



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO:
Licenciado en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL
ÁREA EXTERNA DE EMPRESAS MUTUALISTAS, CON MIRAS A LA
APLICACIÓN DE LA GUÍA ISO 26000 CASO: MUTUALISTA PICHINCHA**

AUTOR: Verónica Tatiana Vásconez Ojeda

DIRECTOR: Darío Ramos Grijalva

QUITO, ECUADOR

Marzo, 2011

Hoja de Responsabilidad

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza su autora:

Verónica Tatiana Vásquez Ojeda

Agradecimientos

A mis padres por darme la vida y por todo el sacrificio que han realizado para que mi vida sea lo que ahora es. A mi madre le debo más que agradecimientos por todo el amor y el ejemplo que me ha dado que lo retribuiré de la manera que mejor pueda.

A mis hermanos por todos los buenos momentos y apoyarme de la manera en que ellos saben hacerlo.

A mi compañero de tantos años Diego, por todo su apoyo incondicional, su amor e increíble corazón, es la luz de mi vida y a quien le doy mi amor más puro día a día.

A toda mi familia en especial a Gustavo, mi abuelita Marthita, Sole, Mery, Pato, Marcelo por todo su apoyo e impulso que nunca me ha faltado.

A mis profesores Darío Ramos, Jenny Cedeño, Ana María Corral, Jorge Dousdebes, María José Enríquez, René Arboleda.

A mi amigo, casi segundo padre y consejero Mario Villegas por guiarme siempre que ha sido necesario.

A mi grupo de teatro La Huella y a los verdaderos amigos que ahí encontré, agradezco por los mejores momentos y ocurrencias de la vida.

Agradezco a la vida por todo lo que tengo y tendré y finalmente a mi fuente de inspiración Enrique.

TABLA DE CONTENIDO

PROTOCOLO DE TESIS

1.	PLANTEAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	III
2.	TEMA	III
3.	OBJETIVOS	IV
3.1.	OBJETIVO GENERAL	IV
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	IV
4.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	IV
5.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	V
6.	MARCO TEMPORO ESPACIAL	VI
7.	IDEA A DEFENDER	VI
8.	VARIABLES	VII
8.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE	VII
8.2.	VARIABLES DEPENDIENTES	VII
9.	MARCO CONCEPTUAL	VII

CAPÍTULO I

1.	GENERALIDADES	1
1.1.	PREÁMBULO: EL ORIGEN DE LA CALIDAD	1
1.2.	EL DESARROLLO DE LA CALIDAD.	2
1.3.	ANTECEDENTES DE LA NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN ISO.	3
1.3.1.	<i>La Organización ISO</i>	5
1.3.2.	<i>Ecuador miembro de la ISO.</i>	6
1.4.	LAS NORMAS ISO.	8
1.4.1.	<i>Ventajas y Beneficios de las normas ISO.</i>	9
1.4.2.	<i>Proceso de implementación de una norma</i>	10
1.5.	NORMAS RELACIONADAS CON CALIDAD	10
1.6.	NORMAS RELACIONADAS CON GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.	12
1.7.	OTRAS NORMAS DE INTERÉS.	13

1.8. UNA NUEVA GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: LA ISO 26000.	15
1.8.1. Antecedentes a la preparación de la ISO 26000.	15
1.8.2. El desarrollo del nuevo ítem de trabajo.	17
1.8.3. Estructura de la ISO 26000 (basado en la propuesta del nuevo ítem de trabajo ISO/TMB N 26000.)	20
1.8.4. Objetivos de la guía ISO 26000.	22
1.8.5. Propósito de la guía ISO 26000.	23
1.8.6. Beneficios de la publicación de la guía ISO 26000.	23
1.8.7. Principios de la guía ISO 26000	24
1.8.8. Etapa de consolidación.	26
1.9. LA PARTICIPACIÓN DEL ECUADOR EN EL DESARROLLO DE LA ISO 26000.	27
2. MARCO DE REFERENCIA	29
2.1. MARCO TEÓRICO	29
2.1.1. <i>La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</i>	29
2.1.1.1. Antecedentes Históricos de la RSE.	29
2.1.1.2. Definiciones de Responsabilidad Social	30
2.1.1.3. Principios de la RSE	31
2.1.1.4. Los Grupos de Interés y sus expectativas	34
2.1.1.5. La RSE como optimizador de la relación con los grupos de interés	38
2.1.1.6. Beneficios de la aplicación de la RSE para el área externa de una organización	41
2.1.1.7. Incidencia de la Responsabilidad Social en la imagen y opinión pública	43
2.1.1.8. Rendición de cuentas y transparencia.	45
2.1.1.9. Importancia de la aplicación de la Responsabilidad Social en el área externa de una organización	49
2.1.1.10. Incidencia de las Relaciones Públicas en la gestión de RSE Externa de las organizaciones	50
2.1.1.11. La Responsabilidad Social como herramienta que prepara a la organización para alcanzar la ISO 26000	53
2.1.1.12. El contexto de Responsabilidad Social para el área externa de las organizaciones, según la ISO 26000.	54
2.1.2. <i>Balance Social</i>	59
2.1.2.1. Antecedentes del Balance Social	59
2.1.2.2. Definiciones de Balance Social.	60
2.1.2.3. Objetivos del Balance Social	62
2.1.2.4. Ventajas del Balance Social.	63
2.1.2.5. El Balance Social en el área externa de las organizaciones.	64
2.1.2.6. Las Relaciones Públicas en el Balance Social.	67
2.1.2.6.1. La función del departamento de Relaciones Públicas con el Balance Social.	69
2.1.2.7. Requerimientos para la aplicación de un modelo de Balance Social.	70

2.1.3.	<i>El papel de la Comunicación Externa</i>	72
2.1.3.1.	El desarrollo de la comunicación externa en la organización	72
2.1.3.2.	El propósito de la Comunicación en la RSE y el Balance Social	73
2.1.3.3.	Lineamientos para la efectividad de la Comunicación Externa en materia de RSE y Balance Social	75
2.1.3.4.	Contenidos que se deben comunicar en la RSE y Balance Social del área Externa	76
2.1.3.5.	La Comunicación en la gestión de los grupos de interés	76
2.1.3.6.	Herramientas y guías para la comunicación de la RSE en el Balance Social.....	78
2.2.	MARCO INSTITUCIONAL: MUTUALISTA PICHINCHA	83
2.2.1.	<i>¿Qué es el Mutualismo?</i>	83
2.2.2.	<i>Antecedentes y Trayectoria de Mutualista Pichincha</i>	84
2.2.3.	<i>Cultura Corporativa</i>	84
2.2.4.	<i>Estructura Organizacional</i>	87
2.2.5.	<i>Mercado Objetivo, Productos y Servicios</i>	87
2.2.6.	<i>Cobertura Geográfica</i>	88
2.2.7.	<i>Públicos de Mutualista Pichincha</i>	89
2.2.8.	<i>Acciones de Responsabilidad Social</i>	89
2.2.9.	<i>La visión de los directivos de Mutualista Pichincha sobre la Responsabilidad Social</i>	90
3.	INVESTIGACIÓN	92
3.1.	UNIDAD DE ANÁLISIS	92
3.2.	PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN	92
3.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	93
3.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	94
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	94
3.6.	FUENTES	95
3.6.1.	<i>Fuentes primarias</i>	95
3.6.2.	<i>Fuentes secundarias:</i>	95
3.7.	POBLACIÓN	95
3.8.	MUESTRA	96
3.9.	DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS. (VER ANEXO 2).	98
3.10.	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN	99
3.10.1.	<i>Representación Gráfica de la Encuesta #1</i>	99
3.10.2.	<i>Representación Gráfica de la Encuesta #2</i>	110

3.11. REPRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTORES DE RELACIONES INSTITUCIONALES DE UNIVERSIDADES.	123
3.12. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	129
3.12.1. <i>Análisis e interpretación de Encuesta #1.</i>	129
3.12.2. <i>Análisis e interpretación de Encuesta #2.</i>	130
3.12.3. <i>Análisis e interpretación de la Entrevista.</i>	132
4. PROPUESTA: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL ÁREA EXTERNA DE EMPRESAS MUTUALISTAS, CON MIRAS A LA APLICACIÓN DE LA GUÍA ISO 26000. CASO: MUTUALISTA PICHINCHA	135
4.1. INTRODUCCIÓN	135
4.2. ANÁLISIS FODA.	135
4.3. PROBLEMÁTICA COMUNICACIONAL	137
4.4. POLÍTICA GENERAL	137
4.5. OBJETIVO GENERAL	138
4.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	138
4.7. FASE I. PLAN COMUNICACIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA CLIENTES.	139
4.7.1. <i>Matriz de evaluación</i>	146
4.8. FASE II. PLAN COMUNICACIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA COMUNIDAD LOCAL.	148
4.8.1. <i>Matriz de evaluación</i>	159
4.9. FASE III. PLAN COMUNICACIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA UNIVERSIDADES.	161
4.9.1. <i>Matriz de evaluación</i>	172
4.10. PROGRAMA DE RENDICIÓN DE CUENTAS, TRANSPARENCIA Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN .	174
4.11. RELACIÓN DE LA PROPUESTA CON LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GUÍA ISO 26000	177
4.12. PRESUPUESTO GENERAL	179
4.13. CALENDARIO DE PLAZOS GENERAL	181
4.14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	183
BIBLIOGRAFÍA	186
ANEXOS	191

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social que practican varias organizaciones en nuestro país ha tomado fuerza en los últimos tiempos, y sin duda lo seguirá haciendo. A pesar de ello, hoy en día no todas las organizaciones tienen una cultura social de contribución activa aplicada en su gestión, y si en caso la tuvieran, no poseen un adecuado programa y planes que logren intensificar y direccionar perfectamente estas actividades para transformarlas en resultados positivos. Existen organizaciones que confunden la filantropía, el marketing social o el mecenazgo con la verdadera Responsabilidad Social, convirtiendo a éstas en actividades aisladas y sin mayores resultados.

La guía ISO 26000 se presenta como un desafío que comprende los lineamientos para la aplicación de la Responsabilidad Social en las organizaciones. Esta guía ayudará a establecer, implementar, mantener y mejorar las estructuras y el accionar en esta materia. Si una organización quisiera aplicar la guía ISO 26000 deberá empezar por replantear las estructuras básicas y aplicar un modelo de responsabilidad social que le permita mejorar sus campos de acción, los mismos que irán preparando el terreno para la aplicación de la guía en mención, además de contribuir al desarrollo social del país y de las comunidades que lo necesitan.

El interés en la aplicabilidad de guía aumenta en empresas del sector financiero, pues sus públicos externos deben ser tomados en cuenta sobre todo en acciones de Responsabilidad Social encaminadas e impulsadas a reforzar la imagen y el reconocimiento a una organización por parte de la comunidad.

Con un mayor número de organizaciones que adopten esta filosofía y modelos, se logrará llevar a las organizaciones hacia otro nivel en el avance de la gestión empresarial para poder disminuir los índices de desempleo, pobreza y corrupción, controlando los impactos ambientales y contribuyendo al

crecimiento económico de las sociedades.

Para esta propuesta se plantea un tipo de investigación enfocada en públicos específicos y representativos de los 3 niveles de relaciones que mantiene el Balance Social: relaciones primarias, relaciones con la comunidad y relaciones con otras instituciones, además que todas ellas son parte de los grupos de interés contemplados en la guía ISO 26000. La investigación detecta los puntos en los que la organización debe reforzar su Responsabilidad Social y la difusión de la misma, además de precisar el tipo de relación que tiene con cada público y cómo éstos relacionan a la imagen que proyecta la organización con las acciones sociales que cumple y son conocidas.

En el diseño del modelo de Responsabilidad Social se definen estrategias que responden al cumplimiento de los objetivos específicos planteados para cada público y basados en los resultados que arroje la investigación. Además se hace una relación entre los principios que tiene la guía ISO 26000 con las tácticas que se plantean en las distintas estrategias para cada público, haciendo más factible la aplicación de la misma en la organización. Y por último un mecanismo de rendición de cuentas que sea viable y consecutivo.

Por último, un programa de Responsabilidad Social puede y debe convertirse en el eje motivador de las organizaciones, independientemente de su tamaño, razón social o lugar de residencia, incluyendo ONG's y hasta el Gobierno, uniendo a varios actores para emprender y desarrollar acciones en beneficio del medioambiente, consumidores, comunidad, empleados, y más. La clave está en establecer diálogos, acuerdos y programas que propicien espacios de motivación y entendimiento y un plan que apunte a la verdadera misión y visión que la Responsabilidad Social debe cumplir en el entorno.

1. PLANTEAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

Mutualista Pichincha busca afianzar su imagen en cuanto al cumplimiento de programas de Responsabilidad Social que desde el año 2007 los viene llevando a cabo en el área interna de la organización y de manera escasa y aisladamente con el área externa.

Dichas actividades no han tenido el esperado reconocimiento de la comunidad y sociedad, por tanto no se encuentra posicionada la imagen de la organización como un ente socialmente responsable, sumado a que por ser una de las instituciones pioneras en dicho ámbito aspira instaurar la guía ISO 26000 reconocida a nivel mundial y que dará un realce y estatus sólido a la organización. Si no se toman medidas en cuanto al adecuado manejo y dirección de los conceptos y de las actividades, no se logrará practicar un correcto programa de Responsabilidad Social, y no se podrá alinear a la organización con los principios que propone la guía ISO 26000.

Las consecuencias repercutirán principalmente en la imagen de la organización, la falta de reconocimiento a nivel público y empresarial, y el hecho de no alcanzar los beneficios como la mejora de la rentabilidad, ganar una ventaja competitiva frente a la competencia, optimización de recursos, entre muchos otros aspectos positivos que se pueden lograr con la adecuada aplicación de un programa de Responsabilidad Social.

2. TEMA

Orientar a la organización en el manejo de sus acciones de Responsabilidad Social para convertirlas en programas específicos dirigidos a sus públicos externos, y gracias a los cuales se pueda aplicar la guía de Responsabilidad Social ISO 26000 planteada por la Organización Mundial de Estandarización.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Desarrollar un programa de Responsabilidad Social para el área externa de la empresa Mutualista Pichincha, con la finalidad de sentar las bases para la aplicación de la guía de Responsabilidad Social ISO 26000.

3.2. Objetivos Específicos

- 3.2.1. Conocer las finalidades y principios que rigen a la guía ISO 26000.
- 3.2.2. Determinar la incidencia y los beneficios de la Responsabilidad Social en la gestión de la organización.
- 3.2.3. Determinar el estado de las relaciones que mantiene actualmente Mutualista Pichincha con sus grupos de interés externos.
- 3.2.4. Establecer estrategias y planes de acción basados en un programa de Responsabilidad Social para el área externa de la empresa, fundamentadas en los lineamientos de la norma ISO 26000.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las instituciones de tipo financiero como las mutualistas son actores económicos cuyo objetivo principal es aportar al desarrollo socioeconómico de la sociedad a través de la canalización del ahorro de sus clientes y asociados hacia ofertas de vivienda y créditos. Por dicha razón estas entidades manejan los capitales de sus clientes y socios quienes depositan sus sueños y esperanzas en ellos.

Como consecuencia el término Responsabilidad Social, debe ser una política incluyente en todo el plan estratégico empresarial, porque debe promover el desarrollo sostenible de los grupos de interés de la organización. Es fundamental que las organizaciones cuenten con definiciones claras sobre la forma de involucrarse y promover la Responsabilidad Social, la acción conjunta y coordinada de la organización y sus públicos debe basarse en el cumplimiento de normas, de modo que se pueda potenciar la utilización de recursos y de crear incentivos que promuevan la inversión social y el desarrollo sustentable.

La investigación para esta propuesta se concentrará en el área externa de la organización y sus públicos externos, puesto que ya cuenta con programas y actividades de Responsabilidad Social en el área interna muy bien consolidados. Por otro lado, se escogen públicos específicos acorde a las relaciones existentes en el balance social y con quienes la organización ha realizado poco o ningún tipo de acción para promover la Responsabilidad Social.

5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación pretende detectar el estado de la imagen y de la relación que tiene Mutualista Pichincha con determinados públicos externos. Además determinar el conocimiento y perspectiva de la Responsabilidad Social por parte de los mismos. Se identificarán las estrategias más acertadas que involucren a los grupos de interés tomando en cuenta todas sus expectativas, necesidades y demandas que por medio de un plan se potencien acciones que beneficien a la organización y se transmitan en resultados.

Con los resultados obtenidos del proceso investigativo se podrá cubrir los vacíos existentes y realizar un programa de Responsabilidad Social que abarque los parámetros necesarios y sea el soporte a la propuesta para la aplicación de la guía ISO 26000. Los factores primordiales que arrojará la investigación serán el

posicionamiento actual de la imagen de la organización, la credibilidad y la aceptación que la misma tiene en la sociedad y el estado de las relaciones con determinados públicos externos, según las acciones previas que se han tomado en materia de Responsabilidad Social.

Posteriormente se establecerán mecanismos de control que permitan mantener una imagen y prestigio empresarial bien consolidados; canales de comunicación óptimos y acertados para cada tipo de público; mantener siempre información actualizada y constante retroalimentación con el entorno; lo importante será verificar constantemente los indicadores para asegurar la aceptación, el buen obrar y la supervivencia de la empresa en el medio.

6. MARCO TEMPORO ESPACIAL

La presente tesis se desarrolló desde el segundo semestre del año 2009 hasta el primer trimestre del año 2011 en la ciudad de Quito y se la aplicará, de ser aceptada la propuesta, en la empresa Mutualista Pichincha.

7. IDEA A DEFENDER

La implementación de un programa adecuado de Responsabilidad Social para el área externa de la empresa Mutualista Pichincha optimizará la relación con sus grupos de interés afianzando el compromiso social y cumpliendo sus expectativas y necesidades; mismo que, combinado con un mecanismo de rendición de cuentas a la sociedad, servirán como pilares fundamentales para la aplicación de la guía ISO 26000. Además con la aplicación de dicho programa y la adecuada gestión comunicacional se podrán evidenciar beneficios tales como mejora de la imagen y opinión pública y diferenciación de la competencia.

8. VARIABLES

8.1. Variable independiente

- La implementación de un programa adecuado de Responsabilidad Social.

8.2. Variables dependientes

- Aplicación de la ISO 26000.
- Mejoramiento de las relaciones con los públicos externos de la organización.
- Mejora de la imagen de la organización.
- Aumento de la credibilidad y aceptación por parte de los públicos externos.
- Optimización de la gestión comunicacional externa de las relaciones públicas.

9. MARCO CONCEPTUAL

- **Responsabilidad Social:** Instrumento de la gestión empresarial con una visión alternativa de negocios que considera el aspecto económico, social y ambiental, así como la relación que la empresa establece con sus grupos de interés.¹
- **ISO 26000:** Es una norma que entrega guías a todo tipo de organizaciones sobre temas relacionados a la responsabilidad social, pretendiendo que las organizaciones tomen responsabilidad por el impacto de sus actividades en la sociedad y en el medioambiente.²

¹ Cfr. CERES. "El abc de la Responsabilidad Social". Ed Mantis Comunicación, Ecuador 2008. P 13.

² Cfr. ISO "Guía en Responsabilidad Social ISO 26000". ISO/TMB/WG RS N 80. 2006. P 7.

- **Balance Social:** Se considera al Balance Social una herramienta empresarial que permite evaluar en términos cuantitativos y cualitativos, el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en su ámbito interno y externo durante un tiempo determinado frente a objetivos definidos.³
- **Rendición de Cuentas:** La noción de rendición de cuentas tiene dos dimensiones básicas. Incluye, por un lado, la obligación de políticos y funcionarios de informar sobre sus decisiones y de justificarlas en público; y por otro, el derecho a recibir información y la obligación correspondiente de las entidades de divulgar todos los datos necesarios justificando el ejercicio de poder.⁴
- **Desarrollo Sostenible:** “Es el desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades”.⁵
- **Memorias de sostenibilidad:** Son un repaso sobre las actuaciones más destacadas de la compañía en relación con los aspectos de la sostenibilidad y su integración en la actividad de Responsabilidad Social.
- **Imagen Corporativa:** Estructura o esquema mental integrada por atributos que tienen los públicos sobre una compañía para identificarla y diferenciarla de los demás.⁶

³ Cfr. GALLEGO, Mery. “El Balance Social como Herramienta de Auditoría Organizacional”. Revista Eafit. México, 1999

⁴ Cfr. SCHEDLER, Andreas “Qué es la rendición de cuentas?” IFAI, México, 2004. P 12.

⁵ Cfr. BRUNTHLAND, Comisión “Comisión Mundial de Ambiente y Desarrollo”. 1987.

⁶ Cfr. VAN RIEL, Cees “Comunicación Corporativa”, Ed Prentice Hall, España 2000. P 22

- **Opinión Pública:** Se considera como la tendencia o preferencia, real o estimulada, de una sociedad hacia hechos sociales que le reporten interés.⁷
- **Discurso Corporativo:** Es el resultado de los decires y haberes de una organización.⁸
- **Filantropía Corporativa:** Las contribuciones económicas de una compañía a la comunidad y a instituciones y programas sociales nacionales que se vinculan a las relaciones con la comunidad.⁹
- **Mecenazgo:** Se trata de un apoyo, bien sea monetario o en especie, que una organización presta para el desarrollo social, cultural y científico de la sociedad, así como para la preservación medioambiental del entorno en el que se ubica.¹⁰
- **Gestión Comunicacional:** Implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.¹¹

⁷ Cfr. Portal de Relaciones Públicas, "Introducción a la opinión pública" <http://www.rppnet.com.ar/opinionpublica.htm>. Fecha de consulta: Junio 2009.

⁸ Cfr. RAMOS Grijalva Darío, "Manual Básico de Comunicación Corporativa", Ed San Pablo, Colombia 2007. P 42.

⁹ Cfr. WILCOX, Deniis "Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas". Ed Pearson, 6ª edición. España 2001. P 328.

¹⁰ Cfr. GÉNOVA, Antonio "Patrocinio y Mecenazgo" <http://www.redrrpp.com.ar/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=535>. Argentina, Fecha de consulta: Julio 2009.

¹¹ Cfr. CRIGLIANO, Carla. "Gestión de la Comunicación Interna de las Organizaciones". www.licencomunicacion.com.ar/articulos/Nuevos/cortes3.htm. Argentina. Fecha de consulta: Julio 2009.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Preámbulo: El Origen de la Calidad

Se conoce que para la humanidad desde los tiempos del *Homo Habilis* hasta el desarrollo de la especie más cercana al hombre actual, el *Homo Sapiens Sapiens*, la calidad ha sido un factor primordial en la realización de su vida. El uso del fuego, la elaboración de varias herramientas para la caza, la creación del lenguaje y la construcción de viviendas, se fueron perfeccionando para dar paso al surgimiento de las grandes civilizaciones y organizaciones socio-políticas.

Posteriormente, con el desarrollo del comercio y la manufactura se reforzaron las exigencias de los consumidores sobre la base de especificaciones, garantías y mecanismos que proporcionen confianza a las dos partes para poder expender y comercializar los productos así como para consumirlos; sumado a ello el crecimiento de la competencia tanto local como internacional dieron como resultado una mejora en la calidad de los productos.

A lo largo de los últimos siglos se produjo un enorme desarrollo tecnológico y científico dotando al hombre de su capacidad para razonar, mantener la ética y descubrir el espacio y el mundo en el que se desenvuelve, haciendo así de la calidad un hecho innegable ante varias instancias de la vida, el arte, el cine, la tecnología, las industrias, los productos, los servicios, la organización, la recreación, la comunicación, y muchos más.

Teniendo una visualización integral de la calidad desde todos los puntos de vista asociados al quehacer humano en cuanto a sus recursos, herramientas, la producción tanto de bienes y elementos tangibles, como de aspectos

intangibles ligados a su expresión social y cultural que, junto a la responsabilidad y el compromiso han hecho que el hombre esté preparado para asumir cualquier reto y desafío.¹²

1.2. El desarrollo de la Calidad.

Con los inicios de la revolución industrial se expandieron los procesos de manufactura acelerando el crecimiento y desarrollo de las compañías, cuyo objetivo principal fue netamente la producción masiva. Posteriormente, la competencia entre las empresas y la necesidad de acaparar el mercado, hace que se empiecen a introducir elementos y procesos que destaquen la calidad de los productos finales.

La calidad ha ido evolucionando a lo largo de los últimos siglos, dando paso a varias etapas definidas. En el siglo XIX la calidad se controlaba a través de la inspección de los productos por parte de personas determinadas conocidos como inspectores de calidad; entre los años 30 y 50 del siglo XX se producen los métodos de control estadístico de la calidad para reducir las pérdidas por medio de estudios y comparaciones estadísticas; en los años 60 y 70 los conceptos de calidad entran a formar parte de todos los departamentos de las empresas, surgiendo la etapa del aseguramiento de la calidad, y para los años 80 y 90 la calidad ya es parte de la administración estratégica haciendo global lo que se conoce como la calidad total que, junto al mejoramiento continuo, permite que las empresas alcancen los estándares que exigen los consumidores.¹³

¹² Cfr. POVEDA Orjuela, Pedro Pablo. "Implementar un Sistema de Gestión de Calidad Según ISO 9001: Guía básica para las empresas comprometidas con la competitividad y la generación de valor". Editorial Cyga, 2004, Bogotá Colombia Pp.: 10-11.

¹³ Cfr. CANTÚ Delgado, Humberto. "Desarrollo de una cultura de calidad", Editorial Mc Graw Hill México D.F, México, 2001.

Resumiendo las etapas más importantes, se destaca la época en que la calidad deja de ser una herramienta de control para transformarse en la estrategia empresarial de la organización y pasa a ser manejada por el grupo directivo, con el gerente general a la cabeza. Todos los esfuerzos por la mejora de la calidad se enfocan en el cliente, captando sus necesidades, expectativas, requisitos, deseos y usos de los productos o servicios que llegarán a él.

Luego que la calidad tuvo su enfoque permanente en las personas y se mejoró notablemente la situación de varias empresas, reduciendo costos y elevando la productividad, los altos mandos de las organizaciones también cambian su mentalidad convirtiendo a los equipos de trabajo en equipos de mejora continua, entendida como la gestión empresarial íntegra que permite alcanzar la eficiencia, eficacia y calidad. Tomando como base los esfuerzos del personal en los círculos de calidad, la optimización de los procesos productivos que permite la reducción continua de costos y el acercamiento con los clientes, se produce en conjunto, una mejora en las utilidades de la empresa.¹⁴

1.3. Antecedentes de la normalización y certificación ISO.

Se debe tener en cuenta que tanto en Japón, Europa y Estados Unidos, las primeras normas se desarrollaron al término de la segunda guerra mundial. En este período las naciones se organizaron para elevar los estándares de calidad, es por esto que los antecedentes de la ISO están ligados a los años 50 y toda la evolución de los procesos de industrialización y desarrollo de una economía de mercado fundamentada en la gestión empresarial.

Las primeras normas de calidad norteamericanas funcionaron en la industria militar y se las conocieron como normas Z1 que permitieron elevar los estándares de calidad de los instrumentos utilizados en la guerra,

¹⁴ Cfr. GONZALES José Antonio; Chavarrí Fernando: "El modelo de gestión de calidad total en las organizaciones". Ed Cedape. Madrid, España 2005, P.7

principalmente paracaídas, por medio de los métodos estadísticos de control de calidad.

En Gran Bretaña con el apoyo de los Estados Unidos también se aplicaron las normas de calidad a la industria militar. A las primeras se las llamó sistemas de normas 600, lo que permitió el desarrollo de armamento de calidad y aumentó su participación en la guerra. Primero adoptaron el sistema norteamericano Z1 y posteriormente surgieron las normas 1008. Estos sistemas permitieron a los 2 países elevar el nivel de productividad de sus equipos y establecer garantías de calidad antes que otras naciones del mundo.¹⁵ En Japón también se buscó dar la seguridad de calidad a los consumidores y a partir de 1945 se creó la Asociación Japonesa de Normas y para el año 1949 se introdujo la ley de normalización industrial y, al año siguiente, el sistema NIJ que certifica la calidad de todos los productos en Japón.¹⁶

En 1968 la OTAN especificó un tipo de estandarización llamado AQAP (Aseguramiento de los procesos de calidad para los aliados), para socios comerciales de los Estados Unidos que seguían comercializando insumos militares. Con el tiempo y la presión del mercado la idea de la estandarización trascendió en otras áreas y en 1971 el Instituto de Estandarización Británico publicó la norma BS 9000 referente al aseguramiento de la calidad en la industria electrónica. La norma siguió evolucionando hasta llegar a convertirse en la BS 5750, mucho más general y aplicable en varios aspectos.¹⁷

La primera norma ISO 9000 se empezó a gestar en 1979 cuando el comité británico #176 lanzó una serie de principios genéricos de calidad para satisfacer la necesidad de contar con una norma internacional mínima para establecer

¹⁵ Cfr. CRUZ Ramírez, José. "Historia de la Calidad" www.tecnologiaycalidad.com/calidad/6.htm. 2001. Fecha de consulta: Julio 2009.

¹⁶ Anónimo. "Historia de la Calidad" <http://www.calidad.com.mx/articulos/15.htm> México. Fecha de consulta: Julio 2009.

¹⁷ Cfr. Anónimo. "Historia de las normas ISO 9000". www.scribd.com/doc/4744374/historia-de-las-iso-9000. Septiembre 2007. Fecha de consulta: Julio 2009

métodos de control de calidad en el expendio de productos manufacturados. Para lograr el objetivo, 20 países participantes y 10 países observadores se reunieron y crearon una serie de normas de administración de sistemas de calidad, a las cuales se las llamó ISO 9000 y finalmente fue publicada en 1987 que en gran parte se basaron en la norma británica BS 5750.

Rápidamente la ISO 9000 se expandió por el mundo, siendo hasta hoy la norma que más copias ha vendido y la de mayor aplicación en las empresas a nivel mundial.¹⁸

En las últimas décadas se ha expandido, generalizado y consolidado toda esta gestión destinada a establecer patrones y requisitos mínimos que debe tener una organización para generar confianza en sus clientes y usuarios, y debe ser demostrado bajo una mentalidad proactiva y de mejora continua que refleje la empresa.

1.3.1. La Organización ISO.

ISO corresponde a las siglas en inglés *International Organization for Standardization* traducida como Organización Internacional para la Estandarización; es una federación mundial que abarca a los institutos nacionales de estandarización de 162 países y fue fundada en 1946. Su secretaría central se encuentra en Ginebra, Suiza y tiene organismos representantes en cada país miembro.

La ISO es un organismo no gubernamental que está formado por comités técnicos, subcomités, grupos de trabajo y de estudio que son los responsables de la publicación y el desarrollo de varios estándares internacionales en diversas áreas de especialidad, con excepción de la eléctrica y electrónica de la

¹⁸ Cfr. VOEHL, Frank. "ISO 9000. Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas." Ed McGraw Hill, México DF, 1997. P 25.

cual se encarga la IEC (*International Electrotechnical Commission*). El propósito de todos estos grupos es promover el desarrollo de normalizaciones que propicien el intercambio de bienes y servicios de calidad, cooperando en actividades intelectuales, científicas y tecnológicas, además de realizar estudios para el desarrollo de nuevos estándares. Los principios de la ISO además facilitan el comercio justo; mantener los precios razonables; mejorar la salud, la seguridad y protección ambiental; reducir los desperdicios; reducción de costos; e incremento en la eficiencia de distribución.

Esta Organización está compuesta por 3 tipos de miembros:

- Miembros natos u Organismos miembros: corresponden a uno por país, siendo como representación el organismo nacional más representativo.
- Miembros correspondientes: corresponden a los organismos de países en vías de desarrollo y que no poseen un comité nacional de normalización. Ellos no forman parte activa en el proceso de normalización pero están informados acerca de los trabajos de interés.
- Miembros subscriptores, a este grupo pertenecen países con economías pobres, a los que se les exige el pago de tasas menores que a los miembros natos.¹⁹

1.3.2. Ecuador miembro de la ISO.

El Organismo representante de la ISO en el Ecuador es el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) que opera aproximadamente desde 1975 y está dentro del grupo de los Miembros Natos de la ISO. Es el organismo nacional competente en materia de reglamentación, normalización y metrología.

¹⁹ Cfr. International Organization for Standardization. "About ISO". <http://www.iso.org/iso/structure>. 2009.
Fecha de consulta: Julio 2009.

Entre las funciones que le conciernen se encuentran:

- Formular Normas Técnicas Ecuatorianas que definan las características de materias primas, productos intermedios y productos terminados que se comercialicen en el territorio, así como los métodos de ensayo, inspección, análisis, medida, clasificación y denominación de aquellos materiales o productos.
- Administrar el Sistema de Concesión de Certificación de Calidad.
- Verificar el cumplimiento de los productos con los requisitos establecidos en las Normas Técnicas Ecuatorianas, de los productos importados y nacionales.²⁰

Los procesos que cumple el INEN tienen un manejo cíclico, entre los clientes externos, el directorio, las delegaciones regionales, el tipo de servicios que ofrece entre asesorías y procesos que agregan valor.

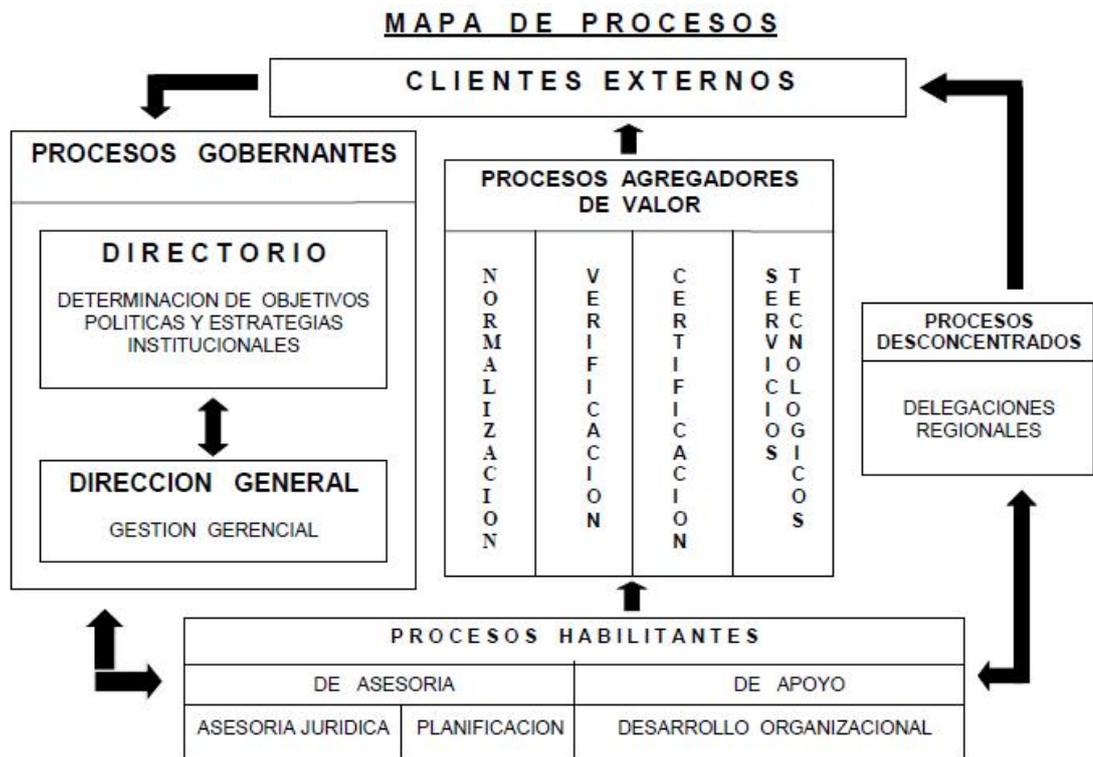


Figura 1: Procesos del INEN

Fuente: www.inen.gov.ec

²⁰ Cfr. INEN, "La Estructura del INEN". www.inen.gov.ec. Publicación web # 566. 2008. Fecha de consulta: Julio 2009.

Dentro de las áreas de cobertura están: Alimentos, Agropecuaria, Construcción, Electricidad, Envases, Mecánica, Metalurgia, Petróleo, Plásticos, Química, Seguridad, Textiles y algunas más. En su estructura organizacional se encuentran representantes de los institutos politécnicos del país, de varios ministerios, y personas afines a los consumidores y a los productores al igual que delegaciones regionales de varias partes del país.

1.4. Las normas ISO.

Según Carmen Sans "Las normas son un modelo, un patrón, ejemplo o criterio a seguir. Una norma es una fórmula que tiene valor de regla y tiene por finalidad definir las características que debe poseer un objeto y los productos que han de tener una compatibilidad para ser usados a nivel internacional." ²¹

Las normas ISO se desarrollan básicamente en tres etapas:

- 1.- Identificación de la necesidad de una norma internacional y definición de su alcance.
- 2.- Consenso en las especificaciones de la norma internacional.
- 3.- Aprobación del borrador de norma internacional.

Se van publicando documentos conforme se avanza en las diferentes etapas. La clasificación de los documentos es:

- Propuesta Nueva (New Propose, NP)
- Borrador de Trabajo (Work Draft, WD)
- Borrador de Comité (Committee Draft, CD)
- Borrador de Norma Internacional (Draft International Standar, DIS)
- Borrador Final de Norma Internacional (Finish Draft International Standar, FDIS)
- Norma internacional (ISO)

²¹ SANS, Ma. del Carmen. "Las normas ISO". Universidad de Barcelona, Revista Bibliográfica de Ciencias Sociales. <http://www.ub.es/geocrit/b3w-129.htm>. Diciembre 1998

Toda norma se desarrolla por consenso, tomando en cuenta los puntos de vista de todos los interesados, dando soluciones globales para satisfacer tanto a las industrias y consumidores a nivel mundial. Son de aplicación voluntaria y tienen que ser aprobadas por mínimo el 75% de los miembros que votan en la Organización ISO. El reglamento obliga que cada norma sea revisada en un periodo de cinco años. Se estima que existen al menos 16500 normas activas.

1.4.1. Ventajas y Beneficios de las normas ISO.

- Reduce los costos de producción y desperdicios en los procesos ya que baja el número de errores y facilita la solución de problemas.
- La empresa gana una ventaja competitiva ante la competencia ya que los productos o servicios gozan de una calidad superior.
- Aumenta la productividad de la empresa en los procesos de mejora continua.
- Se consigue la fidelización del cliente a los productos o servicios, captando más clientes potenciales.
- Genera mayor satisfacción de los consumidores.
- Abre puentes entre mercados gracias a una mayor consistencia en los productos o servicios.
- Reconocimiento de los productos o servicios a nivel nacional e internacional.
- Promueve mayor crecimiento empresarial para las pequeñas y medianas empresas.
- Mejora la opinión pública hacia la organización.
- Perfeccionamiento de los flujos de comunicación de la empresa con su entorno.
- Mejora el compromiso de los empleados. Aumenta los niveles de satisfacción laboral.

- Incrementa el compromiso de la directiva y altos mandos.
- La empresa se vincula directamente con el medioambiente.

Las normas ISO deben ser consideradas como una estructura sobre la cual se apoya la organización; como el punto de inicio para crear una cultura de calidad y alcanzar el mejoramiento continuo y una constante autoevaluación. Pese a los beneficios y ventajas que se obtienen con las normas, no se las puede considerar como una escapatoria en avanzadas fases de crisis.²²

1.4.2. Proceso de implementación de una norma

Para implantar una norma es básico armonizar los procesos de la empresa con los requerimientos de la norma, la documentación necesaria, determinar las responsabilidades, actividades y registros que se solicite.

Las etapas se sintetizan en:

- 1.- Capacitar al personal a cargo de la implantación dentro de la organización.
- 2.- Sensibilizar a la organización al cambio cultural que se busca.
- 3.- Determinar los elementos que la norma exige y carece la empresa.
- 4.- Rediseñar los procesos para que cumplan los procesos de la norma.
- 5.- Documentar los procesos y definiciones exigidas por la norma.
- 6.- Asegurar que se cumplan los procesos por medio de auditorías continuas.
- 7.- Certificación de la empresa a través de una tercera parte auditora.²³

1.5. Normas relacionadas con Calidad

Las normas se clasifican por familias de acuerdo a su naturaleza certificatoria. La Familia de las ISO 9000 se compone de una serie de normas internacionales

²² Apuntes de clase. "Normas de Control de Calidad". Octubre 2008.

²³ Cfr. CHAIN, Tomás. "Normalización de la calidad". http://cqc_trabajos/uba/articuloiso9000.htm. Buenos Aires, Argentina 2001. Fecha de consulta: Agosto 2009.

y lineamientos sobre control y gestión de calidad. Se aplican a todo tipo de organizaciones.

Como ya se mencionó anteriormente la primera publicación de la ISO 9000 se realizó en 1987, ha tenido varias revisiones en el año 1994, 2000 y 2005.

La familia de las ISO 9000 vigentes hasta hoy se compone de las siguientes normas básicas:

- **ISO 9000:** Referente a fundamentos y vocabulario. Define los términos fundamentales utilizados en esta familia.
- **ISO 9001:** Referente a los requisitos. Evalúa si la empresa puede cumplir con las especificaciones y satisfacción del cliente. Abarca la calidad en el diseño, la producción, la instalación y el servicio post-venta.
- **ISO 9002:** Abarca sólo la calidad en la producción y la instalación.
- **ISO 9003:** Abarca sólo la inspección y ensayos finales.
- **ISO 9004:** Referente a los lineamientos para el mejoramiento de la gestión de calidad y el desempeño. Establece los requisitos de un sistema de la calidad para obtener esta garantía.
- **ISO 9011:** Referente a lineamientos para la auditoría de sistemas de calidad. Proporciona directrices para verificar la capacidad de conseguir los objetivos definidos.²⁴

La certificación a nivel mundial con las normativas basadas en calidad es un proceso imparable; el cambio de mentalidad arrastra una nueva cultura enfocada al mejoramiento continuo; por tanto, es importante que una empresa y un país gane reconocimiento y competitividad basados en normas de calidad.

²⁴ Cfr. VOEHL, Frank. "ISO 9000. Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas." Ed McGraw Hill, México DF, 1997. P 24.

1.6. Normas relacionadas con Gestión Medioambiental.

Las normas que se encajan en el sistema de Gestión medioambiental son la Familia de las ISO 14000. Es la primera serie de normas que permite a las organizaciones de todo el mundo realizar acciones en pro del medioambiente y controlar sus niveles de impacto medioambiental.

El objetivo que persiguen las normas es apoyar a la protección del medioambiente y la prevención de la contaminación en armonía con las necesidades socioeconómicas. Por medio de este sistema se comprueba que las empresas cumplan con una serie de requisitos como: política medioambiental, planificación, objetivos, un programa de gestión, sensibilización de los trabajadores, planes de emergencia y revisión final que asegure que la producción cumpla los requisitos de desarrollo sostenible aprobado por la Comisión y Resolución del Consejo de Europa de febrero de 1993, donde nacieron estos sistemas de gestión medioambiental.

Esta familia de normas fue aprobada por la ISO en septiembre de 1996. La versión oficial en español fue publicada en mayo de 1997 y está constituida por las siguientes normas:

- **ISO 14000:** Guía a la gerencia en los principios ambientales, sistemas y técnicas que se utilizan.
- **ISO 14001:** Especificaciones y guía de uso.
- **ISO 14004:** Pautas generales sobre los principios, sistemas y técnicas de apoyo.
- **ISO 14010:** Principios generales para auditorías ambientales.
- **ISO 14011:** Directrices y procedimientos para las auditorías.
- **ISO 14012:** Criterios de calificación para los auditores ambientales.
- **ISO 14013/15:** Programas de revisión, auditoría y evaluaciones.
- **ISO 14020/23:** Etiquetas y declaraciones medioambientales.
- **ISO 14024:** Principios, prácticas y procedimientos de etiquetado ambiental.

