adaptarse a los nuevos retos que se presenten para el cumplimiento de las propuestas del manejo

2. Dar a conocer la nueva filosofía empresarial, para que sea internalizada por todos los miembros de la cooperativa

- Dar a conocer la misión y visión de la empresa a todo el personal a través de la intranet, colocando carteles en lugares visibles, de manera que todos tengan presente el nuevo enfoque en el manejo de la cooperativa
- Lograr que todo el personal conozca los objetivos estratégicos que le permitirán a la empresa alcanzar el desempeño socialmente responsable, Motivándolos para que se empoderen del nuevo modelo de gestión.
- Transmitir los valores organizacionales con transparencia, es decir demostrando coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

3. Adoptar un liderazgo participativo

- Comunicar periódicamente las expectativas del desempeño en el triple bottom line de la empresa y dar a conocer los logros obtenidos mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte del personal.

- Reconocer las habilidades, destrezas y capacidades de los empleados y trabajadores para optimizar la asignación de responsabilidades, en otras palabras, designar responsabilidades acordes al perfil de cada uno.
- Propiciar la participación de los grupos de interés en la toma de decisiones de la empresa.

4. Establecer procedimientos ágiles y normativas adecuadas que permitan lograr que las actividades se realicen de manera eficiente

- Realizar un diagnóstico entre todo el personal de la empresa para determinar aquellos procedimientos, trámites, códigos o reglamentos que los empleados consideran obstaculizan el desempeño de sus actividades para en base a ello proponer alternativas de mejora para los aspectos que no contribuyan a realizar el trabajo de manera eficiente.

5. Transmitir principios y valores con los que se sientan identificados y satisfechos con su lugar de trabajo

- Interiorizar los valores sociales de justicia, solidaridad, igualdad, equidad, tolerancia y creencia de la verdad, en la organización para que cada persona se identifique y se comprometa con la cooperativa para que tenga la sensación de compartir sus objetivos personales con los de la empresa
- Que los miembros de la organización se identifiquen con la cultura empresarial basada en valores, lo cual mejorará el compromiso personal de lealtad hacia la cooperativa
- Que el personal se sienta satisfecho por el logro de los objetivos planteados.

6. Fomentar la motivación y satisfacción del personal

- Mejorar las relaciones entre jefes y empleados

- Propiciar un ambiente de trabajo armónico, Intregrado todo el personal en un solo equipo , a los que se les conceda el mismo trato
- Realizar actividades sociales donde participe el personal y los directivos con la finalidad de estrechar lazos de amistad y compañerismo, lo que ayudará a la cohesión del grupo de trabajo
- Reconocer la labor que realizan en el cumplimiento de metas y objetivos mediante reconocimientos e incentivos que mejoren su status personal.

7. Establecer un sistema de comunicación corporativo

- Implementar un sistema de comunicación multidireccional que integre todos los niveles y departamentos de la cooperativa,
- Utilizar canales y medios efectivos de información, capaz de que todos estén al tanto de las actividades que realiza la empresa. La comunicación que se exponga debe estar debidamente planificada, y presentada de manera clara, precisa y expresada en un lenguaje de fácil comprensión.

5.3. Dirección y Ejecución

En este apartado se determinaron las políticas a adoptarse por parte de la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey para cumplir con lo planificado, determinando quienes serán los responsables de velar por el cumplimiento a lo estipulado en los objetivos estratégicos, y los compromisos que la empresa asumirá con sus grupos de interés.

5.3.1. Decisiones a ponerse en marcha para cumplimiento de objetivos estratégicos.

A partir de los temas relevantes identificados se plantearon los objetivos estratégicos para llegar al cumplimiento de la propuesta establecida. Para llevar a la realidad toda esta teoría se plantean los siguientes compromisos que la que la Cooperativa llevará a cabo para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos con la intención de mantener una relación cercana transparente y basada en el respeto con sus grupos de interés.

Decisiones a ponerse en marcha para el cumplimiento de los objetivos estratégicos



Compromiso por parte de los directivos en el cumplimiento de los objetivos planteados

Realizar capacitaciones sobre ética empresarial a la que asistan directivos y empleados

Socializar el código de ética y buenas prácticas empresariales con los empleados y directivos, entregando un ejemplar a cada asistente

Capacitar a todos los que conforman la entidad como empleados, socios, directivos, proveedores en lo que es la RSE, de tal manera que comprendan a profundidad su importancia enfatizando en los beneficios de implementarla para que se empoderen de los objetivos propuestos motivando la aplicación de los principios de la RSE en sus labores diarias, considerando este aspecto un factor clave en el éxito de la implementación y ejecución de la RSE en la empresa.



Realizar reuniones periódicas entre directivos y empleados donde se den a conocer las mejoras en el desempeño así como también las expectativas y necesidades, para proponer soluciones integrales a todas las inquietudes planteadas.

Liderazgo comprometido con los valores de transparencia, honestidad, equidad y solidaridad propiciando un clima laboral que motive a los empleados a comprometerse con el proyecto de RSE.

Establecer un canal de comunicación, interno y externo donde se brinde información completa, comprensible oportuna y equilibrada, rindiendo cuentas de las actividades realizadas para fortalecer la confianza de las partes interesadas con la cooperativa.

Implicación de los empleados y directivos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, demostrando eficiencia y compromiso dentro y fuera de su lugar de



Apoyo al desarrollo socioeconómico local, potenciando el financiamiento a emprendedores que generen desarrollo social.