- **ISO 14031/32:** Guías de consulta para la evaluación de funcionamiento y actuación ambiental.
- **ISO 14060:** Guía para la inclusión de aspectos ambientales en los estándares de productos.
- **ISO 14061:** Guía de ayuda para organizaciones forestales sobre el uso de la ISO 14001 y 14004.²⁵

Las ISO 14000 se están convirtiendo en una herramienta estratégica de las empresas, especialmente para el ingreso a los mercados internacionales. La conciencia por la preservación del medio ambiente es una cuestión que va ganando terreno a nivel mundial. Las demandas por parte de algunos grupos de presión y ambientalistas aumentan, y, frente a un mercado que exige los nuevos “productos verdes”, las organizaciones deben adaptarse a las nuevas tendencias.

La preocupación medioambiental trasciende todo tipo de fronteras y obliga a los gobiernos a tomar decisiones importantes sobre el tema. Dentro de este marco, las organizaciones se están viendo forzadas a modificar sus prácticas productivas y utilizar métodos menos destructivos para el ambiente y que reflejen su compromiso social.²⁶

1.7. Otras normas de interés.

Existen normas que no se encuentran dentro de las dos familias anteriormente citadas, pero que caben ser mencionadas debido a su importancia; éstas son:

- **ISO 216:** Especifica las medidas y formatos de papel. Se deriva el popular uso ISO A4.

²⁵ Cfr. ROBERTS, Hewitt; ROBINSON, Harry. “ISO 14001: Manual de Sistema de Gestión Medioambiental”. Ed Thomson, 2003. PP.2-6.

²⁶ Cfr. MONTERROSO, Elda. “Las normas ISO. Serie de las 14000”. Universidad Nacional de Luján – Argentina. www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm. 2002. Fecha de consulta: Agosto 2009.

- **ISO 690:1997:** Regula las citas bibliográficas y los elementos que éstas deben incluir. Cubre las referencias publicadas de forma impresa o no.
- **ISO 690-2:1997** Regula las citas bibliográficas de documentos electrónicos.
- **ISO 9660:** Sistema de archivos de CD-ROM. Especifica el formato de almacenar archivos en una unidad de disco. Su propósito es que tales medios sean legibles por diferentes sistemas operativos, de diferentes proveedores y en diferentes plataformas.
- **ISO 13485:** Sistema de gestión de la calidad utilizado para el diseño y desarrollo, producción, instalación y servicio de productos sanitarios, evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos reglamentarios y del cliente.
- **ISO 22000:** Define y especifica los requerimientos para desarrollar e implantar Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro.
- **ISO/IEC 17025:** Requisitos generales relativos a la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración.
- **ISO/IEC 27001:** Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.
- **ISO 31000:** Proporciona directrices para supervisar, identificar, analizar y abordar los riesgos en toda la organización, y ayudar a garantizar iniciativas de gestión de riesgos.
- **ISO/IEC 38500:2008** Gobierno corporativo en tecnologías de información. Proporciona un marco de principios para que la dirección de las organizaciones los utilicen al evaluar, dirigir y monitorizar el uso de las tecnologías de la información.²⁷

²⁷ Cfr. Moreno, Carlos . "Varias Normas" <http://www.normasycertificaciones.com/breve-descripción-de-las-normas>. Fecha de consulta: Agosto 2009.

Las diferentes áreas en las cuales las normas ISO tienen su aplicación benefician a casi todo tipo de actividad que se realiza a nivel mundial, y favorece principalmente a consumidores, organizaciones, gobiernos y naciones.

1.8. Una nueva guía de Responsabilidad Social: La ISO 26000.

El trabajo que realiza la ISO sobre responsabilidad social (RS), radica en reconocer que la RS es esencial para la sostenibilidad de una organización. Este reconocimiento se expresó en la cumbre de Medio Ambiente de Rio de Janeiro en 1992, y en la cumbre mundial sobre Desarrollo Sustentable del 2002 realizada en Sudáfrica.

La ISO 26000 es una guía que entrega orientaciones sobre Responsabilidad Social, generales y no específicas, a fin de respetar la cultura y legislación de cada país. No está elaborada para la certificación o auditoría de una tercera parte, sino que es verificable. Además, es útil para cualquier tipo de organización, tanto privada, como pública, grande o pequeña, con o sin fines de lucro y para países en desarrollo como países desarrollados.

1.8.1. Antecedentes a la preparación de la ISO 26000.

ISO 26000 fue preparado por el grupo de trabajo sobre Responsabilidad Social del Consejo de Gestión Técnica del ISO. En abril del 2001 dicho consejo solicitó a ISO/COPOLCO²⁸ considerar la viabilidad de crear una norma internacional en el área de responsabilidad social corporativa. La propuesta fue aceptada y presentada en un taller sobre Responsabilidad Social realizado en Trinidad y Tobago en el 2002; tras algunos estudios se llegó a la conclusión que ISO estaba bien posicionada desde la perspectiva de los consumidores para liderar

²⁸ Siglas que provienen de la frase: Comisión de Política del Consumidor integrada por los organismos nacionales de normalización ONN a su vez miembros de la ISO. Nota de autor.

el desarrollo de la norma en Responsabilidad Social. Consecuentemente la COPOLCO emitió una recomendación al consejo de ISO para que se establezca un grupo consultivo que involucre a todas las partes interesadas, para investigar el tema en profundidad.

A inicios del 2003, ISO estableció un grupo consultivo estratégico en Responsabilidad Social, denominado SAG, para determinar si el hecho que ISO se involucre en el campo de la Responsabilidad Social agregaría valor a las iniciativas y programas existentes. Este grupo se constituyó por representantes de alrededor del mundo incluyendo partes interesadas como gobiernos, organizaciones intergubernamentales, negocios, trabajadores, consumidores y ONG´s. En 18 meses de debate el reporte final concluyó que se debe seguir adelante con el trabajo de Responsabilidad Social siempre y cuando se tomen algunas consideraciones claves y temas que se deberían tener en cuenta por la ISO.

El trabajo del SAG fue el principal foco de una conferencia internacional de Responsabilidad Social Empresarial, en adelante RSE realizada en Estocolmo por el Instituto Sueco de Normalización SIS durante el 21 y 22 de Julio del 2004. La finalidad era recabar información de carácter internacional que apoye la decisión de la ISO. So contó con la participación de 66 países y 355 participantes.

Dado el informe y las recomendaciones del SAG, el Consejo de Gestión Técnica de ISO (TMB) propuso que se estableciera un nuevo grupo de trabajo para preparar una Norma Internacional que entregue una guía en Responsabilidad Social. El Consejo de Gestión Técnica designó el liderazgo del grupo de trabajo a los institutos nacionales de normalización de Brasil (ABNT) y de Suecia (SIS), combinando un miembro de ISO que represente a los países en vías de desarrollo y otro a los países desarrollados. Así se fortalece la participación de

los países en desarrollo a través de un mecanismo denominado “twinning”²⁹. Los países en vías de desarrollo actualmente cuentan con 110 organismos de los 162 que integran la ISO.

En Enero del 2005, 37 países votaron para que se apruebe una nueva propuesta de ítem de trabajo para desarrollar la nueva norma. Este es el documento base que entrega las orientaciones claves para darle un sustento a la norma. Asimismo 32 países expresaron su voluntad de participar en este nuevo proyecto.³⁰

1.8.2.El desarrollo del nuevo ítem de trabajo.

Entre los lineamientos para la delegación del equipo de trabajo se contempló que dicho grupo se mantendrá equilibrado, con representación de diversos grupos de interés, entre los que se encuentran empresas, trabajadores, consumidores, gobiernos, ONGS, servicios de apoyo en investigación y otros. Está constituido por expertos nominados por los miembros de ISO, también vinculaciones internas con comités ISO/IEC³¹, y vinculaciones externas con cualquier organización que esté interesada en participar en el trabajo. Los organismos miembros de ISO pueden nombrar hasta 6 expertos para participar en el grupo de trabajo, mientras las vinculaciones internas y externas hasta 2 expertos participantes.

Los organismos miembros tienen la posibilidad de establecer “comités espejo” nacionales (comités establecidos en un país dado para compartir información y visiones sobre las propuestas y proyectos de normalización en un área en particular), que sean “espejo” del grupo de trabajo internacional y puedan

²⁹ Es una de las medidas tendientes a fortalecer la participación de los países en vías de desarrollo. Nota de autor.

³⁰ Cfr. INEN, “Participando en el futuro de la norma internacional en responsabilidad social ISO 26000”. Publicación folleto virtual. www.inen.gov.ec. Septiembre 2008. Fecha de consulta: Julio 2009.

³¹ Siglas que provienen de la “International Electrotechnical Commission”, al español traducida como la Comisión Electrónica Internacional. Nota de autor.

establecer posiciones nacionales sobre los borradores emitidos.

En marzo de 2005 se realizó la primera reunión plenaria del Grupo de Trabajo de ISO 26000 en Salvador de Bahía, Brasil. Entre los principales resultados obtenidos en este encuentro destaca la organización de este grupo, que quedó estructurada de la siguiente manera:

- **Liderazgo**

- Lo componen los organismos miembros de ISO de Brasil y Suiza.
- El grupo de trabajo decidió establecer un grupo asesor de la presidencia denominado CAG.
- El CAG no toma decisiones por el WG pero identifica temas, realiza discusiones sobre la dirección, y hace recomendaciones al WG.

- **Grupos de Tareas**

- Se determinaron 3 grupos de tareas TG 4, 5 y 6.
- Encargados de la realización de los aspectos prácticos del desarrollo de la norma, desde los procedimientos al contenido.
- El Comité Editorial (EC) será el grupo encargado de revisar y editar los borradores de documentos que se vayan elaborando y el documento final.
- Fuerza de Traducción al Español (STTF) es el grupo a cargo de traducir los documentos de trabajo considerados esenciales para una efectiva participación, así como los documentos finales de la norma.
- Fuerza de Traducción Francesa (FTF) un grupo que tiene el mismo fin que el STTF.

- **Participación de las partes interesadas.**

- Para ampliar la participación de las diferentes partes interesadas se creó en grupo de trabajo TG1, que mantiene relación directa con los diferentes grupos de interés.

- **Comunicación abierta**
 - Para asegurar la transparencia, apertura y la provisión de información se consideró al grupo TG2 para que desarrolle las herramientas de apoyo para difundir la información de forma oportuna.
- **Procedimientos Fidedignos.**
 - El procedimiento del grupo de trabajo es guiado por las directivas de ISO.
 - Se estableció el grupo TG3 para proporcionar directrices internas sobre los procedimientos de trabajo especiales establecidos por la comisión técnica de ISO.³²

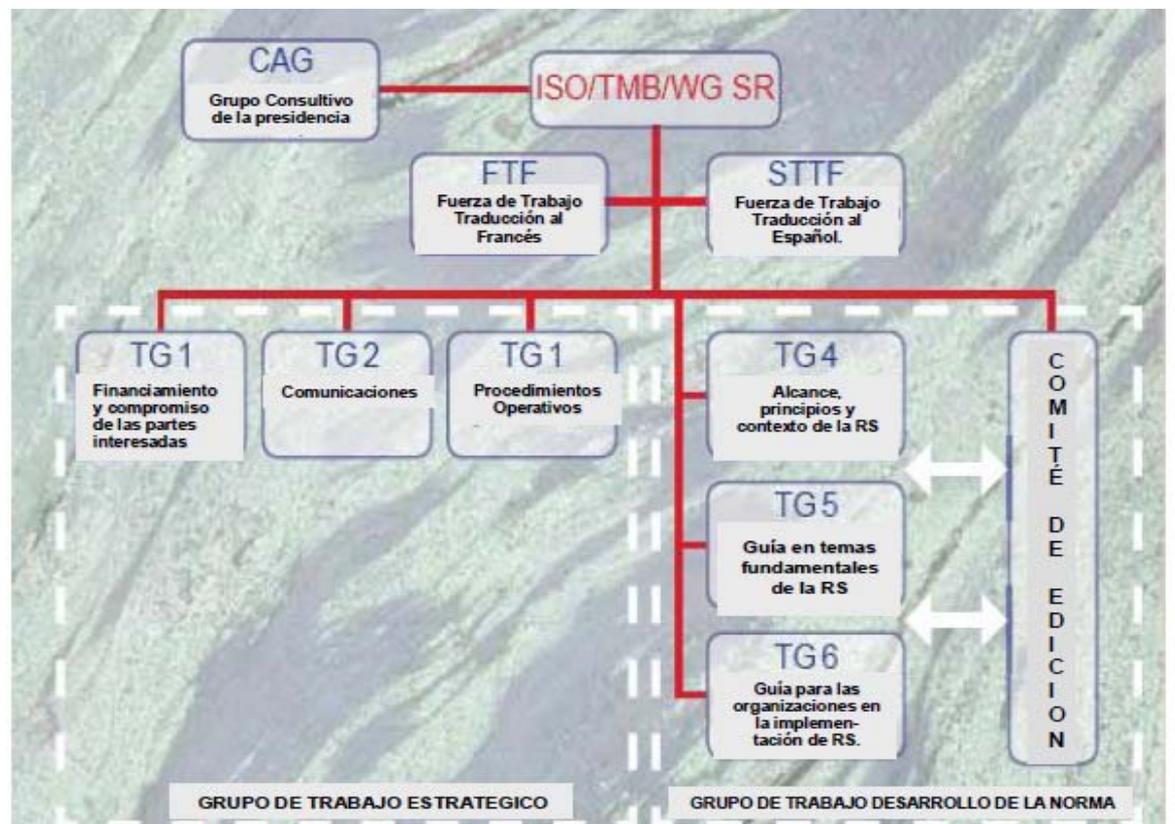


Figura 2: Estructura Organizacional del Grupo de Trabajo ISO/TMB/WG

Fuente: www.inen.gov.ec

³² Boletín Informativo de ISO/TMB/WG sobre Responsabilidad Social "ACTUALIZACIONES DE ISO/RS" Edición #10 Publicado por ISO/TMB/WG/RS. www.iso.org/sr/publications. Versión en español. 2006.

1.8.3. Estructura de la ISO 26000 (basado en la propuesta del nuevo ítem de trabajo ISO/TMB N 26000.)

La ISO 26000 es un tipo de norma que tiene características especiales:

- El tipo de documento será una guía que entregará orientaciones sobre Responsabilidad Social, generales y no específicas, a fin de respetar la cultura y legislación de cada país. Por tanto, no es una norma de sistema de gestión.
- La guía no está elaborada para la certificación o auditoría de una tercera parte, sino que es verificable.
- Es útil para cualquier tipo de organización, tanto privada, como pública, grande o pequeña, con o sin fines de lucro y para países en desarrollo como países desarrollados.
- Será una guía internacional.

En septiembre de 2005 se realizó el segundo encuentro del Grupo de Trabajo de ISO Responsabilidad Social en Bangkok, Tailandia. En este encuentro se definieron las especificaciones de diseño de la norma ISO 26000, que cuenta con la siguiente estructura base:

- Introducción: Debe proporcionar la información sobre el contenido de la guía y las razones para su desarrollo.
- Alcance: en esta parte se define el objeto, campo de aplicación, cobertura y aplicabilidad de la guía.
- Referencias normativas: son documentos que deberán leerse en conjunto con la guía.
- Términos y definiciones: identifica los términos que se utilizan en la guía y que requieren definición.

- El contexto de la Responsabilidad Social en el cual opera la organización: Involucra el contexto histórico y actual de la organización en cuanto a RSE. Toca temas relacionados con las partes interesadas.
- Principios de Responsabilidad Social importantes para organizaciones: Principios de RSE extraídos de varias fuentes.
- Orientación sobre temas/materias centrales: También debe abarcar los temas con las partes interesadas.
- Orientaciones para implementar la Responsabilidad Social en organizaciones: Proporciona una orientación práctica sobre la implementación de la RSE y la integración con la organización, incluyendo políticas, prácticas, enfoques, evaluación del desempeño, reporte y comunicación.
- Anexos de orientación: Si se consideran necesarios.
- Bibliografía

Otro resultado destacado fue la revisión de las definiciones de las categorías de partes interesadas participantes. Las clasificaciones fueron:

- Consumidores: organizaciones independientes de consumidores o bien una organización o agencia relacionada a sus intereses, como por ejemplo, agencias de gobierno de protección a los consumidores, reconocidas por el público como tales.
- Gobierno: cualquier organismo del sector público que actúe a nivel local, nacional, regional o internacional, siendo representado por un funcionario gubernamental o por alguien nominado externo al gobierno.
- Industria: empresas de cualquier tamaño, tipo o actividad que actúe a nivel local, nacional, regional o internacional, así como organizaciones o asociaciones de empresas o empresarios. No pueden representar a la industria las empresas relacionadas a estandarización, ni consultoras en general.

- Trabajadores: organizaciones que representen a los trabajadores de acuerdo a lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- ONG: organizaciones sin fines de lucro, con objetivo de interés público relacionado a la Responsabilidad Social. No deben estar relacionadas al desarrollo de estándares o servicios afines.
- Otros: esta categoría pasó a llamarse servicios, apoyo, investigación y otros, pudiendo participar organizaciones o individuos que no pertenezcan a otra categoría de partes interesadas, y que busquen un entendimiento en la temática a través de la educación, el entrenamiento, los estudios académicos y la investigación, y/o provean servicios relacionados a la implementación y apoyo para actividades de Responsabilidad Social.³³

1.8.4. Objetivos de la guía ISO 26000

El objetivo principal del desarrollo de esta guía es contar con una definición de Responsabilidad Social que sea universalmente aceptada, que sirva de orientación mundial en este tema y que favorezca el desarrollo sostenible de las organizaciones.

Como objetivos específicos, se busca:

- Asistir a las organizaciones en el establecimiento, implementación, mantención y mejora de su estructura de RSE.
- Apoyar a las organizaciones en demostrar su RSE a través de un involucramiento responsable y efectivo con todos sus grupos de interés.
- Facilitar una comunicación horizontal y veraz sobre los compromisos de la organización y su desempeño relacionado con la RSE.

³³ Cfr. Boletín Informativo de ISO/TMB/WG sobre Responsabilidad Social "ACTUALIZACIONES DE ISO/RS" Edición #0 Publicado por ISO/TMB/WG/RS. www.iso.org/sr/publications. Versión en español. 2006. Fecha de consulta: Agosto 2009.

- Promover y mantener una mayor transparencia e integridad en la organización.³⁴

1.8.5. Propósito de la guía ISO 26000

El propósito y justificación que se plantea la guía es de:

- Asistir a una organización en cómo mejorar, establecer y direccionar su RSE.
- Proveer una Guía Práctica relacionada con las operaciones de RSE.
- Identificar e involucrar a los grupos de interés, aumentando la credibilidad de los reportes y compromisos de RSE.
- Mejorar el rendimiento y sustentabilidad de las organizaciones, promoviendo la transparencia.
- Aumentar la satisfacción y confianza del cliente.
- Promover una terminología común en el campo de la RSE a nivel mundial y, por lo tanto, aumente el conocimiento general sobre esta temática.
- Ser consistente, y no entrar en conflicto con documentos, tratados, convenciones y otras normas ISO, ya existentes.³⁵

1.8.6. Beneficios de la publicación de la guía ISO 26000

- Puesto que el ISO es un organismo de amplia credibilidad a nivel internacional, se espera que provea un conocimiento mundial sobre RSE.
- La guía sobre RSE establece consensos sobre aspectos económicos, financieros, sociales y medioambientales, lo que permite a las organizaciones acceder a los mercados globales en igualdad de condiciones.

³⁴ Cfr REMY, Raul "Objetivos de la Norma". ISO 26000 Comité Perú. <http://www.iso26000peru.org/> 2007.
Fecha de consulta: Agosto 2009.

³⁵ Cfr. ISO. "About ISO 26000". <http://www.iso.org/sr>. Fecha de consulta: Agosto 2009.

- La guía contribuirá a que organizaciones empresariales y no empresariales tomen conciencia de la importancia de incorporar la RSE e integrarla en las prácticas diarias de la organización.
- Las organizaciones que accedan a la implantación de la guía, contarán con mayor reconocimiento y mejora de su imagen.
- Permitirá acelerar los procesos de adopción de buenas prácticas empresariales, convirtiéndose en una muy poderosa señal de mercado.
- La RSE adquiere mayor relevancia, gana en credibilidad y consigue un cierto sentido de urgencia, por parte de muchos actores empresariales, especialmente aquellos hasta ahora escépticos de esta temática.³⁶

1.8.7. Principios de la guía ISO 26000

Desde mayo de 2006 a noviembre de 2007 se realizaron tres reuniones plenarias, donde se llegó a un consenso en cuanto a la definición de Responsabilidad Social, y el resultado es el siguiente:

“Es la responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que sea:

- consistente con el desarrollo sostenible, incluyendo el bienestar general de la sociedad;
- considere las expectativas de sus partes interesadas;
- esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento;
- y esté integrada a través de toda la organización y practicada en sus relaciones”.³⁷

Partiendo como base que el desarrollo sostenible es una meta general, en la

³⁶ Cfr. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. Boletín Electrónico “Iberoamérica frente a la norma ISO de Responsabilidad Social”. <http://www.fundibeq.org/DePortada/ABoletines.html>. Abril 2006. Fecha de consulta: Agosto 2009.

³⁷ Según el ISO/TMB/WG RS N80.

guía los siete principios planteados son:

1. Rendición de cuentas.
2. Transparencia.
3. Comportamiento ético.
4. Partes interesadas.
5. Estado de Derecho.
6. Normativa internacional.
7. Derechos humanos.

A partir de estos principios se consolidan los siete temas fundamentales de dicha guía, que vienen a ser:

1. Gobierno organizacional: que incluye cumplimiento legal; rendición de cuentas; transparencia; conducta ética; reconocimiento de las partes interesadas y sus preocupaciones.
2. Derechos humanos: incluye derechos civiles y políticos; derechos sociales, económicos y culturales; grupos vulnerables; y derechos fundamentales en el trabajo
3. Prácticas laborales: incluye empleo y relaciones de empleo; condiciones de trabajo y protección social; diálogo social; salud y seguridad en el trabajo; y desarrollo humano
4. Medio ambiente: incluye aspectos medio ambientales de las actividades, productos y servicios; promoción del consumo y la producción sostenible; uso sostenible de los recursos; abordar el cambio climático; y valoración de servicios ecológicos-ecosistemas.
5. Prácticas operacionales justas: incluye anticorrupción y antisoborno; involucramiento político responsable; competencia justa; promoción de la responsabilidad social a través de la cadena de suministro; y respeto por los derechos de propiedad.
6. Temas de consumidores: incluye prácticas justas de operaciones; marketing e información; protección de la salud y seguridad del

consumidor; mecanismos para el reclamo de productos; entrega y desarrollo de bienes y servicios ambiental y socialmente beneficiosos; servicios y apoyo a los consumidores; protección de la privacidad y de los datos de los consumidores; acceso a bienes y servicios esenciales; consumo sostenible; y educación y concienciación.

7. Desarrollo social: incluye contribución al desarrollo de la sociedad; contribución al desarrollo económico; e involucramiento con la comunidad.³⁸

1.8.8. Etapa de consolidación

En la sexta Reunión Plenaria, realizada en Santiago de Chile, en septiembre de 2008, participaron 360 delegados provenientes de 84 países desarrollados y en vías de desarrollo, así como representantes de organismos internacionales y otros organismos.

En esta reunión se decidió avanzar a un nuevo estado de la norma, es decir, pasar de Borrador de Trabajo (WD) al Borrador de Comité (CD), que fue sometido a votación. En la siguiente reunión realizada en Enero del 2009 en Bahrein se revisaron los puntos de discusión y se obtuvieron consensos muy importantes, entre los que vale la pena destacar los siguientes:

- Se aclara que cuando una norma internacional entre en conflicto con una ley, la organización debería hacer todo lo posible por cumplir con la norma internacional.
- Se incluye como definición de organización "entidad con objetivos y estructura identificables", se excluye de esta definición al Estado.
- Se incluye como socialmente responsable el respetar el bienestar de los animales.

³⁸ Cfr. Boletín Informativo de ISO/TMB/WG sobre Responsabilidad Social "ACTUALIZACIONES DE ISO/RS" Edición #0 Publicado por ISO/TMB/WG/RS. www.iso.org/sr/publications. Versión en español. 2006.
Fecha de consulta: Agosto 2009.

- Se acuerda respetar culturas y tradiciones locales siempre que éstas estén en línea con los derechos humanos.

Entre varias fechas que fueron programadas para que la consolidación de la guía saliera lista en noviembre del 2010 fueron:

- Octubre de 2009: circulación del borrador de norma internacional de ISO 26000 (ISO 26000 DIS).
- Marzo de 2010: límite para emisión de comentarios a ISO 26000 DIS.
- Abril de 2010: última reunión del grupo de trabajo de ISO 26000 (Copenhague, Dinamarca).
- Agosto de 2010: circulación del último borrador de ISO 26000 (ISO 26000 FDIS) para votación.
- Septiembre de 2010: límite para emitir el voto (aprobación o rechazo) a ISO 26000 FDIS.
- Octubre de 2010: aprobación de la publicación de ISO 26000 como norma internacional.
- Noviembre 2010: publicación de ISO 26000 como guía internacional.³⁹

1.9. La participación del Ecuador en el desarrollo de la ISO 26000.

El Ecuador también ha tenido su participación dentro del proceso de la guía 26000 con la realización de un “comité espejo” creado a finales del 2006. Dicho comité estuvo conformado por representantes de los sectores: gobierno, ONGS, industria, universidades, trabajadores, sector productivo, consumidores y de elementos de la sociedad que tienen interés en los aspectos de la responsabilidad social. El presidente del comité fue Ing. Roque Morán, director del Instituto de Responsabilidad Social Empresarial IRSE, la secretaria del comité pertenece al INEN con el Ing. Pedro Jiménez (Anexo 1. Grupo comité espejo Ecuador.)

³⁹ Cfr. Anónimo. “Se acerca ISO 26000 al consenso final”. <http://www.expoknews.com/2009/05/28/se-acerca-iso-26000-al-consenso-final/> Mayo, 2009. Fecha de consulta: Agosto 2009.

El comité espejo tuvo la tarea de participar en los trabajos de análisis y preparación del texto de la futura guía ISO 26000, llevando al grupo de trabajo de responsabilidad social de la ISO los criterios y observaciones que Ecuador hizo en relación a los textos propuestos. Finalmente el comité recomendó al INEN la calidad del voto para aprobar o no dicho documento. Entre las últimas actividades del comité se conformó grupos de trabajo, a fin de preparar propuestas y debatir temas como el Pacto Global y los Objetivos del Milenio como elementos relacionados en los conceptos de RSE y utilidad de los Indicadores Ethos, la Guía GRI y la ISO 26000. Los resultados obtenidos de estas reuniones se llevaron al encuentro en Chile en septiembre del 2008.

El interés del INEN es el que se difunda, se conozcan y luego se apliquen los enunciados de la RS y los indicadores que presenta el proyecto de la norma ISO 26000. El INEN apoya la participación de las organizaciones y personas que trabajan en el comité espejo en los eventos internacionales sobre Responsabilidad Social.⁴⁰

La publicación de la guía presenta algunos desafíos importantes para el país, entre ellos:

- La generación de capacidades por medio del comité espejo a fin de fomentar la participación de manera efectiva.
- Toma de conciencia, sobre el proceso ISO y la Responsabilidad Social en general, incluyendo la incorporación de nuevos y más actores al proceso.
- Mejorar la participación a nivel nacional, a fin de asegurar la legitimidad adecuada para la posterior implementación de la norma.⁴¹

Con la publicación de la guía en Responsabilidad Social, se estima que la temática tenga una mayor aceptación y conciencia por parte de los empresarios y población en general y que a nivel nacional tome fuerza la aplicación de la RSE y las buenas prácticas empresariales.

⁴⁰ Cfr. IRSE. http://www.irse-ec.org/contenido/norma_iso_26000.html. Octubre 2008. Fecha de consulta: Agosto 2009.

⁴¹ Cfr. Revista EKOS, "La importancia del Estado Ecuatoriano en el desarrollo /avance de la Responsabilidad Social". Entrevista al Ing. Felipe Urresta, Director General del INEN. Septiembre 2007

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Teórico

PARTE I

2.1.1. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

2.1.1.1. Antecedentes Históricos de la RSE

Las primeras manifestaciones de RSE se remontan a los años 50 y 60. En los años 50 se desarrollaron mecanismos tributarios que incentivaron los aportes caritativos de las empresas. A partir de los 60, empresarios como Thomas Watson de IBM, David Rockefeller de Manhattan y otros plantearon por primera vez la idea para que se cumpla la RSE en las empresas. En los años 70, este fenómeno adquirió mayor fuerza en los Estados Unidos en respuesta a una serie de demandas provenientes de distintos sectores de la comunidad. La idea la gestó el líder religioso Leon Sullivan, cuando desarrolló una serie de principios como marco de referencia para los accionistas e inversionistas al momento de decidir dónde invertir. Estos principios se empezaron a adoptar como un estándar a nivel mundial, e impulsaron a otras organizaciones y movimientos a practicar la Responsabilidad Social viendo en ella una fórmula para que los consumidores puedan privilegiar un producto por sobre otro o una empresa sobre otra, acorde a su comportamiento social. Así surge preocupación por la RSE de parte de los accionistas, inversionistas, trabajadores y sindicatos, consumidores, grupos de presión y ONG´s.⁴²

Algunos autores postulan que el inicio de una mayor preocupación por la RSE se vio impulsada con la caída del muro de Berlín. Ese sería el momento en que

⁴² Cfr. COX, Sebastian; DUPRET, Javier. "La Responsabilidad Social Corporativa como aporte a la ética y probidad públicas". Santiago de Chile, Chile, 1999. Pag. 22

los gobiernos reconocen que deberán ceder terreno a otros actores sociales. Además con el surgimiento de nuevas tecnologías y, particularmente, de Internet, se abrieron las comunicaciones al mundo y forzó a las compañías a ser más transparentes en sus acciones.⁴³

En la actualidad la RSE emerge como un importante distintivo de la nueva economía y de la imagen de una organización. En este nuevo escenario, el termino RSE se ha convertido en la carta de presentación de algunas empresas a nivel mundial.

2.1.1.2. Definiciones de Responsabilidad Social

Entre las definiciones más acertadas sobre Responsabilidad Social, se encuentran:

“Modo de gestión empresarial/organizacional validado ética, social y legalmente, por el cual las empresas/organizaciones asumen que entre ellas y sus grupos de interés, como trabajadores, proveedores, distribuidores y consumidores, se da una relación permanente de interdependencia, en beneficio tanto de las empresas como de esos grupos”⁴⁴

“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”⁴⁵

“Las acciones de una organización para responsabilizarse del impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente, donde estas acciones: Son

⁴³ Cfr. ACCIÓN EMPRESARIAL. “El ABC de la Responsabilidad Social en Chile y en el mundo”. Santiago, Chile, 2003. Pag 11.

⁴⁴ RED PUENTES, “Definiendo a la Responsabilidad Social”.
http://redpuentes.org/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=14. 2007. Fecha de consulta: Octubre 2009.

⁴⁵ COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS “El libro verde de la responsabilidad social de las empresas”. Bruselas, 2001. Pag 6.

consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible; están basadas en el comportamiento ético, cumplimiento con las leyes e instrumentos intergubernamentales aplicables; y están integradas en las actividades en curso de la organización”⁴⁶

El entorno empresarial en el que se desarrolla la Responsabilidad Social está compuesto de varios tipos públicos, unos que se encuentran en el entorno más cercano a la empresa y otros más distantes aunque no menos importantes.

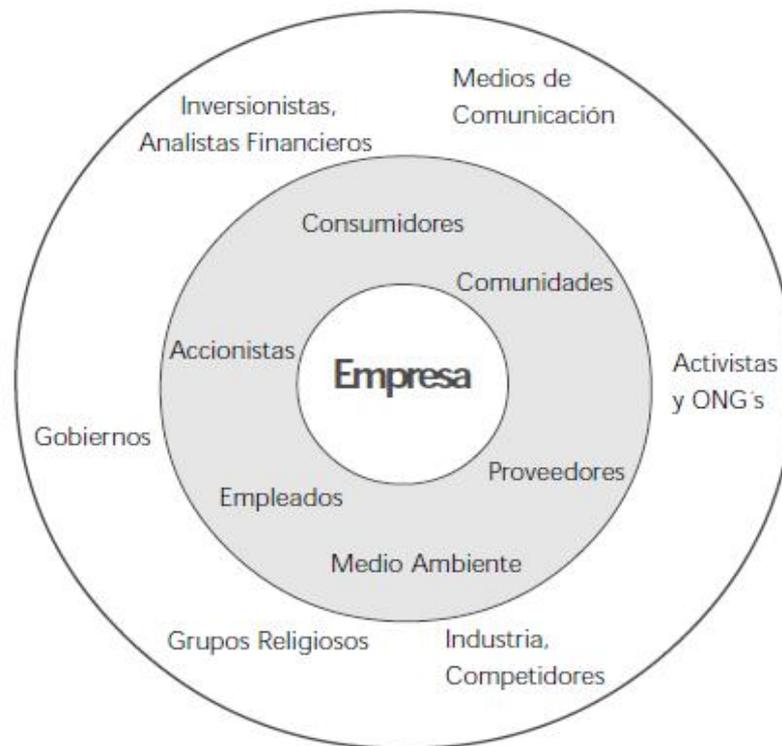


Figura 3: Diagrama de los públicos del entorno empresarial

Fuente: El ABC de la Responsabilidad Social.

2.1.1.3. Principios de la RSE.

La RSE mantiene 3 principios fundamentales.

1. Principios Generales.- Basados en cumplir con las convenciones y declaraciones internacionalmente reconocidas por la ley.

⁴⁶ ISO "Guía en Responsabilidad Social ISO 26000". ISO/TMB/WG RS N 80. 2006. Pag 10.

2. Principios Substantivos.- Se aplican sólo a los resultados que obtienen las empresas en cuanto a su responsabilidad social: a los impactos que provoca en el medio ambiente, los derechos humanos, las prácticas laborales, el gobierno de la organización, prácticas de negocio justas, involucramiento de la comunidad, y aquellos asuntos ligados a los consumidores.
3. Principios Operacionales.- Se aplican a la naturaleza y calidad de los procesos, al de implementación de los principios substantivos, incluyendo por tanto la rendición de cuentas, la integración de la responsabilidad social en los sistemas de gestión y procesos de toma de decisiones de la empresa.⁴⁷

Estos principios se encuentran en la guía de Responsabilidad Social ISO 26000, procurando que todos ellos sean aplicados a cualquier tipo de organización y puestos en práctica de la misma manera, siempre basándose en sus pilares económicos, sociales y medioambientales.



Figura 4: Diagrama de los principios de la Responsabilidad Social

Fuente: www.rsc-chile.cl

⁴⁷ Cfr. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. "Que es la responsabilidad social". <http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social>. Chile, Septiembre 2008. Fecha de consulta: Noviembre 2009.

Otros de los principios en que debe sustentarse la elaboración de programa de Responsabilidad Social son los siguientes:

- **Participación de los trabajadores:** la Responsabilidad Social no puede limitarse a la comunicación de una sola vía de la dirección de la empresa, por lo tanto involucrar a sus trabajadores, motivarlos a la participación y preocuparse por sus intereses genera un tipo de comunicación de doble vía y mayor eficiencia en el trabajo.
- **Sistema de valores:** un programa de Responsabilidad Social debe contar con un sistema de valores culturales y sociales bajo un patrón universal de referencia o tratados internacionales como en el caso de los derechos humanos que se reflejen en la cultura organizacional como manifestación conductual.
- **Costos sociales:** la Responsabilidad Social debe aportar información que permita:
 - a) Velar que los recursos humanos sean gestionados con la misma atención y el mismo rigor que los recursos financieros,
 - b) Prevenir la corrupción,
 - c) Detectar los costos sociales excesivos y
 - d) Prevenir los riesgos sociales.
- **Garantizar la calidad de la información:** toda debe estar gestionada y dirigida por un sistema de información social satisfactorio que llegue a todos sus grupos de interés y tanto a sus públicos internos como externos de forma breve, ágil y fácil con mensajes claros, directos, concisos que promuevan la eficacia de la información y la transparencia de la organización.⁴⁸

⁴⁸ Cfr. ARRIETA, Freddy "Bienestar Social: Empresas del siglo XXI". <http://www.mailxmail.com/curso-bienestar-social-empresas-siglo-xxi-2/balance-social-principios-indicadores>. Julio 2009. Fecha de consulta: Noviembre 2009.

2.1.1.4. Los Grupos de Interés y sus expectativas

Las Organizaciones están compuestas por grupos e individuos que mantienen a la empresa en funcionamiento como, por ejemplo, los trabajadores y a su vez cumple el rol de responder a las necesidades de grupos como por ejemplo la sociedad. A estos actores se los considera los grupos de interés de la organización.

Se entiende como grupos de interés o partes interesadas a todos los grupos sociales o individuos afectados por la existencia y acciones de la organización o a su vez, que impactan a la organización como resultado de sus decisiones.⁴⁹

Dentro de la gestión de RSE, los grupos de interés cumplen con 3 atributos:

- **Legitimidad:** La validez que tienen los requerimientos intereses, demandas y expectativas de estos grupos.
- **Poder:** La capacidad de los grupos para influir en la gestión y estrategia de la empresa para comunicar y defender sus propios intereses.
- **Urgencia:** El requerimiento que exige respuestas inmediatas y la presión que pueden ejercer los grupos en la empresa.⁵⁰

Los grupos de interés son internos y externos a la organización:

- a) Grupos de interés internos: vinculados directamente a la organización, en calidad de accionistas, socios, directivos, empleados y trabajadores.
- b) Grupos de interés externos: vinculados de forma externa se encuentran los clientes o consumidores, proveedores, autoridades, comunidad, competencia, medios de comunicación, grupos de presión, ONGS.

⁴⁹ Cfr. PELEKASIS, Cira, AGUIRRE, René. "Hacia una Cultura de Responsabilidad Social". Ed Pearson. México DF, México, 2008. Pp 43-44.

⁵⁰ Cfr. NAVARRO, Fernando. "Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica". Ed ESic. Madrid, España, 2008. P 78

Estos grupos tienen sus propios intereses y expectativas frente a las organizaciones, como muestra la gráfica a continuación:

Figura 5: Grupos y sus intereses.

TIPO	INTERESES LEGÍTIMOS
Socios, accionistas e inversores	Beneficio, rentabilidad, inversiones, gestión
Empleados	Salarios, prestaciones sociales, seguridad higiene, estabilidad, promoción, participación, formación
Directivos	Capacidad de Gestión, prestigio, ingresos
Creadores de opinión y conocimiento	Transparencia, información veraz y actualizada
Clientes	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantías y seguridad posventa
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción
Competidores	Respeto, reglas libre competencia, reciprocidad, cumplimiento de compromisos, cooperación
Proveedores y subcontratistas	Respeto reglas libre mercado, capacidad de pago, información clara, respeto marcas y propiedad industrial
Comunidades locales, países y sociedades	Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución desarrollo, colaboración con instituciones
Administración Pública	Legalidad, contribución al desarrollo, colaboración instituciones científicas, culturales, universidades, medioambiente, ONGS
Partidos Políticos	Legalidad, contribución al desarrollo.
Iglesias	Respeto a sus creencias y valores morales
Sindicatos	Respeto, promoción derechos sociolaborales
Universidades	Investigación, desarrollo, formación

Fuente: Responsabilidad Social Corporativa. Fernando Navarro.

Como se puede observar cada grupo de interés persigue sus propios objetivos y tiene sus propias expectativas frente a cada organización que deberá equilibrar todos estos intereses en sus políticas. Cuando la organización atiende los requerimientos y expectativas de sus grupos de interés de una forma lógica, equilibrada priorizada y explícita, la empresa puede tener una ventaja competitiva y ganarse su confianza.

También cada uno de estos grupos tiene diferentes áreas temáticas en el obrar de la RSE y que trae beneficios a la organización

- **Público interno:** las organizaciones que han implementado programas de RSE basados en equidad, salud ocupacional, seguridad ocupacional, desarrollo de Recursos Humanos, políticas y prácticas laborales justas, derechos humanos, considerando al público interno tienen beneficios como:
 - Reducción de costos operativos porque incrementa la eficiencia y productividad disminuyendo costos y tiempo mediante actividades de capacitación.
 - Mejoramiento del clima laboral por medio de establecer adecuados canales de comunicación.
 - Disminución del ausentismo y rotación del personal.
 - Incrementa la motivación del recurso humano.
 - Mejora las relaciones interpersonales.
 - Desarrolla sentido de pertenencia, lealtad y confianza del recurso humano.
 - Incremento del valor de la organización.

- **Consumidores y Clientes:** A través del mercadeo se conocen las necesidades y deseos de los clientes. Un plan de RSE con este grupo permite a la organización ofertar un bien o servicio que cumpla sus expectativas, garantice la fidelidad y la selección, trayendo beneficios empresariales como:
 - Integridad de la fabricación y la calidad del producto que cumpla normativas internacionales.
 - Información veraz y confiable en las etiquetas del producto, adicionando etiquetas verdes que son demandadas con mayor frecuencia.
 - Comercialización y publicidad basada en la ética y transparencia y sin afectar a ningún grupo humano.

- **Proveedores:** Es importante considerar que este grupo cumple una función importante desde el punto de vista económico, social y ambiental ya que la organización no es la única responsable por la calidad del producto, es importante que los proveedores manejen también una estrategia de RSE que se traducirá en beneficios tales como:
 - Perfección de la calidad en su producción, por las mejoras continuas con base en los requerimientos del cliente que ha aplicado la gestión de RSE en la organización.
 - Proteger el medioambiente asegurando materias primas e insumos sustentables.
 - Se emprenden alianzas de RSE mediante servicios de asistencia para los clientes.
 - Al implementar la RSE en las cadenas de producción, se eleva la producción y se mantiene el ahorro al reciclar y neutralizar la materia prima.
 - Reducen riesgos de seguridad industrial y sanciones, debido a que la RSE demanda de los proveedores evaluaciones de riesgo en la cadena de abastecimiento.

- **Comunidad:** La RSE en la comunidad se traduce en varias actividades que la empresa realiza para elevar la calidad de vida de la comunidad en que está inserta. Los beneficios que estas acciones traen a la empresa son:
 - Mejoramiento de la imagen de la organización ante la comunidad.
 - Elevación del compromiso de los empleados de la organización con la comunidad.
 - Perfeccionamiento en los programas de ayuda social.
 - Practicar en empoderamiento con grupos vulnerables.
 - Lograr que la comunidad sea actor del desarrollo comunitario y no simple espectador.

- **Medio Ambiente:** La organización debe preocuparse por el cambio climático y los problemas ambientales a nivel mundial y por medio de programas de RSE ayudar a prevenir la contaminación, programas de reforestación y el manejo de los recursos internos de una forma responsable logrando una producción limpia para que los beneficios se puedan evidenciar:
 - Mejoramiento en la calidad de producción.
 - Reducción en la generación de residuos.
 - Minimiza la polución.
 - Ahorro de los recursos hídricos.
 - Genera conciencia responsable en sus públicos internos y externos.⁵¹

Para que la organización pueda manejar a otros grupos de interés como las autoridades, gobiernos, medios de comunicación, grupos de interés y ONGs debe basarse en una su política de RSE poniendo puntos claves y normas desarrollados con la participación de estos actores.

La gestión eficiente de los grupos de interés tiene una connotación que va más allá de mantener buenas relaciones con los mismos. Los resultados de esta gestión deben formar parte de la etapa de partida para definir, ajustar e impulsar la estrategia de RSE de la organización.

2.1.1.5. La RSE como optimizador de la relación con los grupos de interés

La RSE es una herramienta de transparencia concebida para generar un flujo de comunicación confiable y regular con la sociedad, proveedores, clientes, accionistas, empleados, comunidades, gobiernos, etc. Todos están, de alguna forma u otra, vinculados con la empresa y necesitan constante información

⁵¹ Cfr. CERES, "El ABC de la Responsabilidad Social". Mantis Comunicación. Quito, Ecuador, 2008. Pp 23-38

sobre sus actividades. Esta es la herramienta precisa sobre todo teniendo en cuenta estos puntos clave como beneficios:

- **Amplía el dialogo de la organización con la sociedad:** La organización tiene la oportunidad de mostrar cual es su papel social y cómo enfrenta sus compromisos con sus recursos humanos y ambientales. Esto establece un clima de confianza y apertura en sus relaciones con sus grupos de interés.
- **Ayuda a fortalecer la relación con sus públicos:** El proceso de elaboración de un plan o modelo de RSE envuelve la realización de investigaciones de opinión y formación de grupos de discusión, que permiten evaluar como los públicos en general ven a la organización, su postura, sus políticas, sus productos y servicios.⁵²

Hay organizaciones que no han tomado en cuenta las demandas de sus públicos, y éstas son cada vez más importantes y generan conflictos en algunas áreas empresariales. Dado que no hay un proceso único y automático para minimizar efectivamente los riesgos que puedan darse, no existe otro camino que el de construir relaciones con los grupos de interés, compartir los valores e intereses y demostrar la Responsabilidad Social que tiene la organización con sus grupos, transparentando sus actividades, operaciones, el manejo de sus recursos humanos, su estrategia medioambiental y su inserción en la comunidad generando lazos de confianza y armonía con la sociedad civil.⁵³

Si los grupos de interés sienten y evidencian la transparencia y apertura que tiene la organización hacia ellos, la comunicación se facilita en la medida en que

⁵² Cfr. ETHOS, "Balance Social y Comunicación de la Empresa a la Sociedad". Publicación del Instituto ETHOS Brasil. Santa Cruz de la Sierra, 2006. P 11.

⁵³ Cfr. GONZÁLES, Ignacio. "El Balance Social, una herramienta de transparencia y comunicación con la sociedad". <http://www.materiabiz.com/mbz/empresaysociedad/nota.vsp?nid=35826> Argentina, 2007.

la retroalimentación no tiene barreras, el acceso a la información es más fluido, las oportunidades de diálogos y acercamientos serán facilitadas por ambas partes y sobre todo se podrán recabar las exigencias y expectativas de los grupos de manera más concreta y así la organización determine las estrategias y acciones específicas y exactas propias para con cada uno de sus públicos. Es importante que la organización pueda identificar claramente a sus grupos de interés, para poder estudiar y analizar su importancia, la naturaleza de sus exigencias y, en base a ellas se fundamente un adecuado modelo de RSE.

La dirección de los grupos de interés se centra en la relación que la organización debe tener con los mismos en base a varias estrategias que se deben plantear respondiendo las siguientes interrogantes:

- 1.- ¿Quiénes son los grupos de interés de la organización?
- 2.- ¿En qué grado afectan a las políticas de la organización?
- 3.- ¿Qué tipo de interés tienen en el negocio?
- 4.- ¿Cómo se han comportado en el pasado?
- 5.- ¿Qué tipo de estrategias y planes de acción hay que formular para tratar efectivamente a cada grupo de interés y responder a sus expectativas? ⁵⁴

Al realizar este análisis, se puede desarrollar estrategias específicas para tratar a los grupos de interés según los requerimientos de la organización y se puede seguir uno de los cuatro métodos que se describen a continuación:

- **Confrontación:** esta estrategia se utiliza para tratar con un grupo de interés cuyos objetivos se perciban como una amenaza para la organización, como pueden ser los grupos de presión. Para ello se usan órganos jurisdiccionales (tribunales), relaciones públicas y la mediación. Esta estrategia se la debe aplicar muy cuidadosamente y en casos estrictamente necesarios, de lo contrario puede tener consecuencias negativas y repercusiones en la imagen institucional.

⁵⁴ Cfr. PELEKASIS, Cira, AGUIRRE, René. "Hacia una Cultura de Responsabilidad Social". Ed Pearson. México DF, México, 2008. P 45

- **Control de daños:** esta estrategia se la emplea cuando la organización reconoce que ha cometido errores y quiere enmendarlos y elevar su imagen pública, mejorando las relaciones con los grupos de interés.
- **Acomodación:** se realiza acomodación cuando la organización cede ante los reclamos y presión por parte de varios grupos y decide aceptar la RSE alineando la cultura con los objetivos de los grupos.
- **Método proactivo:** Una organización decide esta estrategia cuando quiere ir más allá de las expectativas de los grupos de interés. Aquí se constituyen alianzas y cooperaciones bilaterales para alcanzar sus objetivos. Cuando una organización constituye una asociación con sus grupos de interés se incrementa el control y la predicción de su entorno evitando las crisis.⁵⁵

Está última estrategia debería ser la más empleada por las organizaciones socialmente responsables por los beneficios que se evidencian, además es la única que se la hace a voluntad propia y en la que la organización lleva el control.

2.1.1.6. Beneficios de la aplicación de la RSE para el área externa de una organización

- **Imagen**
 - La contribución social significativa que realice una empresa siempre será bien vista por la sociedad, siempre y cuando ésta sea bien comunicada y dada a conocer a todos sus públicos.⁵⁶

⁵⁵ Cfr. PELEKASIS, Cira, AGUIRRE, René. "Hacia una Cultura de Responsabilidad Social". Ed Pearson. México DF, México, 2008. Pp 45-46

⁵⁶ Cfr. PADILLA, Diego. "La Responsabilidad Social antesala del Balance Social". <http://www.rsc-chile.cl/columnas/331-rsc>. Octubre. 2009. Fecha de consulta: Enero 2010.

- Gana ventaja sobre la competencia en cuanto a imagen y preferencia en el mercado.
 - Mejora la lectura pública de la organización al ser considerada un ente sensible a los problemas de la sociedad.
 - La participación activa en iniciativas con la comunidad genera una reputación positiva en los empleados de una empresa.⁵⁷
- **Relaciones con sus públicos.**
 - La RS intenta fundar una cultura organizacional que demuestre un compromiso verdadero en las actividades que se desarrolla la organización, logrando el reconocimiento y aceptación de los públicos
 - Mejora las relaciones con la autoridad.
 - Existe mayor colaboración de sus públicos para cualquier actividad que involucre su empresa.
 - Disminuye la presión por parte de grupos de interés.
 - Genera un clima de confianza y apertura con sus públicos.⁵⁸
- **Comunicación Externa:**
 - Se consolida el modelo y plan de comunicación externa, a través de las estrategias adecuadas de comunicación.
 - Existe mayor apertura de los medios de comunicación.
 - La organización gana credibilidad.⁵⁹
- **Productividad**
 - Los clientes y consumidores actuales valoran que la organización que produce y comercializa los productos o servicios que ellos consumen.
 - Fortalece la capacidad de la empresa para atraer inversiones de capital.

⁵⁷ Cfr. ACCIÓN EMPRESARIAL. "El ABC de la Responsabilidad Social en Chile y en el mundo". Santiago, Chile, 2003. P 35.

⁵⁸ Ibid, P 36.

⁵⁹ Cfr. PELEKASIS, Cira, AGUIRRE, René. "Hacia una Cultura de Responsabilidad Social". Ed Pearson. México DF, México, 2008. P 88

- Se genera mayor lealtad de los clientes.
- Eleva su nivel de ventas porque sus clientes y consumidores sabrán que están realizando sus actividades económicas con una empresa que si retribuye a la sociedad.⁶⁰

2.1.1.7. Incidencia de la Responsabilidad Social en la imagen y opinión pública

La imagen corporativa está referida al hecho de cómo se percibe a una organización. La gestión de la imagen corporativa reposa en los profesionales de la comunicación, pero la imagen no solo es fruto de la forma en cómo se maneja la comunicación, sino también de la gestión de la empresa cualquier comportamiento puede evaluarse en términos de imagen. Por consiguiente, la imagen corporativa, es la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado de procesar toda la información relativa a la organización.

Uno de los beneficios de la RSE es la mejora de la imagen y la reputación organizacional: se ha demostrado que las compañías consideradas socialmente responsables gozan de buena reputación entre el público y su comunidad, incrementando su habilidad para atraer capital y socios. La RSE mejora la imagen social y corporativa de la organización puesto que se vuelve más competitiva en términos de ventas y credibilidad, incrementa la fidelidad del cliente ya que ellos preferirán a una u otra organización basándose en los impactos ambientales, respeto por los consumidores y la comunidad que demuestra la organización.⁶¹

⁶⁰ Cfr. CERES, "El ABC de la Responsabilidad Social". Mantis Comunicación. Quito, Ecuador, 2008. P 36.

⁶¹ Cfr. PELEKASIS, Cira, AGUIRRE, René. "Hacia una Cultura de Responsabilidad Social". Ed Pearson. México DF, México, 2008. P 27, 90.

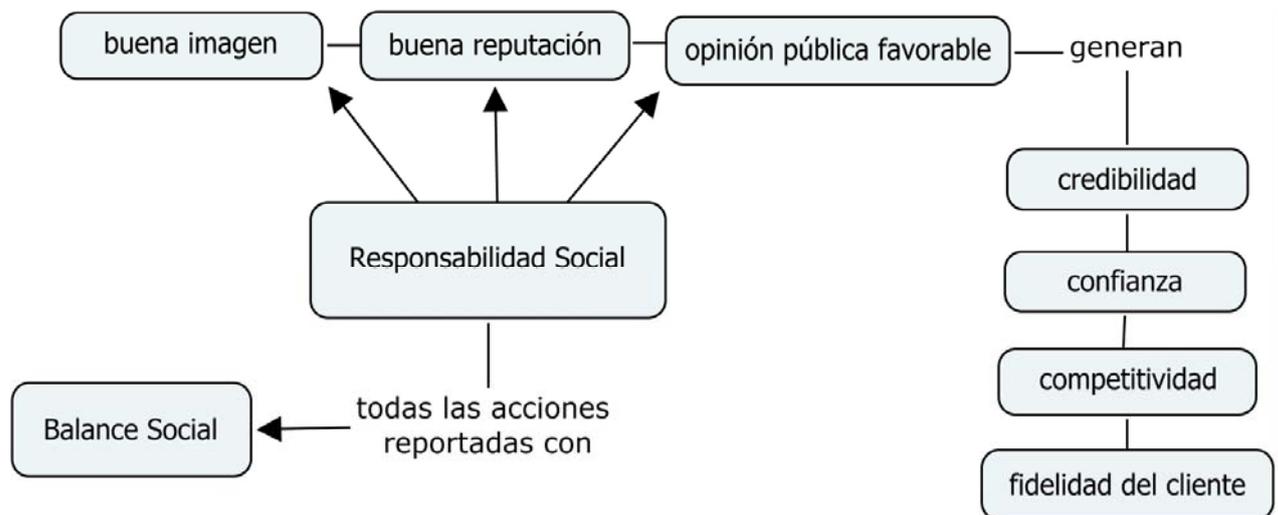


Figura 6: Beneficios de la Responsabilidad Social en la imagen de la organización

Fuente: Elaboración Propia

Sustancialmente existen diferencias entre la imagen y la reputación corporativa; a la imagen se la considera como el resultado de la comunicación y a la reputación como el resultado del comportamiento de la organización.

“La reputación puede definirse como el reconocimiento que hacen los grupos de interés de una empresa del comportamiento corporativo de ésta en su relación con ellos. Cuando la empresa establece compromisos exigentes con la relación a sus grupos de interés y las expectativas de éstos son satisfechas, el resultado es la identificación, racional y emocional, de estos grupos con la empresa, es decir la consolidación de la imagen corporativa”.⁶²

La reputación corporativa se fundamenta en políticas y prácticas de RSE, con el aumento de la buena reputación se logra la optimización de la inversión socialmente responsable, la identificación del capital humano con la estrategia empresarial, crecimiento a nivel de competitividad de la organización, comunicación más fluida con el entorno de la organización.

⁶² OLCESE, Aldo “Manual de la empresa Responsable y Sostenible”. Ed. Mc Graw Hill. Madrid, España. 2008. P 177.

El proceso de aceptación pública tiene estrecha relación con el nivel de opinión pública que se tiene frente a una organización. “La opinión pública se forma con la agrupación de diversas opiniones individuales y éstas afectan a los grupos que ellas mismas conforman, siendo su principal característica el constante proceso de información al que se ve sometida”.⁶³

La opinión pública también tiene su dimensión interna y externa. Los empleados son la parte más cercana de la opinión pública de una organización y son quienes trasladan su opinión y actitud hacia el ambiente externo más directo, las familias del trabajador. Cualquier organización debe poner énfasis en gestionar la imagen de una manera adecuada con cada uno de sus grupos de interés para que repercuta en la opinión pública siendo esta la más favorable y positiva para la organización.

2.1.1.8. Rendición de cuentas y transparencia.

Varios escándalos económicos de las grandes organizaciones han tenido repercusión en su imagen pública y han llegado a convertirse en crisis corporativas, lo que ha hecho más popular el término “rendición de cuentas” por exigencia de los gobiernos, sociedad, inversionistas, empleados, entre otros, exigiendo la declaración de la gestión de cada organización. La transparencia y veracidad de las actividades de cualquier organización viene de la mano de la gestión en Responsabilidad Social porque es uno de los ejes motivadores de la gestión con sus públicos de interés.

⁶³ GARCIA, ORLANDO “Opinión Pública y Comunicación”. FLACSO, ICONOS Revista de Ciencias Sociales N°7. P.137.

<http://www.flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/1587/4/15.%20Ensayo.%20Opinión%20pública%20y%20comunicación.%20Gracia,%20Beaudoux,%20D´Adamo.pdf>. Fecha de consulta: Enero 2010.

La credibilidad y legitimidad social de una organización se basa en su responsabilidad, esto es en su capacidad de dar respuesta a determinadas expectativas sociales de sus grupos de interés.

Según Navarro, la transparencia o rendición de cuentas sería la capacidad de responder a las peticiones de información de los ciudadanos cada vez más exigentes con el papel social que debe cumplir la empresa y a sus propios compromisos.⁶⁴

El principio de rendición de cuentas dice que: una organización debería ser responsable por sus impactos sobre la sociedad y el medio ambiente que implica:

- Los resultados de las decisiones y actividades de la organización, incluyendo las consecuencias significativas, aún si no fueron intencionales o no fueron previstas; y
- Los impactos significativos de las decisiones y acciones de la organización sobre sus partes interesadas.⁶⁵

El principio de transparencia establece que: una organización debería ser transparente en sus decisiones, actividades y políticas que impactan a otros, lo que incluye:

- La manera en que son tomadas, implementadas y revisadas sus decisiones, incluyendo la definición de los roles, responsabilidades, rendiciones de cuentas y autoridades en las diferentes funciones de la organización;
- Las normas y criterios con los cuales la organización evalúa su propio desempeño;
- Su propósito, la naturaleza de sus actividades y donde ellas se realizan;
- A quién considera sus partes interesadas.⁶⁶

⁶⁴ Cfr. NAVARRO, Fernando "Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica". Ed ESIc. Madrid, España, 2008. P 90.

⁶⁵ Cfr. UNESCO, InWent. "Primer Foro de RSE MERCOSUR: Acciones concretas e integración regional". Buenos Aires Argentina. Septiembre, 2008. P 3

La transparencia debe reunir varios requisitos como:

- **Veraz y completa:** la información no solo debe ser financiera y contable, sino cubrir otros aspectos relacionados con la RSE, filosofía empresarial, impacto ambiental, promoción de los Derechos Humanos y más.
- **Comprensible e inteligible:** La información debe estar en un lenguaje de fácil comprensión para todos de lo contrario estaría clasificada como una transparencia "incompleta" solo para conocedores y corta en su alcance.
- **Pública y fácilmente accesible:** La información debe ser accesible para el público en general, y procurar ampliarla por canales de comunicación masivos, de mayor impacto y efecto multiplicador como a través del internet.⁶⁷

Cumpliendo estos requisitos los informes de transparencia tendrán un alcance masivo y el valor ético con sus públicos y sociedad que se promueve en la RSE.

Para gestionar adecuadamente la transparencia se suelen emplear 4 herramientas básicas:

- **Código ético:** manifestación de los compromisos, es decir el posicionamiento de la empresa frente a la RSE y ecológica.
- **Informes de RSE:** memorias de sostenibilidad u otro tipo de documentos internos.
- **Comité de ética:** implicación de la gestión ética de los diferentes interlocutores sociales.

⁶⁶ Cfr. UNESCO, InWent. "Primer Foro de RSE MERCOSUR: Acciones concretas e integración regional". Buenos Aires Argentina. Septiembre, 2008. P 4.

⁶⁷ Cfr. NAVARRO, Fernando "Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica". Ed ESIC. Madrid, España, 2008. P 93.

- **Auditoría ética:** instrumento de evaluación y análisis. Cumplimiento de su responsabilidad.⁶⁸

Una política de comunicación basada en la transparencia facilita el diálogo con las partes interesadas y abre a la empresa al escrutinio público, lo que genera confianza y buena reputación.

Es indispensable crear la necesidad de promover los informes de RSE como sistema de rendición de cuentas y transparencia, pues dicha información se considera esencial para dar credibilidad y rigor a la RSE que cumple la organización frente a la sociedad y grupos de interés.

Una de las dimensiones que se considera en la rendición de cuentas es la lucha contra la corrupción. “América Latina ha sido pionera en la elaboración de marcos regulatorios vinculantes en esta materia, con la adopción en 1996 por los Estados miembro de la Organización de Estados Americanos, de la Convención Interamericana de Lucha contra la Corrupción (CICC)”.⁶⁹ Paradójicamente al Ecuador se lo ha incorporado en la lista de los países con mayores índices de corrupción a nivel mundial.

La ONU elaboró una declaración en 1996, en la que pide a las empresas públicas, privadas y a las transnacionales que cooperen en la lucha contra la corrupción. En el texto se vincula a la Responsabilidad Social, con la eliminación de la corrupción y el soborno en las transacciones comerciales internacionales.

Al interior de cada organización deberían existir valores que fomenten la lucha contra la corrupción y que evidencie en los informes de rendición de cuentas.

⁶⁸ Cfr. NAVARRO, Fernando “Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica”. Ed ESIC. Madrid, España, 2008. P 94.

⁶⁹ UNESCO, InWent. “Primer Foro de RSE MERCOSUR: Acciones concretas e integración regional”. Buenos Aires Argentina. Septiembre, 2008. P 17.

2.1.1.9. Importancia de la aplicación de la Responsabilidad Social en el área externa de una organización

La Responsabilidad Social como herramienta de comunicación externa evalúa la calidad de vida de las comunidades y de la sociedad en la cual la empresa realiza sus operaciones, determinando un mejor alcance del cumplimiento de las metas sociales de la empresa y que tiene varios aspectos de importancia como:

- Muestra el lado humano y responsable de la organización ante sus públicos.
- Hacer más atractiva la acción de la empresa hacia los inversores, quienes respaldarán los proyectos de financiamiento de la organización sintiendo que la organización trabaja en pro de la comunidad.
- Mejora las relaciones con sus públicos y grupos de interés generando mayor confianza.
- Al momento de recopilar la información para realizar los reportes, se puede identificar futuros y posibles conflictos potenciales que afecten a la organización
- Genera información completa y precisa hacia los grupos de presión que representan un riesgo ante cualquier acción de la empresa.
- Aumenta la competitividad de la organización al medir el impacto de las actividades en el medio en el cual se desarrolla, realizando una continua evaluación y control.
- Permite evaluar los resultados generados cualitativos y cuantitativos luego de la aplicación de una política social.⁷⁰

⁷⁰ Cfr. NAVARRO, Fernando "Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica". Ed ESIC. Madrid, España, 2008. Pp. 74-95

2.1.1.10. Incidencia de las Relaciones Públicas en la gestión de RSE Externa de las organizaciones

La RSE para el área externa de una organización comprende las acciones que realiza la empresa hacia fuera, siendo el vehículo que posiciona a las empresas con un perfil responsable por medio de los mecanismos utilizados en la rama de la Comunicación y las Relaciones Públicas.

Edward Bernays reconocía en las Relaciones Públicas la importancia de establecer un terreno común para una organización y la sociedad, por eso atribuye al profesional de la comunicación la responsabilidad de estar siempre atento a las condiciones sociales del entorno, y estar preparado para asesorar las políticas organizacionales de acuerdo también a los cambios en la opinión pública.⁷¹

Una de las definiciones de Relaciones Públicas elaborada por Rex Harlow, fundador de la Public Relations of America, vincula a las Relaciones Públicas con la RSE y dice:

“Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos. Implica la resolución de problemas, ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública. Define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir el interés público. Ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma efectiva, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar tendencias. Utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas”.⁷²

Comprendiendo esta definición, se puede detectar que en cada uno de sus preceptos exige a las Relaciones Públicas un compromiso de la Responsabilidad

⁷¹ Cfr. VAN RIEL, Cees. “Comunicación corporativa”. Ed Pearson. Madrid, España 1997. P 16.

⁷² HARLOW, Rex F. “Public Relations Review”. Second edition. USA, 1981.

Social. Sin importar su tamaño o naturaleza jurídica, las empresas requieren elaborar planes de comunicación y de Relaciones Públicas para mantener un vínculo y compromiso con sus públicos externos con quienes además se cumplen gestiones de RSE.

Las Relaciones Públicas y la comunicación se hacen notar desde el momento mismo en el que la empresa planifica y decide implantar una política social por medio de la gestión que genere conciencia de mantener una empresa responsable.

Durante el proceso para establecer la política de Responsabilidad Social, las Relaciones Públicas asesoran aspectos acorde a las necesidades y factores detectados en el análisis del entorno; se trabaja con un equipo de profesionales que planifiquen las acciones y proyectos más convenientes en los que la empresa pueda aportar; en cuanto a la aplicación de dicha política, establece los mecanismos comunicacionales que ayuden a alcanzar los objetivos la misma; para el sistema de rendición de cuentas las relaciones públicas determinan los canales y medios de comunicación más eficaces para dar a conocer todos los proyectos realizados, los logros y metas conseguidas y así conseguir un mayor acercamiento con sus públicos y las partes interesadas; y finalmente la evaluación y control de los resultados por medio de la medición con indicadores que arrojen resultados palpables, así se podrá mejorar continuamente en los planes y todos los proyectos de Responsabilidad Social.

El rol que actualmente cumplen las Relaciones Públicas busca conciliar los intereses de sus públicos y las partes interesadas, buscar los mecanismos de información, definir los escenarios y el momento en que es adecuado comunicar, tener conocimiento respecto a las diferencias culturales que hay entre las empresas y todos sus públicos. Por todo lo tanto, es importante contar con las herramientas adecuadas de investigación, planeación y comunicación,

sólo así sería posible concertar una alianza estratégica vinculando a la organización con sus partes interesadas y entorno.⁷³

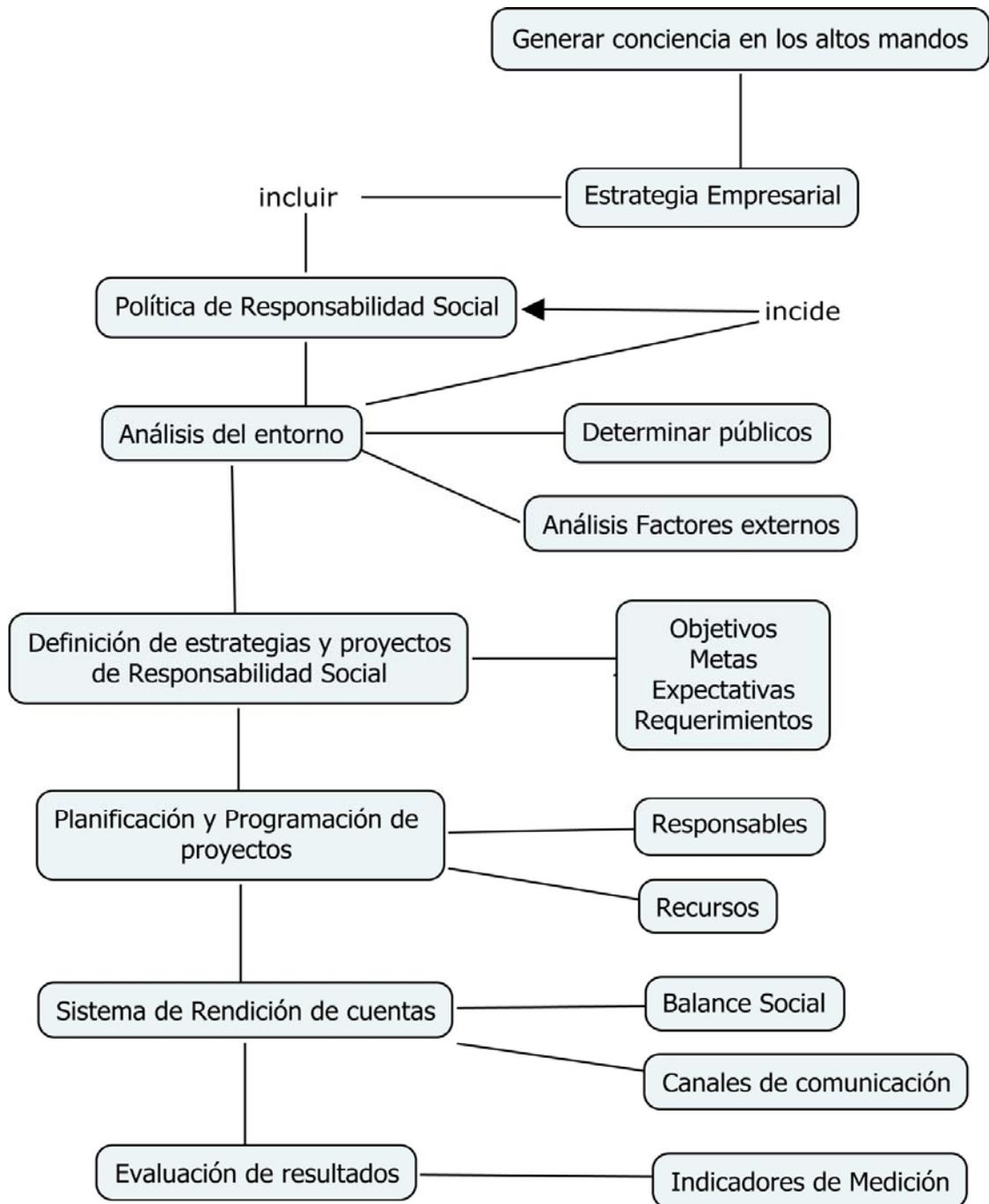


Figura 7: El rol de las Relaciones Públicas en la Responsabilidad Social

Fuente: Elaboración propia.

⁷³ Cfr. ARABIA, Claudia “El Rol de las Relaciones Públicas en la Responsabilidad Social Empresarial”. http://www.iarse.org/site/curso_rse. Córdoba, Argentina, 2005. P 4.

2.1.1.11. La Responsabilidad Social como herramienta que prepara a la organización para alcanzar la ISO 26000

La Responsabilidad Social como ya se ha constatado otorga a la organización ventajas competitivas y de trascendencia que colaboran en el desarrollo de los puntos de mayor atención en la guía ISO 26000:

- Apoya a la gestión de RSE
- Mejora la estructura de RSE
- Ayuda a demostrar el cumplimiento de la RSE con sus grupos de interés
- Proporciona transparencia y credibilidad a la organización. ⁷⁴

Manteniendo una sólida estructura de RSE claramente definida, la organización se prepara para mantener en su cultura organizacional ya instaurados y practicados los principios básicos que tiene la guía ISO 26000:

1. Rendición de cuentas.
2. Transparencia.
3. Comportamiento ético.
4. Partes interesadas.
5. Estado de Derecho.
6. Normativa internacional.
7. Derechos humanos. ⁷⁵

La forma en que los principios claves de la Responsabilidad Social (participación de los trabajadores, sistema de valores, costos sociales, calidad de la información) y sus elementos esenciales (equilibrio en las 3 dimensiones, social, económica y ambiental, compromiso con los grupos de interés, indicadores) se

⁷⁴ Cfr. LEGRAND, Fernando RSEonline <http://rseonline.com.ar/2010/02/siete-claves-de-la-iso-26000/>.
Fecha de consulta: Septiembre 2010.

⁷⁵ Cfr. ISO "Guía en Responsabilidad Social ISO 26000". ISO/TMB/WG RS N 80. 2006. P 22.

fusionan para crear las bases de los principios de la guía ISO 26000, se fundamentan con:

- La definición de políticas sociales,
- Un código de ética empresarial y un sistema de valores que se verá reflejado en la cultura organizacional y comportamiento de la organización ante sus públicos,
- La creación de un equipo de trabajo que integre a los altos directivos y que definirá un plan de acción y seguimiento que cumpla sus acciones de RSE en materia económica, ambiental y social,
- Captando las expectativas de los grupos de interés,
- Practicando la rendición de cuentas,
- Rigiéndose ante la normativa y tratados internacionales para los derechos humanos que se pondrán en práctica al interior de la organización.⁷⁶

Considerando estas ventajas se entiende que una organización que tenga un alto nivel de credibilidad ante la sociedad, ante organismos reguladores, ante sus grupos de interés y ante el gobierno local, pueda acceder con mayor facilidad a cualquier herramienta de gestión o norma, en este caso la guía de Responsabilidad Social ISO 26000.

2.1.1.12. El contexto de Responsabilidad Social para el área externa de las organizaciones, según la ISO 26000.

El contexto actual y futuro de la responsabilidad social en el cual operan las organizaciones comprende aspectos externos como:

- **Globalización**

La globalización, incluye la expansión de los mercados en bienes y servicios, desde un país local a todo el mundo, lo que ha producido el aumento de la

⁷⁶ Cfr. CERES, "El ABC de la Responsabilidad Social". Mantis Comunicación. Quito, Ecuador, 2008. P 31.

mano de obra y el crecimiento de la inversión extranjera.

El hecho de adoptar los mismos estándares ambientales y sociales para todas las operaciones de las transnacionales, incluyendo al menos algunas garantías mínimas para sus trabajadores, es una manera de asegurar el acceso a los mercados de los países desarrollados. De aquí que los impactos de las compañías se han vuelto mucho mayores, y con esto, la preocupación y las expectativas sobre su nivel adecuado de responsabilidad.⁷⁷

- **La perspectiva de las partes interesadas**

Recientemente, se ha reconocido que el concepto de partes interesadas tiene un rol central en la organización, y a su vez cada organización tiene diversas partes interesadas: “Para las compañías, sus partes interesadas incluirán de manera típica a consumidores, proveedores, accionistas y personal, entre un amplio rango de otras. Para los gobiernos, puede incluir a las organizaciones de empleadores, sindicatos y ONGs. La perspectiva de las partes interesadas es quizás la más útil en el entendimiento de los impactos de las organizaciones sobre sus partes interesadas, tales como aquellos que viven cerca de una fábrica.”⁷⁸

El desarrollo de la RSE de las organizaciones orientado hacia las partes interesadas, ha tenido dos campos de acción: las ONGs y los accionistas.

Las ONGs han canalizado sus acciones de tipo voluntario hacia temas de preocupación social, como pobreza, privaciones sociales y temas ambientales, transformándose en una fuerza de apoyo significativa para las empresas responsables y de presión hacia las organizaciones que no cumplen con un buen nivel de Responsabilidad Social.

Un análisis de las partes interesadas, reconocerá que los accionistas están siempre entre las partes interesadas más importantes para las corporaciones en cuanto al volumen de inversión socialmente responsable (ISR), que puede ser

⁷⁷ Cfr. ISO “Guía en Responsabilidad Social ISO 26000”. ISO/TMB/WG RS N 80. 2006. P 10

⁷⁸ ISO “Guía en Responsabilidad Social ISO 26000”. ISO/TMB/WG RS N 80. 2006. P 13.

definido como la inversión para objetivos sociales, así como financieros, y por otro lado su interés por optimizar el gobierno corporativo.

- **Salud Mundial**

La pobreza es uno de los principales factores de riesgo para la mala salud.

Hay temas de salud mundial como la obesidad, el VIH/SIDA, el tabaquismo, la tuberculosis y la malaria que producen impactos para los gobiernos y las compañías sobre todo en países en vías de desarrollo. Cada vez las campañas de prevención de dichas enfermedades abarcan sectores más amplios y a pesar que hay temas como el SIDA y la obesidad que tienen que ver con las responsabilidades individuales de cada persona, las compañías y el sector público son actualmente materia de un activo debate por su contribución, políticas y acciones enfocadas hacia estos aspectos.

Otra de las razones para esto es que los tratamientos disponibles pueden ser muy caros, y este tema deberá ser abordado principalmente por las compañías farmacéuticas y el sector público.

Las ventajas obvias de estos enfoques incluyen una fuerza de trabajo más saludable y más capaz, además de disminución de impactos perjudiciales en materia de salud y mejores niveles de desarrollo local.⁷⁹

- **Desarrollo sostenible**

El informe de la Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo entendió al desarrollo sostenible como “El desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”⁸⁰.

El concepto de desarrollo sostenible, se utiliza normalmente para abordar la necesidad de encontrar un equilibrio entre las prioridades del desarrollo económico, el progreso social y la protección ambiental.

⁷⁹ Cfr. ISO “Guía en Responsabilidad Social ISO 26000”. ISO/TMB/WG RS N 80. 2006. Pp. 12-14

⁸⁰ Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. “Nuestro Futuro Común”. Informe Brundtland. 1987.

Los acuerdos internacionales sobre la importancia del desarrollo sostenible se han reafirmado a través de la Conferencia de la ONU de 1992 sobre Medioambiente y Desarrollo, en el 2000, la Asamblea General de la ONU que adoptó las Metas de Desarrollo del Milenio, abarcando el desempeño económico, social y ambiental, seguido en 2002 por la Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible, la que entre otras cosas propuso que el sector público y privado trabaje conjuntamente en la búsqueda de la sostenibilidad. Este enfoque ha llevado al reconocimiento de que todas las organizaciones del sector público, privado y voluntario deben abordar los problemas de la sostenibilidad.

La preocupación por el medioambiente también ha sido parte del debate sobre el desarrollo sostenible.

- **Cambio climático**

Hoy por hoy el cambio climático es uno de los principales temas ambientales. De acuerdo con los estudios mundiales de varias organizaciones, el aumento en las temperaturas globales, probablemente tendrá severas consecuencias para todas las sociedades humanas, así como para el medioambiente natural. Algunos de los síntomas como el aumento en el nivel de los océanos, destrucción costera, desplazamiento de poblaciones, aceleración en el deshielo en los polos, fallos en los cultivos, sequías e inviernos prolongados, temperaturas que rompen las escalas máximas, hasta el aumento de los desiertos, hacen del cambio climático, el tema individual más importante que debiera enfrentar la humanidad durante el próximo siglo.

El uso de energía, los gases de invernadero especialmente el dióxido de carbono resultante de la combustión de los combustibles fósiles, son los principales implicados en los procesos que han llevado al aumento de las temperaturas. Todas las organizaciones públicas y privadas, además de los gobiernos y ONGS deben buscar alternativas de solución eficaces ante este desastre mundial que se avecina pronto.

- **Gobierno de la organización**

El crecimiento de la RSE en las empresas, ha ocurrido en parte en respuesta a fallos en el gobierno corporativo. Los gobiernos están incrementando la búsqueda de mecanismos regulatorios, fiscales y de mercado adecuados para fomentar un gobierno responsable. La RSE está ahora siendo incorporada a los sistemas de gestión de riesgo de las principales empresas, ONGs y agremiaciones de partes interesadas, que también han comenzado a comprometerse para mejorar sus prácticas responsables. Por tanto se busca construir el interés y la preocupación de las partes interesadas dentro del proceso de dirección y control de la organización, siendo la Responsabilidad Social un componente esencial de este proceso, construido sobre la motivación y la ética a nivel mundial.

Varias iniciativas se han desarrollado basándose en convenciones sobre derechos humanos, trabajo y medioambiente, y pueden verse como resultado del deseo de un mejor involucramiento de las partes interesadas en la toma de decisiones de la organización. Ejemplos de estas iniciativas son el Pacto Global de la ONU, la Iniciativa del Informe Global (GRI) y la Carta de ONG´s Internacionales.⁸¹

⁸¹ Cfr. ISO "Guía en Responsabilidad Social ISO 26000". ISO/TMB/WG RS N 80. 2006. Pp. 14-15.

PARTE II

2.1.2. Balance Social

2.1.2.1. Antecedentes del Balance Social

Los inicios del Balance Social se remontan al siglo XIX, a raíz de la revolución industrial, cuando las empresas de los países desarrollados dejan de lado el aspecto humano y se concentran únicamente en la producción y su crecimiento económico por cuanto tuvieron que enfrentar críticas de la sociedad que los acusaba de contaminar el medio ambiente, ejercer políticas discriminatorias de empleo y las deficientes condiciones laborales de las minorías, los empresarios sienten una necesidad de cambiar la imagen de sus empresas a través de prácticas que demuestren el compromiso con su comunidad y sus trabajadores.⁸² A partir de aquí el Balance Social surge como idea de incluir lo social en los informes y balances financieros de las empresas bajo el concepto de Responsabilidad Social y a través de auditorías sociales.

Durante los años 70 continuaron elaborándose sistemas de información social más complejos, particularmente en Alemania, España, Francia, Holanda e Inglaterra. En Francia a partir del año 1977 se determinó una ley en la que todas las empresas que pasen de los 300 empleados deberían presentar un Balance Social, la idea no solo tomó fuerza en los empresarios sino que además hubo actores interesados como investigadores y profesores universitarios que se involucraron en el proceso y se convirtió en un instrumento de información mediante el uso de ciertos indicadores referidos básicamente al clima laboral interno.

En los 80 en cambio, no hubo evolución de este tema debido en parte a la recesión y a la importancia dada a los intereses económicos de las empresas. La comunidad de negocios no vio en el Balance Social una ayuda para mejorar la cultura corporativa sino la manera para que otros grupos de interés tuvieran

⁸² Cfr. Avolio Cecilia Rosales "La Responsabilidad Social de las organizaciones. El Balance Social" 2da edición Argentina 1997 p 37.

la información necesaria para calificar a las empresas.

En los 90, se empezaron a difundir las auditorías ambientales e impulsado por este éxito surgió en Europa un nuevo movimiento relacionado con las ventajas que implicaba a la empresa la publicación de este tipo de balance. Desde entonces, los Balances Sociales fueron evolucionando, en su profundidad y alcance.

En Iberoamérica, las principales instituciones públicas y privadas de países como Chile, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay, publican anualmente sus Balances Sociales.⁸³

2.1.2.2. Definiciones de Balance Social

El Balance Social se considera la herramienta de medición de la gestión social de las organizaciones, se lo define como: “el instrumento que permite reportar resultados en términos de inversiones sociales llevadas a cabo para un período determinado, a fin de comunicar e informar a accionistas, empleados y a toda la sociedad la aplicación de recursos destinados a cumplir con las responsabilidades sociales pautadas por la organización”.⁸⁴

En el Balance Social se considera toda la información de la organización relacionado con el tema social. Consiste en reunir y ordenar la información correspondiente a las áreas sociales de la empresa, realizando una descripción de indicadores, tareas realizadas y proyectos emprendidos por la institución en materia de RSE. Muestra datos del impacto de las relaciones de la empresa con su entorno y con sus grupos humanos interno y externo. Posibilita, de esta manera, su evaluación y el planteamiento y desarrollo de programas de acción

⁸³ Cfr. GONZÁLEZ García Ignacio “El Balance Social. Un enfoque integral”. IDEA Instituto para el desarrollo empresarial de Argentina. Buenos Aires, Argentina. Octubre 2001 p 12.

⁸⁴ PELEKASIS, Cira, AGUIRRE, René. “Hacia una Cultura de Responsabilidad Social”. Ed Pearson. México DF, México, 2008. P 87.

social afines sin dejar de lado los acuerdos entre todas las partes interesadas.

Su función principal es hacer pública la RSE, construyendo mayores vínculos entre la empresa, la sociedad y el medioambiente.⁸⁵

El Balance Social es el principal instrumento de diálogo de las organizaciones con sus grupos de interés. Aquí se puede presentar los compromisos con metas económicas, sociales u ambientales, dar a conocer los desafíos y dificultades de la organización. El Balance Social permite medir el cumplimiento de la RSE en dos áreas: interna y externa.

- Interna: Se centra en la relación de la organización con sus trabajadores, evalúa los aspectos sociodemográficos de la fuerza de trabajo, las condiciones laborales, los programas de salud ocupacional, los programas o servicios sociales a los trabajadores y sus familias, actividades para el desarrollo del personal así como su participación e integración dentro de la organización.
- Externa: Se evalúan las relaciones de la organización con el entorno, la calidad de los servicios y productos generados, las relaciones interinstitucionales, los programas y acciones en beneficio de la comunidad y los efectos de la organización en el medio ambiente.⁸⁶

El Balance Social de una organización se convierte en un instrumento de evaluación y medición integral de los impactos y actividades a nivel interno y externo, promueve la transparencia y la gestión eficiente de la relación con los grupos de interés, así que se lo tome como herramienta de gestión, filosofía o estrategia corporativa es un elemento infaltable para toda organización que se considere socialmente responsable.

⁸⁵ Cfr. ACCIÓN EMPRESARIAL. "El Reporte Social". Ethos. www.ethos.org.br. Chile 2002. Pág 9.

⁸⁶ Cfr. PELEKAIS, Cira, AGUIRRE, René. "Hacia una Cultura de Responsabilidad Social". Ed Pearson. México DF, México, 2008. P 88.

2.1.2.3. Objetivos del Balance Social

El Balance social prima de dos objetivos fundamentales:

- Informar: a los grupos de interés sobre los proyectos, actividades y acciones sociales que ha realizado la organización en un periodo determinado, además informa a los accionistas sobre los resultados logrados en materia de RSE.
- Transparentar: de forma clara y precisa las actividades de la empresa durante un periodo determinado. El reporte debe ser transparente para lograr credibilidad ante sus grupos de interés internos y externos.⁸⁷

Otros de los objetivos que cumple el Balance Social para la organización son:

- Realizar un diagnóstico de la gestión empresarial en relación al cumplimiento de su responsabilidad social en un periodo determinado.
- Actualizar e implementar políticas y programas sociales en beneficio de los trabajadores y la comunidad.
- Medir y evaluar las acciones de responsabilidad social en términos de costo-beneficio empresarial.
- Disponer de la información relativa al personal interno y de la relación con varios sectores de la comunidad con los que la empresa se vincula.
- Sistematizar la efectividad de las inversiones sociales con miras a la promoción de la organización a nivel interno y externo.
- Dar a conocer a la sociedad y opinión pública sobre el desempeño social que realiza la empresa.⁸⁸

⁸⁷ Cfr. CERES, "El ABC de la Responsabilidad Social". Mantis Comunicación. Quito, Ecuador, 2008. P 48.

⁸⁸ Cfr. OIT, Asociación Nacional de Industriales de Colombia. "Manual de Balance Social", Ed Gráficas Pajón, Medellín Colombia, Julio 2001. P 17.

2.1.2.4. Ventajas del Balance Social

Como toda herramienta de gestión empresarial el Balance Social también brinda ventajas a la organización en diferentes ámbitos:

- Facilita el desarrollo de una política social voluntaria, facilitando la distribución de los recursos.
- Brinda información detallada a la alta dirección para facilitar la toma de decisiones en la fijación de políticas y estrategias sociales.⁸⁹
- Ayuda a mejorar las políticas y estrategias sociales mediante la información acumulada en periodos de tiempo.
- Contribuye a mejorar las relaciones con los sectores internos y externos de la empresa, convirtiéndose así un elemento de diálogo.⁹⁰
- Optimiza todos los recursos sociales para conocer los que han sido útiles a la empresa y los que deben descartarse.
- Constituye un aporte valioso para las negociaciones colectivas con distintos grupos de interés.
- Amplia las nociones que tiene la dirección sobre la situación socio-laboral que tienen los empleados de la empresa.
- Permite conocer cuál ha sido el aporte de la organización en el desarrollo integral del trabajador.
- Permite determinar la contribución de la organización en la comunidad local.
- Permite conocer la evolución del clima laboral y la calidad de vida de la empresa.
- Facilita el registro, evaluación y control del desempeño social de la organización con fines de mejoramiento continuo.⁹¹

⁸⁹ Cfr. OIT, Asociación Nacional de Industriales de Colombia. "Manual de Balance Social", Ed Gráficas Pajón, Medellín Colombia, Julio 2001. P 18.