Realizar un consumo responsable de los productos y servicios financieros que la entidad ofrece a los socios y ciudadanía en general, direccionando adecuadamente los recursos para lo cual solicitan el servicio.

Cumplir con las obligaciones y responsabilidades adquiridas con la cooperativa, permitiendo un equilibrio entre deberes y derechos, posibilitando el desarrollo armónico de la entidad crediticia.

Ilustración 14. Decisiones de la cooperativa Cristo Rey para el cumplimiento de objetivos.
Elaborado por: Sánchez, N (2017)

5.3.2. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales.

Los responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales de la empresa serán los encargados de velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se han formulado

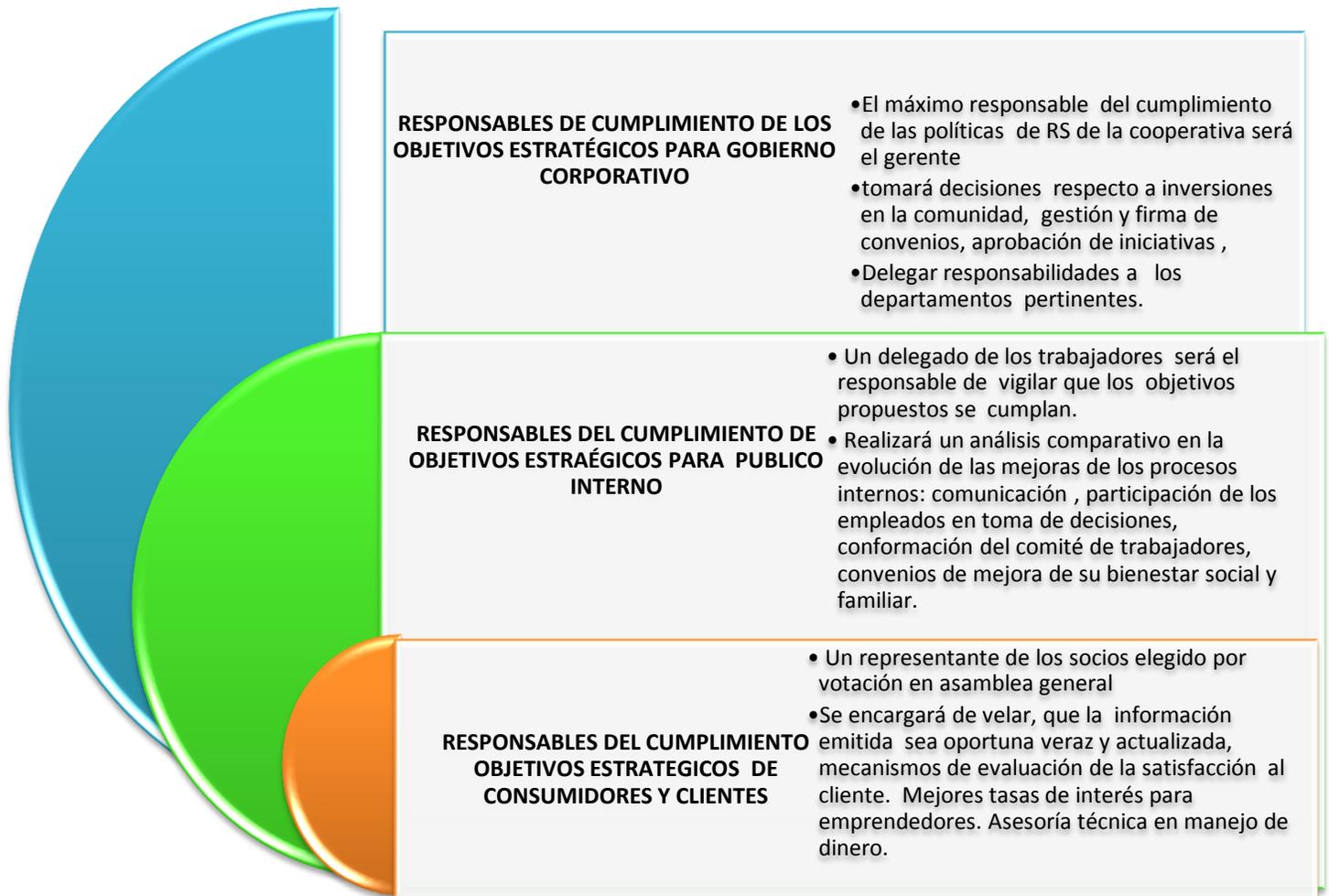


Ilustración 157. Responsables del cumplimiento de las políticas organizacionales de la entidad financiera.
Elaborado por: Sánchez, N (2017)

5.3.3. Compromisos entre la empresa y los grupos de interés.

A continuación se presenta los compromisos de la Cooperativa con los grupos de interés con los que tiene relación

Compromisos de la Cooperativa Cristo Rey con sus grupos de interés



-Se compromete con sus socios a desarrollar las actividades financieras de manera transparente, cumpliendo con los principios del cooperativismo y normativas vigentes, informando oportunamente de la gestión realizada así como también a mejorar la atención al cliente mediante la implementación de procesos de valoración para mejorar el desempeño. .

-Mejorar la comunicación con sus stakeholders internos y externos proporcionando información clara, comprensible y de fácil acceso, propiciando un diálogo abierto y participativo con todos los grupos de interés.

-Apoyo al desarrollo personal y profesional de los trabajadores de la cooperativa con capacitación permanente, que potencien sus habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, impulsando el desarrollo de sus valores.