⁹⁰ Cfr. Avolio Cecilia Rosales "La Responsabilidad Social de las organizaciones. El Balance Social" 2da edición Argentina 1997 p 48

⁹¹ Cfr. PELEKAIS, Cira, AGUIRRE, René. "Hacia una Cultura de Responsabilidad Social". Ed Pearson. México DF, México, 2008. Pp 88-90.

Es importante aplicar un Balance Social que rinda cuentas no solo a ciertos grupos de interés sino a la sociedad en general, de la gestión y política social que maneja la empresa, así como los impactos ambientales que haya causado. Este es el propósito de una buena política de RSE que le servirá a la organización para mejorar su imagen y minimizar el impacto de cualquier noticia negativa que le afecte.

2.1.2.5. El Balance Social en el área externa de las organizaciones

El Balance Social en el área externa de la organización busca evaluar todos los requisitos de los sectores que se encuentran alrededor de la empresa y con los cuales ella tiene relación, principalmente con la comunidad local, ya que una organización con buena imagen y reconocida en la sociedad tendrá preferencia en los públicos haciendo crecer su mercado. Se dice que no puede faltar reciprocidad entre las empresas y la comunidad.

Cualquiera que sea el modelo de Balance Social externo que se implemente en la empresa debe mantener entre los contenidos más importantes:

- Actuación e impacto social.
- Desarrollo comunitario.
- Actuación e impacto medioambiental.⁹²

Para aplicar un modelo de balance social externo se consideran tres grupos específicos

- Relaciones primarias.
- Relaciones con la comunidad.
- Relaciones con otras instituciones.⁹³

⁹² Cfr. UNDURRAGA, Eduardo, "Responsabilidad Social y Balance Social Empresarial". Seminario de Responsabilidad Social, OIT. Lima, Perú Agosto 2005.

⁹³ Cfr. OIT, Asociación Nacional de Industriales de Colombia. "Manual de Balance Social", Ed Gráficas Pajón, Medellín Colombia, Julio 2001. P 28.

- ***Relaciones Primarias***

Este tipo de relaciones van acorde a los vínculos sociales y económicos que la empresa tiene con algunos sectores de la comunidad que tienen expectativas y derechos que provienen de su relación. En este grupo se encuentran:

- **Familias del trabajador:** con quienes deberá cubrir sus necesidades básicas (salud, educación, recreación, préstamos, cobertura en caso de calamidad doméstica), ya que esto incide en el rendimiento de los trabajadores.
- **Jubilados:** Se debe mantener políticas en cuanto al personal que ha prestado sus servicios en la empresa y está pronto a jubilarse o ya lo han hecho.
- **Proveedores:** Son un grupo de interés ya que ellos proporcionan inputs para que la empresa pueda realizar sus actividades económicas.
- **Consumidores:** Tomar en cuenta a los consumidores que son quienes aseguran y mantienen a la empresa en el mercado.
- **Competencia:** Los vínculos con la competencia ayudan a fortalecer el sector comercial y a través de la cooperación se pueden lograr grandes cosas.⁹⁴

- ***Relaciones con la comunidad***

Las acciones que la empresa realice en pro de su comunidad local y de la sociedad en general son la manifestación en agradecimiento por la oportunidad de desarrollarse en el medio, seguir creciendo y siendo aceptada. En estas relaciones se encuentran:

- **Comunidad Local:** Se debe cumplir con las necesidades que se generan en la comunidad local para mejorar su calidad de vida.
- **Sociedad:** Contribuir con la proyección social de la sociedad con generación de empleo, desarrollo de nuevos productos y sustituir las importaciones es la mejor alternativa de la empresa.

⁹⁴ Cfr. OIT, Asociación Nacional de Industriales de Colombia. "Manual de Balance Social", Ed Gráficas Pajón, Medellín Colombia, Julio 2001. P 64.

- **Sector Público:** Se debe mostrar la vinculación de la empresa con las instituciones públicas, los proyectos y trabajadores del sector. Un factor importante a tener en cuenta son los impuestos y aportaciones con los que toda organización debe cumplir de forma seria y recta.
- **Medioambiente:** Es uno de los aspectos claves para la acción social de varias empresas frente al cambio climático y la destrucción de la naturaleza por lo cual la contribución con campañas y acciones en este tema tiene un amplio campo de aplicación.⁹⁵

- ***Relaciones con otras instituciones***

Los vínculos que la empresa tiene con otras instituciones contribuyen a su supervivencia y a su promoción. En estas relaciones se consideran:

- **Gremios:** Se deben entablar relaciones de doble vía y retroalimentación como afiliaciones, utilización de los servicios y aportes económicos con los gremios ya que representan a terceras partes.
- **Medios de comunicación:** La relación con ellos es importante ya que la empresa satisface la necesidad de información a la opinión pública. Se debe generar políticas en cuanto a acercamientos e información enviada.
- **Universidades e instituciones educativas:** Se procura un acercamiento mutuo para crear lazos de acción conjunta, intercambiar servicios, propiciar la práctica profesional y generación de fuentes de empleo.⁹⁶

A medida que la civilización avanza, los requerimientos de transparencia y compromiso por parte de la organización son mayores debido al altísimo grado de interrelación que tiene la actividad de los diversos públicos con la empresa. La acción social de un grupo empresario puede estar relacionada con los

⁹⁵ Cfr. OIT, Asociación Nacional de Industriales de Colombia. "Manual de Balance Social", Ed Gráficas Pajón, Medellín Colombia, Julio 2001. P 76.

⁹⁶ Ibid, P 81.

recursos naturales, el medio ambiente, la capacitación y educación de sus recursos humanos, el desarrollo sustentable, el bienestar de la comunidad, etcétera. Por ende es de esperar que la demanda de la sociedad vaya exigiendo un nivel mayor de implicación de la empresa y el cumplimiento de las políticas sociales.

2.1.2.6. Las Relaciones Públicas en el Balance Social

El Balance Social se ha convertido en un medio para que las Relaciones Públicas puedan gestionar la opinión pública y transmitir a sus públicos la imagen ideal de una empresa vanguardista y responsable.

El Balance Social fortalece la gestión de las relaciones públicas en varios sectores:

- En la comunicación, puesto que es necesario manejar unas adecuadas estrategias de comunicación que contengan canales específicos para poder llegar a la correcta relación de la empresa con sus públicos.
- En cuanto a la información ya que se debe seleccionar y filtrar para dar a conocer a sus públicos del área interna y externa sobre aspectos como mercados, productos, competencia, legislación, proyecciones, resultados y otros que son necesarios para mantener los vínculos.
- En la construcción, posicionamiento y promoción de la imagen de la empresa relacionando todas las actividades sociales y proyectos de Responsabilidad Social con el nombre de la organización, gestionando coberturas y sobre todo dando a conocer todo esto por medio del Balance Social.
- En la gestión de la opinión pública, creando canales de retroalimentación para mantenerse al tanto de las percepciones de sus diferentes públicos y evitar posibles crisis de imagen o escándalos públicos. Las Relaciones

Públicas son un elemento esencial para introducirse en la opinión pública.⁹⁷

Estos y más aspectos son necesarios para que el balance social se pueda realizar en la empresa, ya que su principal eje es la relación con todos sus públicos y el tratamiento que se dé a cada uno de ellos, la integración social, la comunicación e información que la empresa debe fortalecer y consolidar junto a sus prácticas y políticas.

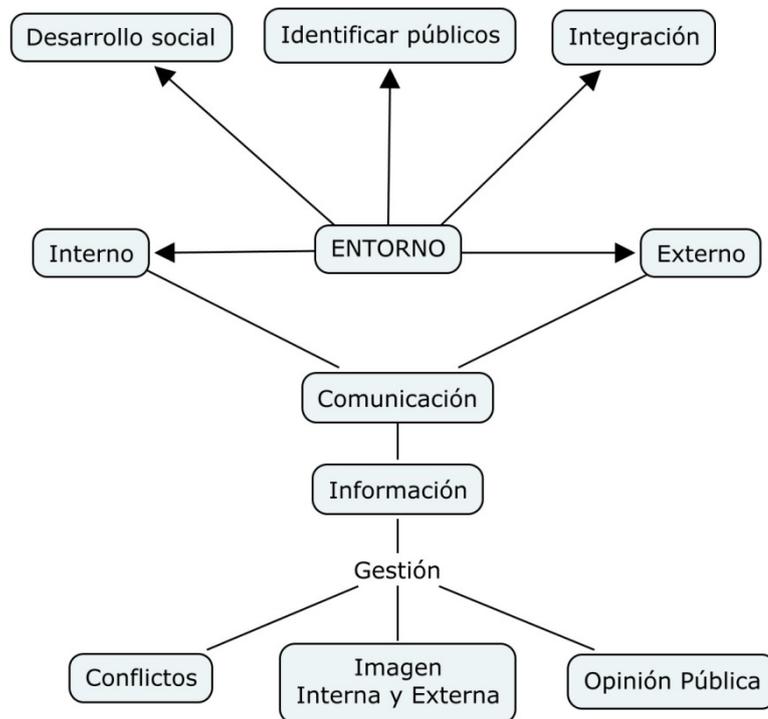


Figura 8: Gestión de RRPP en el Balance Social

Fuente: Elaboración Propia.

Todo Balance Social tiene un componente de Relaciones Públicas, en la medida en que se convierte en un medio para evitar los conflictos potenciales que generan una estructura organizacional por medio de la información y los

⁹⁷ Cfr. BARQUERO, Mario. "Evolución socio-económica del balance social aplicado a las relaciones públicas y su proyección al estado de bienestar". México 2002. P 314.

mensajes que se envían a su entorno. Dentro de esta interpretación el balance social tiene un interrelacionado con su utilización como instrumento de información.⁹⁸

Las Relaciones Públicas se están convirtiendo en un sólido factor de integración y desarrollo a gran escala al interior y exterior de las empresas tratando de integrar a las empresas y a la comunidad buscando un mutuo beneficio.⁹⁹

El relacionista es un mediador que actúa como asesor de la dirección, ayudándole a traducir los objetivos empresariales en una política y acción razonable y manteniendo como equilibrio integral el tratamiento de los conflictos actuales y potenciales que hay entre las organizaciones y sus públicos.

2.1.2.6.1. La función del departamento de Relaciones Públicas con el Balance Social.

El departamento de relaciones públicas implementa sistemas de comunicación para cada tipo de público en el modelo de balance social con el propósito de lograr un mutuo entendimiento y la buena voluntad de ellos hacia las políticas, filosofía y objetivos de la organización con la que interactúan. Se deberá escoger las fuentes de información, posteriormente analizar y tabular todo lo encontrado, presentar dicha información, determinando responsables, canales y la frecuencia con la que ésta se emite. Para que un modelo de Balance Social o cualquier plan de responsabilidad social tenga éxito, debe ser dirigido por el departamento o equipo de Relaciones Públicas manteniendo fijos los principios, finalidades y objetivos del programa. El relacionista trabajará para dar a conocer principalmente a los altos mandos los beneficios que estos programas traerán a la organización no solamente basada en sus alcances económicos sino también sociales y medioambientales. Finalmente se determinan los verdaderos

⁹⁸ Cfr. MUGARRA, Aitziber. "Modelos de Balance Social: Criterios". Universidad de Deusto. Madrid, España, 2007. Pp 6-7

⁹⁹ Cfr. BARQUERO, Mario. "Evolución socio-económica del balance social aplicado a las relaciones públicas y su proyección al estado de bienestar". México 2002. P 315.

resultados de los programas en función al grado de aceptación y cumplimiento de los mismos.¹⁰⁰

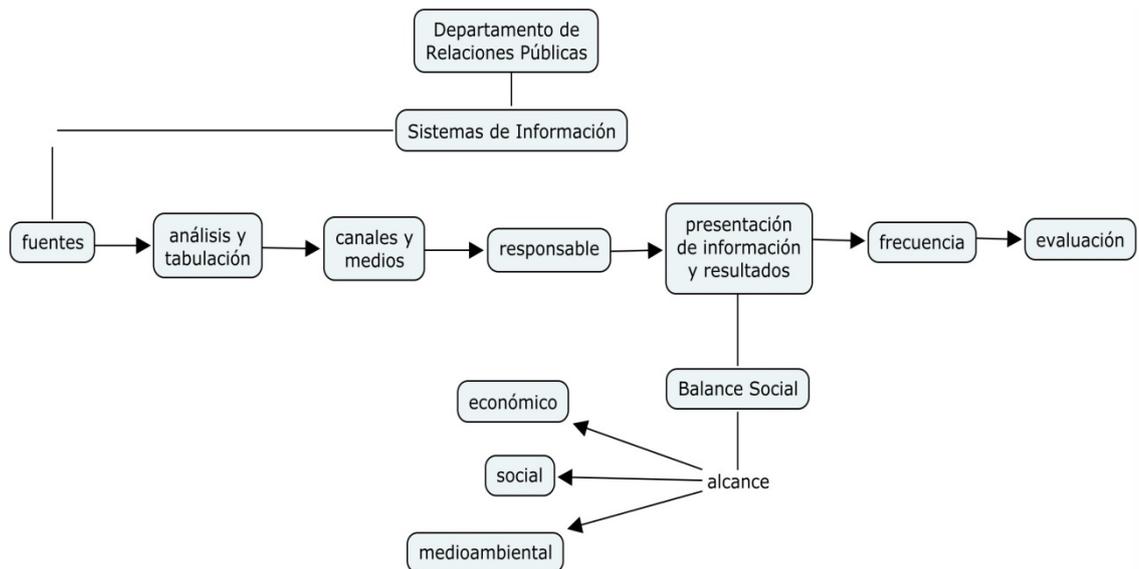


Figura 9: Función del departamento de RRPP para el Balance Social.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.2.7. Requerimientos para la aplicación de un modelo de Balance Social.

Para la implementación eficaz de un modelo de balance social en la empresa, es necesario que exista una serie de condiciones que hagan factible su desarrollo y aplicación.

1. Existencia de una política social.

La empresa debe crear conciencia de la necesidad de complementar su núcleo filosofía empresarial con una política en responsabilidad social

¹⁰⁰ Cfr. OIT, Asociación Nacional de Industriales de Colombia. "Manual de Balance Social", Ed Gráficas Pajón, Medellín Colombia, Julio 2001. P 22.

que fije parámetros para su compromiso con los públicos internos y externos.

2. Apoyo de la alta gerencia.

Con la aceptación de la política social y el compromiso y aprobación de la alta gerencia es factible realizar el balance social. Es indispensable este apoyo para no proceder con políticas aisladas sin continuidad, respaldo y aceptación.

3. Existencia de una estructura corporativa integral.

El balance social debe incluirse en la estrategia empresarial, debe también considerarse con objetivos, planes y presupuesto para que no se convierta en un proyecto aislado sino que se lo tome como parte integral de las actividades de la empresa.

4. Conocimiento del concepto y contenido del balance social.

Todos los integrantes de la organización deben tener en claro los contenidos y las ventajas del balance social que se está aplicando a la empresa y que se lo haga por convencimiento más que por otro tipo de beneficios.

5. Definición de objetivos y metas

A través del conocimiento de la realidad de la empresa y sus programas sociales, se pueden definir objetivos y metas del balance social que en lo posible se debe hacer llegar a todas las partes interesadas y públicos.

El balance social es una tendencia irreversible que se está aplicando hoy en día ya que se relaciona directamente con el desenvolvimiento creciente de la civilización y las organizaciones.¹⁰¹

¹⁰¹ Cfr. OIT, Asociación Nacional de Industriales de Colombia. "Manual de Balance Social", Ed Gráficas Pajón, Medellín Colombia, Julio 2001. P 85.

PARTE III

2.1.3.El papel de la Comunicación Externa

2.1.3.1. El desarrollo de la comunicación externa en la organización

La comunicación se ha convertido en una herramienta de gestión indispensable en la vida diaria de cualquier tipo de organización porque contribuye al logro de los objetivos de la empresa y sobre todo gestiona aspectos intangibles que se difunden por medio de la comunicación como imagen, reputación, solidez, confianza, entre otros.

Según Van Riel, la comunicación externa maneja 2 tipos de facetas la primera es llamada *función ventana* y otra *función reflejo*.

La *función ventana* hace referencia a la preparación y ejecución de la política de comunicación con los públicos que la organización quiere mantener y establecer una relación. La *función reflejo* hace referencia a la supervisión de los cambios del entorno de la organización para poder anticipar sus impactos de acuerdo a la política de comunicación implantada.¹⁰²

Estas dos funciones primordiales darán las pautas para que un plan de comunicación externa pueda ser efectivo integrando las diversas formas y tipos de comunicación que se manejan con cada tipo de público.

Para que la comunicación sea efectiva y cumpla su propósito se debe cumplir con una serie de pasos;

1. Definir los objetivos comunicacionales y los enfoques más efectivos para alcanzar estos propósitos.
2. Identificar claramente los públicos con los que la organización se relacionará tomando en cuenta los antecedentes culturales, sociales, económicos y políticos de los mismos.
3. Definir los canales y medios de comunicación con cada público.

¹⁰² Cfr. VAN RIEL, Cees. "Comunicación corporativa". Ed Pearson. Madrid, España 1997. P 2

4. Determinar los responsables y las partes dentro de la organización que suministrarán y comunicarán la información.
5. Establecer los mecanismos de retroalimentación.¹⁰³

Se debe tomar en cuenta a la comunicación externa dentro del área estratégica de las organizaciones puesto que requiere de una planificación consensuada y metódica a cargo de un grupo de profesionales.

2.1.3.2. El propósito de la Comunicación en la RSE y el Balance Social

La efectiva comunicación de la Responsabilidad Social, entre una organización y sus partes interesadas, sirve para diferentes propósitos que son importantes para la implementación de este campo social en la organización:

- Aumenta la conciencia, tanto de la dirección como de los empleados sobre materia de RSE.
- Permite que una organización transmita sus propósitos sobre RSE (objetivos, estrategias, metas, indicadores, temas, prácticas, desempeño y preocupaciones de las partes interesadas) a todos los públicos vinculados.
- Comunica los aspectos más relevantes de Responsabilidad Social que mantienen sus productos y servicios.
- Promueve que la organización identifique, evalúe, aborde y mejore su desempeño en temas de RSE, antes de que se vuelvan serias amenazas o pérdidas de oportunidades.
- Facilita el alineamiento de los planes y acciones de Responsabilidad Social de una organización con las expectativas, necesidades y demandas de las partes interesadas.

¹⁰³ Cfr. VAN RIEL, Cees. "Comunicación corporativa". Ed Pearson. Madrid, España 1997. P 8.

- Fortalece la confianza de las partes interesadas claves en la organización, fomentando una reputación de acciones responsables, apertura e integridad.
- Ayuda a asegurar que la información completa y exacta de RSE sobre una organización, sus productos y servicios sea transmitida consistentemente al mundo exterior por los empleados y otros dentro de la organización.¹⁰⁴

La comunicación externa es necesaria para satisfacer los requisitos y requerimientos de informar el cumplimiento de los compromisos relacionados a la Responsabilidad Social a todos sus públicos y para asegurar una respuesta a través de la retroalimentación.

Para cuantificar el desempeño social de la organización se utiliza el Balance Social con información cualitativa y cuantitativa que incluye los esfuerzos realizados por la empresa con sus públicos. Algunas de las características para comunicar el Balance Social son:¹⁰⁵

- Debe ser presentado de manera periódica o anual con indicadores que permitan su comparabilidad y progresos.
- Debe elaborarse de manera uniforme, sin alterar la cantidad de indicadores, siendo totalmente real y comprobado.
- Debe tener diferentes presentaciones acorde a los diferentes públicos a los que se da a conocer el informe.
- Debe confeccionarse con profesionalismo, para realizar una comunicación en armonía con la estrategia empresarial y los lineamientos sociales.
- Identifica potenciales alianzas con grupos de interés y partes interesadas.

¹⁰⁴ Cfr. ISO "Guía en Responsabilidad Social ISO 26000". ISO/TMB/WG RS N 80. 2006. P 65.

¹⁰⁵ Cfr. GONZÁLES, Ignacio. "El Balance Social, una herramienta de transparencia y comunicación con la sociedad". <http://www.materiabiz.com/mbz/empresaysociedad/nota.vsp?nid=35826>. 2007. Fecha de consulta: Marzo 2010.

- Genera flujos de comunicación confiables y periódicos con sus diversos públicos.¹⁰⁶

2.1.3.3. Lineamientos para la efectividad de la Comunicación Externa en materia de RSE y Balance Social

Para que la organización pueda efectivizar los recursos y los planes de comunicación, pueden seguir varios lineamientos:

- Utilizar los recursos internos en su mayoría.
- Incorporar la información dentro de un boletín informativo u otra publicación que ya sea editada por la organización.
- Exponer la información de manera simple y visible en el sitio Web de la organización
- Delimitar el alcance geográfico y comunicacional de la organización.
- Establecer prioridades para el contenido de la información.
- Producir las comunicaciones en documentos computarizados y de fácil distribución.
- Toda la información incluida en el informe, debería estar respaldada por documentación y evidencias.
- Utilizar un grupo consultivo voluntario para realizar una prueba piloto del informe.¹⁰⁷

Además la comunicación externa debe estar acorde a las circunstancias del entorno y cumplir con parámetros entre los que constan: ser clara, precisa, concisa, directa, abierta, honesta, práctica, oportuna, completa, evidente. Todos estos aspectos son importantes para que el manejo de la comunicación e información externa pueda llegar hasta su destino de la forma en que la organización a preestablecido y cumpla sus metas comunicacionales.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Cfr. ISO "Guía en Responsabilidad Social ISO 26000". ISO/TMB/WG RS N 80. 2006. P 68.

¹⁰⁷ Cfr. Ibid P68.

¹⁰⁸ Cfr. RAMOS Grijalva Darío, "Manual Básico de Comunicación Corporativa", Ed San Pablo, Colombia 2007.

2.1.3.4. Contenidos que se deben comunicar en la RSE y Balance Social del área Externa

La organización debe comunicar regularmente información sobre sus actividades en RSE y dar a conocer el Balance Social a sus partes interesadas, seleccionando el contenido que debe contener temas primordiales como:

- Los impactos relevantes relacionados a la RSE que surjan de las actividades de la organización y sus operaciones.
- Información sobre las declaraciones y políticas adoptadas por la organización en materia de Balance Social.
- Temas y preocupaciones de las partes interesadas.
- Información sobre el cumplimiento de los propósitos y logros obtenidos de la comunicación de RSE, listados anteriormente.
- Los logros en el desempeño de RSE de la organización deberían ser informados, incluyendo el progreso frente a metas indicadas públicamente y compromisos externos.¹⁰⁹

Entre estos temas importantes lo que la organización debe comunicar siempre es su imagen y su identidad corporativa por medio de técnicas que ayuden a proyectar la imagen deseada basada en la percepción que los públicos tienen según la información que emite la organización.

2.1.3.5. La Comunicación en la gestión de los grupos de interés

La comunicación entre las personas es el centro de cualquier organización. Una comunicación eficaz es un punto prioritario para mantener las buenas relaciones entre las personas y las organizaciones. Una efectiva comunicación con los grupos de interés favorece al buen entendimiento, mejora la motivación, aumenta el compromiso y hace que exista un trato más directo y humano.

¹⁰⁹ Cfr. ISO "Guía en Responsabilidad Social ISO 26000". ISO/TMB/WG RS N 80. 2006. P 69.

Las relaciones entre la organización con los grupos de interés constituyen un proceso organizacional a través del cual se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se captan de mejor manera las expectativas y necesidades y se promueve la participación de ambas partes, se puede generar una visión compartida, valores, objetivos y misión. Todo este proceso depende de la política comunicacional que tenga la organización, los canales que se pongan en práctica y sobre todo la retroalimentación.

Es importante crear un clima de confianza al interior de la organización y que se transmita hacia su exterior, si no existen las condiciones adecuadas, la comunicación se interrumpe. Según Benis la confianza se sustenta en cuatro pilares: cuidado, constancia, competencia y coherencia, cumpliendo así una condición de integridad.¹¹⁰

Cuando las organizaciones deciden tomarse un lugar en el mercado, ganarse la confianza y la credibilidad, legitimarse ante la comunidad y la opinión pública, conseguir la atención de los medios de comunicación o lograr la identificación de sus públicos internos y externos, requiere cumplir un reto en la acción social y poner énfasis en el papel de la comunicación cumpliendo las siguientes recomendaciones:

- Hacer compatible el interés público con el interés de la organización
- Lograr que todos los públicos reconozcan la imagen de la organización.
- Comunicar los proyectos de la organización a sus grupos de interés provocando que los públicos se involucren con el proyecto.
- Planificar las políticas y acciones conjuntamente con sus grupos de interés y públicos prioritarios.
- Lograr la coherencia entre los actos y los discursos que promueve la organización.

¹¹⁰ Cfr. BENIS, Walter. "Dirigir personas es como adiestrar gatos". Ed Centro de Estudios Ramón areces. Madrid, España 2001, P 151.

De esta manera la comunicación transforma la relación con sus públicos en una ventaja competitiva convirtiéndose en un tipo de comunicación estratégica, interviniendo en la opinión y las percepciones de los públicos y grupos de interés logrando construir una reputación corporativa.¹¹¹

2.1.3.6. Herramientas y guías para la comunicación de la RSE en el Balance Social

Las organizaciones más fuertes en Latinoamérica y en el mundo comunican la responsabilidad social basándose en tácticas y herramientas efectivas que generen impactos en la sociedad. En el siguiente cuadro se detallan algunas de las mismas:

Figura 10: Mensajes y formas de difusión de las actividades de responsabilidad social de grupos empresariales de relevancia en Latinoamérica.

Grupo empresarial	Tácticas de Comunicación	Herramienta de difusión
Wal-Mart	1. Informe anual de responsabilidad social.	1. Página Web, (Se puede formular una solicitud de apoyo)
McDonald´s	1. Informe anual de Responsabilidad Social. 2. Informe de donaciones realizadas	1. Página Web. 2. Publicadas en la prensa y en internet.
Femsa	1. "Redondeo" 2. Programa "Conductor Designado"	1. Campaña publicitaria por toda la República, medios de comunicación masiva. 2. Campaña por televisión.

¹¹¹ Cfr. PELEKASIS, Cira, AGUIRRE, René. "Hacia una Cultura de Responsabilidad Social". Ed Pearson. México DF, México, 2008. Pp 161-165.

	3. Comunicados de eventos de Responsabilidad Social	3. Publicados en su página Web.
Bimbo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe anual de responsabilidad social. 2. Programa "Comprometidos con tu Salud" 3. Futbolito Bimbo Start 4. Boletín Nutrinotas 5. Informe de comprometidos con el Medio Ambiente 6. Informe de "Reforestamos México" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Página Web. 2. Comerciales televisivos, anuncios en radio y envolturas 3. Torneo anual para niños. 4. Impresiones y correos electrónicos. 5. Publicación de sus actividades relacionadas con el medio ambiente. 6. Cuenta con página Web oficial y spots por televisión.
Nestlé	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe anual de Responsabilidad Social. 2. Inform de "Crear Valor Compartido". 3. Estudio de Problemas de Nutrición en el mundo. 4. Iniciativa NUTRIR 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Página Web. 2. Programa que crea beneficio a la sociedad y al medio ambiente, que al mismo tiempo hace a la empresa competitiva. 3. Cuenta con una página oficial. 4. Es un kit que cuenta con libros, cintas de video, juegos, recetas y sugerencias para actividades educativas.
Telmex	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe anual de Responsabilidad Social. Informe y difusión de: 2. Casa Telmex 3. Fundación Telmex (Becas) 4. Los diversos de programas que apoyan en cirugías, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Página Web. 2. Lugar donde los niños interactúan con la tecnología. 3. Vínculo con las universidades para elegir los mejores promedios. 4. Cuentan con publicaciones en

	justicia y desastres naturales.	página oficial y en noticias periodísticas acerca de los resultados.
HP	1. Información de actividades que desarrolla.	1. Página Web.
Sony	1. Informe anual de Responsabilidad Social. 2. http://www.sony.com.mx/prensa	1. Página Web. 2. Se encuentra reportajes y notas periodísticas sobre las diversas actividades que desarrolla.

Fuente: Elaborada por el Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada en México, 2009.

Entre las herramientas más comunes consideradas al preparar informes de responsabilidad social son el GRI, El pacto global y la futura guía ISO 26000, se encuentran:

- **Global Reporting Initiative (GRI)**

El modelo de GRI es un patrón internacional que proporciona orientaciones a las empresas sobre el informe del desempeño en responsabilidad social y económico. La misión del GRI es que los balances sociales se vuelvan modelos tan difundidos como los balances financieros y que se puedan comparar a nivel global según el desempeño y soluciones dadas por una organización frente a otra.¹¹²

Los informes elaborados en base al GRI sostienen 4 principios para determinar los asuntos e Indicadores sobre los que la organización debería informar:

- Materialidad: La información contenida en la memoria deberá cubrir aquellos aspectos e Indicadores que reflejen los impactos significativos,

¹¹² Cfr. ETHOS, "Balance Social y la Comunicación de la empresa con la sociedad". Fundación EMPRENDER. Argentina, 2006. . 10.

sociales, ambientales y económicos de la organización que ejercen una influencia en los grupos de interés.

- Participación de los grupos de interés: La organización debe identificar a sus grupos de interés y describir en la memoria cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables.
- Contexto de sostenibilidad: Se consulta sobre la forma en la que contribuye la organización a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global.
- Exhaustividad: La cobertura de los Indicadores que permiten a los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo que cubre la memoria.

El GRI tiene 3 partes:

1. Perfil: Información que define el contexto general de la empresa y permite comprender el desempeño de la organización a través de su estrategia, su perfil y sus prácticas de gobierno corporativo.
2. Enfoque de la dirección: información sobre el estilo de gestión a través del cual una organización aborda aspectos específicos y su comportamiento en un área concreta. Además se presenta el compromiso con los *stakeholders*, las políticas sociales y ambientales.
3. Indicadores de desempeño: económico, ambiental y social. Permiten disponer de información comparable respecto al desempeño económico, ambiental y social de la organización.¹¹³

Hasta estos días el GRI es una de las herramientas más utilizadas para dar a conocer los reportes sociales de las organizaciones a todos sus entornos.

¹¹³ Cfr. "El GRI" <http://www.eticagro.com.ar/modules/smartsection/item.php?itemid=36>. 2005. Fecha de consulta: Marzo 2010.

- **Herramienta de Comunicación de Progreso del Pacto Global**

El Pacto Global es un código de comportamiento organizacional socialmente responsable desarrollado por las Naciones Unidas. El Pacto Mundial pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la corrupción.

El pacto mundial incluye la aplicación de los diez principios y su participación en proyectos de desarrollo de las Naciones Unidas. La Comunicación de Progreso consiste en comunicar a las partes interesadas (consumidores, sindicatos, accionistas, medios de comunicación, gobiernos), sobre los avances que la empresa ha realizado en la aplicación de los diez principios del pacto mundial en sus actividades empresariales. La Comunicación de Progreso debe incluir una descripción de las medidas adoptadas y los resultados obtenidos y además los siguientes tres elementos:

1. Declaración de apoyo continuo al pacto mundial por parte del director ejecutivo u otro alto rango directivo.
2. Descripción de las acciones y prácticas que la organización ha tomado desde su inclusión en la iniciativa.
3. Medición de los resultados esperados, utilizando los indicadores o parámetros como pueden ser los del Global Reporting Initiative.¹¹⁴

A pesar de la existencia de estos modelos, muchas empresas prefieren crear formatos propios, definidos dentro de sus estrategias de comunicación. Otra de estas guías es la ISO 26000 de la cual ya se habla en temas y en el capítulo anterior.

¹¹⁴ Cfr. ONU "El Pacto Global" <http://www.un.org/es/globalcompact/progress.shtml>. 2007. Fecha de consulta: Marzo 2010

2.2. Marco institucional: Mutualista Pichincha



Figura 11 : Logo Mutualista Pichincha

Fuente: www.mutualistapichincha.com

2.2.1. ¿Qué es el Mutualismo?

Las asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda en el Ecuador son instituciones financieras privadas, con finalidad social, cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, construcción y bienestar familiar de sus asociados.

Están sometidas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y a las normas de solvencia y prudencia financieras y de contabilidad que disponen la Ley y la Superintendencia de Bancos.¹¹⁵

- **Características del Mutualismo**

- No constituyen grupos financieros.
- No existe concentración de crédito en personas o empresas vinculadas.
- Son entidades con finalidad social, dedicadas a la captación de recursos para destinarlos a proveer soluciones de vivienda.

¹¹⁵ Cfr. MUTUALISTA PICHINCHA.

<http://www.mutualistapichincha.com/mupi/images/expo/QuienesSomos.htm>. 2008. Fecha de consulta: Marzo 2010.

2.2.2. Antecedentes y Trayectoria de Mutualista Pichincha

El 23 de mayo de 1961, el presidente José María Velasco Ibarra expidió el decreto que creó el mutualismo en el Ecuador.

El 1 de noviembre de 1961 nació Mutualista Pichincha, la más importante institución financiera en su género. Por inspiración del señor Roque Bustamante y otros ilustres idealistas. Mutualista Pichincha dio inicio a su labor, con la finalidad de promover el ahorro para vivienda.

Mutualista Pichincha ha operado como una entidad privada, bajo el control de la Ley del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Mutualistas, y con sus reglamentos y estatutos; y a partir del 12 de mayo de 1994, bajo la Ley General de Instituciones Financieras.

"Nuestra enfoque es continuar con esta labor, para que más familias ecuatorianas se beneficien con la oportunidad de tener vivienda propia. El enfocarnos permanentemente en esta misión, nos ha permitido posicionarnos como una institución líder en el desarrollo de proyectos y soluciones de vivienda en el Ecuador".¹¹⁶

2.2.3. Cultura Corporativa

- **Naturaleza Legal**

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la vivienda "Pichincha": o "Mutualista Pichincha" es una institución financiera de derecho privado, con finalidad social, sin fines de lucro, cuya finalidad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de vivienda, construcción y bienestar familiar de sus asociados.

¹¹⁶ MUTUALISTA PICHINCHA http://www.mutualistapichincha.com/mupi/top1_trayectoria.jhtml. Julio 2006.

- **Misión**

Trabajamos en forma eficiente, profesional y personalizada, para que nuestros clientes cumplan sus sueños de tener vivienda y mejorar su calidad de vida.

- **Visión**

La Mutualista Pichincha es una institución socialmente responsable, sustentable en el tiempo, líder en los segmentos de mercado que atiende, con una amplia oferta de productos y servicios financieros e inmobiliarios, que contribuye al bienestar familiar de sus asociados.

- **Valores Corporativos**

- Honestidad
- Equidad
- Lealtad
- Dedicación
- Confidencialidad
- Calidad en el Servicio
- Compromiso con la Comunidad

- **Gobierno Corporativo**

El órgano máximo de gobierno de Mutualista Pichincha es la Junta General de Asociados y la administración de la institución está a cargo del Directorio, la Comisión Ejecutiva y el Gerente General que a la vez ejerce la representación legal.

La Junta General de Asociados la conforman todas las personas que mantienen una libreta de ahorros en la institución, y que cumplen con los requisitos de ley y estatutos vigentes para participar y votar en las secciones de la Junta. Esta junta elige a los miembros de Directorio en un número de 5 principales y 5

suplentes. El Directorio nombra al Presidente y Vicepresidente de entre sus miembros, al Gerente General y a los Directores que conforman las Comisiones especializadas integradas por miembros del Directorio y funcionarios de la administración; al momento existen las siguientes comisiones o comités: Jurídica; Económica y de Negocios; de Construcciones; de Recursos Humanos; Operativa; Jubilación y Cesantía; de Riesgos; Crédito al Constructor; de Ética; de Mercadeo y Adquisiciones.

El Directorio monitorea sus prácticas y principios de gobierno corporativo utilizando como parámetro de comparación los 51 principios del Código Andino de Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento (CAF). Al momento Mutualista Pichincha se encuentra evaluando su adhesión al programa de buen gobierno corporativo liderado por la Bolsa de Valores de Quito, mediante el cual se formalizará y dará mayor transparencia a las prácticas empresariales.

Los empleados, a través de los funcionarios asignados a las diferentes comisiones, pueden presentar recomendaciones para la gestión de la organización; de igual forma, tienen acceso directo a la Gerencia General y a la Presidencia del Directorio para cualquier sugerencia.¹¹⁷

¹¹⁷ Cfr. MUTUALISTA PICHINCHA "Memoria de sostenibilidad 2008". Soboc Grafic. Quito Ecuador, 2009. Pp 14-15.

2.2.4. Estructura Organizacional



Figura 12: Estructura Organizacional

Fuente: Memoria de sostenibilidad Mutualista Pichincha 2009.

2.2.5. Mercado Objetivo, Productos y Servicios

Mutualista Pichincha desarrolla productos y servicios que facilitan a las familias ecuatorianas acceder a una vivienda propia. La organización ha definido como su grupo objetivo a los estratos socio-económicos medio, medio bajo, y bajo, residentes en el Ecuador y en exterior.

La organización cuenta con varios productos y servicios como:

- Proyectos inmobiliarios planificados, diseñados, contratados y comercializados directamente por Mutualista Pichincha.
- Casa Lista: son viviendas desarrolladas con la tecnología de “casa prefabricada”, lo que disminuye los costos y el tiempo de entrega.
- Enfocándose en el Ahorro la organización ha desarrollado programas tales como: la cuenta constructiva, la cuenta de ahorros normal, los certificados de depósito a plazo.
- El programa Ahorro programado ayuda a los clientes a planificar el bien o servicio que desea adquirir, el plazo y el monto mensual de aporte.
- En la línea de financiamiento cuenta con créditos para la vivienda, para el consumo en alguna medida crédito comercial y crédito hipotecario.
- Bono de vivienda para la Unidad de Vivienda Popular que otorga el Estado a través del MIDUVI.
- Entre los servicios colaterales a los productos citados anteriormente se encuentran: tarjeta de crédito (en alianza con Mastercard); tarjeta de débito, transferencias desde y hacia el exterior, asistencia vial, médica y dental.¹¹⁸

2.2.6. Cobertura Geográfica

La oficina matriz de Mutualista Pichincha está en la ciudad de Quito, Ecuador, y cuenta con 26 agencias propias distribuidas en 13 ciudades del país, además de 64 puntos de atención a través de las oficinas de Servipagos.

De igual forma, a través de su socio comercial Unión Andina, cuenta con puntos de atención comercial en España (Madrid, Barcelona, Valencia), en Estados

¹¹⁸ Cfr. MUTUALISTA PICHINCHA “Memoria de sostenibilidad 2008”. Soboc Grafic. Quito Ecuador, 2009.
Pp 16-17

Unidos (New York, Plainfield, Long Island) e Italia (Génova), con la finalidad de atender la demanda de vivienda de los compatriotas en el exterior.¹¹⁹

2.2.7. Públicos de Mutualista Pichincha

Entre los públicos y grupos de interés con quienes se maneja Mutualista Pichincha están:

- Clientes / Asociados
- Proveedores
- Directorio, colaboradores y sus familias y Jubilados.
- Trabajadores / Empleados
- Empresas subsidiarias
- Comunidad
- ONG's
- Instituciones reguladoras / Universidades
- Gobiernos (central y local)
- Medio Ambiente
- Competencia ¹²⁰

2.2.8. Acciones de Responsabilidad Social

Mutualista Pichincha viene incorporando la RSE como una filosofía de acción y dentro de la cultura de la institución. Las actividades que han realizado con algunos de sus públicos son:

- **Procesos inmobiliarios:** contratando una consultoría especializada que bajo el esquema de calidad total y responsabilidad social, realiza el levantamiento de todos los procesos inmobiliarios.

¹¹⁹ Cfr. MUTUALISTA PICHINCHA "Memoria de sostenibilidad 2008". Soboc Grafic. Quito Ecuador, 2009. P 17

¹²⁰ Cfr. MUTUALISTA PICHINCHA "Memoria de sostenibilidad 2009". Mediterráneo Comunicación. Quito Ecuador, 2010. P 29

- **Vivienda Social:** Entregando vivienda sociales en áreas rurales con convenios y alianzas estratégicas con MUDUVI, CFN, BEV, IESS.
- **Manual de Buena Vecindad:** a través de la fundación Bien-Estar se capacita a los conjuntos habitacionales construidos por la organización, en prácticas de buena vecindad y cuidado del medio ambiente.
- **Maratón de Responsabilidad Social:** Durante 5 meses los colaboradores de la organización y sus familias participaron en múltiples actividades relacionadas con la protección y respeto al medio ambiente en la cual se debía formar equipos y cumplir metas de ahorro de energía, de papel, de agua, cuidar una planta, proponer actividades de RSE, entre otras. Cada equipo ganaba kilómetros mientras mejores eran sus resultados y propuestas.
- **Política de medio ambiente:** Donde se especifica los principios y ejes en los que la organización se compromete a actuar para la preservación y respeto al medio ambiente.
- **Conciencia de Generación de CO2:** Se levantó información sobre el CO2 que produce el desplazamiento del recurso humano de la organización tanto en viajes aéreos como movilizaciones terrestres, buscando alternativas para disminuir las emisiones.
- **Generación de Desechos:** Se levantó información sobre los desechos que generan las obras en construcción, introduciendo materiales que no sean nocivos ni perjudiciales con el medio ambiente.

2.2.9. La visión de los directivos de Mutualista Pichincha sobre la Responsabilidad Social

Mario Burbano de Lara, Gerente General de Mutualista Pichincha da su perspectiva de la Responsabilidad Social en la presentación de la memoria de sostenibilidad 2008:

“La responsabilidad social empresarial es el motor que debe animar a todos nuestros actos; es la forma como nuestro capital humano debe desenvolverse

en su trabajo, en sus hogares, con sus hijos, amigos, colegas, en la calle, en los espectáculos públicos, en fin en todas las actividades que se despliegan cotidianamente”.¹²¹

Considera que los principios y valores que están detrás de la Responsabilidad Social son el centro del negocio. El objetivo que se proyecta para la organización es hacer que la RSE sea el hilo conductor que cruza todo lo que la organización hace, dice, piensa, presenta, promueve y decide. Por otra parte el año pasado se afrontó el gran desafío de mantener la estabilidad ante la crisis económica del entorno, para esto se reunió la directiva de Mutualista Pichincha para establecer estrategias y acciones enfocadas a proteger los depósitos de los clientes, su capital y rentabilidad.

Uno de los desafíos más importantes para la organización es el de contribuir con la comunidad, por ello se ha considerado necesario enfocarse en los segmentos de la población que más lo necesita aportando con un mayor número de viviendas sociales. Mutualista Pichincha siempre busca afianzar su Responsabilidad Social con sus colaboradores y capital humano.

La responsabilidad social no es una moda ni marketing social, ni paternalismo ni filantropía, es la nueva forma de administrar los negocios y que debe integrar los resultados financieros con los impactos sociales y ambientales para consolidar la confianza de los grupos de interés hacia la organización afirma Mario Burbano.

¹²¹ MUTUALISTA PICHINCHA “Memoria de sostenibilidad 2008”. Soboc Gráfico. Quito Ecuador, 2009. Pp 6-7.

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN.

3.1. Unidad de Análisis

Entre las unidades investigadas están la empresa Mutualista Pichincha y determinados públicos externos. Para establecer con exactitud el tipo de públicos que se analizaron con el fin de dar una mejor viabilidad y enfoque a la propuesta, se tomaron en cuenta un tipo de público por cada relación de las existentes en el Balance Social.