-Fortalecer las capacidades de niños y niñas de la comunidad de Motupe otorgando becas por diferentes disciplinas como artísticas, rendimiento académico y logros deportivos.

-Garantizar la cooperación entre la entidad financiera y la comunidad, ayudando en la solución de los problemas, que más afectan a Motupe como por ejemplo las vías de acceso gestionando ayuda a las instituciones competentes,

-Mejorar la cualificación de la mano de obra local mediante la coordinación con ONGs, instituciones de gobierno (SECAP), sindicato de choferes profesionales y otras instituciones para desarrollar capacitación profesional a los jóvenes con el objetivo de contribuir a la inserción laboral y empleabilidad de los habitantes de la comunidad de Motupe.

-Dar preferencia a proveedores locales en la compra de los implementos y materiales de oficina para contribuir al desarrollo socioeconómico local.



Ilustración 168. Compromisos entre la empresa y los grupos de interés.
Elaborado por: Sánchez, N (2017)

5.4. Control

Se establecerán los mecanismos necesarios para el control de los diferentes objetivos estratégicos propuestos, mediante el establecimiento de indicadores que garanticen su fiel cumplimiento; así como los recursos necesarios para el efecto

5.4.1. Indicadores de medición.

Tabla 15. Indicadores de cumplimiento para gobierno corporativo

GRUPOS DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Valores, transparencia y Gobierno Corporativo	Compromisos éticos	Fomentar una cultura organizacional apoyados en la deontología profesional con normas y valores que contribuyan a la construcción de una empresa solidaria y humana; mejorando la comunicación interna, para que el personal se sienta a gusto motivado e integrado dentro de la organización, se identifique con los valores corporativos, fidelizando su relación con la cooperativa	Código de ética implementado y socializado. cursos de capacitación realizados. Compromisos éticos publicados en la web de la cooperativa y en una estafeta a la entrada de la entidad	Número de quejas tramitadas <hr/> Número de quejas presentadas Número de empleados capacitados <hr/> Número Total de empleados
	Balance Social/Memorias de RSE/Reporte de Sostenibilidad	Realizar el balance social de actividades de la cooperativa, donde se exponga los resultados de la aplicación de la política social de la cooperativa	Balance social realizado y publicado	

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Tabla 16. Indicadores de cumplimiento para público interno

GRUPOS DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Público Interno	Gestión participativa	Dar la apertura necesaria para la conformación de un comité de trabajadores, donde se elija un empleado que los represente, de tal manera que puedan participar en la toma de decisiones importantes para la cooperativa	Se han conformado comités de trabajadores	Número de comités conformados Número comités planificados
	Compromiso con el desarrollo infantil	Establecer políticas de mejora para el bienestar social de las familias de los trabajadores mediante líneas de crédito especiales, convenios con instituciones educativas y de salud, proponiendo alianzas estratégicas interinstitucionales que promuevan el desarrollo infantil Facilitar flexibilidad horaria para padres de hijos menores de tres años para ayudar a conciliar la vida familiar y laboral	Se han establecido convenios con entidades educativas y de salud Se han gestionado alianzas con ONGs Nuevos horarios laborales fijados y comunicados a los padres beneficiados	Número de convenios educativos y de salud firmados Número de convenios planificados Número de alianzas gestionadas Número de planificadas Número de padres con flexibilidad horaria Número total de padres
	Compromiso con la promoción de la equidad de género	Asegurar la participación de la mujer en la toma de decisiones importantes para la empresa	Las mujeres participan en la toma de decisiones importantes para la empresa	Número de mujeres participantes en procesos de toma de decisiones Número total de mujeres de la empresa

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

Tabla 17. Indicadores de cumplimiento para consumidores y clientes

GRUPOS DE INTERÉS	PRÁCTICAS DE RSE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE MEDICIÓN	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Consumidores y clientes	Política de comunicación comercial	Actualizar de manera periódica el material de comunicación destinado a los consumidores, con coherencia entre los valores y principios de la cooperativa y la publicidad y comunicación emitida	Información actualizada periódicamente	Frecuencia de actualización de la información
	Excelencia de la atención	Fortalecer las destrezas y capacidades del personal de servicio al cliente para mejorar la atención brindada a socios y ciudadanía en general. Implementar un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de los socios con la atención recibida .	Personal capacitado en relaciones humanas y resolución de conflictos Procedimiento de evaluación de satisfacción del cliente implementado	Número de empleados de atención al cliente capacitados <hr/> Número total de empleados de atención al cliente Número total de socios satisfechos <hr/> Número total de socios evaluados
	Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	Brindar asesoría técnica sobre el manejo responsable del capital obtenido a través de las líneas de crédito ofrecidas por la entidad, informando de los riesgos del sobreendeudamiento para la economía familiar Fortalecer el emprendimiento en la comunidad, ofreciendo tasas de interés que favorezcan a las personas que quieran iniciar sus	Asesoría técnica realizada	Número de asesorías técnicas realizadas <hr/> Número de asesorías técnicas planificadas Número de créditos para emprendimientos aprobados <hr/> Número total de

		negocios		créditos para emprendimientos solicitados
--	--	----------	--	---

Elaborado por: Sánchez, N (2017).

CONCLUSIONES

- Luego de fundamentar teóricamente a La Responsabilidad Social Empresarial se concluye que ésta promueve la competitividad de las organizaciones no solo por sus incrementos en los beneficios económicos, sino además porque juega un papel esencial en el desarrollo, la sostenibilidad y el éxito de la empresa a largo plazo. Es un compromiso voluntario asumido por las organizaciones que busca un equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social de los grupos de interés con los que se relaciona.
- La sociedad necesita de empresas exitosas que innoven, creen riqueza y a la vez las empresas necesitan del apoyo de la sociedad generando una mutua dependencia, lo cual implica que las decisiones de los negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido, las alternativas de negocio escogidas deben beneficiar a ambos lados de lo contrario la prosperidad en el largo plazo se verá amenazada.
- El sector financiero juega un papel muy importante en la economía y desarrollo del país, apoyando al financiamiento de las pequeñas y medianas empresas motor de crecimiento de la economía nacional, por lo que es muy importante que estén alineadas a los principios de la Responsabilidad social Empresarial.
- La cooperativa Cristo Rey es una institución que presta servicios financieros con especial atención a la parte rural de la ciudad de Loja, es por ello que no ha cambiado su ubicación desde que inició sus actividades.
- En la cooperativa Cristo Rey existe confusión entre lo que es Responsabilidad Social y filantropía, por lo tanto se debe capacitar a los directivos capaz de que comprendan a fondo que es la RSE y se comprometan con sus principios para luego integrarla en todas las áreas de la entidad.
- Del diagnóstico realizado se concluye que la entidad se enfoca solamente al cumplimiento de la normativa legal vigente, en cuanto a las actividades de Responsabilidad Social estas se enmarcan en la filantropía, realizando donaciones a

instituciones educativas, de salud y apoyos puntuales a jóvenes de la localidad, no existe un modelo de gestión que involucre actividades con impacto en el largo plazo, sin embargo existe la predisposición por parte de los directivos por implementar un modelo de gestión que mejore el desempeño de la entidad para con ello contribuir al desarrollo sostenible.

- Realizado el levantamiento de los grupos de interés, se llegaron a priorizar tres grupos para la cooperativa Cristo Rey, como son directivos, empleados y socios lo cual nos permitió elaborar la propuesta de Responsabilidad Social, quedando a disposición de los directivos su aplicación.
- No existe diálogo entre los directivos y empleados donde se expongan inquietudes se den a conocer necesidades o sugerencias para la mejora del desempeño, la comunicación que mantienen es estrictamente laboral.
- El modelo de gestión propuesto toma en consideración los tres ámbitos fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial como son el económico, social y ambiental así como las expectativas y necesidades de los grupos de interés priorizados sobre los cuales se basan los objetivos estratégicos planteados.

RECOMENDACIONES

- Al implementar la Responsabilidad Social Corporativa se debe tomar en cuenta que no es una actividad asilada en la empresa, sino que se la debe considerar como un proceso transversal al plan estratégico y a toda la cadena de valor.
- Analizar la gestión del riesgo de las entidades financieras debería incluir además de la parte económica, el análisis de los valores basados en los principios de las Inversiones Socialmente Responsables.
- Se recomienda implementar la propuesta de modelo de gestión socialmente responsable en la cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey considerando los ámbitos fundamentales de la RSE como son el económico, social y ambiental, para que el desempeño socialmente responsable sea integral y no parcializado.
- Realizar actividades relacionadas con la protección del medio ambiente, pese a ser una empresa que no genera impacto directo en la emisión de contaminantes podría contribuir al cuidado del ecosistema.

BIBLIOGRAFIA

- Arellano Ramírez, L. (24 de abril de 1997). Ministerio de Bienestar Social, Dirección Nacional de Cooperativas.
- Argandoña, A. (2006). Milton Friedman (1912-2006). Universidad de Navarra. Barcelona, España. IESE Business School.
- Caballero, G, García, J, Quintás, M. (2007). La importancia de los Stakeholders de la Organización: Un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad Española. Universidad de Vigo.
- Campos y Fernández. (2015). La Responsabilidad Social en la Gestión Empresarial Texto Guía . Loja: EDILOJA Cia. Ltda.
- Cajiga, J. (1999). El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial. CEMEFI, centro Mexicano para la filantropía.
- Comisión de las comunidades Europeas (2001). Libro Verde, fomentar un marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas
- Cristo Rey Cooperativa de Ahorro y Crédito. 2014. Adecuación de Estatuto Aprobado. Reglamento Interno.
- Economistas sin fronteras. (Noviembre 2010). Problemas y retos de la Inversión Social: Integrando la Responsabilidad Social Corporativa en las decisiones de inversión. Madrid.
- Fernández Rodríguez, J. (2011) Responsabilidad Social Corporativa y Análisis Económico: práctica frente a teoría. Universidad de Valladolid
- Freeman, E. (1984). La Gestión Empresarial Basada en Stakeholders. Universidad de Virginia.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. The New York Times company. Recuperado de: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>. el 20 de abril de 2017.
- Granda, G. Trujillo, R. La Gestión de los Grupos de Interés en la Estrategia de las Organizaciones.
- Grupo Morzing Corporation (2011). Método Analítico de la Investigación. Recuperado de: <http://gmorzingc.blogspot.com/2011/10/metodo-analitico-de-la-investigacion.html> el 19 de abril de 2017.