- De las relaciones primarias se consideró a los clientes reales y potenciales de Mutualista Pichincha quienes han tenido una relación directa con el uso de los productos y servicios de la organización, el trato y servicio por parte de la misma y sobre todo que gracias a ellos la empresa se mantiene en el mercado.
- De las relaciones con la comunidad, se tomó en cuenta a la comunidad local. Entiéndase como la comunidad local a toda la población de la ciudad de Quito, en especial quienes se ubican en los alrededores de los proyectos y oficinas de Mutualista Pichincha.
- Y de las relaciones con otras instituciones se consideró a la relación con las Universidades cuya sede se encuentra en la ciudad de Quito, con quienes Mutualista Pichincha no ha tenido acercamiento alguno y que además es uno de los grupos de interés de la ISO 26000.

3.2. Propósitos de la Investigación

- Evaluar el estado de la imagen que proyecta la organización a sus públicos objetivos (clientes, comunidad local, universidades).

- Medir el nivel de conocimiento e identificación que tienen los públicos objetivos (clientes, comunidad local, universidades), sobre los programas de Responsabilidad Social que mantiene Mutualista Pichincha.
- Evidenciar el nivel de relación que mantiene la empresa con cada uno de sus públicos objetivos.
- Determinar los medios o canales más propicios para mantener acercamientos y una comunicación fluida con sus públicos objetivos.

3.3. Tipos de Investigación

- **Exploratoria:** Este tipo de investigación dará una visión general sobre el tema o realidad. También se la utiliza en temas u objetos poco estudiados como el caso de la ISO 26000.
- **Explicativo:** Con este tipo de estudio se buscará la relación causa – efecto que tienen las acciones de la organización en la percepción de la imagen por parte de sus públicos.
- **Observacional:** El tipo de estudio se lo realizará a través de la observación de la situación actual en cuanto a las actividades de Responsabilidad Social que realice la organización.
- **Correlacional:** Este tipo de estudio determinará el grado de relación existente entre las variables como factor que permita alcanzar varios de los objetivos.

3.4. Métodos de Investigación

- **Método Inductivo:** Se partirá analizando casos particulares con los públicos externos de la organización, hasta llegar al planteamiento en general que se representará en el Modelo de Balance Social.
- **Método Deductivo:** Utilizando esta metodología se explica cómo partiendo de algo ya existente como el Balance Social y la bibliografía consultada, se llega a un modelo específico de y a conclusiones en particular.
- **Método Estadístico:** Se utilizará este método para interpretar los resultados de los instrumentos de investigación de forma cuantitativa y traspasarlos a juicios cualitativos que aporten al estudio.
- **Método Descriptivo:** Este método se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar y analizar los resultados de las observaciones. También implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea de una determinada situación.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Para la presente investigación se tomará en cuenta las siguientes técnicas:

- Encuestas utilizando como guía el cuestionario.
- Entrevistas cuya guía será el cuestionario.
- Revisión de documentos y archivos de la organización.
- Revisión de bibliografía.
- Consulta en Internet y varias páginas web especializadas

3.6. Fuentes

3.6.1. Fuentes primarias

- Los resultados que arrojen las encuestas
- El Director Comercial y Servicio al Cliente de Mutualista Pichincha Luis García y su equipo de marketing.

3.6.2. Fuentes secundarias:

- Informe de labores anual de Mutualista Pichincha.
- Bibliografía, revistas, documentos y las publicaciones referentes al Balance Social y la ISO 26000.

3.7. Población.

En las Relaciones Públicas cada público se considera una población según Jhon Pavlik. La población está definida por los diferentes públicos externos relacionados con la Mutualista Pichincha y seleccionados previamente y corresponde a los siguientes datos:

- **Clientes:** Se tomó en cuenta a los clientes reales y potenciales de Mutualista Pichincha caracterizados de la siguiente manera: clientes del pasivo 26485 de los cuales el 75% se encuentran en la ciudad de Quito, es decir el segmento es de 19 864 clientes.
- **Comunidad Local:** Tomando en cuenta que la comunidad local abarca la ciudad de Quito, según las aproximaciones estimadas por el INEC para el año 2010 existen 2'155.235, la investigación se enfocó en la población de un nivel socioeconómico medio alto, medio, y medio bajo correspondiente aproximadamente al 48% de la población. Esto significa un total de 1'034.512 habitantes.
- **Universidades:** Para realizar las entrevistas se tomó en cuenta a las Universidades cuya sede se encuentre en la ciudad de Quito y

clasificadas con calificación A y B la misma que fue efectuada por el CONEA

Categoría A: corresponde a las universidades que registran las condiciones para que su planta docente se construya como una comunidad científica y profesional con reconocimiento y legitimidad en su medio:

- Escuela Politécnica Nacional.
- Pontificia Universidad Católica de Quito.
- Universidad Central del Ecuador.
- Universidad San Francisco de Quito.

Categoría B: en relación con las primeras, la brecha es notoria especialmente en las dimensiones de investigación y academia.

- Universidad de las Américas.
- Universidad Politécnica Salesiana.¹²²

3.8. Muestra.

El tipo de muestreo que se empleó es el probabilístico estratificado, puesto que los grupos seleccionados, es decir, clientes y comunidad local están definidos por características y variables particulares y de interés para la investigación.

Cálculo de la muestra para Clientes:¹²³

$N = 19\ 864$

$K = 1.96$ debido que el nivel de confianza corresponde al 95%

¹²² Cfr. Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en el Ecuador. Informe noviembre 2009.

¹²³ Muestra proporcionada por Jefe de Investigación del Departamento de Marketing de Mutualista Pichincha

p = probabilidad desconocida por lo tanto se estima al 5% = 0.05

q = probabilidad en contra (0.05 – 1) = 0.95

e = error estimado del 4% = 0.04

$$n = \frac{N * K^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + K^2 * p * q}$$

$$n = \frac{19\,864 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}{(19\,864 - 1) * (0.04)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3\,624.7}{31.9}$$

n = **114** encuestas en Clientes.

Cálculo de la muestra para Comunidad Local:

N = 1 034 512

K = 1.64 debido que el nivel de confianza corresponde al 90%

p = probabilidad a favor 50% = 0.5

q = probabilidad en contra 50% = 0.5

e = error estimado del 6% = 0.06

$$n = \frac{N * K^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + K^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1\ 034\ 512 * (1.64)^2 * 0.5 * 0.5}{(1\ 034\ 512 - 1) * (0.06)^2 + (1.64)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{695\ 605.8}{3\ 724.9}$$

n = **186** encuestas en la Comunidad Local distribuidas para: Sur (68), Centro (56) y Norte (62) de la ciudad de Quito.

Se utilizaron medidas con un nivel de confianza del 90% y un error correspondiente al 0.06 para que el tamaño de la muestra sea menor puesto que los recursos del investigador son limitados para realizar un alto número de encuestas relativa al tamaño de la población. Lo expuesto se encuentra basado en la siguiente aseveración: "Si los recursos del investigador son limitados, se debe recordar que a medida que se disminuya el nivel de seguridad, se permitirá un mayor error en el estudio de investigación, lo cual a su vez permitirá al investigador trabajar con un número de muestra más reducido"¹²⁴

3.9. Diseño de las herramientas. (Ver Anexo 2).

¹²⁴ TORRES, Mariela "Tamaño de una muestra para una investigación de mercado". Universidad Rafael Landívar. Boletín N° 2. http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf. Fecha de consulta: Abril 2010

3.10. Representación Gráfica de la Investigación

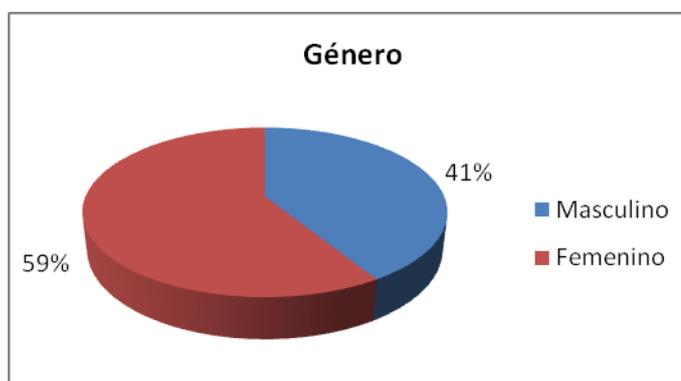
3.10.1. Representación Gráfica de la Encuesta #1.

Luego de haber realizado 114 encuestas a los clientes que concurren a las agencias y proyectos de Mutualista Pichincha, los resultados son los siguientes:

Personas encuestadas desde los 20 años.



La mayoría de los encuestados corresponden a personas de edades entre los 31 y 40 años de edad.*



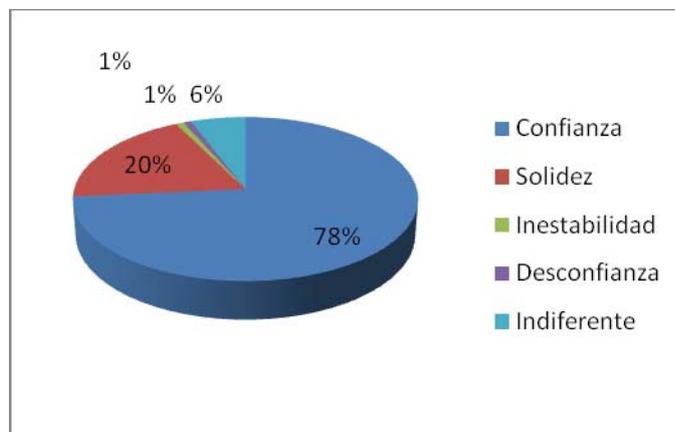
El mayor número de encuestas fueron realizadas en mujeres.*

En algunas preguntas los encuestados respondieron más de una opción, por lo cual los porcentajes no corresponden a la suma del 100%.

* Los resultados de las preguntas a continuación son similares en personas de diferente edad y género, razón por la cual no se ha tabulado en base a estas variables.

1.- ¿Qué le transmite Mutualista Pichincha?

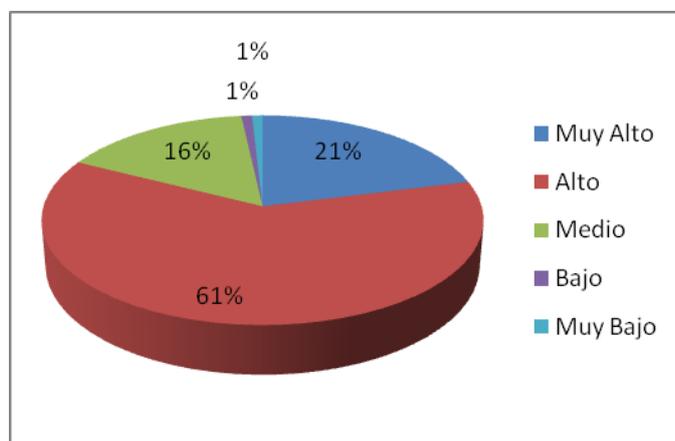
Categoría	Cod	Frec	Medida
Confianza	C	89	78%
Solidez	S	23	20%
Inestabilidad	I	1	1%
Desconfianza	D	1	1%
Indiferente	N	7	6%



La organización transmite confianza en la mayoría de los encuestados correspondiendo al 78% de las respuestas, y solidez como segundo valor con el 20% de las respuestas.

2.- ¿Qué nivel de credibilidad tiene para usted Mutualista Pichincha?

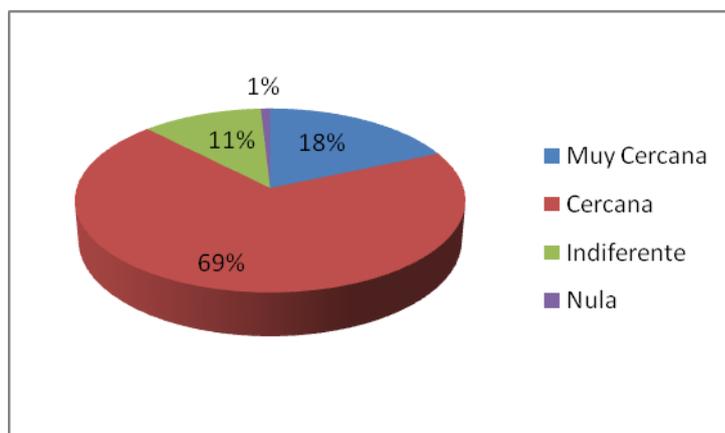
Categoría	Cod	Frec	Medida
Muy Alto	M	24	21%
Alto	A	70	61%
Medio	D	18	16%
Bajo	B	1	1%
Muy Bajo	Y	1	1%



El 61% de los encuestados coincide tener un nivel de credibilidad alto en la organización, seguida por un 21% que tiene un nivel muy alto y finalmente un 16% con nivel medio. El mayor porcentaje se encuentra en los niveles más altos de credibilidad.

3.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con Mutualista Pichincha?

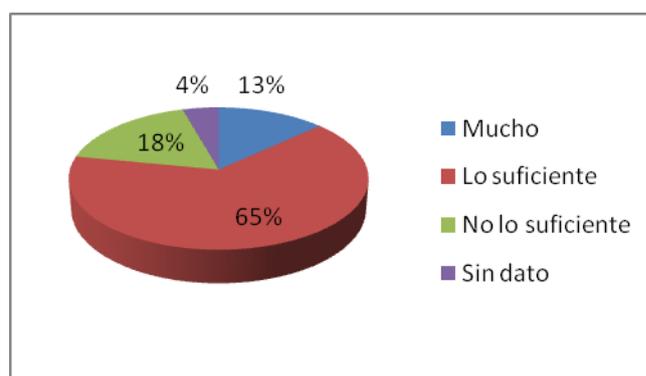
Categoría	Cod	Frec	Medida
Muy Cercana	M	21	18%
Cercana	C	79	69%
Indiferente	I	13	11%
Nula	N	1	1%



De los clientes encuestados el 69% siente tener una relación cercana con la organización, el 18% muy cercana y el 11% siente indiferencia en cuanto a la relación con Mutualista Pichincha.

4.- ¿Considera usted que Mutualista Pichincha se preocupa por la atención y servicio posventa en atención de reclamos y sugerencias?

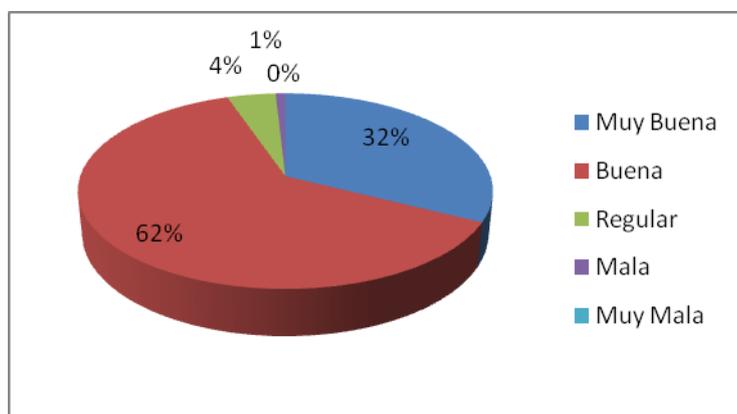
Categoría	Cod	Frec	Medida
Mucho	M	15	13%
Lo suficiente	S	74	65%
No lo suficiente	L	20	18%
Sin dato	T	5	4%



El 65% considera que la organización se preocupa lo suficiente en atención, servicio y reclamos, el 18% que no lo suficiente y el 13% considera que mucho.

5.- A su juicio considera la imagen de Mutualista Pichincha como:

Categoría	Cod	Frec	Medida
Muy Buena	Y	37	32%
Buena	B	71	62%
Regular	R	5	4%
Mala	M	1	1%
Muy Mala	U	0	0%



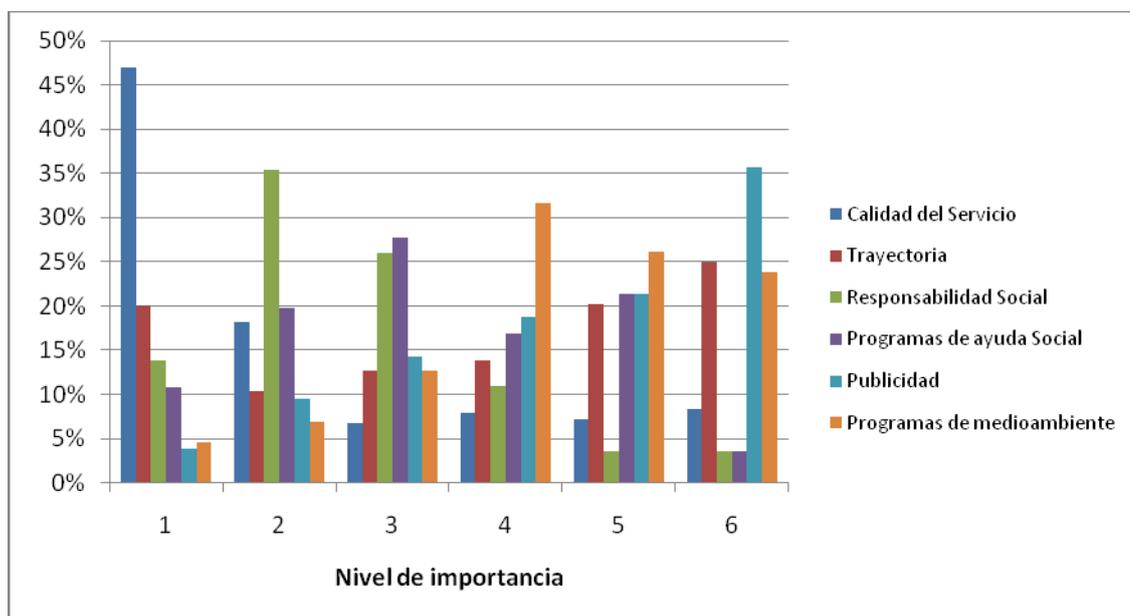
De los clientes encuestados el 62% percibe a la imagen de Mutualista Pichincha como Buena, el 32% como muy buena y el 4% como Regular.

6.- ¿Qué factores considera más importantes para la buena imagen de una empresa?

Factores más importantes para buena imagen	Código					
	1	2	3	4	5	6

Categoría	Frec.	130	116	119	101	84	84
Calidad del Servicio	111	61	21	8	8	6	7
Trayectoria	105	26	12	15	14	17	21
Responsabilidad Social	107	18	41	31	11	3	3
Programas de ayuda Social	108	14	23	33	17	18	3
Publicidad	100	5	11	17	19	18	30
Programas de medioambiente	103	6	8	15	32	22	20

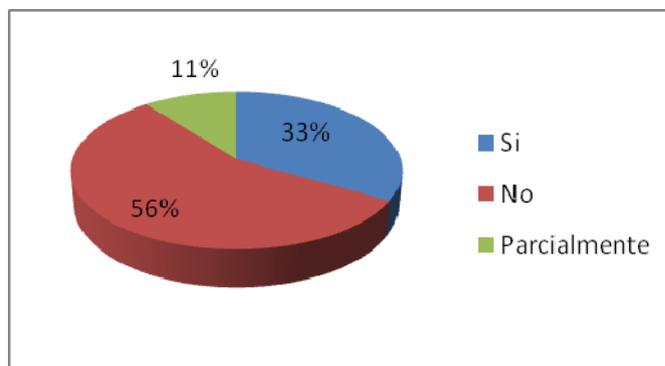
Categoría	Medida	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Calidad del Servicio	18%	47%	18%	7%	8%	7%	8%
Trayectoria	17%	20%	10%	13%	14%	20%	25%
Responsabilidad Social	17%	14%	35%	26%	11%	4%	4%
Programas de ayuda Social	17%	11%	20%	28%	17%	21%	4%
Publicidad	16%	4%	9%	14%	19%	21%	36%
Programas de medioambiente	16%	5%	7%	13%	32%	26%	24%



Según la calificación dada por los encuestados el primer factor de importancia para la buena imagen de una empresa es la Calidad del Servicio, en segundo lugar la Responsabilidad Social, le sigue los programas de Ayuda Social, y Programas de ayuda al medioambiente, el factor trayectoria aparece en la calificación primera y las dos últimas.

7.- ¿Conoce usted si Mutualista Pichincha cuenta con políticas o programas de Responsabilidad Social para sus clientes?

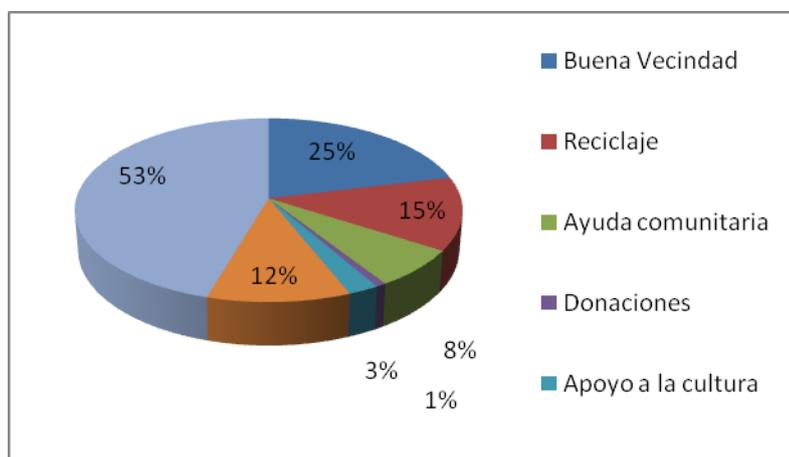
Categoría	Cod	Frec.	Medida
Si	S	38	33%
No	N	64	56%
Parcialmente	P	12	11%



Poco más de la mitad de los clientes, es decir el 56% de los encuestados no conoce si Mutualista Pichincha cuenta con políticas o programas de RS, el 33% dice si conocer y el 11% ha escuchado algo sobre ello por eso su respuesta es parcialmente.

8.- ¿Cuál de los siguientes proyectos de Mutualista Pichincha Conoce?

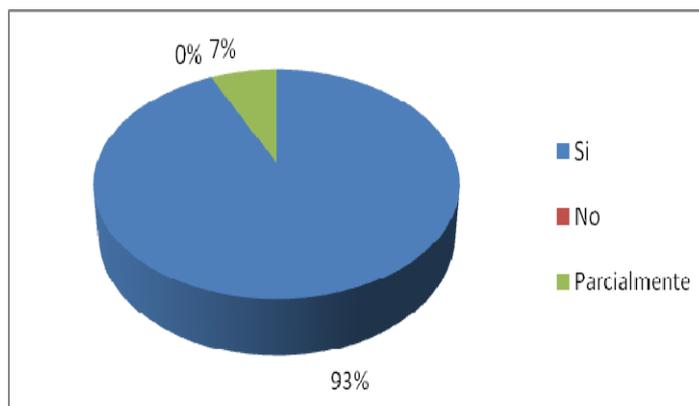
Categoría	Cod	Frec	Medida
Buena Vecindad	A	28	25%
Reciclaje	B	17	15%
Ayuda comunitaria	C	9	8%
Donaciones	D	1	1%
Apoyo a la cultura	E	3	3%
Vivienda social	F	14	12%
Ninguno	G	60	53%



Las respuestas coinciden con la pregunta anterior, el 53% no conoce ninguno de los proyectos de RS que tiene Mutualista Pichincha, el 25% conoce Buena Vecindad sobre todo aquellos encuestados en los proyectos, el 15% conoce el programa de reciclaje y finalmente el 12% el apoyo a la vivienda social.

9.- ¿Le gustaría que Mutualista Pichincha realice más actividades de acercamiento o integración con sus clientes?

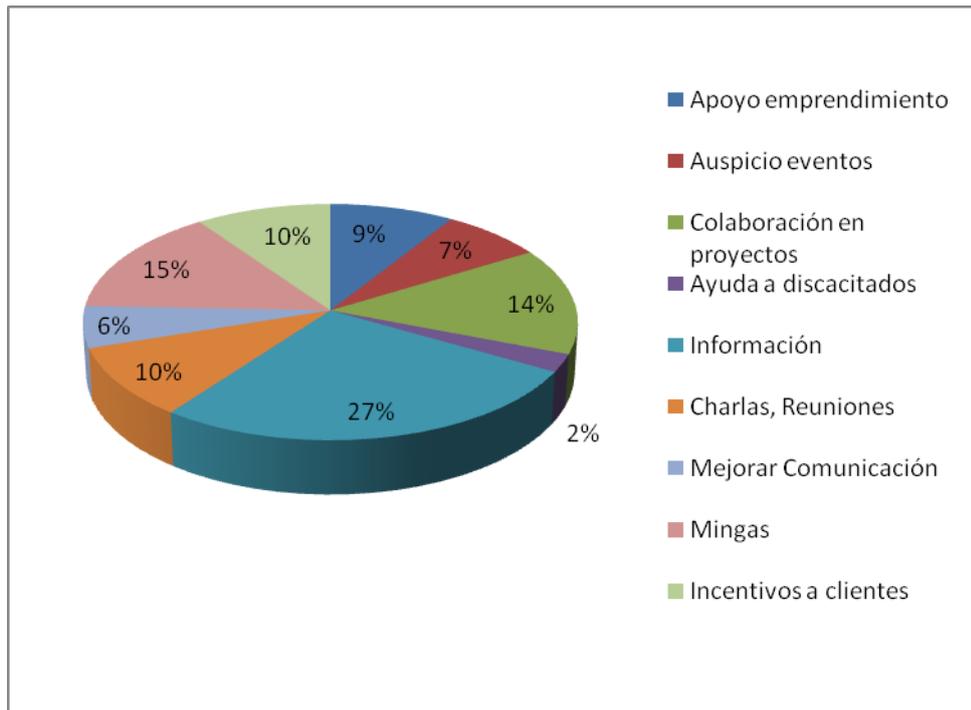
Categoría	Cod	Frec	Medida
Si	S	106	93%
No	N	0	0%
Parcialmente	P	8	7%



Un 93% afirma que le gustaría que la organización realice más actividades de acercamiento e integración con los clientes, y un 7% responde que parcialmente le gustaría este tipo de actividades.

Como cuales:

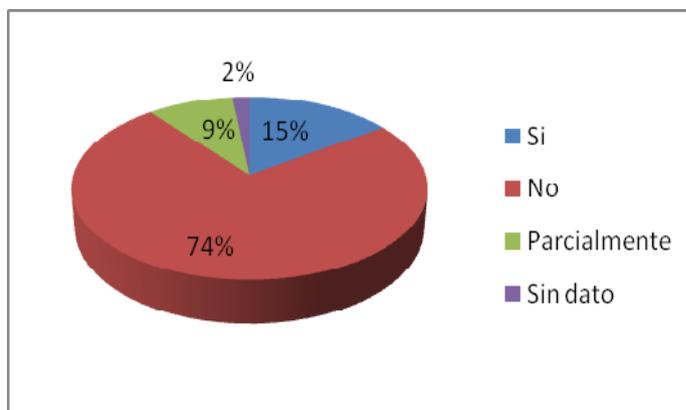
Categoría	Cod	Frec	Medida
Apoyo emprendimiento	A	11	9%
Auspicio eventos	B	9	7%
Colaboración en proyectos	C	18	15%
Ayuda a discapacitados	D	3	2%
Información	E	33	27%
Charlas, Reuniones	F	12	10%
Mejorar Comunicación	G	7	6%
Mingas	H	18	15%
Incentivos a clientes	I	12	10%



Entre las respuestas se obtuvo un 27% quienes quisieran más información por parte de la organización, con el mismo porcentaje del 15% están mingas y más colaboración en los proyectos que tiene Mutualista Pichincha y en tercer lugar con el 10% les gustaría que la organización realice charlas informativas y programas de apoyo al emprendimiento de sus clientes.

10.- ¿Recibe usted información sobre las actividades de Responsabilidad Social que realiza Mutualista Pichincha?

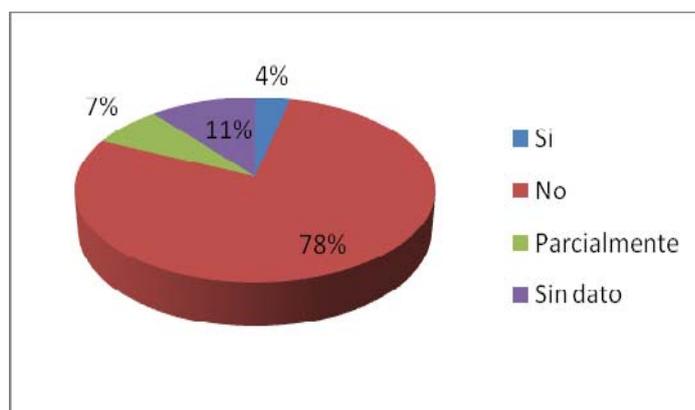
Categoría	Cod	Frec	Medida
Si	S	17	15%
No	N	82	72%
Parcialmente	P	10	9%
Sin dato	0	2	2%



Con un porcentaje muy significativo el 72% de los encuestados no recibe información de la RS de la organización, el 15% dice que si recibe y el 9% parcialmente.

11.- ¿Conoce el Reporte de sustentabilidad (Reporte de las actividades de Responsabilidad Social) que tiene Mutualista Pichincha?

Categoría	Cod	Frec	Medida
Si	S	4	4%
No	N	86	75%
Parcialmente	P	8	7%
Sin dato	0	12	11%



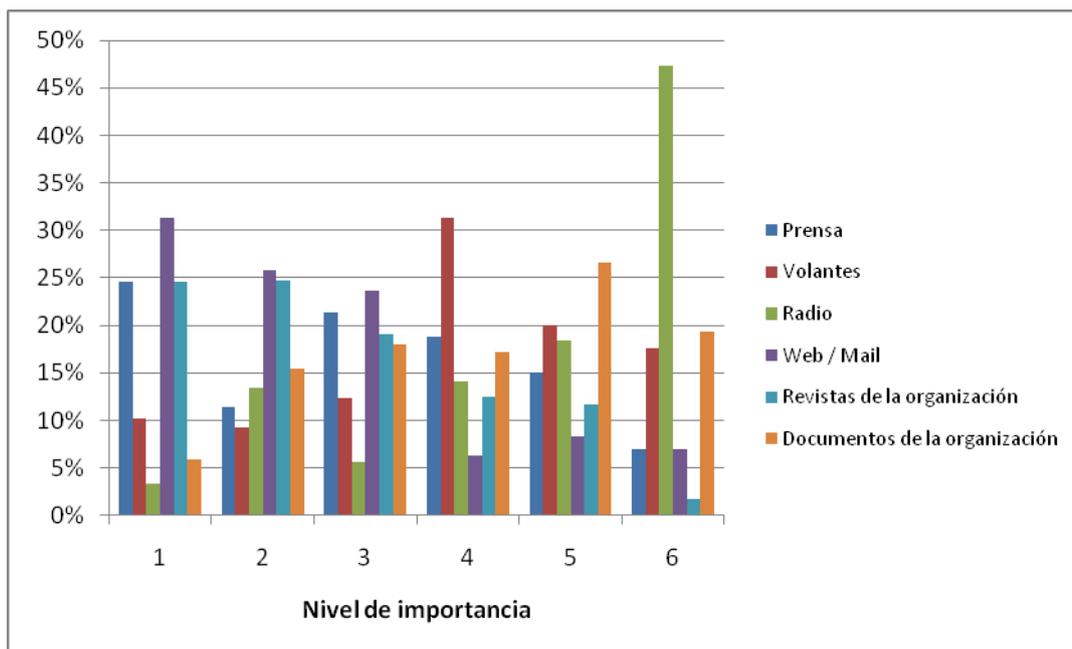
El 75% de los encuestados no conoce el reporte de sustentabilidad de Mutualista Pichincha, el 7% responde que parcialmente y un 4% apenas que afirma conocer dicho reporte.

12.- ¿Por qué medio le gustaría tener mayor información sobre los proyectos de Mutualista Pichincha?

Medios más importantes para tener mayor información		Código					
		1	2	3	4	5	6

Categoría	Frec.	118	97	89	64	60	57
Prensa	84	29	11	19	12	9	4
Volantes	74	12	9	11	20	12	10
Radio	69	4	13	5	9	11	27
Web / Mail	96	37	25	21	4	5	4
Revistas de la organización	86	29	24	17	8	7	1
Documentos de organización	76	7	15	16	11	16	11

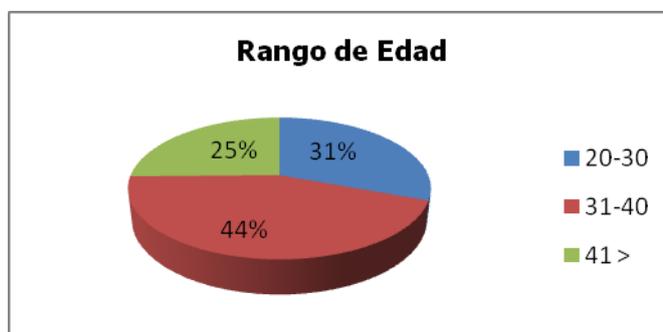
Categoría	Medida	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Prensa	17%	25%	11%	21%	19%	15%	7%
Volantes	15%	10%	9%	12%	31%	20%	18%
Radio	14%	3%	13%	6%	14%	18%	47%
Web / Mail	20%	31%	26%	24%	6%	8%	7%
Revistas de la organización	18%	25%	25%	19%	13%	12%	2%
Documentos de organización	16%	6%	15%	18%	17%	27%	19%



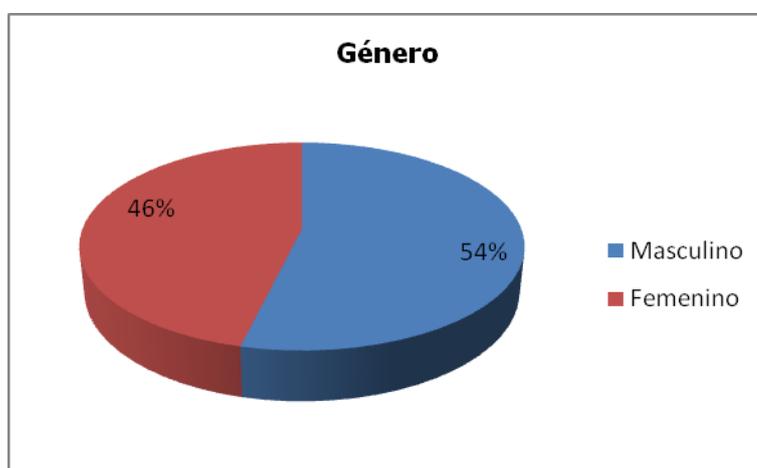
El primer medio por el cual los clientes quisieran tener mayor información de la organización es a través de la web y mails, otro medio importante es por la prensa, en la calificación revistas de la organización ocupa porcentajes de 25% como medio 1 y 2 y 17% como medio 3, los volantes ocupan el cuarto puesto, el quinto documentos de la organización y como último medio la radio.

3.10.2. Representación Gráfica de la Encuesta #2.

Otra parte de la investigación se la realizó en la Comunidad Local, realizando 186 encuestas distribuidas en 62 norte, 62 centro y 62 sur. Los resultados son los siguientes:



De todos los encuestados el 44% corresponde a personas de entre 30 y 40 años de edad seguido por el 31% personas entre 20 y 30 años y finalmente 25% de personas de 40 años en adelante.*



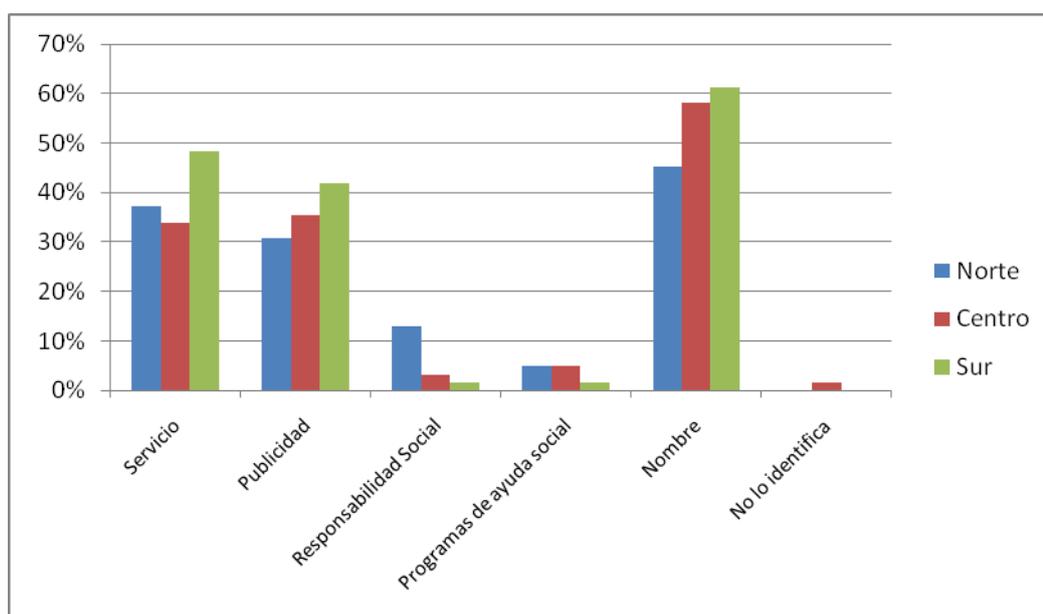
De los encuestados el 54% corresponde a hombres y el 46% a mujeres.*

* Los resultados de las preguntas a continuación son similares en personas de diferente edad y género, razón por la cual no se ha tabulado en base a estas variables.

1.- Factores con los que más identifica a Mutualista Pichincha

Categoría	Cod	Frec	Norte	Centro	Sur
Servicio	A	76	23	21	30
Publicidad	B	67	19	22	26
Responsabilidad Social	C	11	8	2	1
Programas de ayuda social	D	7	3	3	1
Nombre	E	102	28	36	38
No lo identifica	N	1	0	1	0

Categoría	Cod	Medida			
Servicio	A	42%	37%	34%	48%
Publicidad	B	36%	31%	35%	42%
Responsabilidad Social	C	6%	13%	3%	2%
Programas de ayuda social	D	4%	5%	5%	2%
Nombre	E	55%	45%	58%	61%
No lo identifica	N	0%	0%	2%	0%

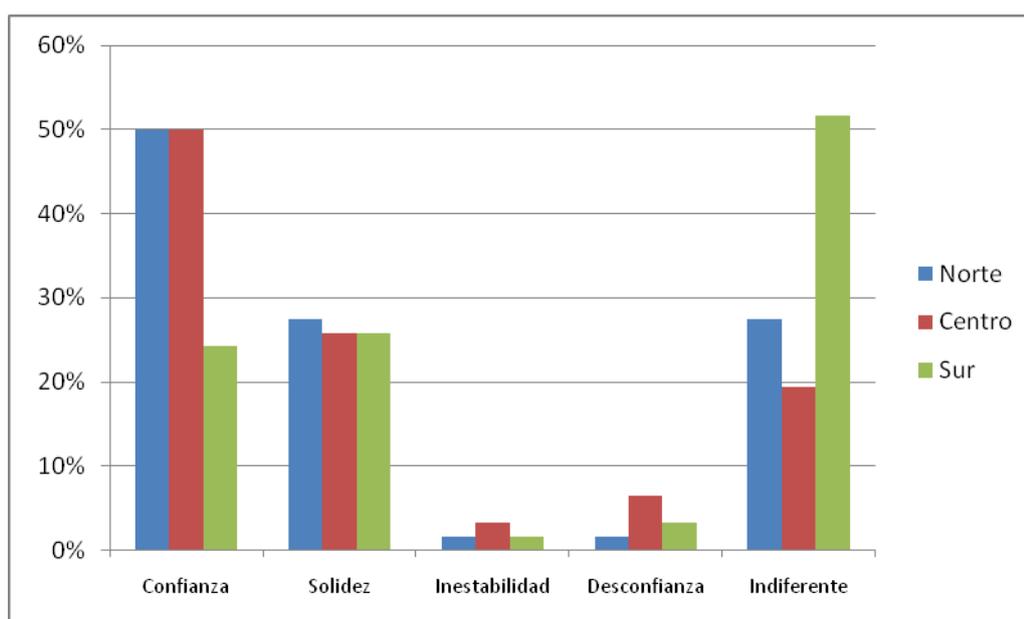


En los tres sectores coinciden que el factor por el que más se identifica a la organización es por el nombre el 55%, le sigue el factor servicio con el 42% y publicidad 36% y por el factor que menos reconocen a Mutualista Pichincha es por la Responsabilidad Social y Programas de ayuda social.

2.- ¿Qué le transmite Mutualista Pichincha?

Categoría	Cod	Frec	Norte	Centro	Sur
Confianza	C	77	31	31	15
Solidez	S	49	17	16	16
Inestabilidad	I	4	1	2	1
Desconfianza	D	7	1	4	2
Indiferente	F	61	17	12	32

Categoría	Cod	Frec	Norte	Centro	Sur
Confianza	C	41%	50%	50%	24%
Solidez	S	26%	27%	26%	26%
Inestabilidad	I	2%	2%	3%	2%
Desconfianza	D	4%	2%	6%	3%
Indiferente	F	33%	27%	19%	52%

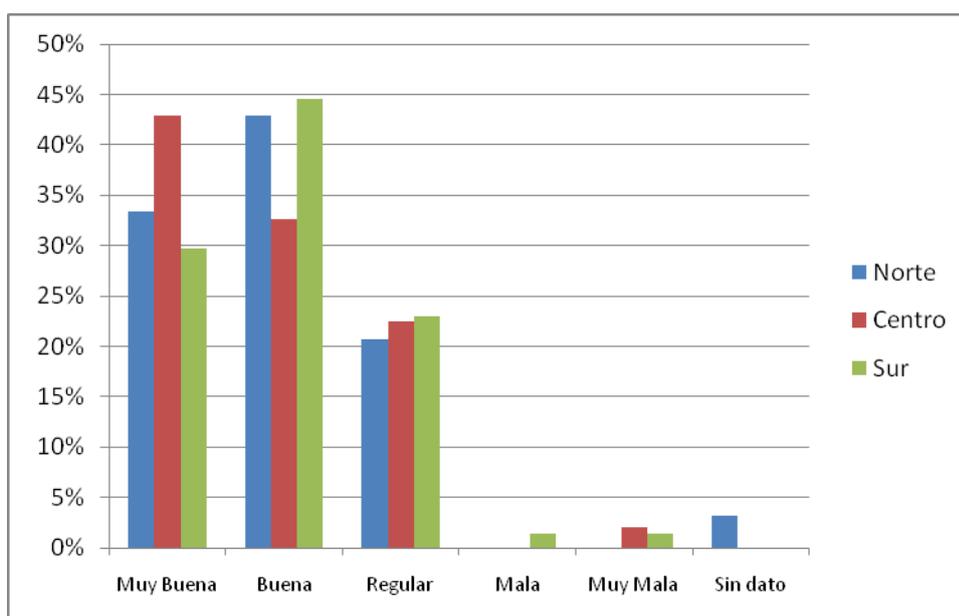


Lo que más transmite la organización en la comunidad es Confianza, representada con un total de 41% que para la zonas del centro y norte de Quito es el 50% de las respuestas de los encuestados, un dato importante es que en la zona Sur el factor de indiferencia es elevado con el 52% y el de confianza leve. El factor casi unificado es el de Solidez con un 26% en las tres zonas.