- Heredia, O. (2015). Lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los centros de distribución de consumo masivo de empresas de alimentos y bebidas no alcohólicas. Universidad de Carabobo.
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. (2006) Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial. Fundación EMPRENDER.
- Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial (2010). Realización Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.
- Krick, T; Forstater, M; Monaghan, P; Sillampää, M. (2006). El Compromiso con los Stakeholders. AccountAbility.
- Lassaga, M. (2016). Modelos de Gestión Socialmente Responsable. Loja: EDILOJA CIA LTDA .
- Lara, C. 2015. Resumen completo del Foro Económico Mundial de Davos 2015.
- LA HORA (2003). Sitio turístico que demanda regeneración urbana. Recuperado de: <https://lahora.com.ec/noticia/1000132724/home> el 5 de mayo del 2017.
- LA HORA (2016).Cristo Rey 18 años de crecimiento. Recuperado de: <https://lahora.com.ec/noticia/1101944210/e28098cristo-reye28099-18-ac3b1os-de-crecimiento-> el 5 de mayo del 2017.
- Milian, L (2015). Responsabilidad Social Corporativa. Origen y evolución del concepto de RSC en el entorno empresarial europeo y español. Madrid.
- Mejía, C. (2008) Estudios de caso como alternativa para la enseñanza de ética y responsabilidad social en administración. Barranquilla, Colombia. Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos.
- Meza, A. (2007). La Responsabilidad Social Empresarial Como Factor de Competitividad. Pontifica Universidad Javeriana. Bogotá.
- Mozas, A, Puentes, R (2017). La Responsabilidad Social Corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas. Universidad de Jaen, España. Recuperado de: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20103.4%20Adoracion%20MOZAS%20y%20Raquel%20PUENTES.htm> el 23 de marzo de 2017.
- Meyer, W, Van Dalen, D. (2006). La Investigación Descriptiva.
- Muñoz Dueñas, M. (2005) La Responsabilidad Social de las Empresas una Variable más a Considerar en la Cultura Empresarial. Universidad de vigo.
- Moneva, J, Lizcaíno, J (2005). Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Zaragoza.

- Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa.
- Norma AA1000SES Compromiso con los Grupos de Interés. (2011). Traducción Managing a Sustainable Business, S.L.U. Madrid.
- ONG AWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano. Guía de Responsabilidad Corporativa para Pymes, www.ongawa.org.
- Pérez, J, Merino, M. (2008). Definición de método inductivo. Recuperado de: <http://definicion.de/metodo-inductivo/> el 16 de abril de 2017.
- Porter, M. Kramer, M. (2006) Estrategia y sociedad. Harvard Business review. América Latina
- Raufflet, Lozano, Barrera y García de la Torre. (2012). Responsabilidad Empresarial . México : Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Revista Ekos. (2012) Responsabilidad Social en Ecuador. Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=906>
- Satrandberg, L. (2010). La Medición y la Comunicación de la RSE: Indicadores y Normas. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Strandberg, L. (2008) Compromiso con los grupos de interés. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Viteri, J, Jácome, M (2011). La Responsabilidad Social Como Modelo de Gestión Empresarial. Universidad Tecnológica Equinoccial

ANEXOS

ANEXO I

ANTECEDENTES Y CAMPO PROBLEMATICO

En base al objetivo de la maestría en Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa RSC, el cual pretende formar profesionales capaces de orientar y asesorar a las organizaciones en gestión de la responsabilidad social, para lograr el establecimiento de relaciones efectivas y eficientes en materia económica, ética, social y medioambiental con sus grupos de interés y con ello contribuir adecuadamente con el Plan Nacional del Buen Vivir, el presente trabajo de titulación presentado por el departamento de Ciencias Empresariales busca generar propuestas de gestión socialmente responsables en las pymes del Ecuador, se enmarca en analizar las prácticas socialmente responsables que se vienen desarrollando en las empresas del país, capaz de que permitan identificar la aplicabilidad de las herramientas de gestión y evaluación existentes, las políticas y estrategias implementadas a todos los niveles dentro de las organizaciones que integren la RSC, así como los mecanismos de diálogo e interacción con los principales stakeholders o grupos de interés.

También; y en base a las estrategias establecidas en el Plan Nacional del Buen Vivir, en cuanto a la transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento a través de ciencia, tecnología e innovación se tiene que “La calidad de vida y progreso de un país independiente, está ligado a la cobertura, calidad y pertinencia de la formación superior que brinda a sus ciudadanos y a la inversión que realiza en ciencia, tecnología e innovación” (Senplades, 2009, p.110). Por lo tanto, el Programa de Titulación, también obedece a los objetivos institucionales que tiene sobre los criterios de pertinencia y calidad de la educación y que se formalizan con los procesos protocolarios para ofrecer a los maestrantes en gestión de la responsabilidad social el presente programa nacional de investigación que les permita realizar sus trabajos de titulación con miras a obtener su título de cuarto nivel.

El término Responsabilidad Social tiene algunas connotaciones que van más allá de la conceptualización misma y de los fines por las que fue creada. En la guía de Responsabilidad Social para PYMES propuesta por la ONG AWA (2011) se destaca: “(...) no se trata sólo de una respuesta táctica de las empresas a determinadas demandas sociales y que no es por tanto, un simple lavado de cara como consideran algunos de sus críticos, sino de una verdadera cuestión estratégica que condicionará el futuro de las empresas. En este sentido, se defiende la

responsabilidad social como la herramienta clave para asegurar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.” (p. 6)

Así mismo, en dicho análisis la ONG AWA (2011) detalla “A pesar del amplio debate que ha suscitado la RSC, no existe consenso generalizado sobre su definición. En el Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” de la Comisión Europea, se recoge como definición genérica de RSE - La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores-”. (p.6).

Últimamente, este término se lo viene utilizando de forma arbitraria en función de los objetivos por los cuales fue creado y su orientación va más allá del papel que tienen que cumplir las empresas dentro de este campo como mecanismo para lograr objetivos sociales, económicos y ambientales en su accionar diario, y más bien se lo ha confundido con ciertas prácticas protocolarias y cotidianas que derivan de eventuales acciones y compromisos sociales que les permite cubrir en cierta forma la misión responsable y social que tienen que cumplir las empresas frente a la sociedad.

Por otro lado se debe tener en cuenta que toda organización está involucrada por los accionistas y directivos; por los trabajadores; por los usuarios y consumidores de sus productos o servicios; por la misma comunidad a la que pertenece y que se ve afectada por las diversas formas productivas o de prestación de servicios que allí se dan. Pero que pese a las diferentes interrelaciones entre organización y sociedad son muchos los directivos que aún no comprenden el alcance de la responsabilidad social corporativa y consideran que su deber como tales y responsables de sus organizaciones se cumple de una forma meramente filantrópica hasta la medida en que generan empleo a dicha comunidad, cumplen con algún servicio social o entregan un bien o servicio a sus clientes o usuarios. Por lo tanto es imprescindible la participación de profesionales capaces, que contribuyan con propuestas o alternativas valideras en donde el directivo de la organización se sienta comprometido con las múltiples necesidades locales y pueda responder a las mismas de una forma ética y socialmente responsable.

ANEXO II Encuesta aplicada al gerente de la cooperativa.

1. VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

Autorregulación de la conducta

- **Indicador 1. Compromisos éticos**

La empresa	Sí	No
24.6 Tiene explicitada su misión y visión	Si	
24.7 En la misión y visión se incluyen consideraciones sobre la responsabilidad social empresarial.	Si	
24.8 En la redacción de la misión y visión participan distintos niveles de la empresa.	Si	
24.9 La misión y visión de la empresa son revisadas periódicamente.		no
24.10 La empresa dispone de códigos de ética o conducta formales.	Si	
24.11 Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de materiales institucionales, por Internet o de otra manera que sea adecuada a sus grupos de interés	Si	
24.12 La dignidad de la persona es un valor estimado y respetado en todos los ámbitos de la empresa	si	

Relaciones transparentes con la sociedad

- **Indicador 2. Relaciones con la competencia**

	Sí	No
25.1 Los principios relacionados a la competencia leal constan en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	Si	
La empresa:		
25.2 Expone públicamente, y con frecuencia, sus principios en relación a la competencia (por ejemplo, por medio de su sitio de Internet, de material institucional, del informe anual etc.).	Si	
25.3 Posee una política de no utilización de la demostración de los defectos o deficiencias de los productos o servicios de la competencia para promover sus		No

productos o servicios.		
25.4 Cuenta con estudios comparativos de sus prácticas laborales, respecto a sus competidores.	Si	
25.5 En los últimos 3 años, ha sido denunciada por algún organismo de defensa al consumidor por prácticas de competencia desleal.		No
25.6 En los últimos 3 años, ha sido denunciada por Autoridades gubernamentales/judiciales u otras organizaciones de la sociedad civil por irregularidades en sus procesos, servicios o productos.		No

- **Indicador 3. Diálogo e involucramiento de los grupos de interés (stakeholders)**

	Sí	No
26.1 Se comunica con grupos o partes interesadas que critican la naturaleza de sus procesos, productos o servicios.	Si	
26.2 Tiene políticas y/o procedimientos de relaciones para responder prontamente a cualquier sugerencia, solicitud, esfuerzo o demanda de sus partes interesadas.	Si	

- **Indicador 4. Balance Social/ Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad**

	Sí	No
27.1 Las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.	si	
27.2 Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.		No
27.3 La empresa expone datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales de sus actividades vía Internet.		No
27.4 Los datos recogidos y utilizados para el balance social se emplean en la planificación estratégica de la empresa.	Si	

2. PÚBLICO INTERNO

Diálogo y participación

- **Indicador 5. Gestión participativa**

	Sí	No
28.1 Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.	Si	
28.2 La empresa posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.		No
28.3 La empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.	Si	

Respeto al individuo

- **Indicador 6. Compromiso con el desarrollo infantil**

	Sí	No
29.1 Ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada.		No
29.2 Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra gripe).	Si	
29.3 Tiene una política específica para empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada.		No
29.4 Apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educativos, créditos, canastas, etc.).	Si	
29.5 Además de cumplir con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad, paternidad, lactancia y guardería, prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres embarazadas y a empleados con hijos menores de 6 años.	Si	
29.6 La empresa otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo.		No

- **Indicador 7. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial**

	Sí	No
30.1 La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	Si	
30.2 De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	Si	
30.3 La empresa realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión de sus empleados sobre la importancia de la equidad y no discriminación racial.	Si	
30.4 La política de comunicación comercial tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que agredan la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	Si	

- **Indicador 8. Compromiso con la promoción de la equidad de género**

	Sí	No
31.1 La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	Si	
31.2 De ésta política de valorización de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.		No
31.3 La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva.		No
31.4 Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer.		no
31.5 La política de promoción de la equidad de género garantiza la participación femenina en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa.	Si	
31.6 La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de	Si	

trabajo.		
----------	--	--

3. MEDIO AMBIENTE

Responsabilidad con las futuras generaciones

- **Indicador 9. Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental**

	Sí	No
32.1 Posee una política ambiental formal, de conocimiento de todos los empleados y que consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	Si	
32.2 Tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa de sus decisiones estratégicas.		No
32.3 Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad.		No
32.4 Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación de áreas protegidas y/o programa de protección a animales amenazados		No
32.5 Tiene política explícita de no utilización de materiales e insumos provenientes de explotación ilegal de recursos naturales (como madera, productos forestales no madereros, animales etc.)		No
32.6 Tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc. generado por los productos y/o servicios de la propia empresa.		No