3.- A su juicio considera la imagen de Mutualista Pichincha como:

Categoría	Cod	Frec	Norte	Centro	Sur
Muy Buena	Y	64	21	21	22
Buena	B	76	27	16	33
Regular	R	41	13	11	17
Mala	M	1			1
Muy Mala	Y	2		1	1
Sin dato	0	2	2		

Categoría	Cod	Medida	Norte	Centro	Sur
Muy Buena	Y	34%	33%	43%	30%
Buena	B	41%	43%	33%	45%
Regular	R	22%	21%	22%	23%
Mala	M	1%	0%	0%	1%
Muy Mala	Y	1%	0%	2%	1%
Sin dato	0	1%	3%	0%	0%

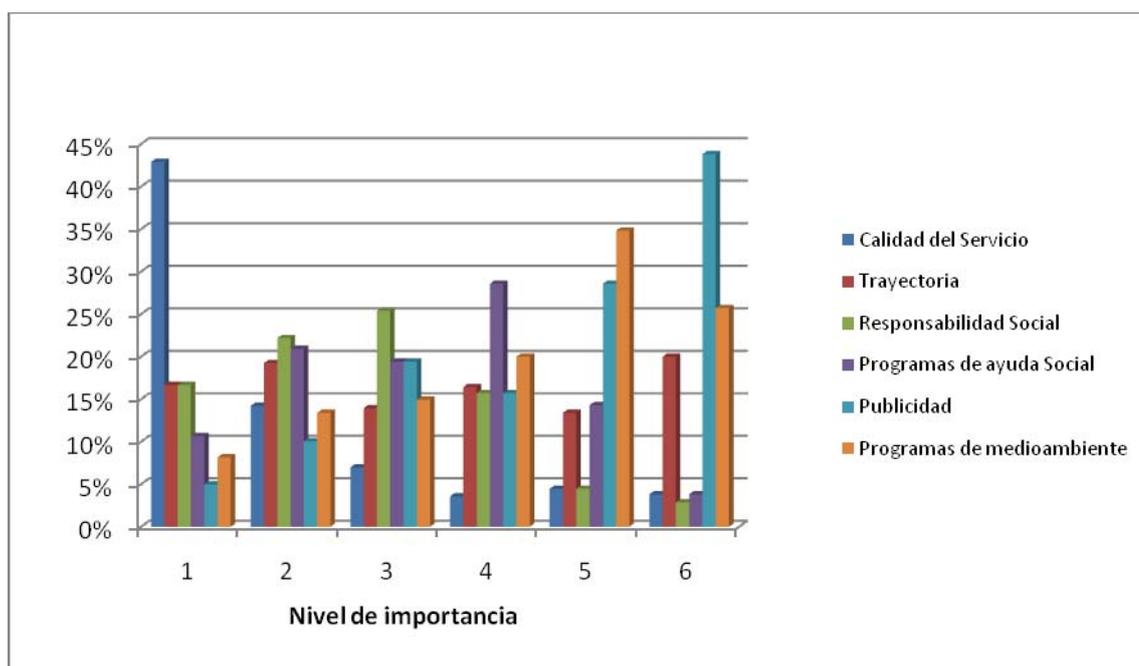


Para las personas encuestadas en la zona Sur un 45% considera la imagen de la organización como buena, el 43% de los encuestados en la zona centro considera la imagen como muy buena y otro 43% de los encuestados en la zona norte considera la imagen como buena, con porcentajes que en total representan el 22% .

4.- ¿Qué factores considera más importantes para la buena imagen de una empresa?

	Cod	1	2	3	4	5	6
Categoría	Frec						
Calidad del Servicio	183	121	34	14	5	5	4
Trayectoria	180	47	46	28	23	15	21
Responsabilidad Social	181	47	53	51	22	5	3
Programas de ayuda Social	179	30	50	39	40	16	4
Publicidad	177	14	24	39	22	32	46
Programas de medioambiente	179	23	32	30	28	39	27

Categoría	Medida	1	2	3	4	5	6
Calidad del Servicio	17%	43%	14%	7%	4%	4%	4%
Trayectoria	17%	17%	19%	14%	16%	13%	20%
Responsabilidad Social	17%	17%	22%	25%	16%	4%	3%
Programas de ayuda Social	17%	11%	21%	19%	29%	14%	4%
Publicidad	16%	5%	10%	19%	16%	29%	44%
Programas de medioambiente	17%	8%	13%	15%	20%	35%	26%

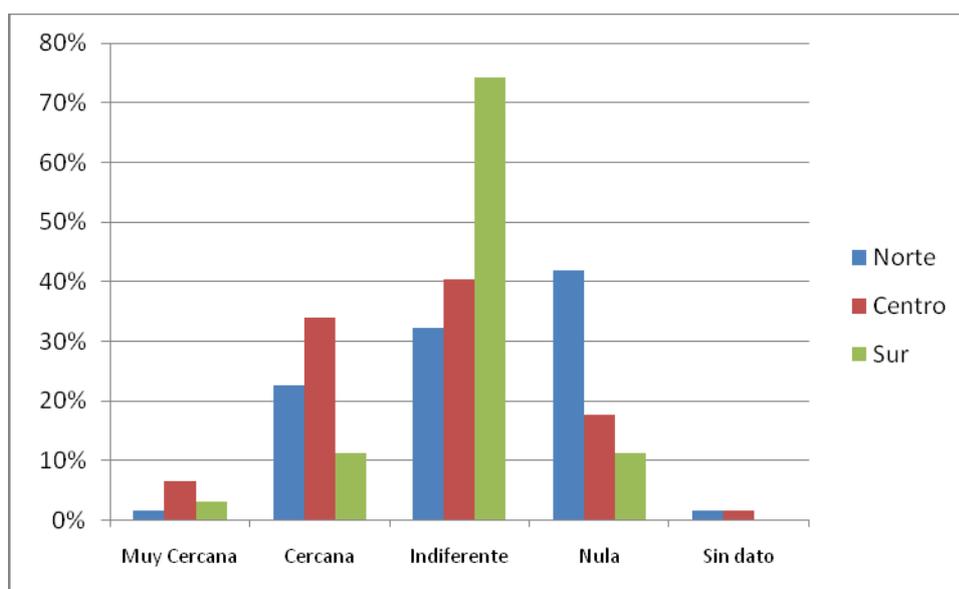


En todas las zonas el factor número 1 para la buena imagen de la organización es la calidad del servicio, como segundo y tercer factor está la Responsabilidad Social con 22 y 25%, siguiendo los programas de ayuda social, los programas de medioambiente y finalmente el factor publicidad. Nota: Los resultados fueron similares en todas las zonas por tanto no se realiza la tabulación en base a ellas.

5.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con Mutualista Pichincha?

Categoría	Cod	Frec	Norte	Centro	Sur
Muy Cercana	M	7	1	4	2
Cercana	C	42	14	21	7
Indiferente	I	91	20	25	46
Nula	N	44	26	11	7
Sin dato	0	2	1	1	

Categoría	Cod	Medida	Norte	Centro	Sur
Muy Cercana	M	4%	2%	6%	3%
Cercana	C	23%	23%	34%	11%
Indiferente	I	49%	32%	40%	74%
Nula	N	24%	42%	18%	11%
Sin dato	0	1%	2%	2%	0%

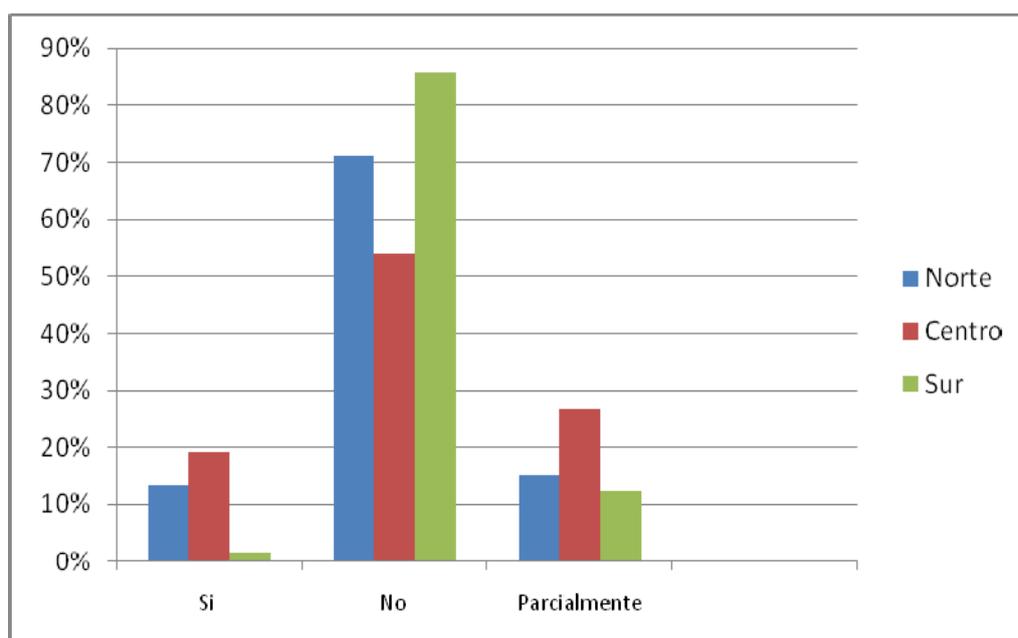


Las personas encuestadas en la zona sur sienten indiferencia con el 74% en su relación ccon Mutualista Pichincha, en la zona norte el tipo de relación que tienen el 42% de los encuestados es nula y el la zona centro el 34% sienten un tipo de relación cercana.

6.- ¿Conoce los programas de Responsabilidad Social que mantiene Mutualista Pichincha?

Categoría	Cod	Frec	Norte	Centro	Sur
Si	S	19	8	10	1
No	N	118	42	28	48
Parcialmente	P	30	9	14	7

Categoría	Cod	Medida	Norte	Centro	Sur
Si	S	10%	13%	16%	2%
No	N	63%	68%	45%	77%
Parcialmente	P	16%	15%	23%	11%

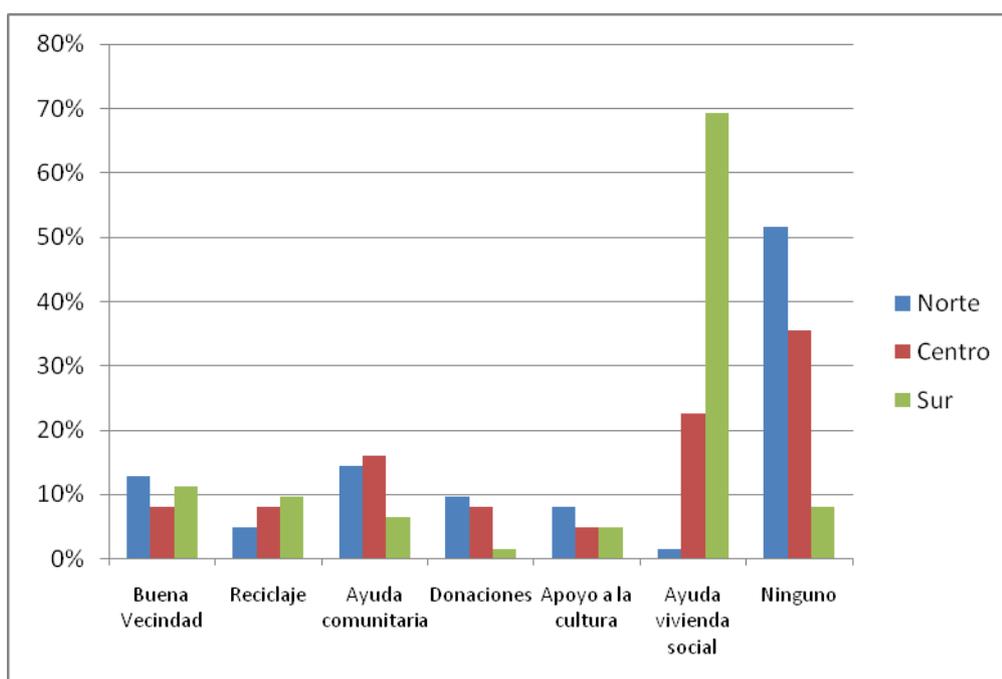


En los sectores Sur y Norte el 77 y 68% respectivamente no conocen los programas de RS de la organización. Los habitantes de la zona centro responden con un 23% que conocen parcialmente dichos programas.

7.- ¿Cuales de los siguientes proyectos de Mutualista Pichincha conoce?

Categoría	Cod	Frec	Norte	Centro	Sur
Buena Vecindad	A	20	8	5	7
Reciclaje	B	14	3	5	6
Ayuda comunitaria	C	23	9	10	4
Donaciones	D	12	6	5	1
Apoyo a la cultura	E	11	5	3	3
Ayuda vivienda social	F	58	1	14	43
Ninguno	G	59	32	22	5

Categoría	Cod	Frec	Norte	Centro	Sur
Buena Vecindad	A	11%	13%	8%	11%
Reciclaje	B	8%	5%	8%	10%
Ayuda comunitaria	C	12%	15%	16%	6%
Donaciones	D	6%	10%	8%	2%
Apoyo a la cultura	E	6%	8%	5%	5%
Ayuda vivienda social	F	31%	2%	23%	69%
Ninguno	G	32%	52%	35%	8%

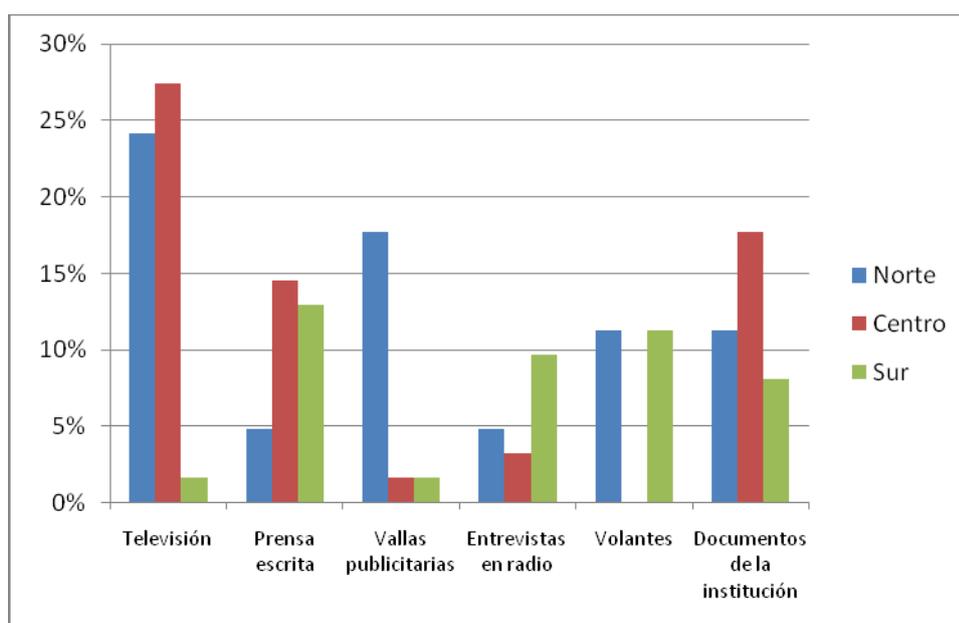


En la zona norte el 52% y en zona centro el 35% no conocen ninguno de los programas de la organización. En la zona sur el 69% conoce la ayuda a la vivienda social, el resto de porcentajes relevantes están divididos entre ayuda comunitaria y buena vecindad.

8.- ¿A través de qué medios conoce estos proyectos de Mutualista Pichincha?

Categoría	Cod	Frec	Norte	Centro	Sur
Televisión	A	33	15	17	1
Prensa escrita	B	20	3	9	8
Vallas publicitarias	C	13	11	1	1
Entrevistas en radio	D	11	3	2	6
Volantes	E	14	7		7
Documentos de la institución	F	23	7	11	5

Categoría	Cod	Medida			
Televisión	A	18%	24%	27%	2%
Prensa escrita	B	11%	5%	15%	13%
Vallas publicitarias	C	7%	18%	2%	2%
Entrevistas en radio	D	6%	5%	3%	10%
Volantes	E	8%	11%	0%	11%
Documentos de la institución	F	12%	11%	18%	8%

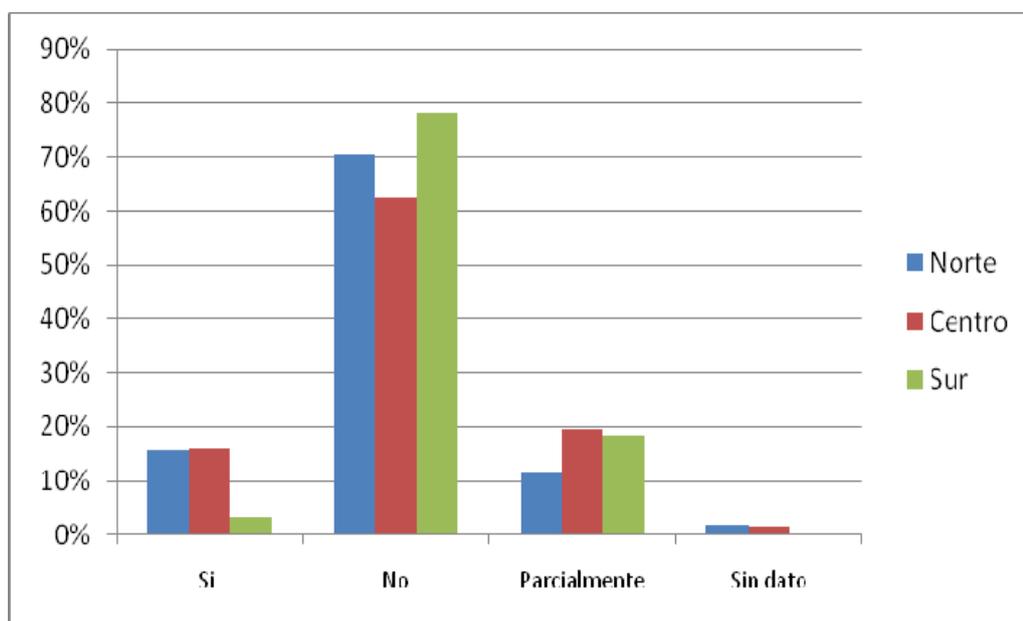


De aquellos encuestados que conocen alguno de los proyectos de Mutualista Pichincha el 18% dicen haberlos conocido por televisión, algo no cierto; el siguiente factor es por documentos de la institución con un total del 12% y finalmente por medio de prensa escrita un 11%.

9.- ¿Conoce si Mutualista Pichincha mantiene diálogos o acercamientos con la Comunidad?

Categoría	Cod	Frec	Norte	Centro	Sur
Si	S	19	8	9	2
No	N	118	36	35	47
Parcialmente	P	28	6	11	11
Sin dato	0	2	1	1	

Categoría	Cod	Medida	Norte	Centro	Sur
Si	S	10%	13%	15%	3%
No	N	63%	58%	56%	76%
Parcialmente	P	15%	10%	18%	18%
Sin dato	0	1%	2%	2%	0%

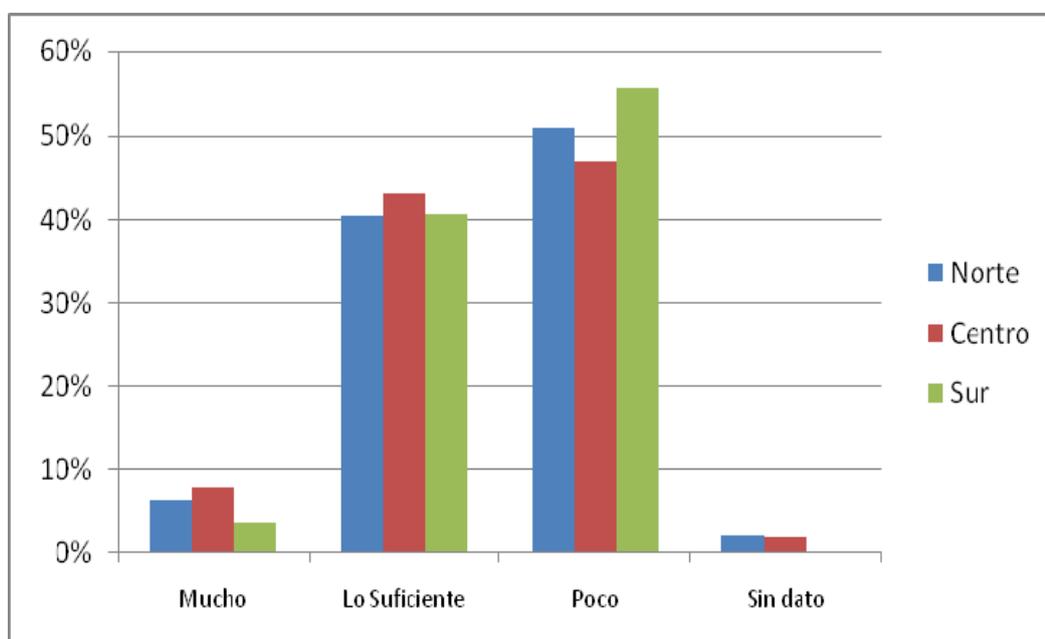


En las tres zonas coinciden que no conocen si Mutualista Pichincha tienen diálogos o acercamientos con la comunidad con 63% y el 15% dice conocer parcialmente.

10.- ¿Considera que Mutualista Pichincha se preocupa por el desarrollo de su Comunidad?

Categoría	Cod	Frec	Norte	Centro	Sur
Mucho	M	9	3	4	2
Lo Suficiente	S	63	19	22	22
Poco	P	78	24	24	30
Sin dato	O	2	1	1	

Categoría	Cod	Medida			
Mucho	M	5%	5%	6%	3%
Lo Suficiente	S	34%	31%	35%	35%
Poco	P	42%	39%	39%	48%
Sin dato	O	1%	2%	2%	0%

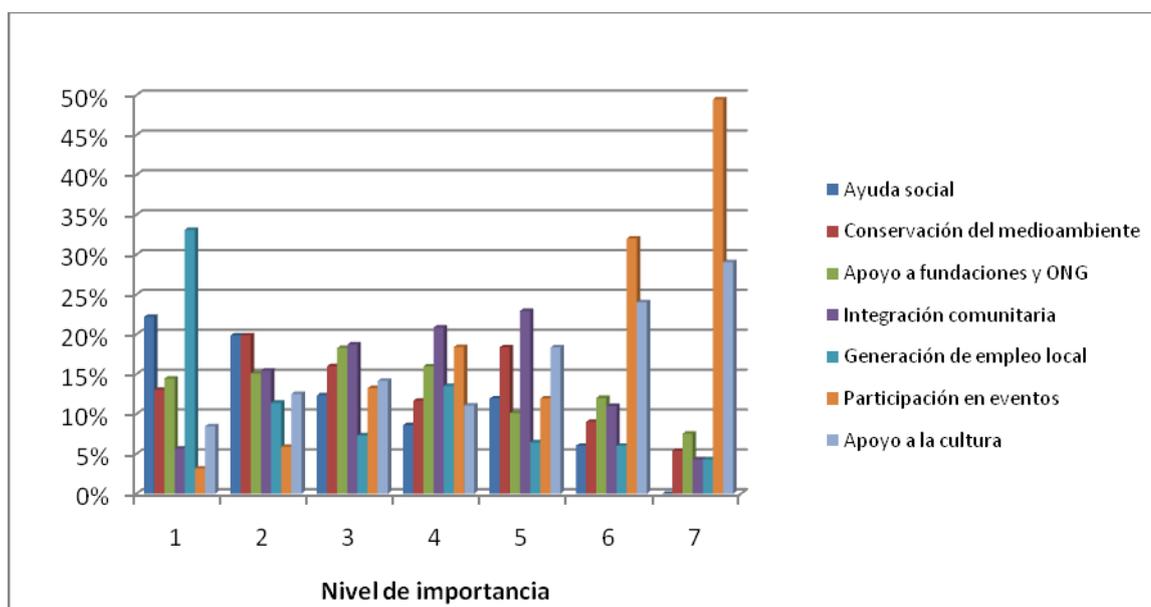


De las tres zonas encuestadas el 42% considera que la organización se preocupa poco por el desarrollo de la Comunidad, el 34% dice que se preocupa lo suficiente y solo el 5% dice mucho.

11.- ¿Qué factores considera que debería reforzar Mutualista Pichincha?

	Cod	1	2	3	4	5	6	7
Categoría	Frec							
Ayuda social	177	63	54	27	14	13	6	
Conservación del medioambiente	179	37	54	35	19	20	9	5
Apoyo a fundaciones y ONG	178	41	41	40	26	11	12	7
Integración comunitaria	173	16	42	41	34	25	11	4
Generación de empleo local	180	94	31	16	22	7	6	4
Participación en eventos	175	9	16	29	30	13	32	46
Apoyo a la cultura	178	24	34	31	18	20	24	27

Categoría	Medida	1	2	3	4	5	6	7
Ayuda social	14%	22%	20%	12%	9%	12%	6%	0%
Conservación del medioambiente	14%	13%	20%	16%	12%	18%	9%	5%
Apoyo a fundaciones y ONG	14%	14%	15%	18%	16%	10%	12%	8%
Integración comunitaria	14%	6%	15%	19%	21%	23%	11%	4%
Generación de empleo local	15%	33%	11%	7%	13%	6%	6%	4%
Participación en eventos	14%	3%	6%	13%	18%	12%	32%	49%
Apoyo a la cultura	14%	8%	13%	14%	11%	18%	24%	29%

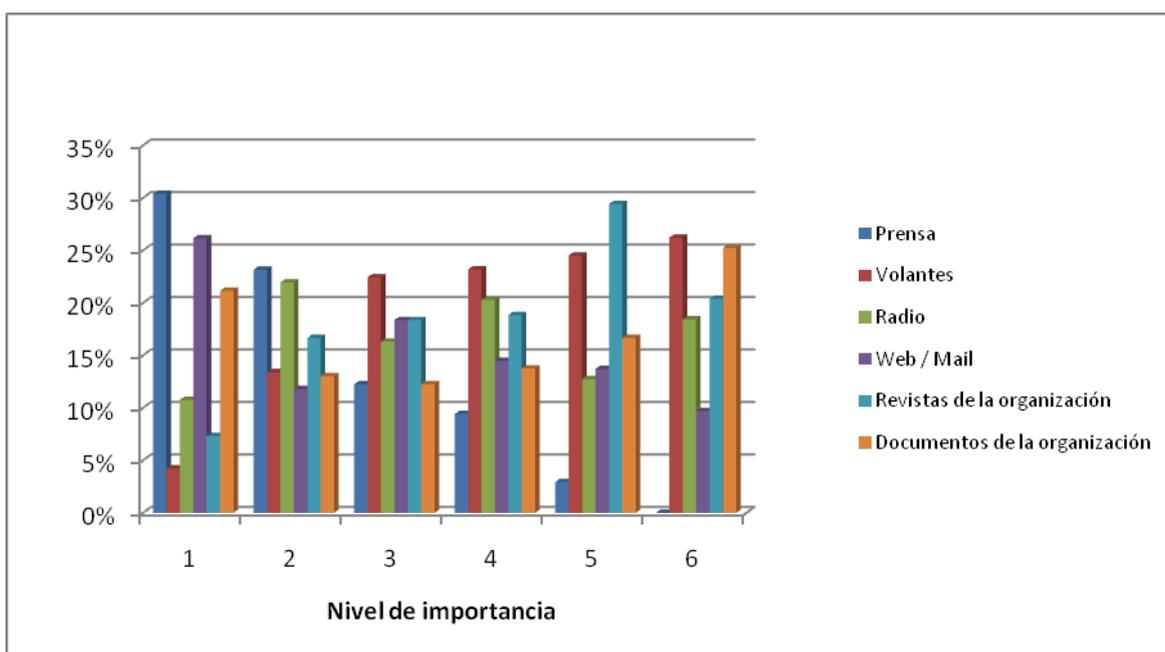


Como primer factor que debe reforzar la organización en la generación de empleo local con el 33%, como segundo factor con el 20% están la ayuda social y conservación del medioambiente, en tercer lugar con el 13% la integración comunitaria y el apoyo a la fundaciones y como últimos factores están el apoyo a la cultura y participación en eventos.

12.- ¿Por qué medio le gustaría tener mayor información sobre los proyectos de Mutualista Pichincha?

	Cod	1	2	3	4	5	6
Categoría	Frec						
Prensa	176	79	57	24	13	3	
Volantes	172	11	33	44	32	25	27
Radio	174	28	54	32	28	13	19
Web / Mail	177	68	29	36	20	14	10
Revistas de la organización	173	19	41	36	26	30	21
Documentos de la organización	173	55	32	24	19	17	26

Categoría	Medida	1	2	3	4	5	6
Prensa	17%	30%	23%	12%	9%	3%	0%
Volantes	16%	4%	13%	22%	23%	25%	26%
Radio	17%	11%	22%	16%	20%	13%	18%
Web / Mail	17%	26%	12%	18%	14%	14%	10%
Revistas de la organización	17%	7%	17%	18%	19%	29%	20%
Documentos de la organización	17%	21%	13%	12%	14%	17%	25%



Con el 30% el primer medio por el que la comunidad quisiera tener más información de la organización es por la prensa, por medio de la web y mail el 26%, en segundo lugar con el 22% dice que por medio de radio, en tercer y cuarto lugar destacan los volantes, web y mail y revistas de la organización, en el factor 5 con 29% revistas de la organización y en el puesto 6 con el 25% documentos de la organización. Nota: Los resultados fueron similares en todas las zonas por tanto no se realiza la tabulación en base a ellas.

3.11. Representación de los resultados de la entrevista a directores de relaciones institucionales de Universidades.

Se presenta a modo de sinopsis las respuestas a las entrevistas realizadas en 4 Universidades de la ciudad de Quito que comprenden:

- **Universidad Politécnica Nacional**
Director de Relaciones Institucionales: Ing Pablo Angulo
- **Universidad Politécnica Salesiana**
Director de Relaciones Institucionales: Lic. Daniela Moya
- **Universidad Central del Ecuador**
Director de Bienestar Universitario: Dr. Hernán Prado
- **Universidad Católica del Ecuador**
Directora de Relaciones Institucionales: Lic. Johanna Piedra Costales.

1.- ¿Ha mantenido la institución algún tipo de acercamiento con Mutualista Pichincha?

Universidades	Respuesta
U. Politécnica Nacional	Como universidad no mantienen acercamiento con Mutualista Pichincha.
U. Politécnica Salesiana	Como universidad no mantienen acercamiento con Mutualista Pichincha.
U. Central del Ecuador	Como universidad no mantienen acercamiento con Mutualista Pichincha.
U. Católica del Ecuador	Como universidad no mantienen acercamiento con Mutualista Pichincha

El 100% de directores de relaciones institucionales de las Universidades antes mencionadas afirman no mantener acercamientos con Mutualista Pichincha.

2.- ¿Desde el punto de vista Universitario considera a Mutualista Pichincha una organización socialmente responsable?

Universidades	Respuesta
U. Politécnica Nacional	Mutualista Pichincha se encuentra mejor manejada que otras Mutualistas.
U. Politécnica Salesiana	No tengo conocimiento si dentro de sus proyectos manejan responsabilidad social.
U. Central del Ecuador	Si, considero que Mutualista Pichincha es una organización socialmente responsable.
U. Católica del Ecuador	Si, se evidencia en los proyectos que realiza como Mutualista.

El 25% de los directores de relaciones institucionales de las universidades antes mencionadas afirman que no conocen si la Mutualista Pichincha realiza Responsabilidad Social, mientras que el 75% afirma que la entidad es una organización socialmente responsable además afirman que se evidencia en los proyectos que llevan a cabo.

3.- ¿De qué forma considera usted, se podría mantener una cooperación mutua entre la institución y Mutualista Pichincha en términos de Responsabilidad Social?

Universidades	Respuesta
U. Politécnica Nacional	Buscar asistencia por parte de la Universidad en la parte técnica con los estudiantes, en la construcción de viviendas a precios razonables.

U. Politécnica Salesiana	Prácticas institucionales con nuestros estudiantes en las ramas de especialidad requeridas por Mutualista Pichincha.
U. Central del Ecuador	Plan específico de vivienda para los trabajadores, profesores y estudiantes de la Universidad. Costear la alimentación diaria al estudiante universitario que cumpla con ciertos requisitos a exigirse.
U. Católica del Ecuador	Pasantías profesionales de acuerdo a la especialidad.

El 60% de los directores de Relaciones Institucionales de las universidades antes mencionadas afirma que se podría mantener una cooperación con Mutualista Pichincha en pasantías profesionales remuneradas que ayuden a los estudiantes a ganar experiencia de acuerdo a la rama de especialidad que tengan y los parámetros de la entidad; el 20% de los directores entrevistados opinan que para mantener una cooperación mutua la Mutualista podría costear la alimentación diaria de estudiantes cumpliendo requisitos previos, y el 20% afirma que podría existir una cooperación mutua realizando un plan específico de vivienda tanto para trabajadores, profesores como estudiantes de dicha universidad.

4.- ¿En qué áreas o aspectos debería enfocarse Mutualista Pichincha para colaborar con el sector Universitario a fin de afianzar la Responsabilidad Social?

Universidades	Respuesta
U. Politécnica Nacional	Existen 52 carreras en esta universidad y todas de alguna manera pueden ayudar podría existir un convenio o una colaboración de esta manera.
U. Politécnica Salesiana	Prácticas profesionales para los alumnos de las diferentes carreras.
U. Central del Ecuador	La universidad con sus facultades puede articularse con la empresa privada a través de convenios para beneficio social.
U. Católica del Ecuador	Pasantías para estudiantes de acuerdo a la especialización que tengan.

El 50% de los directores entrevistados afirman que las áreas o aspectos en los que debería enfocarse mutualista pichincha es en convenios institucionales de beneficio social mientras que el 50% afirma que Mutualista podría enfocarse en prácticas institucionales para los estudiantes de acuerdo a su especialidad.

5.- ¿Le gustaría mantener reuniones de trabajo, mesas de diálogo y otras, a fin de lograr alianzas, proyectos institucionales, convenios, becas, programas de cooperación o de generación de empleo entre las dos instituciones?

Universidades	Respuesta
U. Politécnica Nacional	Si. La universidad tiene la política de buscar vinculación con la colectividad.
U. Politécnica Salesiana	Si, realizar alianzas que conlleven a progresos en el ámbito institucional y social.

U. Central del Ecuador	Si, se puede establecer acercamientos constructivos libres y democráticos en beneficio mutuo y para la colectividad.
U. Católica del Ecuador	Si, la universidad dentro de sus fines está satisfacer las necesidades sociales.

El 100% de los directores de Relaciones Institucionales les gustaría tener acercamientos con Mutualista Pichincha con el fin de lograr alianzas de cooperación o generación de empleo.

6.- ¿Qué otro tipo de proyecto y/o programa aparte de los ya mencionados anteriormente cree ud pueda existir entre las dos instituciones, que genere un aporte en términos de Responsabilidad Social desde Mutualista Pichincha hacia esta institución universitaria?

Universidades	Respuesta
U. Politécnica Nacional	Capacitación
U. Politécnica Salesiana	Involucrarse en los proyectos comunitarios que tiene la universidad.
U. Central del Ecuador	Primer empleo para estudiantes de acuerdo a su especialidad
U. Católica del Ecuador	De acuerdo a las reuniones y acercamientos que podamos tener podríamos conseguir cosas importantes en beneficio del país.

El 25% de los directores entrevistados opina que uno de los programas en los cuales Mutualista debe preocuparse es la capacitación al sector comunitario en potenciar la formación de nuevas cooperativas, organizaciones campesinas, organizaciones de tipo rural, etc; el 25% afirma que Mutualista podría involucrarse en proyectos de índole comunitario que posee la universidad, el 25% opina que podría existir un programa de primer empleo para los estudiantes de la universidad de acuerdo a su especialidad y el 25% opina que dependiendo de los diálogos que se establezcan podrían llegar a un programa de apoyo mutuo que beneficie al país.

7.- ¿Cuáles considera puedan ser los principales obstáculos y retos para que dicha cooperación pueda llevarse a cabo?

Universidades	Respuesta
U. Politécnica Nacional	Costos e inversión de acuerdo a la colaboración que se establezca.
U. Politécnica Salesiana	Reto económico del proyecto a emprenderse.
U. Central del Ecuador	No debido a que entre las dos instituciones contaríamos con recursos y personal suficiente para cualquier proyecto.
U. Católica del Ecuador	No creo que existan retos si entre las dos instituciones existen objetivos claramente definidos.

El 50% de los directores entrevistados afirma que un reto significativo sería el valor económico que representaría cualquier proyecto de responsabilidad social, mientras que el otro 50% afirma que no existirían obstáculos entre las dos instituciones si se tienen objetivos claros y se cuentan con recursos.

3.12. Análisis e interpretación de resultados.

3.12.1. Análisis e interpretación de Encuesta #1.

De la encuesta realizada a los clientes de Mutualista Pichincha, se obtiene el siguiente análisis:

- Los programas de Responsabilidad Social no son conocidos por la gran mayoría de clientes y este es un factor que baja tanto la identificación como la imagen de la organización. De aquellos clientes que si conocen los programas están entre los más conocidos, el de Buena Vecindad y reciclaje lo que indica que el trabajo en los proyectos está siendo bien receptado por los clientes. En cuanto al apoyo a la vivienda social se debería comunicar y dar a conocer mucho más puesto que se convertirá en una fortaleza de la organización.
- Los clientes demandan más actividades de acercamiento e integración por parte de la organización, sobre todo priorizan a la información que quieren recibir de los productos y servicios, de las actividades que hace la organización e información útil sobre seguridad y acceso a créditos. También se percibe que los clientes piden mayor apoyo en mingas comunitarias, charlas sobre ahorro programado y los proyectos de vivienda que tiene Mutualista Pichincha. Un punto muy importante es el incentivo y apoyo en proyectos de emprendimiento que quieren los clientes por parte de la organización. Que la organización se acerque al cliente por medio de información, charlas e involucramiento en mingas, hará que los clientes sientan mayor compromiso y se identifiquen más con la misma.
- La organización transmite un clima de confianza y credibilidad a sus clientes y se evidencia la solidez y trayectoria que proyecta. Si bien la mitad de los clientes encuestados dicen considerar la imagen de la organización como muy buena, sin embargo, no conocen los programas de Responsabilidad Social de la organización y toman como segundo

factor en orden de importancia para una buena imagen empresarial, lo que indica que la adecuada socialización de los programas y políticas de RS elevaría el nivel de la imagen alcanzando un promedio de excelente.

- La gran mayoría de los clientes reciben casi nada o muy poca información sobre las actividades de RS que realiza la organización lo que provoca un desconocimiento total sobre la RS que cumple Mutualista Pichincha. Además no conocen el reporte de sustentabilidad que es una herramienta para difundir y dar manifiesto del accionar de la organización. En este sentido se debería explorar los medios y canales de comunicación más adecuados que harán llegar la información a los clientes como la web y el mailing, la prensa, y poner énfasis en distribuir revistas o folletos de Mutualista Pichincha; así la información será más personalizada y directa.

3.12.2. Análisis e interpretación de Encuesta #2.

De la encuesta realizada a la Comunidad Local (Quito), se obtiene el siguiente diagnóstico:

- La gran mayoría de la Comunidad Local identifica a Mutualista Pichincha únicamente por el nombre y servicio que presta la institución; es mínimo la población que identifica a la organización por su Responsabilidad Social lo que hace que no se relacione ni evidencie a la organización como una entidad socialmente responsable en la ciudad y es obviamente un factor determinante para la calidad de la imagen que proyecta. Esto está ligado a que la comunidad no conoce los programas de RS que mantiene la organización porque no se ha proyectado de la manera correcta.
- Un factor fuerte que tiene Mutualista Pichincha es el hecho de proyectar confianza y solidez tanto a la comunidad como a sus clientes. Este factor

a favor hace que la organización sea reconocida por los años de trayectoria y servicio y también se relaciona directamente con la opinión de la comunidad sobre la imagen de la organización considerándola como buena y muy buena. Con una adecuada proyección y socialización de la RS que cumple Mutualista Pichincha, la imagen logrará tener un estatus de excelente.

- El apoyo a la vivienda social es el programa de Responsabilidad Social de Mutualista Pichincha más conocido sobre todo en la zona sur donde se han realizado con mayor énfasis estos proyectos. A su vez las otras zonas y, sobre todo, donde existen proyectos habitacionales de la organización se debería identificar la ayuda comunitaria. Hoy no es así por la escasa participación que ha hecho la organización en este tema.
- La comunidad califica a la calidad del servicio como primer factor para que una organización tenga buena imagen y como segundo y tercer factor a la RS esto es algo que se debe tener muy en cuenta puesto que cada vez se considera a la organizaciones que cumplen con RS; las que dan a conocer sus acciones y sus proyectos. Los programas de ayuda social y al medioambiente están con calificación 4 y 5 respectivamente y como último se encuentra la publicidad, lo que nos da a entender cómo ahora se toma en cuenta mucho más los esfuerzos que haga una organización por ser condescendiente con su entorno más no aquella que solo se da a conocer por publicidad.
- La comunidad tiene un tipo de relación indiferente con la organización no conoce si realiza diálogos o acercamientos con la comunidad y considera que la organización se preocupa poco por el desarrollo de la misma. Si se realizan más actividades de acercamiento propiciando la comunicación de doble vía, la comunidad se sentirá más involucrada e identificada con Mutualista Pichincha.

- La comunidad expresó que Mutualista Pichincha debe reforzar en orden de importancia: la generación de empleo local, ayuda social, conservación al medioambiente, integración comunitaria, apoyo a fundaciones y ONGS, apoyo a la cultura y participación en eventos. La comunidad está demandando más oportunidades de vínculos laborales, ayuda social y preocupación por el medioambiente. Estos factores se deben convertir en oportunidades que ofrece la organización cumpliendo la RS con todos sus públicos vinculados.
- La comunidad quiere recibir información sobre las actividades y proyectos que realiza Mutualista Pichincha por la prensa mayoritariamente, seguidos por la web y el mail, radio, volantes. Es decir herramientas que están más al alcance de la comunidad local y que se ajustan a su modo de vida.

3.12.3. Análisis e interpretación de la Entrevista.

De las entrevistas realizadas a los directores de Relaciones Institucionales de 4 Universidades representativas de la ciudad de Quito, se obtiene el siguiente diagnóstico:

- Las Universidades entrevistadas afirman no haber tenido o tener un acercamiento con Mutualista Pichincha para convenios o programas de Responsabilidad Social o de cualquier otra índole.
- Por parte de Mutualista Pichincha no ha existido un interés por realizar convenios o programas tanto de Responsabilidad Social como de proyectos para relacionarse con la comunidad universitaria, es decir la atención a este grupo de interés es minoritaria.
- Mutualista Pichincha es considerada en su mayoría por la comunidad universitaria como una entidad socialmente responsable, pese a no conocer muchos de los proyectos que realiza tienen el conocimiento que

la organización cumple con Responsabilidad Social, lo que deja a la luz que la comunicación de las acciones de Responsabilidad Social necesita dinamizarse y llegar a más individuos, lo que también fortalecerá la imagen institucional y creará la certeza de que la organización es socialmente responsable.

- Los directores de Relaciones Institucionales de las diferentes Universidades entrevistadas afirman que podrían mantener una cooperación con Mutualista Pichincha a través de pasantías profesionales remuneradas que ayuden a los estudiantes a ganar experiencia de acuerdo a la rama de especialidad que tengan. Este es uno de los puntos en el que se deberá enfocar el plan de Responsabilidad Social dirigido a las Universidades.
- El apoyo económico a estudiantes que tengan calificaciones desde 8.5 en adelante, además del cumplimiento de otros parámetros, es un programa de Responsabilidad Social que la Universidad Central propone a Mutualista Pichincha para un convenio entre instituciones.
- Dentro de los convenios a realizarse entre las Universidades y Mutualista Pichincha se sugiere se diseñen planes específicos de vivienda para trabajadores, personal y estudiantes de la Universidad. Este punto es interesante ya que desvela la percepción que tienen los representantes universitarios sobre los conceptos de la Responsabilidad Social que la entienden de una manera equivocada como lo que puede ofrecer una organización dentro de su línea de negocio más no lo que debería ofrecer a la comunidad universitaria por sobre la actividad que se dedica.
- Los Directores de Relaciones Institucionales de las diferentes Universidades afirman que les gustaría mantener acercamientos con Mutualista Pichincha con el fin de lograr alianzas de cooperación o generación de empleo. Afirman que por parte de las universidades siempre se sentirán prestos a realizar acercamientos con la finalidad de

llegar a acuerdos de cooperación entre instituciones para beneficio de sus estudiantes.