- **Indicador 10. Educación y Concienciación Ambiental**

	Sí	No
33.1 Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de reducción del consumo de agua y de energía.		No
33.2 Desarrolla periódicamente campañas internas y/o externas de educación con base en los 3Rs (reducción, reutilización y reciclaje)		No

Gerenciamiento del impacto ambiental

- **Indicador 11. Gerenciamiento de los Impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios**

	Sí	No
34.1 Debate con los empleados, consumidores y clientes, proveedores y la comunidad los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.		No
34.2 Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental de sus procesos.		No

- **Indicador 12. Minimización de entradas y salidas de insumos**

La empresa:	Sí	No
35.1 Posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable.		No
35.2 Mantiene acciones de control de la contaminación causada por vehículos propios y de terceros a su servicio.		No
La empresa posee un sistema de monitoreo para:		
35.3 El aumento de la eficiencia energética.		No
35.4 La reducción del consumo de agua.		No
35.5 La reducción de generación de residuos sólidos.		No
35.6 La reducción de emisión de CO ₂ y otros gases del efecto invernadero en la atmósfera.		No

4. PROVEEDORES

Selección, evaluación y asociación con proveedores

- **Indicador 13. Criterios de selección y evaluación de proveedores**

La empresa:	Sí	No
36.1 Incluye las políticas y criterios para las relaciones con los proveedores en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		No
36.2 Incluye en sus políticas de relacionamiento con proveedores la cancelación de contratos por conductas no éticas de estos.		No
36.3 Incluye en sus políticas de relacionamiento con proveedores el rechazo de contratos cuando considere que los mismos o las empresas contratantes		No

podrían ser éticamente incorrectas.		
36.4 Al seleccionar proveedores (o desarrollar nuevos proveedores), incluye como criterio la práctica efectiva de procesos éticos de gestión de las informaciones de carácter privado obtenidas en sus relaciones con clientes o con el mercado en general.	Si	
36.5 Posee una política explícita o programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores.		No
36.6 Produce un informe periódico con evidencias de que se están cumpliendo e implementando las cuestiones relacionadas a la responsabilidad social empresarial en su cadena productiva.		No
36.7 Prioriza la contratación de proveedores que comprobadamente tengan prácticas de Responsabilidad Social Empresarial		No
36.8 Establece un plazo formal para que sus proveedores se adecuen a sus criterios de responsabilidad social.		No
36.9 Al exigir prácticas de responsabilidad social de sus proveedores, realiza visitas para verificar el cumplimiento de esas prácticas.		No
36.10 Conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes se respetan los derechos humanos y el medio ambiente.		No
36.11 Adopta criterios de compra que consideren la garantía de origen para evitar la adquisición de productos “piratas”, falsificados o frutos de robo de carga.		No

- **Indicador 14. Apoyo al desarrollo de proveedores**

La empresa:	Sí	No
37.1 Incluye entre sus proveedores individuos o grupos de la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos (poblaciones nativas, personas con discapacidad etc.).		No
37.2 Apoya a organizaciones que practican y promueven el Comercio Justo.	Si	
37.3 Tiene como norma el tratamiento justo a los proveedores, privilegiando el pequeño proveedor (con remuneración justa y al día, calidad en la relación,	Si	

programas de cualificación y de traspaso de tecnologías etc.).		
37.4 Posee un plan anual de consulta de satisfacción con los proveedores.		No

5. CONSUMIDORES Y CLIENTES

Dimensión social del consumo

- **Indicador 15. Política de comunicación comercial**

La empresa:	Sí	No
38.1 Actualiza siempre que es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/ clientes (como rótulos, embalajes, prospectos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para hacer más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos.	Si	
38.2 Llama la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, aspecto, calidad, plazos, peso, precio etc.).		No
38.3 Realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus valores y principios.	Si	
38.4 Posee políticas específicas para asegurar que la comunicación volcada al público infanto juvenil sea responsable	Si	
38.5 Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes, proveedores, de la competencia o del gobierno.		No
38.6 Ha tenido en los últimos tres años, alguna campaña o piezas publicitarias retiradas del aire o apartadas por presión de organizaciones de la sociedad civil organizada.		No

- **Indicador 16. Excelencia de la atención**

	Sí	No
39.1 La política y las normas de relaciones con clientes y consumidores consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	Si	

La empresa:	Si	
39.2 Ofrece Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.	Si	
39.3 Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto a los derechos del consumidor.	Si	
39.4 Entrena e incentiva a sus profesionales de atención al público a reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas.	Si	
39.5 Evalúa el servicio de atención a consumidores/clientes por indicadores y esto se utiliza en los procesos de toma de decisión de la empresa.	Si	
39.6 Al vender productos y servicios, utiliza sólo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente.	Si	
39.7 Posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.	Si	
39.8 Informa al cliente el propósito de la solicitud de informaciones personales antes de hacerlas.	Si	
39.9 Provee informaciones del cliente a terceros sólo mediante su autorización.	Si	
39.10 Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	Si	
39.11 La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.	No	