- Dentro de los programas de Responsabilidad Social mencionados por los directores de las diferentes Universidades constan la realización de capacitaciones a la comunidad, programas de apoyo comunitario propios de las Universidades o convenios de primer empleo para los estudiantes universitarios. Este tipo de programas de Responsabilidad social tiene doble beneficio en cuanto a imagen tanto como para las universidades y la organización en este caso Mutualista Pichincha.
- Los Directores de Relaciones Institucionales afirman que el reto significativo es la inversión económica que Mutualista Pichincha estaría dispuesta a conceder para los diferentes convenios y alianzas entre las dos instituciones. Siempre existirá la barrera económica ante estos procesos, pero hay que saber canalizar los recursos y optar por poner en una balanza el aporte vs los beneficios que tiene para la organización optar por el apoyo a estos proyectos más aún cuando dentro de su filosofía y núcleo ideológico está como pilar fundamental la Responsabilidad Social.
- Los directores también consideran que de existir proyectos fundamentados, con objetivos claros y existiendo una comunicación entre las Universidades y Mutualista Pichincha no existirían obstáculos sino resultados que beneficien a la comunidad en general. Sobre todo se resalta el valor de la comunicación que siempre debe estar presente en cualquier tipo de convenio y el aporte de las Relaciones Públicas para poder establecer vínculos entre instituciones.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL ÁREA EXTERNA DE EMPRESAS MUTUALISTAS, CON MIRAS A LA APLICACIÓN DE LA GUÍA ISO 26000. CASO: MUTUALISTA PICHINCHA

4.1. Introducción.

Con base en los resultados que arroja la investigación de cada uno de los públicos objetivos, se plantea la siguiente propuesta de comunicación basada en un programa de Responsabilidad Social para el área externa de Mutualista Pichincha; lo que se busca es fortalecer las acciones y la relación con los grupos de interés y que apunten a sentar los principios de la guía ISO 26000 en la organización con el propósito también de mejorar la proyección de la imagen y optimizar la comunicación externa. La propuesta está compuesta por fases que responden a planes específicos de comunicación para los públicos objetivos del área externa.

4.2. Análisis FODA.

En el análisis FODA se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, identificando los puntos fuertes y los puntos débiles en los que más se debe poner énfasis y en función de los cuales se plantearán las estrategias y tácticas que harán cumplir los objetivos que se ajusten a cada público objetivo.

De este análisis surgirán las pautas para determinar los problemas comunicacionales que aquejan a la organización y que deben ser atendidos en la propuesta.

Análisis FODA Mutualista Pichincha	
<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • La organización es reconocida en la sociedad por la trayectoria y por el servicio que brinda, como resultado proyecta confianza y solidez. • Mantiene una buena relación con medios de comunicación, autoridades y gobierno. • Existe la publicación anual de la memoria de sostenibilidad. • La RSE interna que realiza la organización está muy bien consolidada y mantiene altos indicadores sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explotar los canales de comunicación más utilizados actualmente como redes sociales, blogs y chats online. • Aprovechar medios y espacios especializados en RSE para difundir las actividades que realiza la organización. • Realizar alianzas estratégicas con el sector universitario incluyéndolo como grupo de interés a la organización. • La temática en RSE está siendo cada vez más requerida en las organizaciones y en la sociedad. • La publicación de la ISO 26000 que puede ser aplicada en la organización y fortalecer rotundamente la RSE.
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mutualista Pichincha no ha mantenido diálogos y acercamientos con algunos grupos de interés (clientes, comunidad local, universidades). • La memoria de sostenibilidad no es conocida por la mayor parte de los públicos de la organización. • La falta de políticas de RSE y de comunicación para afrontar crisis de imagen y comunicación. • Bajo nivel de proyectos ejecutados en materia de RSE. • Ausencia de mecanismos y herramientas para la correcta planificación de la RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfrentamiento y reclamos por parte de algunos grupos de presión. • Carencia de explicación e insuficiente marco jurídico para la aplicación de RSE en el país. • Cambio en la situación política y jurídica del país que afecten a la organización directamente. • Mayor competencia de otras organizaciones por ganar notoriedad para sobresaltar la RSE y minimizar los proyectos de otras entidades.

4.3. Problemática Comunicacional

- No cuenta con un programa de Responsabilidad Social debidamente definido y planificado para Clientes, Comunidad Local y Universidades
- No se han realizado acercamientos y diálogos que faciliten captar las expectativas y necesidades de cada público objetivo y a la vez que permita involucrarlos en la gestión de RSE de la organización.
- La organización realiza acciones aisladas de Responsabilidad Social que no responden a la integridad de un programa de RSE en sí, y que no apuntan al fortalecimiento de la imagen institucional.
- La Responsabilidad Social que realiza la organización no es muy conocida ni difundida a los grupos de interés.
- No se está utilizando los canales de comunicación más adecuados para llegar a los diferentes públicos objetivos y tampoco un sistema de comunicación de doble vía que permita una retroalimentación.
- La memoria de sostenibilidad no se la da a conocer a la mayor parte de los grupos de interés de la organización.

4.4. Política General.

Promover la comunicación mediante una plataforma enfocada a los públicos objetivos del área externa, utilizando herramientas de comunicación tradicionales y herramientas 2.0 (facebook, twitter, linkedin, xing) de forma efectiva y acorde a cada público, que logre vincularlos con la organización, manteniendo siempre la transparencia, legitimidad y continuidad de los mensajes que divulgue la organización.

4.5. Objetivo General

Consolidar un programa de Responsabilidad Social para el área externa de Mutualista Pichincha que apunte a instaurar los principios de la guía ISO 26000, para fortalecer las relaciones con sus grupos de interés y la imagen institucional, en el periodo de un año.

4.6. Objetivos Específicos

- Recabar las expectativas y necesidades de los públicos externos de la organización en función de la Responsabilidad Social durante los primeros meses del programa.
- Promover la gestión, actividades y proyectos de Responsabilidad Social que realiza la organización hacia los públicos objetivos del área externa en el lapso de 8 meses.
- Lograr en un 50% el mejoramiento y agilidad de los procesos de comunicación, información y difusión de las actividades y proyectos de Responsabilidad Social que realiza Mutualista Pichincha enfocadas a sus públicos objetivos.
- Establecer mecanismos de evaluación y control que puedan dar cuenta de la gestión de Responsabilidad Social realizada por la organización promoviendo la transparencia y veracidad.

4.7. Fase I. PLAN COMUNICACIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA CLIENTES.

Objetivo que se cumple con la siguiente estrategia:			
<ul style="list-style-type: none"> Recabar las expectativas y necesidades de los públicos externos de la organización en función de la Responsabilidad Social durante los primeros meses del programa. 			
Estrategia	Tácticas	Actividades	Responsable
1. Promover el diálogo abierto con los clientes externos de la organización, por medio de de encuentros, comunicación virtual y canales de comunicación de doble vía.	1.1. Realizar mesas de diálogo entre los clientes y representantes de la organización, que se convocarán por medio de invitaciones y en las cuales se realizarán conversatorios informales para captar las expectativas directamente de los clientes, además se sortearán premios para los asistentes.	1.1.1. Escoger de forma aleatoria a los clientes que se les enviará las invitaciones. 1.1.2. Determinar los representantes de las diferentes áreas de la organización quienes presidirán las mesas de diálogo. 1.1.3. Adecuar una sala de juntas y preparar la logística para el conversatorio. 1.1.4. Gestionar la adquisición de premios como órdenes de consumo en restaurantes y noches de hospedaje en hoteles de la ciudad que se sortearán entre los asistentes.	Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional Dto. Mercadeo

	<p>1.2. Incentivar a los clientes de Mutualista Pichincha para participar en grupos focales que se realizarán en las agencias de manera aleatoria y en los cuales se tratarán los temas de interés más solicitados por los clientes (cuentas, ahorro programado, créditos, proyectos, financiamientos, sugerencias en relación al servicio entre otros) y así poder identificar con mayor precisión sus necesidades.</p>	<p>1.2.1 Coordinar la organización de los grupos focales y el responsable en cada agencia de Mutualista Pichincha.</p> <p>1.2.2 Persuadir a los clientes y público en general a participar en los grupos focales con la ayuda de juglares que estarán animando.</p> <p>1.2.3 Realizar un guión base para encaminar al público hacia los temas que se tratarán y ayuden a identificar claramente las necesidades.</p> <p>1.2.4 Preparar el material logístico y audiovisual para cada grupo focal.</p> <p>1.2.5. Realizar un informe posterior a cada grupo focal, en base al mapa de diálogo con grupos de interés, el cual será analizado y presentado a manera de propuesta para atender las necesidades de los clientes.</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional</p> <p>Dto. Mercadeo</p>
--	--	---	---

	<p>1.3. Gestionar la creación de un Chat virtual en la página web a través del cual los clientes puedan interactuar con un asesor virtual y acceder a información personalizada sobre los productos, servicios y actividades de la organización y a la vez que puedan exponer sus inquietudes y sugerencias.</p>	<p>1.3.1 Coordinar la programación y publicación del chat virtual en la página web de la organización.</p> <p>3.2.2 Capacitar al responsable de comunidades virtuales para el manejo del chat virtual.</p> <p>3.2.3 Informar a los clientes sobre el nuevo servicio del chat por medio de mails y carteles en lugares visibles de las agencias.</p> <p>3.2.4 Promocionar el chat virtual por medio de un banner tipo pop-up que aparecerá a todos los usuarios que ingresen a la página web.</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional</p> <p>Dto. Sistemas – Manager de Redes Sociales</p> <p>Dto. Mercadeo.</p>
<p>Objetivo que se cumple con la siguiente estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover la gestión, actividades y proyectos de Responsabilidad Social que realiza la organización hacia los públicos objetivos del área externa en el lapso de 8 meses. 			
<p>2. Impulsar actividades de RSE para con los clientes de Mutualista Pichincha, que estén basadas en</p>	<p>2.1. Gestionar la creación de un manual de información económica y consejos de ahorro en casa, que será repartido a los clientes de Mutualista Pichincha</p>	<p>2.1.1 Desarrollar el índice y temario que contendrá el manual.</p> <p>2.1.2 Gestionar colaboración de un experto en la redacción de los tips, notas y los temas</p>	<p>Dto. De Comunicación -</p>

sus expectativas y necesidades.	tanto en las oficinas, proyectos y también enviado adjunto en los estados de cuenta.	<p>que contendrá el manual.</p> <p>2.1.3 Coordinar la edición, diagramación e impresión del manual.</p> <p>2.1.4 Socializar a los empleados de Mutualista Pichincha el manual de economía y cómo será repartido a los clientes.</p> <p>2.1.5 Ubicar un stand en donde los clientes se acerquen a retirar el manual llenando sus datos en un formulario mismo que servirá para actualización de datos.</p>	Comunicador Organizacional, Diseñador Gráfico
	2.2. Realizar una campaña de educación financiera para los clientes de Mutualista Pichincha llamado "Usa bien tus lucas" que será difundido por medio de un taller y una columna informativa en la página web.	<p>2.2.1 Coordinar la colaboración de expositores y representantes del área financiera para guiar el taller "Usa bien tus lucas".</p> <p>2.2.2 Coordinar los preparativos para el taller (el lugar, fecha y logística).</p> <p>2.2.3 Preparar el informativo y formulario de inscripción para el taller que será gratuito y con un cupo máximo de 300 participantes.</p> <p>2.2.4 Informar a los clientes sobre el taller por medio de afiches en las oficinas y a las</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional, Diseñador Gráfico</p> <p>Dto. De Sistemas</p>

		afueras de los proyectos y la publicación de la noticia en la página web. 2.2.5 Publicar los tips y puntos importantes del taller en una columna de noticias en la página web.	
	2.3. Realizar un concurso de apoyo para clientes emprendedores “pequeños emprendedores con grandes sueños”. Los 3 mejores proyectos de emprendimiento tendrán financiación del 70% con Mutualista Pichincha.	2.3.1 Desarrollar las bases y condiciones del concurso junto con la directiva y una comisión encargada del proceso. 2.3.2 Difundir a todos los clientes sobre el nuevo concurso que lanzará Mutualista Pichincha. 2.3.3 Emitir formularios de aplicación para el concurso que sean descargables por internet. 2.3.4 Preparar la recepción de las propuestas con personal de apoyo logístico. 2.3.5 Realizar la evaluación y elección de los 3 mejores proyectos y dar a conocer a los ganadores por medio de la página web de Mutualista Pichincha y a través de medios de comunicación impresos.	Directiva de Mutualista Pichincha. Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional. Dto. Mercadeo Dto. Financiero.

Objetivo que se cumple con la siguiente estrategia:			
<ul style="list-style-type: none"> Lograr en un 50% el mejoramiento y agilidad de los procesos de comunicación, información y difusión de las actividades y proyectos de Responsabilidad Social que realiza Mutualista Pichincha enfocadas a sus públicos objetivos. 			
<p>3. Difundir las actividades de RSE que realiza Mutualista Pichincha por medio de canales de comunicación más directos con los clientes, con la finalidad de mantenerlos informados y reforzar la imagen institucional.</p>	<p>3.1. Realizar publicidad institucional (afiches) con mensajes e imágenes que tengan impacto en los clientes y que comuniquen las actividades sociales que realiza la organización además de los programas que realiza para los clientes.</p>	<p>3.1.1 Seleccionar las fotografías y los mensajes que se plasmarán los afiches.</p> <p>3.1.2 Presentar a los directivos las diferentes opciones de afiches para que sean evaluados y aprobados.</p> <p>3.1.3 Evaluar el impacto de los afiches con sondeos de opinión aleatorios que se realizarán en las diferentes agencias.</p> <p>3.1.4 Renovar los afiches cada tres meses.</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional, Diseñador Gráfico</p>
	<p>3.2 Crear un folleto informativo de los servicios y actividades de Mutualista Pichincha que contenga un formulario pequeño para evaluar las actividades que más aprecian los clientes y además contenga un talonario para actualización de datos. Este folleto será distribuido en los estados de cuenta y en las agencias.</p>	<p>3.2.1 Gestionar la diagramación del folleto.</p> <p>3.2.2 Desarrollar el formulario detallando brevemente las actividades más destacadas y ubicar casilleros para la selección de los clientes.</p> <p>3.2.3 Recabar los formularios y talonarios en las agencias.</p> <p>3.2.4 Realizar el análisis, diagnóstico y tabulación de las preguntas de los</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional, Diseñador Gráfico</p>

		formularios y determinar los puntos en los que se puede centrar la organización.	
	3.3 Comunicar la RSE que realiza Mutualista Pichincha por medio del envío de boletines electrónicos y aprender de otras instituciones nuevas formas de comunicar la RSE para lo que se gestionará la presencia de la organización en las redes sociales empresariales.	<p>3.3.1 Redactar el boletín informativo externo con noticias cortas, interesantes y de fácil comprensión que sea desplegable.</p> <p>3.3.2 Coordinar la diagramación del boletín informativo que se enviará por medio de mails una vez al mes.</p> <p>3.3.3 Realizar una sección en la página web para publicar los boletines electrónicos</p> <p>3.3.4 Gestionar la creación de redes sociales empresariales como LinkedIn y Xing uniéndose a los grupos de empresas relacionadas con la línea de negocio y que cumplen RSE para realizar benchmarking de la manera en cómo comunican sus actividades.</p> <p>3.3.5 Realizar publicaciones constantes en las redes sociales de las actividades sociales que realiza la organización.</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional, Diseñador Gráfico.</p> <p>Dto. Mecadeo</p> <p>Dto. De Sistemas.</p>

4.7.1. Matriz de evaluación

Matriz de evaluación del Plan Comunicacional de Responsabilidad Social para Clientes.

Código/ Táctica	Mecanismo de Evaluación	Indicadores
1.1	<ul style="list-style-type: none">• Mesas de diálogo.• Premios para los asistentes de las mesas de diálogo.	<ul style="list-style-type: none">• Número de asistentes a las mesas de diálogo.• Premios efectivos entregados y utilizados.
1.2	<ul style="list-style-type: none">• Grupos focales.• Mapa de diálogo con grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none">• Número de participantes en los grupos focales.• Porcentaje de expectativas recabadas.
1.3	<ul style="list-style-type: none">• Chat en página web.	<ul style="list-style-type: none">• Número de visitas al chat.• Número de conversaciones mantenidas.• Número de inquietudes atendidas.
2.1	<ul style="list-style-type: none">• Encuestas sobre el interés de los lectores en el manual de información y consejos de economía	<ul style="list-style-type: none">• Número de ejemplares distribuidos• Porcentaje de resultados positivos basados en el interés que generó el manual.

2.2	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia a los talleres. • Formulario de evaluación de talleres 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de asistentes a los talleres. • Resultados de los formularios. • Números de comentarios positivos.
2.3	<ul style="list-style-type: none"> • Concurso para clientes. • Seguimiento sistemático. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes y propuestas aceptadas. • Seguimiento antes, durante y después.
3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Sondeo de opinión en base a las reacciones de los afiches. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados positivos del sondeo de opinión.
3.2	<ul style="list-style-type: none"> • Test Piloto • Formularios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de folletos entregados. • Número de formularios contestados.
3.3	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis previo del contenido de mails y folletos. • Test de retroalimentación de la RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de lectores del mail. • Porcentaje de respuestas correctas en el test.

4.8. Fase II. PLAN COMUNICACIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA COMUNIDAD LOCAL.

Objetivo que se cumplen con la siguiente estrategia:			
<ul style="list-style-type: none"> Recabar las expectativas y necesidades de los públicos externos de la organización en función de la Responsabilidad Social durante los primeros meses del programa. 			
Estrategia	Tácticas	Actividades	Responsable
1. Realizar acercamientos con las comunidades de bajos recursos que se encuentren aledañas a los proyectos de Mutualista Pichincha, que permitirán mantener una mejor comunicación y receptar sus expectativas y necesidades.	1.1 Organizar encuentros con dirigentes, y representantes de organizaciones barriales en los cuales ellos puedan comunicar sus necesidades sociales y sus expectativas en relación a la gestión que Mutualista Pichincha pueda realizar en su comunidad.	1.1.1 Seleccionar las comunidades más necesitadas y con las cuales Mutualista Pichincha puede entablar acercamientos y aportar con actividades sociales. 1.1.2 Realizar una investigación para identificar a los dirigentes o representantes de organizaciones barriales de cada comunidad escogida. 1.1.3 Determinar quiénes serán los representantes de Mutualista Pichincha delegados para realizar los acercamientos y darlos a conocer a los dirigentes comunitarios. 1.1.4 Determinar un cronograma para las	Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional, Diseñador Gráfico. Dto. Mecadeo

		<p>reuniones.</p> <p>1.1.5 Preparar el material logístico (libretas, grabadoras de voz, material promocional) para dichas reuniones.</p> <p>1.1.6 Realizar una memoria visual (fotografías y grabaciones) para luego publicarlas en la memoria de sostenibilidad.</p>	
	<p>1.2 Incentivar a los dirigentes de las comunidades de escasos recursos para que elaboren y presenten propuestas recogiendo las necesidades de su comunidad, las cuales puedan ser atendidas con las acciones de Mutualista Pichincha.</p>	<p>1.2.1 Realizar una invitación abierta a los dirigentes de las comunidades seleccionadas para presentar sus propuestas.</p> <p>1.2.2 Determinar el lugar, fecha y hora para la exposición de dichas propuestas.</p> <p>1.2.3 Conformar una comisión para la evaluación de las mejores propuestas, la factibilidad y alcance que Mutualista Pichincha pueda realizar en ellas.</p> <p>1.2.4 Delegar a un interlocutor entre los dirigentes de las comunidades y Mutualista Pichincha quién sea el</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional,</p> <p>Dto. Mecadeo</p>

		<p>responsable de la comunicación directa.</p> <p>1.2.5 Determinar cuáles de las propuestas receptadas serán las ejecutadas por Mutualista Pichincha y comunicarlo a toda la comunidad por medio de una visita a la misma.</p>	
<p>Objetivo que se cumplen con la siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover la gestión, actividades y proyectos de Responsabilidad Social que realiza la organización hacia los públicos objetivos del área externa en el lapso de 8 meses. 			
<p>2. Generar alianzas estratégicas y convenios de cooperación con instituciones que permitan ampliar el accionar de RSE de Mutualista Pichincha con la comunidad local y el medio ambiente.</p>	<p>2.1 Desarrollar un convenio de cooperación mutua con la Agencia Municipal de Desarrollo Económico (CONQUITO) para generar fuentes de trabajo a través de la bolsa de empleo destinado a los jefes de hogar desempleados de comunidades de escasos recursos.</p>	<p>2.1.1 Programar las visitas a las comunidades de escasos recursos previamente seleccionadas.</p> <p>2.1.2 Realizar un informe sobre cuántas personas desempleadas existen en cada área y agruparlas por áreas de actividades laborales.</p> <p>2.1.3 Realizar una reunión de trabajo con representantes de CONQUITO y Mutualista Pichincha para determinar los objetivos, alcances y plan de acción del</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional,</p> <p>Dto. Mecadeo Responsable de Investigación y Proyectos</p>

		<p>convenio basado en los informes de las investigaciones realizadas en cada comunidad.</p> <p>2.1.3 Determinar los puestos o vacantes que podrían ser utilizados por los solicitantes jefes de familia tanto dentro de la organización como en empresas aliadas.</p> <p>2.1.4 Dar a conocer a la comunidad y a los beneficiarios las oportunidades que tendrán gracias al convenio realizado.</p>	
	<p>2.2 Realizar una alianza estratégica entre la Fundación COYDES y Mutualista Pichincha para crear proyectos de emprendimiento laboral en especial madres de familia desempleadas y personas con discapacidades físicas.</p>	<p>2.2.1 Realizar un estudio, en comunidades seleccionadas, que permita determinar un aproximado del número de mujeres jefes de hogar desempleadas y personas que tengan discapacidad física.</p> <p>2.2.2 Preparar y presentar el plan de acción para la alianza estratégica que contenga proyectos de emprendimiento como elaboración de ropa, tarjetas, manualidades, pan, dulces, artesanías,</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional,</p> <p>Dto. Mecadeo Responsable de Investigación y Proyectos</p>

		<p>entre otros y mediante los cuales Mutualista Pichincha proporcionará el espacio físico (financiando la construcción de salas comunales) y materiales para realizar dichos proyectos.</p> <p>2.2.3 Dar a conocer la alianza estratégica al público interno y externo de la organización.</p>	
	<p>2.3 Reforzar la alianza que mantiene Mutualista Pichincha con MIDUVI para que personas de bajos recursos puedan acceder a las viviendas sociales que oferta Mutualista Pichincha amparadas por el bono de la vivienda.</p>	<p>2.3.1 Realizar visitas a poblaciones de bajo nivel económico donde no haya llegado Mutualista Pichincha anteriormente.</p> <p>2.3.2 Dar a conocer los proyectos que oferta Mutualista Pichincha que se encuentran catalogados en la lista de vivienda social.</p> <p>2.3.3 Brindar asesoría gratuita para las personas que deseen acceder al bono y adquirir una vivienda social y a la vez brindar facilidades para el acceso a crédito con Mutualista Pichincha.</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional,</p> <p>Dto. Mecadeo Responsable de Investigación y Proyectos</p>

Objetivo que se cumplen con la siguiente estrategia:

- Promover la gestión, actividades y proyectos de Responsabilidad Social que realiza la organización hacia los públicos objetivos del área externa en el lapso de 8 meses.

<p>3. Impulsar el desarrollo social de las comunidades aledañas donde opera la organización, por medio de programas educativos y actividades de cooperación mutua.</p>	<p>3.1 Realizar jornadas de educación en las escuelas de las comunidades aledañas para crear conciencia sobre el consumo de cigarrillo y alcohol en los menores de edad.</p>	<p>3.1.1 Realizar acercamientos con las escuelas y colegios de las comunidades aledañas para dar a conocer la campaña de prevención en consumo de alcohol y cigarrillo.</p> <p>3.1.2 Solicitar la cooperación de la Fundación Nuestros Jóvenes para que apoye en la campaña con el personal apto para impartir las charlas y con material visual.</p> <p>3.1.3 Capacitar a los docentes de los departamentos de bienestar estudiantil en el diseño y ejecución de programas en prevención del consumo de cualquier droga y de cómo actuar frente a una situación de emergencia.</p> <p>3.1.4 Coordinar la presencia de jóvenes que cuenten sus vivencias sobre el tema y</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional, Diseño Gráfico.</p> <p>Dto. Recursos Humanos</p>
--	--	--	--

		<p>que adviertan a la vez que generan conciencia en el auditorio para prevenir el consumo excesivo de alcohol y cigarrillo.</p> <p>3.1.5 Proporcionar trípticos informativos a los estudiantes sobre las causas y perjuicios del consumo de alcohol y cigarrillos.</p>	
	<p>3.2 Realizar mingas comunitarias entre la población y personal de Mutualista Pichincha para el mantenimiento de áreas verdes, programas de reforestación, reciclaje, rehabilitación de parques, entre otros.</p>	<p>3.2.1 Extender una invitación al personal de Mutualista Pichincha para que integre un grupo de voluntariado que participará en las mingas comunitarias. A los voluntarios se los reconocerá con material promocional de la institución y refrigerios.</p> <p>3.2.2 Coordinar con los dirigentes barriales la realización de las mingas según un cronograma preestablecido.</p> <p>3.2.3 Realizar banners que incluyan la leyenda "aquí colabora Mutualista Pichincha" para colocarlos en las comunidades donde se realicen las mingas.</p> <p>3.2.4 Colocar un letrero metálico fijo en las</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional, Diseño Gráfico.</p> <p>Dto. Recursos Humanos</p> <p>Dto. De Mercadeo</p>

		<p>áreas verdes donde se ha dado mantenimiento, que contenga el logo de Mutualista Pichincha y la leyenda "aquí colabora Mutualista Pichincha"</p> <p>3.2.5 Realizar la memoria visual de cada minga comunitaria para exponerlo en el boletín interno y externo de Mutualista Pichincha.</p>	
	<p>3.3 Diseñar una campaña dirigida al núcleo familiar, que apunte a combatir la violencia intrafamiliar y promover las prácticas de buena vecindad en las comunidades aledañas previamente seleccionadas por Mutualista Pichincha.</p>	<p>3.3.1 Realizar la propuesta del diseño de la campaña para prevenir la violencia intrafamiliar para ser impartida a modo de charlas con videos y dinámicas en locaciones de las comunidades.</p> <p>3.3.2 Determinar las personas que impartirán la charla y se encargarán de las dinámicas grupales.</p> <p>3.3.3 Delegar al área de diseño gráfico que prepare un video y el material gráfico referente a la campaña.</p> <p>3.3.4 Realizar un folleto que contenga consejos de buena vecindad (reciclaje,</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional, Diseño Gráfico. Diseño Multimedia</p> <p>Dto. De Mercadeo</p>

		<p>las cuotas del condominio, la relación con los vecinos, cuidado de las mascotas en el área comunal entre otros) para ser repartidos en las charlas y en los proyectos de Mutualista Pichincha.</p> <p>3.3.5 Realizar un test de evaluación de las charlas.</p>	
<p>Objetivo que se cumplen con la siguiente estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lograr en un 50% el mejoramiento y agilidad de los procesos de comunicación, información y difusión de las actividades y proyectos de Responsabilidad Social que realiza Mutualista Pichincha enfocadas a sus públicos objetivos. 			
<p>4. Difundir y dar a conocer a la comunidad sobre las actividades de RSE que realiza Mutualista Pichincha.</p>	<p>4.1 Mantener vallas con fotografías y mensajes que evidencien las actividades de RSE que ha realizado Mutualista Pichincha en las comunidades.</p>	<p>4.1.1 Seleccionar las fotografías para la publicación en las vallas.</p> <p>4.1.2 Determinar los espacios que más destaquen visualmente para la colocación de las vallas.</p> <p>4.1.3 Realizar un sondeo de opinión sobre el impacto tanto visual como emocional que puedan tener los mensajes y las fotografías que se publicarán en las vallas en cada comunidad.</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional, Diseño Gráfico.</p>

	<p>4.2 Realizar un publi-reportaje de las obras que realiza mutualista Pichincha en beneficio de varias comunidades y del medio ambiente que saldrá en suplementos informativos que circulan con los principales diarios de la ciudad de Quito en especial en revistas familiares.</p>	<p>4.2.1 Realizar la redacción del publi-reportaje. 4.2.2 Contactar al medio de comunicación y a las personas que se encargarán de la edición del publi-reportaje. 4.2.3 Realizar el seguimiento luego de la publicación. 4.3.4 Presentar a la directiva un informe con el número de impactos estimados según el número de ejemplares en circulación del medio.</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional, Diseño Gráfico.</p>
	<p>4.3 Generar reportajes gratuitos (free press) en los medios impresos de mayor circulación sobre las actividades más destacadas que realiza Mutualista Pichincha.</p>	<p>4.3.1 Planificar y extender invitaciones a los medios de comunicación para que realicen la cobertura de las principales actividades de RSE que se llevarán a cabo para lo que se deberá contar con el apoyo de una figura pública que será "padrino, madrina" de un proyecto específico. 4.3.2 Programar y planificar las visitas de los</p>	<p>Dto. De Comunicación - Comunicador Organizacional, Diseño Gráfico.</p>

		<p>medios de comunicación a los proyectos de RSE en proceso.</p> <p>4.3.3 Redactar el boletín de prensa y enviarlo a la mayor cantidad de medios de comunicación adjuntando fotografías.</p> <p>4.3.4 Realizar una ayuda memoria que será enviada a los medios de comunicación.</p> <p>4.3.5 Realizar un seguimiento exhaustivo y un archivo de todas las notas que se publiquen.</p>	
--	--	---	--

4.8.1. Matriz de evaluación

Matriz de evaluación del Plan Comunicacional de Responsabilidad Social para Comunidad Local.

Código/ Táctica	Mecanismo de Evaluación	Indicadores
1.1	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Participación del público en los encuentros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de asistentes a los encuentros. • Número de intervenciones.
1.2	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de las propuestas presentadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de propuestas presentadas. • Número de propuestas ejecutadas.
2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de las opiniones y percepciones de los representantes de la fundación aliada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel positivo alto de las opiniones de los representantes de la fundación aliada.
2.2	<ul style="list-style-type: none"> • Firma de convenios de cooperación y alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo que tarda la firma de convenios o alianzas. • Duración de la alianza.
2.3	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría para el bono de la vivienda. • Guía de recomendaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas asesoradas. • Porcentaje de familias con bono de vivienda.
3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas sobre la recordación de los mensajes expuestos en las campañas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de retención de los mensajes. • Número de respuestas efectivas.

3.2	<ul style="list-style-type: none"> • Sondeo de opinión sobre el impacto de las acciones, banners y mensajes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de la mejora de la imagen de la organización.
3.3	<ul style="list-style-type: none"> • Test sobre el impacto de la campaña. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de impactos positivos que genere la campaña.
4.1	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de la recordación del mensaje o fotografía en las vallas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas que recuerden la fotografía o mensajes.
4.2	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre la exposición del mensaje y los impactos estimados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de lectores de los artículos. • Número de impactos generados.
4.3	<ul style="list-style-type: none"> • Clipping Noticioso. • Monitores de medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de publicaciones alcanzadas en medios impresos.

4.9. Fase III. PLAN COMUNICACIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA UNIVERSIDADES.

Objetivo que se cumplen con la siguiente estrategia:			
<ul style="list-style-type: none"> Recabar las expectativas y necesidades de los públicos externos de la organización en función de la Responsabilidad Social durante los primeros meses del programa. 			
Estrategia	Tácticas	Actividades	Responsable
1. Incentivar el diálogo entre los representantes de la comunidad universitaria y Mutualista Pichincha con la finalidad de llegar a acuerdos mutuos y de cooperación basados en sus expectativas y necesidades.	1.1 Convocar a representantes del sector universitario a un conversatorio que permita obtener una visión más amplia sobre lo que ellos esperan por parte de organizaciones como las expectativas de las instituciones para proponer convenios de cooperación con Mutualista Pichincha.	1.1.1 Coordinar la diagramación de las invitaciones para el conversatorio. 1.1.2 Coordinar con las personas responsables y guías del conversatorio sobre los temas a tratarse. 1.1.3 Realizar un temario de preguntas, casos, propuestas que se darán a conocer en el evento. 1.1.4 Determinar el espacio físico. 1.1.5 Coordinar la filmación y fotografía. 1.1.6 Recabar todas las intervenciones a manera de informe y conclusiones.	Dto. De Comunicación -Comunicador Organizacional, Diseño Gráfico. Dto. De Mercadeo.

	<p>1.2 Realizar reuniones personalizadas con cada representante de relaciones institucionales de las universidades escogidas para determinar las diferentes actividades, convenios y programas de cooperación que puedan llevarse a cabo.</p>	<p>1.2.1 Realizar un análisis previo en términos de proyección para determinar cuales serán las universidades con las que Mutualista Pichincha tentativamente realizará los convenios.</p> <p>1.2.2 Realizar los contactos previos con los representantes de relaciones institucionales.</p> <p>1.2.3 Delegar a un responsable para las reuniones y para que presente de un modelo de convenio y/o programas de cooperación.</p> <p>1.2.4 Definir qué tipo de acuerdo se llevará a cabo entre las dos entidades.</p> <p>1.2.5 Dar a conocer a los grupos de interés los convenios que realiza Mutualista Pichincha por medio de la publicación de las noticias en la página web tanto de la organización como de las universidades.</p>	<p>Dto. De Comunicación -Comunicador Organizacional.</p> <p>Dto. De Mercadeo - Encargado de Relaciones Institucionales.</p>
--	---	---	---

Objetivo que se cumple con la siguiente estrategia:

- Promover la gestión, actividades y proyectos de Responsabilidad Social que realiza la organización hacia los públicos objetivos del área externa en el lapso de 8 meses.

<p>2. Desarrollar actividades culturales, proyectos de investigación y de Responsabilidad Social en base a acciones conjuntas entre la comunidad universitaria y Mutualista Pichincha.</p>	<p>2.1 Realizar programas de voluntariado de estudiantes universitarios para los proyectos de RSE de Mutualista Pichincha con la comunidad y que estos sean reconocidos con horas prácticas.</p>	<p>2.1.1 Realizar la planificación y extender una propuesta a representantes de las universidades para que los estudiantes puedan participar como voluntarios en los proyectos sociales de Mutualista Pichincha.</p> <p>2.1.2 Presentar a los voluntarios el plan de acción y darlos a conocer en las comunidades y proyectos donde trabajarán.</p> <p>2.1.3 Capacitar a los voluntarios en temas de ayuda comunitaria para los programas que se ejecuten por parte de Mutualista Pichincha.</p> <p>2.1.4 Recabar las experiencias de los voluntarios en audio y video.</p> <p>2.1.5 Gestionar el reconocimiento de la labor de</p>	<p>Dto. De Comunicación -Comunicador Organizacional.</p> <p>Dto. De Mercadeo</p>
--	--	---	--

		los voluntarios con horas de prácticas profesionales.	
	2.2 Abrir espacios para que estudiantes universitarios puedan realizar prácticas profesionales u optar por un puesto de trabajo a manera de un primer empleo en Mutualista Pichincha.	<p>2.2.1 Determinar en la planificación las plazas para pasantías y empleo dentro de los diferentes departamentos de Mutualista Pichincha.</p> <p>2.2.2 Coordinar entre los departamentos de bienestar estudiantil y el departamento de Mercadeo de Mutualista Pichincha para canalizar la propuesta de las prácticas profesionales y la bolsa de empleo para estudiantes graduados.</p> <p>2.2.3 Determina los tutores de los estudiantes que realizarán prácticas en la institución y emitan una evaluación que determine si el estudiante puede optar por un puesto de trabajo en Mutualista Pichincha.</p> <p>2.2.4 Solicitar estudiantes graduados por medio de la bolsa de empleo universitaria para las plazas que estén disponibles en la</p>	<p>Dto. De Comunicación -Comunicador Organizacional.</p> <p>Dto. De Mercadeo</p> <p>Dto. RRHH.</p> <p>Área de Planificación</p>

		<p>organización.</p> <p>2.2.5 Publicar la labor de Mutualista Pichincha con los estudiantes universitarios en la página web, boletines y memoria de sostenibilidad.</p>	
	<p>2.3 Auspiciar e impulsar actividades culturales en las cuales participen los estudiantes de las universidades con las cuales Mutualista Pichincha tienen programas de cooperación.</p>	<p>2.3.1 Mantener acercamientos con los colectivos culturales (grupo musical, danza, teatro, coros) y encargados de Mutualista Pichincha.</p> <p>2.3.2 Determinar las necesidades logísticas en las que pueda cooperar Mutualista Pichincha (instrumentos musicales, vestuario, instructores, uniformes).</p> <p>2.3.3 Establecer un convenio de auspicio en eventos interuniversitarios por un periodo de 3 meses a un colectivo cultural por universidad que necesite de mayor apoyo.</p> <p>2.3.4 Mantener la imagen de marca Mutualista Pichincha en las presentaciones de dichos</p>	<p>Dto. De Comunicación -Comunicador Organizacional.</p> <p>Dto. De Mercadeo</p> <p>Dto. Financiero</p>

		<p>grupos.</p> <p>2.3.5 Documentar todo el apoyo y auspicio por medio de videos y fotografías que se difundan en la página web y memoria de sostenibilidad.</p>	
	<p>2.4 Incentivar a los estudiantes universitarios a desarrollar proyectos de investigación relacionados con los temas de Responsabilidad Social que se puedan llevar a cabo sus universidades y los mejores proyectos sean premiados con reconocimientos.</p>	<p>2.4.1 Mantener reuniones con profesores que imparten la materia de investigación para dar a conocer la propuesta.</p> <p>2.4.2 Coordinar con los departamentos de Relaciones Públicas o Comunicación de las universidades para que se dé a conocer el proyecto a toda la comunidad universitaria.</p> <p>2.4.3 Informar sobre los días y el lugar donde se recolectarán todas las propuestas.</p> <p>2.4.4 Crear un jurado especializado en investigación, Responsabilidad Social y autoridades para que sean quienes evalúen las propuestas.</p> <p>2.4.5 Premiar a las 3 mejores propuestas con</p>	<p>Dto. De Comunicación -Comunicador Organizacional.</p> <p>Dto. De Mercadeo</p> <p>Dto. Financiero</p>

		25% de becas universitarias, teléfonos celulares y computadores. 2.4.6 Promover la aplicación de al menos 2 de las propuestas ganadoras para la universidad.	
Objetivo que se cumple con la siguiente estrategia:			
<ul style="list-style-type: none"> Lograr en un 50% el mejoramiento y agilidad de los procesos de comunicación, información y difusión de las actividades y proyectos de Responsabilidad Social que realiza Mutualista Pichincha enfocadas a sus públicos objetivos. 			
3. Optimizar los canales de comunicación de doble vía con la comunidad universitaria para dar a conocer los programas, proyectos y actividades de Responsabilidad Social que se llevan a cabo para beneficio de los estudiantes por parte de Mutualista Pichincha.	3.1 Proporcionar información continua como fotografías y material gráfico al departamento de Relaciones Públicas de las universidades respecto de los proyectos y aportes que realiza Mutualista Pichincha en ella para que sean colocados en las diferentes carteleras informativas.	3.3.1 Entregar mensualmente una copia de las memorias gráficas que se realizarán durante todos los programas, proyectos y apoyos que realice Mutualista Pichincha y los estudiantes. 3.3.2 Incluir contactos y motivar a los estudiantes a unirse a los voluntariados y proyectos de investigación de RSE por medio de la publicación de anécdotas de sus compañeros. 3.3.3 Coordinar con el departamento de Relaciones públicas para que mantenga	Dto. De Comunicación -Comunicador Organizacional, Diseño Gráfico.

		<p>actualizada la información referente a la Responsabilidad Social de Mutualista Pichincha.</p>	
	<p>3.2 Mantener una participación activa con stands en todas las ferias universitarias y eventos que se realicen internamente en las universidades para dar a conocer las acciones de la organización y captar más número de colaboradores.</p>	<p>3.2.1 Coordinar con el departamento de Relaciones Públicas de cada universidad para que mantenga al tanto de los eventos al responsable de RRPP de Mutualista Pichincha.</p> <p>3.2.2 Designar a los miembros de Mutualista Pichincha que participarán de las ferias y eventos.</p> <p>3.2.3 Coordinar el material logístico y gráfico que se necesitará en cada participación a estos eventos.</p> <p>3.2.4 Colocar toda la información de Responsabilidad Social que cumple la organización en pro de la universidad, los proyectos con la comunidad y sus clientes.</p> <p>3.2.5 Proyectar un video promocional de la</p>	<p>Dto. De Comunicación -Comunicador Organizacional. Diseño Gráfico</p> <p>Dto. De Mercadeo</p>

		<p>acción social que realiza Mutualista Pichincha tanto en las comunidades de bajos recursos como la labor que cumple apoyando en las universidades.</p>	
	<p>3.3 Aperturar una cuenta de facebook para llegar a los jóvenes universitarios incluyéndolos como amigos a quienes participan con los proyectos de Responsabilidad Social junto a Mutualista Pichincha e invitar a otros jóvenes. Además se publicará fuentes de información, buscadores de libros, diccionarios, aplicaciones que faciliten su estudio.</p>	<p>3.3.1 El asesor de comunidades sociales se encargará de unir a los grupos a los universitarios y jóvenes de diferentes partes del país.</p> <p>3.3.2 Subir y etiquetar las fotografías y videos de los jóvenes voluntarios que cumplen labor social en los proyectos con la comunidad y de los grupos culturales a quienes apoya la organización.</p> <p>3.3.3 Publicar y actualizar información que sea del interés del público joven (fuentes de información, buscadores de libros, diccionarios, aplicaciones para teléfonos, seminarios, cursos, entre otros) y que permita mantenerlos unidos a las redes sociales de Mutualista Pichincha.</p>	<p>Dto. De Comunicación -Comunicador Organizacional. Diseño Gráfico</p> <p>Dto. De Sistemas – Asesor de comunidades virtuales</p>

		3.3.4 Se realizará un balance de la aceptación que ha tenido Mutualista Pichincha en las redes sociales en base al número de amigos, número de comentarios y vistas.	
	3.4 Crear una cuenta institucional de twitter para poder interactuar con la comunidad, clientes, público universitario y otros grupos de interés, en cuanto a programas de responsabilidad social e información de Mutualista Pichincha.	<p>3.4.1 Coordinar con el asesor de comunidades virtuales para la creación de la cuenta de twitter.</p> <p>3.4.2 Interactuar con la comunidad 2.0 para que por medio de votaciones en twitter los votantes decidan los lugares y acciones de Responsabilidad Social que les gustaría que realice Mutualista Pichincha para determinadas comunidades.</p> <p>3.4.3 Proporcionar constante información sobre las actividades que realiza la organización, sobre sus servicios, noticias, temas relacionados con la línea de negocio y temas financieros que sean</p>	<p>Dto. De Comunicación -Comunicador Organizacional, Diseño Gráfico.</p> <p>Dto. de Sistemas – Asesor de comunidades virtuales.</p>

		<p>del interés del público en general.</p> <p>3.4.4 Cargar videos en youtube de las diversas actividades y programas que emprende Mutualista Pichincha a favor de la comunidad y darlos a conocer por links en la cuenta de twitter.</p> <p>3.4.5 Recopilar los comentarios y menciones que se den a través de la cuenta twitter.</p>	
--	--	---	--

4.9.1. Matriz de evaluación

Matriz de evaluación del Plan Comunicacional de Responsabilidad Social para Universidades.