- **Indicador 17. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios**

La empresa:	Sí	No
40.1 Mantiene un programa especial focalizado en la salud y seguridad del consumidor/cliente sobre sus productos y servicios.		No
40.2 Posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis.		No
40.3 Ha sido, en los últimos tres años, demandada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente.		No
40.4 Ha tenido, en los últimos cinco años, productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de defensa.		No

Respecto a violaciones del Código de Defensa del Consumidor, la empresa:		
40.5 Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.).	Si	

6. COMUNIDAD

Relaciones con la comunidad local

- **Indicador 18. Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno**

La empresa:	Sí	No
41.1 Reconoce la comunidad en que está presente como parte interesada importante en sus procesos decisorios.	Si	
41.2 Posee políticas de relaciones con la comunidad de entorno, contempladas en su código de conducta y/o en la declaración de valores.	Si	
41.3 Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios y de la búsqueda de soluciones.	Si	
41.4 Contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad (vivienda, carreteras, puentes, escuelas, hospitales etc.).	Si	
41.5 Tiene un programa para emplear, en las respectivas actividades y en la medida de lo posible, el mayor número de personas del lugar, dándoles formación, con el objetivo de aumentar los niveles de cualificación de la comunidad, en cooperación con sindicatos u otras asociaciones de colaboradores, ONGs, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes.		No
41.6 Tiene prácticas de compras y de inversiones para perfeccionar el desarrollo socioeconómico de la comunidad en que está presente.		No
41.7 Concientiza y capacita a sus empleados para que respeten los valores, conocimiento y prácticas tradicionales de la comunidad donde actúa.	Si	
41.8 Posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en la comunidad de entorno.		No

41.9 En caso de que actúe en regiones que lindan con comunidades y reservas indígenas, la empresa posee políticas, procedimientos y normas formales para valorar y preservar el patrimonio cultural, humano y conocimientos y prácticas tradicionales de las poblaciones nativas.		No
En los últimos tres años, ha recibido la empresa reclamos o manifestaciones de la comunidad (petitorios, peticiones con muchas firmas, protestas) por los motivos listados a continuación:		
41.10 Exceso de basura, generación de mal olor, efluentes y otras formas de contaminación (sonora, visual etc.).		No
41.11 Exceso de tráfico de vehículos, causando ruido y trastornos.		No
41.12 Interferencia en sistemas de comunicación.		No
41.13 Alteraciones sociales negativas ocasionadas por sus actividades/instalaciones.		No
41.14 Otros motivos.		No

Acción Social

- **Indicador 19. Financiamiento de la Acción Social**

La empresa:	Sí	No
42.1 Incluye a la acción social y a sus responsables en el proceso general de planificación estratégica.	Si	
42.2 Posee mecanismos para estimular proveedores, accionistas y otras partes interesadas a hacer donaciones.	Si	
42.3 Utiliza especialistas en el ciclo de planificación, monitoreo y evaluación de su acción social.	Si	
42.4 Planea su acción social buscando maximizar su impacto a largo plazo	Si	
42.5 Optimiza el impacto de su acción social fomentando recursos de otras empresas u organizaciones privadas y/o la participación de órganos públicos.		No
42.6 Tiene procedimiento de consulta periódica a los beneficiarios de su acción social, monitoreándola por medio de indicadores de desempeño.		No

7. GOBIERNO Y SOCIEDAD

Transparencia política

- **Indicador 20. Construcción de la ciudadanía por las empresas**

La empresa:	Sí	No
43.1 Establece convenios con organismos públicos con el objetivo de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, salud o infraestructura.		No
43.2 Establece convenios con organismos públicos con el objetivo de promover la erradicación del trabajo infantil o el trabajo forzado; incentivar la generación de empleos, seguridad alimenticia, etc.		No
43.3 Desarrolla actividades eventuales de capacitación para sus empleados, enfocadas en la educación cívica, abordando derechos y deberes.		No

- **Indicador 21. Prácticas anticorrupción y anticoima**

La empresa:	Sí	No
44.1 La empresa posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas.	Si	
44.2 Prevé medidas punitivas a los colaboradores y empleados involucrados en favorecimiento a agentes del poder público.		No
La empresa, sus directivos y/o colaboradores:		
44.3 Han sido mencionados en la prensa en los últimos cinco años bajo sospecha de haber participado en algún incidente que involucre el ofrecimiento de coima o la práctica de corrupción de agentes públicos.		No

Liderazgo social

- **Indicador 22. Liderazgo e influencia social**

La empresa:	Sí	No
45.1 Interactúa activamente con instituciones de enseñanza de todos los niveles para la elaboración de propuestas para mejoría de la cualificación de la mano de obra del sector en el que actúa.	si	
45.2 Estimula y patrocina proyectos de desarrollo de investigación y tecnología, interactuando activamente con la comunidad académica y científica.		No
45.3 Promueve legislaciones o iniciativas que favorezcan el desarrollo del	Si	

país/mercado/empresariado/sociedad.		
45.4 Ofrece apoyo a instituciones educativas locales, impulsando y sosteniendo procesos de transferencia tecnológica a escuelas primarias y secundarias y se colabora con su equipamiento	Si	

- **Indicador 23. Participación en proyectos sociales gubernamentales**

La empresa:	Sí	No
46.1 Adopta o desarrolla alianza con organismos públicos con los objetivos de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, la salud y/o la infraestructura, erradicar el trabajo infantil y/o el trabajo forzado, incentivar la generación de renta y/o de empleo, promover seguridad alimentaria etc.	Si	
46.2 Patrocina programas públicos o privados de becas escolares.		No
46.3 Procura participar de organizaciones que integren empresarios y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad.		No