Código/ Táctica	Mecanismo de Evaluación	Indicadores
1.1	<ul style="list-style-type: none">Registros de asistencia y temas tratados en los conversatorios.	<ul style="list-style-type: none">Número de asistentes a los conversatorios.Número de temas tratados.
1.2	<ul style="list-style-type: none">Reuniones con los representantes de las universidades.	<ul style="list-style-type: none">Número de reuniones mantenidas.Nivel de acuerdos alcanzados en base a las reuniones.
2.1	<ul style="list-style-type: none">Programas de voluntariado.Cobertura en proyectos.	<ul style="list-style-type: none">Número de voluntarios.Número de proyectos cubiertos con voluntarios.
2.2	<ul style="list-style-type: none">Convocatoria para estudiantes universitarios.Tutor para universitarios.	<ul style="list-style-type: none">Número de estudiantes practicantes.Porcentaje de estudiantes que obtienen un puesto laboral en la organización.
2.3	<ul style="list-style-type: none">Participación con auspicio de eventos.	<ul style="list-style-type: none">Número de eventos auspiciados.
2.4	<ul style="list-style-type: none">Recepción de propuestas	<ul style="list-style-type: none">Número de propuestas receptadas.

3.1	<ul style="list-style-type: none"> Exposición de artículos y material informativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de material difundido.
3.2	<ul style="list-style-type: none"> Participación en eventos y ferias. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de participaciones efectivas en ferias y eventos.
3.3	<ul style="list-style-type: none"> Mensajes, conversaciones en las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de visitas. Número de comentarios
3.4	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas sobre el interés del público en las comunidades sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de comentarios. Número de menciones. Número de visitas a los links.

4.10. Programa de Rendición de cuentas, transparencia y combate a la corrupción

El programa de rendición de cuentas, transparencia y combate a la corrupción se basa en acciones y directrices que deben ser diseñadas e incluidas en la planificación anual de la organización para ser puestas en marcha durante todo el periodo, las mismas que arrojarán indicadores y así obtener los respectivos resultados que serán plasmados en la memoria de sostenibilidad.

Las principales directrices que debe mantener el programa son:

- Mantener la periodicidad y actualidad de los informes y reportes que se generen y los mismos darlos a conocer a los grupos de interés.
- Mantener procesos transparentes y procurar el acceso a la información necesaria.
- Mantener compromisos firmes y públicos de combate a la corrupción al interior de la institución.

Indicador/Acción	Rendición de cuentas	Transparencia	Anti corrupción
Presentar balances, informes y cifras de los resultados obtenidos de todos los procesos internos y externos que ha llevado a cabo la organización.	✓		
Realizar la publicación de la memoria de sostenibilidad con datos reales y claros basados en los aspectos económico, social, ambiental y responsabilidad social.	✓		
Hacer partícipes a los grupos de interés de las publicaciones	✓	✓	

anuales y memorias de sostenibilidad y balance social realizado por la organización por todos los medios de comunicación disponibles tanto físicos como electrónicos.			
Activar canales de retroalimentación con los grupos de interés.	✓	✓	
Mantener participaciones activas en premios de Responsabilidad Social, reconocimiento empresarial, buenas prácticas ambientales y sociales, inclusión, y en los referentes a la línea de negocio.	✓	✓	✓
Mantener el código de conducta de la organización alineado con los derechos humanos, valores corporativos y tratados internacionales.	✓	✓	✓
Alinear a la organización con los objetivos y disposiciones gubernamentales que le competan.	✓	✓	✓
Mantener al día el pago de impuestos y contribuciones a los organismos del Estado.	✓	✓	✓
Definir proyectos de conservación del medioambiente, reducción de desperdicios, reciclaje, manejo de desechos y generación de gases invernadero, alineados con el proyecto "cero papel".	✓		
Difundir toda la información posible en los temas con mayor número de solicitudes en demanda de información por parte de los grupos de interés.		✓	
Mantener la claridad, veracidad, oportunidad, actualidad y disponibilidad de la información que se maneja a nivel interno y externo.		✓	✓
Mantener constante comunicación con el sector empresarial, pudiendo establecer acciones de mejora conjunta y agilizar la búsqueda de soluciones a problemas comunes.		✓	✓

Procurar la participación de gremios en proyectos y alianzas estratégicas.		✓	
Mantener equidad de género en el personal que labora en la organización.		✓	
Sensibilizar al personal en temas de igualdad, respeto y discriminación.		✓	
Mantener procesos transparentes de contratación.		✓	✓
Mantener activo el plan de capacitación y formación profesional para al personal.	✓	✓	
Asumir compromisos públicos contra la corrupción y la extorsión.		✓	✓
Fomentar el conocimiento, formación y cumplimiento de los compromisos para combatir la corrupción por parte del personal.		✓	✓
Crear canales para recibir denuncias de corrupción, soborno, extorsión, fraude conocidos al interior de la institución.	✓	✓	✓
Mantener la coherencia entre la cultura corporativa (decires), código de conducta (ética) y las acciones (haceres) que realiza la organización en todos los ámbitos.	✓	✓	✓

4.11. Relación de la propuesta con los principios básicos de la guía ISO 26000

Con las propuestas de comunicación de los planes basados en programas de Responsabilidad Social se cumplen varios de los 7 principios estipulados en la guía de ISO26000 y también los principales temas que se deben dar cumplimiento en la organización para la aplicación de dicha guía.

Principio de la ISO 26000	Manera en la que lo cumple	Tema que abarca de la ISO 26000
Rendición de Cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicando el programa de rendición de cuentas. • Publicando el balance social. • Publicando la memoria de responsabilidad. • Aplicando y dando cumplimiento a las acciones relacionadas con la lucha anti corrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Organizacional. • Prácticas laborales justas.
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicando el programa de rendición de transparencia. • Dando a conocer a todos los grupos de interés sus balances. • Transparentando procesos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Organizacional. • Prácticas laborales justas.
Comportamiento ético	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicando y dando cumplimiento a las acciones relacionadas con la lucha anti corrupción. • Aplicando el código de conducta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas laborales justas. • Derechos Humanos
Partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificando expectativas y necesidades de las partes 	<ul style="list-style-type: none"> • Temas de consumidores.

	<p>interesadas y luchar por abarcarlas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar en cuenta a las partes interesadas con quienes no se ha realizado programas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medio Ambiente. • Desarrollo Social
<p>Normativa Internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumpliendo tratados internacionales. • Cumpliendo leyes del acontecer nacional. • Respetando Derechos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas laborales justas. • Derechos Humanos. • Gobierno Organizacional.
<p>Derechos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomando en cuenta los derechos humanos en cada uno de los programas de Responsabilidad que se apliquen. • Emitir comunicados en respaldo a los derechos humanos siempre que el contexto amerite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas laborales justas. • Derechos Humanos. • Temas de consumidores.

4.12. Presupuesto General

CODIGO	CONCEPTO	TOTAL
FI/ 1.1	Impresiones invitaciones x 1000	350.00
FI/ 1.1	Adquisiciones de premios (ordenes de consumo, hospedaje.)	230.00
FI/ 1.3	Ánforas para recepción de talonarios x 30	120.00
FI/ 2.2	Conferencia/ taller x2	2 400.00
FI / 2.1, 2.2, 2.3,	Material informativo (dípticos, trípticos, carpetas, etc).	958.00
FI / 2.1, 2.2, 2.3,	Material promocional (esferos, llaveros, agendas)	1 115.00
FII/ 1.1	Evento encuentro con comunidades.	942.00
FII/ 1.2	Material logístico	130.00
FII/ 1.2	Grabación y reproducción en video	330.00
FII/ 3.1, 3.2, 3.3	Material informativo (dípticos, trípticos, carpetas, etc).	834.00
FII/ 3.2	Banners x 20	760.00
FIII/ 1.1	Conversatorio	269.00
FIII/ 2.1	Inducción a los voluntarios.	346.00
FIII/ 2.3	Fondo para Auspicios	5 200.00
FIII/ 2.4	Fondo de reconocimiento para propuestas de investigación	500.00
FIII/ 3.1	Impresiones de fotografías	55.00
FIII/ 3.2	Stands para participación en Ferias	1 610.00
FIII/ 3.2	Pantalla informativa para ferias	689.00
	Impresiones varias	400.00
	SUBTOTAL	16.238,00

Gastos administrativos	
Honorarios	2.000
Viaticos	300
Gastos operativos	2.301,00
Gastos de investigación	230
Gastos imprevistos	141,94
TOTAL	21 210,94

4.14. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

- La imagen de una organización está directamente ligada al accionar en materia de Responsabilidad Social. La percepción de la imagen por parte de los grupos de interés está determinada en la medida en que la información y el conocimiento que ellos tienen acerca de las actividades que realiza una organización cumple con sus expectativas y la consideran de aporte socialmente responsable.
- La comunicación es la columna vertebral de la Responsabilidad Social por ello es la herramienta clave para saber llegar a los grupos de interés y poder captar sus expectativas y necesidades reales, poder mantener diálogos abiertos y continuos y abrir canales eficaces de comunicación y retroalimentación.
- La rendición de cuentas hoy en día es un mecanismo obligatorio para toda organización, más aún si dice cumplir con Responsabilidad Social ya que es indispensable que todos los balances, metas, indicadores cumplidos y acciones, se den a conocer a la sociedad, medios de comunicación, público interno y externo y demás grupos de interés, pues esto representa la evidencia más clara al momento de juzgar o construir la reputación institucional.
- Dentro de los indicadores más destacados que permiten medir la Responsabilidad Social en las organizaciones se encuentran: los valores éticos, las relaciones con la comunidad y grupos de interés, todas las acciones que aporten al desarrollo sostenible de la sociedad, la calidad de sus productos y servicios, el cumplimiento de las leyes, el respeto por los derechos humanos, su preocupación y respeto por el medioambiente, la transparencia y constante rendición de cuentas a su entorno.

- Las Relaciones Públicas se encuentran presentes en todos los procesos de Responsabilidad Social ya que sin la dirección y guía de un comunicador no se podrán plantear estrategias y tácticas que ayuden a formar alianzas estratégicas, llegar acuerdos, dar a conocer a la organización de la mejor manera y demás roles que, solo la gestión minuciosa de la imagen y la comunicación que proyecta las Relaciones Públicas, se puede lograr.
- Para poder afianzar los principios básicos de la guía ISO 26000 es necesario que una organización opte por un programa integral de Responsabilidad Social que tenga su base en políticas sociales, objetivos reales y un código de conducta ético bien establecido en la organización, siempre que estos apunten a cumplir demandas, expectativas y necesidades de los grupos de interés con acciones adecuadas y transparentes.
- La Responsabilidad Social debe asumirse como un principio y filosofía fundamental en la organización de donde parte su accionar, poniendo en marcha verdaderos programas anuales que sean constantes y que puedan dar frutos evidentes mejorando la imagen y reputación, la rentabilidad y asegurando su permanencia en el mercado, de esta manera la Responsabilidad Social no convertirá en un factor esporádico y sin resultados.
- Al ser Mutualista Pichincha una entidad que brinda servicios financieros e inmobiliarios tiene el deber de retribuir a la sociedad y con la aplicación de la guía ISO 26000 le permitirá encaminar estas acciones para traducirlas en resultados positivos, ganar mayor confianza, solidez institucional y reputación en su imagen.

Recomendaciones:

- Se debe considerar la creación de un comité interno de Responsabilidad Social en cada organización que esté conformado por ingenieros ambientales, expertos en materia de desarrollo sustentable, relacionistas públicos, comunicadores organizacionales, economistas, entre otros.
- Evaluar anualmente las metas cumplidas y las metas no cumplidas de Responsabilidad Social para preparar nuevos enfoques y estrategias a fin de llegar a los objetivos sociales que se plantea la organización.
- La base de todo plan de Responsabilidad Social o de Comunicación se encuentra en el adecuado planteamiento de objetivos alcanzables y verdaderos para cada organización por ello la recomendación a tomar el tiempo necesario para encaminar y plantear los objetivos.
- Cualquier organización independientemente de su tamaño y línea de negocio puede acceder a la aplicación de la guía ISO 26000.
- Previo a la aplicación de la guía ISO 26000 es recomendable que una organización opte por aplicar el modelo Global Reporting Initiative GRI ya que puede ser de validez para determinar si se cumplen con indicadores que se estipulan en los principios y temas de la guía ISO 26000.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACCIÓN EMPRESARIAL. "El ABC de la Responsabilidad Social en Chile y en el mundo". Santiago, Chile, 2003.
2. Anónimo. "Historia de la Calidad" <http://www.calidad.com.mx/articulos/15.htm> México.
3. Anónimo. "Historia de las normas ISO 9000". www.scribd.com/doc/4744374/historia-de-las-iso-9000. Septiembre 2007.
4. Anónimo. "Se acerca ISO 26000 al consenso final". <http://www.expoknews.com/2009/05/28/se-acerca-iso-26000-al-consenso-final/> Mayo, 2009
5. ARABIA, Claudia "El Rol de las Relaciones Públicas en la Responsabilidad Social Empresarial". http://www.iarse.org/site/curso_rse. Córdoba, Argentina, 2005.
6. ARRIETA, Freddy "Bienestar Social: Empresas del siglo XXI". <http://www.mailxmail.com/curso-bienestar-social-empresas-siglo-xxi-2/balance-social-principios-indicadores>. Julio 2009.
7. Avolio Cecilia Rosales "La Responsabilidad Social de las organizaciones. El Balance Social" 2da edición Argentina 1997.
8. BARQUERO, Mario. "Evolución socio-económica del balance social aplicado a las relaciones públicas y su proyección al estado de bienestar". México 2002.
9. BENIS, Walter. "Dirigir personas es como adiestrar gatos". Ed Centro de Estudios Ramón areces. Madrid, España 2001.
10. Boletín Informativo de ISO/TMB/WG sobre Responsabilidad Social "ACTUALIZACIONES DE ISO/RS" Edición #0 Publicado por ISO/TMB/WG/RS. www.iso.org/sr/publications. Versión en español. 2006.
11. CANTÚ Delgado, Humberto. "Desarrollo de una cultura de calidad", Editorial Mc Graw Hill México D.F, México, 2001.
12. CERES, "El ABC de la Responsabilidad Social". Mantis Comunicación. Quito, Ecuador, 2008.
13. CHAIN, Tomás. "Normalización de la calidad". http://cqc_trabajos/uba/articuloiso9000.htm. Buenos Aires, Argentina 2001.

14. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS "El libro verde de la responsabilidad social de las empresas". Bruselas, 2001.
15. Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. "Nuestro Futuro Común". Informe Brundtland. 1987.
16. COX, Sebastian; DUPRET, Javier, "La Responsabilidad Social Corporativa como aporte a la ética y probidad públicas", Santiago de Chile, Chile, 1999.
17. CRIGLIANO, Carla. "Gestión de la Comunicación Interna de las Organizaciones". www.licencomunicacion.com.ar/articulos/Nuevos/cortes3.htm. Argentina, 2010.
18. CRUZ Ramirez, José. "Historia de la Calidad" www.tecnologiaycalidad.com/calidad/6.htm. 2001.
19. El GRI" <http://www.eticagro.com.ar/modules/smartsection/item.php?itemid=36>. 2005
20. ETHOS, "Balance Social y Comunicación de la Empresa a la Sociedad". Publicación del Instituto ETHOS Brasil. Santa Cruz de la Sierra, 2006.
21. ETHOS, "Balance Social y la Comunicación de la empresa con la sociedad". Fundación EMPRENDER. Argentina, 2006.
22. FLACSO, "Opinión Pública y Comunicación". ICONOS Revista de Ciencias Sociales N°7. P.137. <http://www.flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/1587/4/15.%20Ensayo.%20Opini%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20y%20comunicaci%C3%B3n.%20Gracia,%20Beaudoux,%20D%20Adamo.pdf>
23. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. Boletín Electrónico "Iberoamérica frente a la norma ISO de Responsabilidad Social". <http://www.fundibeq.org/DePortada/ABoletines.html>. Abril 2006
24. GALLEGO, Mery. "El Balance Social como Herramienta de Auditoría Organizacional". Revista Eafit. México, 1999.
25. GÉNOVA, Antonio "Patrocinio y Mecenazgo" <http://www.redrrpp.com.ar/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=535>. Argentina, Julio 2009.
26. GONZALES José Antonio; Chavarri Fernando: "El modelo de gestión de calidad total en las organizaciones". Ed Cedape. Madrid, España 2005

- 27.** GONZÁLES, Ignacio. "El Balance Social, una herramienta de transparencia y comunicación con la sociedad".
<http://www.materiabiz.com/mbz/empresaysociedad/nota.vsp?nid=35826>
Argentina, 2007.
- 28.** GONZÁLEZ García Ignacio "El Balance Social. Un enfoque integral". IDEA Instituto para el desarrollo empresarial de Argentina. Buenos Aires, Argentina. Octubre 2001.
- 29.** INEN, "La Estructura del INEN". www.inen.gov.ec. Publicación web # 566. 2008.
- 30.** INEN, "Participando en el futuro de la norma internacional en responsabilidad social ISO 26000". Publicación folleto virtual. www.inen.gov.ec . Septiembre 2008.
- 31.** International Organization for Standardization. "About ISO".
<http://www.iso.org/iso/structure>. 2009.
- 32.** IRSE. http://www.irse-ec.org/contenido/norma_iso_26000.html. Octubre 2008.
- 33.** ISO "Guía en Responsabilidad Social ISO 26000". ISO/TMB/WG RS N 80. 2006.
- 34.** ISO. "About ISO 26000". <http://www.iso.org/sr>
- 35.** MONTERROSO, Elda. "Las normas ISO. Serie de las 14000". Universidad Nacional de Luján – Argentina. www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm. 2002.
- 36.** Moreno, Carlos. "Varias Normas"
<http://www.normasycertificaciones.com/breve-descripción-de-las-normas>.
- 37.** MUGARRA, Aitziber. "Modelos de Balance Social: Criterios". Universidad de Deusto. Madrid, España, 2007.
- 38.** MUTUALISTA PICHINCHA "Memoria de sostenibilidad 2008". Soboc Grafic. Quito Ecuador, 2009.
- 39.** MUTUALISTA PICHINCHA
http://www.mutualistapichincha.com/mupi/top1_trayectoria.jhtml. Julio 2006.
- 40.** MUTUALISTA PICHINCHA.
<http://www.mutualistapichincha.com/mupi/images/expo/QuienesSomos.htm>. 2008.

41. NAVARRO, Fernando. "Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica". Ed ESIc. Madrid, España, 2008.
42. OIT, Asociación Nacional de Industriales de Colombia. "Manual de Balance Social", Ed Gráficas Pajón, Medellín Colombia, Julio 2001.
43. OLCESE, Aldo "Manual de la empresa Responsable y Sostenible". Ed. Mc Graw Hill. Madrid, España. 2008.
44. ONU "El Pacto Global" <http://www.un.org/es/globalcompact/progress.shtml>. 2007.
45. PADILLA, Diego. "La Responsabilidad Social antesala del Balance Social". <http://www.rsc-chile.cl/columnas/331-rsc>. Octubre. 2009.
46. PELEKAIS, Cira, AGUIRRE, René. "Hacia una Cultura de Responsabilidad Social". Ed Pearson. México DF, México, 2008.
47. PORTAL DE RELACIONES PÚBLICAS, "Introducción a la opinión pública" <http://www.rppnet.com.ar/opinionpublica.htm>.
48. POVEDA Orjuela, Pedro Pablo. "IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN ISO 9001: Guía básica para las empresas comprometidas con la competitividad y la generación de valor". Editorial Cyga, 2004, Bogotá Colombia P.p: 10-11.
49. RAMOS Grijalva Darío, MANUAL BÁSICO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA, Ed San Pablo, Colombia 2007.
50. RED PUENTES, "Definiendo a la Responsabilidad Social". http://redpuentes.org/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=14. 2007.
51. REMY, Raul "Objetivos de la Norma". ISO 26000 Comité Perú. <http://www.iso26000peru.org/> 2007.
52. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. "Que es la responsabilidad social". <http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social>. Chile, Septiembre 2008.
53. Revista EKOS, "La importancia del Estado Ecuatoriano en el desarrollo /avance de la Responsabilidad Social". Entrevista al Ing. Felipe Urresta, Director General del INEN. Septiembre 2007

- 54.** ROBERTS, Hewitt; ROBINSON, Harry. "ISO 14001: Manual de Sistema de Gestión Medioambiental". Ed Thomson, 2003. PP.2-6.
- 55.** SANS, Ma. del Carmen. "Las normas ISO". Universidad de Barcelona, Revista Bibliográfica de Ciencias Sociales. <http://www.ub.es/geocrit/b3w-129.htm>. Diciembre 1998
- 56.** SCHEDLER, Andreas "Qué es la rendición de cuentas?" IFAI, México, 2004.
- 57.** TORRES, Mariela "Tamaño de una muestra para una investigación de mercado". Universidad Rafael Landívar. Boletín N° 2. http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf
- 58.** UNDURRAGA, Eduardo, "Responsabilidad Social y Balance Social Empresarial". Seminario de Responsabilidad Social, OIT. Lima, Perú Agosto 2005.
- 59.** UNESCO, InWent. "Primer Foro de RSE MERCOSUR: Acciones concretas e integración regional". Buenos Aires Argentina. Septiembre, 2008.
- 60.** VAN RIEL, Cees. "Comunicación corporativa". Ed Pearson. Madrid, España 1997.
- 61.** VOEHL, Frank. "ISO 9000. Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas." Ed McGraw Hill, México DF, 1997.
- 62.** WILCOX, Deniis RELACIONES PÚBLICAS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS. Ed Pearson, 6ª edición. España 2001.

ANEXOS

6 UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL
DIÓGENES DIAZ
AV. C. J. AROSEMENA, KM 5, TELF. 2206957 - GUAYAQUIL
dadiaz@hotmail.com , diogenes.diaz@ucsg.edu.ec
tqminstitute@hotmail.com

Reciba un cordial saludo

Atentamente,

Felipe Urresta

Ing. Civil, M.Sc.

DIRECTOR GENERAL

| ©2007 INEN

INEN

Ultima actualización: 2008-06-17

WebMaster:  [Edgar Valenzuela Villacís.](mailto:Edgar.Valenzuela.Villacís)

ANEXO 2: DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

- **Encuesta #1 Clientes.**

Encuesta Clientes Mutualista Pichincha

Esta encuesta tiene como propósito medir varios aspectos sociales de Mutualista Pichincha. Sus respuestas serán confidenciales por lo que se solicita conteste de manera objetiva. Le agradecemos su gentil colaboración.

Edad: 20-30() 31-40() 41- adelante()

Género: M () F ()

1. ¿Qué le transmite Mutualista Pichincha?

Confianza	
Solidez	
Inestabilidad	
Desconfianza	
Indiferente	

2.- ¿Qué nivel de credibilidad tiene para usted Mutualista Pichincha?

Muy Alto	
Alto	
Medio	
Bajo	
Muy Bajo	

3.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con Mutualista Pichincha?

Muy Cercana	
Cercana	
Indiferente	
Nula	

4.- ¿Considera usted que Mutualista Pichincha se preocupa por la atención y servicio posventa en atención de reclamos y sugerencias?

Mucho	
Lo suficiente	
No lo suficiente	

5.- A su juicio considera la imagen de Mutualista Pichincha como:

Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy Mala	

6.- ¿Qué factores considera más importantes para la buena imagen de una empresa?
Califique: siendo 1 el de mayor importancia y 6 el de menor importancia.

<i>Factores / Calificación</i>	1	2	3	4	5	6
Calidad del Servicio						
Trayectoria						
Responsabilidad Social						
Programas de ayuda Social						
Publicidad						
Programas de medioambiente						

7.- ¿Conoce usted si Mutualista Pichincha cuenta con políticas o programas de Responsabilidad Social para sus Clientes?

Si	
No	
Parcialmente	

8.- ¿Cuales de los siguientes proyectos de Mutualista Pichincha conoce?

Buena Vecindad	
Reciclaje	
Ayuda comunitaria	
Donaciones	
Apoyo a la cultura	
Ninguno	

9.- ¿Le gustaría que Mutualista Pichincha realice más actividades de acercamiento o integración con sus clientes?

Si	
No	
Parcialmente	

Como cual, cuales: _____

10.- ¿Recibe usted información sobre las actividades de Responsabilidad Social que realiza Mutualista Pichincha?

Si	
No	
Parcialmente	

11.- ¿Conoce el Reporte de sustentabilidad (Reporte de las actividades de Responsabilidad Social) que tiene Mutualista Pichincha?

Si	
No	
Parcialmente	

12.- ¿Por qué medio le gustaría tener mayor información sobre los proyectos de Mutualista Pichincha? Ordene siendo 1 el más importante hasta el 6 de menor importancia.

<i>Medio / calificación</i>	1	2	3	4	5	6
Prensa						
Volantes						
Radio						
Web / Mail						
Revistas de la organización						
Documentos de la organización						

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

- **Encuesta #2 Comunidad Local**

Encuesta Mutualista Pichincha Comunidad Local

Esta encuesta tiene como propósito medir varios aspectos sociales de Mutualista Pichincha. Sus respuestas serán confidenciales por lo que se solicita conteste de manera objetiva. Le agradecemos su gentil colaboración.

Edad: 20-30() 31-40() 41- adelante()
 Género: M () F ()

1. Marque con una X el o los factores con los que más identifica a Mutualista Pichincha:

Servicio	
Publicidad	
Responsabilidad Social	
Programas de ayuda social	
Nombre	
No lo identifica	

2. ¿Qué le transmite Mutualista Pichincha?

Confianza	
Solidez	
Inestabilidad	
Desconfianza	
Indiferente	

3.- A su juicio considera la imagen de Mutualista Pichincha como:

Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

4.- ¿Qué factores considera más importantes para la buena imagen de una empresa?
Califique: siendo 1 el de mayor importancia y 5 el de menor importancia.

Factores / Calificación	1	2	3	4	5
Calidad del Servicio					
Trayectoria					
Responsabilidad Social					
Programas de ayuda Social					
Publicidad					
Programas de medioambiente					

5.- ¿Cómo es el tipo de relación que mantiene con Mutualista Pichincha?

Muy Cercana	
Cercana	
Indiferente	
Nula	

6.- ¿Conoce los programas de Responsabilidad Social que mantiene Mutualista Pichincha?

Si	
No	
Parcialmente	

7.- ¿Cuales de los siguientes proyectos de Mutualista Pichincha conoce?

Buena Vecindad	
Reciclaje	
Ayuda comunitaria	
Donaciones	
Apoyo a la cultura	
Ninguno	

8.- ¿A través de qué medios conoce estos proyectos de Mutualista Pichincha?

Televisión	
Prensa escrita	
Vallas publicitarias	
Entrevistas en Radio	
Volantes	
Documentos de la institución	

9.- ¿Conoce si Mutualista Pichincha mantiene diálogos o acercamientos con la Comunidad?

Si	
No	
Parcialmente	

10.- ¿Considera que Mutualista Pichincha se preocupa por el desarrollo de su Comunidad?

Mucho	
Lo Suficiente	
Poco	

11.- ¿Qué factores considera que debería reforzar Mutualista Pichincha? Califique: siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia.

<i>Factores / Calificación</i>	1	2	3	4	5
Ayuda Social					
Conservación del medioambiente					
Apoyo a fundaciones y ONGS					
Integración comunitaria					
Generación de empleo local					

Participación en eventos					
Apoyo a la cultura					

12.- ¿Por qué medio le gustaría tener mayor información sobre los proyectos de Mutualista Pichincha? Ordene: siendo 1 el más importante hasta el 5 de menor importancia.

<i>Medio / calificación</i>	1	2	3	4	5
Prensa					
Volantes					
Radio					
Web / Mail					
Revistas					
Comerciales					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

- **Entrevista #1 Universidades**

Entrevista dirigida a representantes del sector Universitario.
(Directores de Relaciones Institucionales)

- 1.- ¿Ha mantenido la institución algún tipo de acercamiento con Mutualista Pichincha?.
- 2.- ¿Desde el punto de vista Universitario considera a Mutualista Pichincha una organización socialmente responsable?
- 3.- ¿De qué forma considera usted, se podría mantener una cooperación mutua entre la institución y Mutualista Pichincha en términos de Responsabilidad Social?
- 4.- ¿En qué áreas o aspectos debería enfocarse Mutualista Pichincha para colaborar con el sector Universitario a fin de afianzar la Responsabilidad Social?
- 5.- ¿Le gustaría mantener reuniones de trabajo, mesas de diálogo y otras, a fin de lograr alianzas, proyectos institucionales, convenios, becas, programas de cooperación o de generación de empleo entre las dos instituciones?
- 6.- ¿Qué otro tipo de proyecto y/o programa aparte de los ya mencionados anteriormente se le ocurre pueda existir entre las dos instituciones, que genere un aporte en términos de Responsabilidad Social desde Mutualista Pichincha hacia esta institución universitaria?
- 7.- ¿Cuáles considera puedan ser los principales obstáculos y retos para que dicha cooperación pueda llevarse a cabo?

ANEXO3: ENTREVISTAS REALIZADAS A DIRECTORES DE RELACIONES INSTITUCIONALES DE LAS UNIVERSIDADES

Entrevista dirigida a representantes del sector Universitario.

(Directores de Relaciones Institucionales)

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA NACIONAL

Dir. Relaciones Institucionales

Ing. Pablo Angulo

1.- ¿Ha mantenido la institución algún tipo de acercamiento con Mutualista Pichincha?

Tengo una cuenta de ahorros en Mutualista Pichincha.

Pero como Institución. Como Politécnica Nacional no tenemos ninguna relación con Mutualista Pichincha.

2.- ¿Desde el punto de vista Universitario considera a Mutualista Pichincha una organización socialmente responsable?

Haber, de lo que yo conozco una de las Mutualistas más grandes es la Pichincha y la otra era la Benalcazar, todos saben lo que paso con Mutualista Benalcazar y entonces, en realidad parece que la Mutualista Pichincha parece que esta mejor manejada.

3.- ¿De qué forma considera usted, se podría mantener una cooperación mutua entre la institución y Mutualista Pichincha en

términos de Responsabilidad Social?

Yo tengo entendido que la Mutualista Pichincha tiene programas de construcción de viviendas, por ejemplo, de realizar urbanizaciones a costos más razonables, entonces podría buscarse asistencia de la Universidad para la parte técnica, aquí en la Politécnica no conozco que haya algo de eso, no tenemos un convenio, yo creo que podía darse siempre y cuando los costos que se abaraten sean trasladados a los usuarios, pero cuando son negocios es muy difícil.

Se podría establecer una relación de responsabilidad social o solidaridad la Mutualista podría financiar los estudios pero saldría al mismo costo que pagar a gente privada siempre y cuando sea de beneficio social.

4.- ¿En qué áreas o aspectos debería enfocarse Mutualista Pichincha para colaborar con el sector Universitario a fin de afianzar la Responsabilidad Social?

Bueno, como le digo en el área de lo que ellos tienen de construcción, pero si es que ellos tienen todo el asunto de lo que es todo el sistema de préstamos, el sistema de financiamiento para pequeñas industrias, asesoramientos, yo no sé si ellos tendrán préstamos por ejemplo para las PYMES (estas pequeñas y medianas industrias), o sea para todas estas iniciativas de fortalecer nuevos emprendedores ahí si puede haber muchos temas de hacer negocio y lo ponemos al servicio de la sociedad.

Y en cuestión de lo que es el ámbito de la universidad por ejemplo puede ser, en algún aspecto estudiantil o tipo pasantías

Desde luego, nosotros aquí en la Politécnica tenemos 52 carreras y todas ellas de alguna manera pueden ayudarlos, unas más que otras, por ejemplo, una ingeniería en sistemas, todo lo que es la parte de informática, para la parte financiera, si necesitan ellos de pronto tecnólogos en informática, si ellos

quisieran incluso en la parte de los proyectos que tienen de construcciones de urbanizaciones tenemos ingenieros hábiles, ingenieros electrónicos podría existir un convenio o una colaboración

5.- ¿Le gustaría mantener reuniones de trabajo, mesas de diálogo y otras, a fin de lograr alianzas, proyectos institucionales, convenios, becas, programas de cooperación o de generación de empleo entre las dos instituciones?

Claro, nosotros tenemos una política de buscar vinculación con la colectividad, en cuanto al servicio con la comunidad.

Como universidad pública nosotros no buscamos lucro, entonces si es que fuera el caso podría trabajarse en eso.

6.- ¿Qué otro tipo de proyecto y/o programa aparte de los ya mencionados anteriormente se le ocurre pueda existir entre las dos instituciones, que genere un aporte en términos de Responsabilidad Social desde Mutualista Pichincha hacia esta institución universitaria?

Que se me ocurre, todo lo que es capacitación, por ejemplo ellos tienen contactos para potenciar formación de nuevas cooperativas, yo no sé si ellos tienen algún programa dentro de sus préstamos y programas de financiamiento de organizaciones, organizaciones campesinas, organizaciones en el sector rural, entonces ahí podríamos pensar en algo.

Honestamente si estamos hablando de negocios no es la universidad adecuada la politécnica porque no ayuda a hacer negocios.

Puede ser que digan como Mutualista vamos a emprender un programa de urbanización rural para ayudar a los pueblos y vamos a tener o tratar de financiar a esa gente, si dicen que van a hacer eso, nosotros aportaríamos con ayuda técnica para solventar ese asunto, inclusive la Mutualista debe acoger el

criterio de responsabilidad social.

7.- ¿Cuáles considera puedan ser los principales obstáculos y retos para que dicha cooperación pueda llevarse a cabo?

El reto es encontrar el punto en donde podemos colaborar, ponernos de acuerdo que cualquier tipo de colaboración significa costos, y lamentablemente la universidad no puede cubrir esos costos, pero sería la empresa, pero es la empresa, en este caso la Mutualista que quisiera tener un convenio con nosotros tendría que cubrir estos costos, entonces nosotros ponemos todo el componente técnico y la empresa financia el proyecto, entonces que sucede, cual es el principal obstáculo, es que los dueños de la empresa comprenda que hay que gastar, ahí se echan para atrás, que bien que la politécnica les ayude en todo ya que ponemos nuestros ingenieros, nuestros estudiantes en los proyectos todo bien, pero esto cuesta, ahí si ya muchas veces no es posible y todo mundo se echa para atrás, la politécnica no es una empresa de lucro entonces los costos que vamos a establecer son costos de personal, de movilización sin ponerle un agregado de lucro ahí está la responsabilidad social nuestra como universidad.

Nosotros damos un punto de colaboración, busquemos un asunto donde podemos colaborar y que ellos pongan una cosa pequeña, que se yo por ejemplo quieren financiar un estudio de urbanización en un pueblo, nosotros les damos el ingeniero, los técnicos que necesiten y vayan hacer el trabajo y ustedes costean para que vayan y saquen el análisis del levantamiento del terreno y todo el diseño, si es así podemos trabajar

Entrevista dirigida a representantes del sector Universitario.

(Directores de Relaciones Institucionales)

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

Director de Bienestar Universitario

Dr. Hernán Prado

1.- ¿Ha mantenido la institución algún tipo de acercamiento con Mutualista Pichincha?

Como institución podría decir que no ha mantenido relación, estoy seguro que individualmente quienes pertenecemos a estamentos universitarios deben haber mantenido relación, yo personalmente tuve relación con Mutualista Pichincha, adquirí un departamento hace años atrás.

2.- ¿Desde el punto de vista Universitario considera a Mutualista Pichincha una organización socialmente responsable?

Sí, yo considero porque como le indico tuve oportunidad de ser socio si es que ese es el término o deudor, y le he visto como una buena organización de servicio social.

En que aspecto cree Ud. Que hace responsabilidad social la Mutualista Pichincha

En el hecho de facilitar la vivienda, porque yo no sé cuántos años tiene la mutualista pichincha, seguramente tiene más de 40 años, si es que ha permanecido es de sobrada solvencia, y de comprobación en cuanto a una responsabilidad y ayuda social para la vivienda; la familia ecuatoriana da mucho dinero y mucho tiempo para tener una vivienda.

3.- ¿De qué forma considera usted, se podría mantener una cooperación mutua entre la institución y Mutualista Pichincha en términos de Responsabilidad Social?

Bueno yo pienso algo relacionado a mi función y que de hecho sería de beneficio más que de responsabilidad dentro de los objetivos y metas que tiene la mutualista puede perfectamente extender un plan específico de vivienda para trabajadores, para profesores y aun para estudiantes, esa es la especialidad de la mutualista, entonces esta concepción esta idea tiene que estar relacionada con la realidad económica de los elementos que conformamos la universidad y de acuerdo a eso realizar un plan estratégico, para ver la realidad y ver hasta donde se podría hacer positiva esta relación.

Los profesores tenemos una organización que se llama fondo de cesantía, y este puede pensar en un convenio con la Mutualista para facilitar la vivienda.

¿En algún otro aspecto de cooperación mutua en cuanto a lo que es estudiantes, formación académica?

Bueno si se trata de manera específica de un beneficio estudiantil yo estaría muy gustoso de que la Mutualista este costeando la alimentación diaria al estudiante universitario, hay 55000 estudiantes, tenemos como 12 comedores, pero los estudiantes en un 60% no tienen para el almuerzo, entonces un subsidio de alimentación sería una gran cosa, mientras nosotros en una relación de cooperación podríamos la mutualista pichincha podría dar a estudiantes calificados con promedios de de 8.5 o 9 en las diferentes disciplinas universitarias para que pasen a trabajar en la mutualista, es decir pensar algo alrededor de esta posibilidad para que ellos puedan tener una relación de trabajo inmediato.

4.- ¿En qué áreas o aspectos debería enfocarse Mutualista Pichincha para colaborar con el sector Universitario a fin de afianzar la Responsabilidad Social?

Grandes ideas existen, que es lo primero para la investigación, para la creación, yo pienso que si hay verdadero interés podemos seguir en este tipo de conversación y hablar con los decanos de arquitectura, ingeniería con el fin de llegar a puntualizar o establecer principios para llegar a vivienda barata, urbana y rural.

La universidad central con sus facultades puede unirse, articularse perfectamente con la empresa privada para beneficio social, esa es la responsabilidad social y ese es el estatuto que nosotros queremos ponerlo en práctica en lo que es beneficio con la colectividad.

5.- ¿Le gustaría mantener reuniones de trabajo, mesas de diálogo y otras, a fin de lograr alianzas, proyectos institucionales, convenios, becas, programas de cooperación o de generación de empleo entre las dos instituciones?

Exactamente, esta pregunta está muy ligada, muy articulada a lo que hemos estado hablando, usted puede comunicar a su jefatura para poder sostener un acercamiento con el fin de tener una conversación constructiva, libre, democrática de beneficio tanto para la mutualista como para la universidad y la colectividad.

6.- ¿Qué otro tipo de proyecto y/o programa aparte de los ya mencionados anteriormente se le ocurre pueda existir entre las dos instituciones, que genere un aporte en términos de Responsabilidad Social desde Mutualista Pichincha hacia esta institución universitaria?

Es lo que hablábamos en alguna de sus preguntas, los mejores estudiantes con promedios de 8.5 de 9, de auditoría de contabilidad finanzas, administración, economía de ingeniería civil podrían optar por su primer empleo, por pasantías académicas, rentadas y que la mutualista reconozca un valor para ser descontado dentro de los impuestos institucionales en esta ayuda como subsidio de alimentación, existen varios ejes, varios canales de comunicación para cumplir con objetivos.

7.- ¿Cuáles considera puedan ser los principales obstáculos y retos para que dicha cooperación pueda llevarse a cabo?

Creo que no existen porque tenemos todo a favor, ustedes tienen el talento y el capital, nosotros tenemos el talento, es cuestión de ponerse de acuerdo en objetivos comunes y de manera civilizada para articularnos con el programa de vivienda nacional.

¿Tienen ustedes algún tipo de política que no permita establecer relación con Mutualista Pichincha?

No, El momento que la mutualista nos invite, nos participe su visita estamos listos a recibirles a usted y al equipo que crea conveniente, así mismo yo invitaría a los técnicos nuestros con el fin de canalizar no solamente posibilidades de ofrecimiento sino situaciones de hecho.

Entrevista dirigida a representantes del sector Universitario.

(Directores de Relaciones Institucionales)

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Directora Departamento de Comunicación y Cultura UPS

Lic. Daniela Moya.

1.- ¿Ha mantenido la institución algún tipo de acercamiento con Mutualista Pichincha?

De lo que yo tengo conocimiento, la Universidad Salesiana no mantiene relaciones directas con la Mutualista Pichincha.

2.- ¿Desde el punto de vista Universitario considera a Mutualista Pichincha una organización socialmente responsable?

Bueno, de hecho no tengo un conocimiento extenso acerca de la mutualista pichincha pero de lo que he escuchado tiene o maneja proyectos de vivienda, no sé si es que de esa manera realiza cierta responsabilidad social, tal vez entregando viviendas a familias necesitadas o construcciones parecidas al proyecto un techo para mi país, pero de eso no tengo idea de si lo realizan así.

3.- ¿De qué forma considera usted, se podría mantener una cooperación mutua entre la institución y Mutualista Pichincha en términos de Responsabilidad Social?

Bueno, creo que la mejor manera en que se podría mantener una cooperación sería con prácticas institucionales, nosotros tenemos carreras que podrían ayudar a la organización, y si tienen proyectos específicos de responsabilidad

social, estaríamos gustosos de participar ya que aparte de brindar una educación académica, la Universidad Salesiana también brinda una educación en valores y el servicio a la comunidad por ser una universidad de índole religiosa siempre pretendemos que nuestros estudiantes entreguen un poquito de lo que tienen a los más necesitados y si esto se da a través de la profesión que cada uno de ellos ha escogido es mucho mejor ya que estarían poniendo en práctica las dos ramas que a la universidad nos interesan.

4.- ¿En qué áreas o aspectos debería enfocarse Mutualista Pichincha para colaborar con el sector Universitario a fin de afianzar la Responsabilidad Social?

De acuerdo a la oferta de carreras que tenemos actualmente en nuestra universidad se podría enfocar en eso, desde lo que es comunicación social, administración de empresas, contabilidad y las ingenierías que podrían colaborar con las áreas de manejo de la mutualista y como te decía antes, si tienen proyectos específicos de responsabilidad social se los podría tomar como prácticas para los alumnos, o incluso se podría generar relaciones laborales dentro de su empresa para presentes y futuros estudiantes para que de esta manera los chicos tengan oportunidades de trabajo inmediatas al salir de la universidad.

5.- ¿Le gustaría mantener reuniones de trabajo, mesas de diálogo y otras, a fin de lograr alianzas, proyectos institucionales, convenios, becas, programas de cooperación o de generación de empleo entre las dos instituciones?

Sí, me agradecería bastante, ponernos de acuerdo y realizar alianzas que conlleven a progresos en el ámbito institucional que ayuden tanto a la universidad como a la mutualista, dentro de lo que sea posible claro está ya que en la universidad mantenemos ciertas políticas de cooperación las cuales tienen que ser tomadas en cuenta al momento de realizar cualquier convenio.

Siendo una universidad de carácter religioso buscamos vincularnos con la

comunidad con el fin de devolver lo que nos brinda la misma, a través de planes de cooperación hacia la colectividad, que beneficie a los menos afortunados, no sé qué clase de programas tenga la mutualista pero podríamos llegar a un consenso y vincularnos en los proyectos que nos sea posible.

6.- ¿Qué otro tipo de proyecto y/o programa aparte de los ya mencionados anteriormente se le ocurre pueda existir entre las dos instituciones, que genere un aporte en términos de Responsabilidad Social desde Mutualista Pichincha hacia esta institución universitaria?

Aparte de los ya mencionados, podrían involucrarse en la ayuda a la colectividad que nosotros generamos como universidad con nuestros estudiantes, o siendo miembro activo de voluntariados ya sea con aportes económicos, si es que Mutualista Pichincha está dispuesta a ayudar de esta manera, entregando esta clase de recursos, no conozco cuáles son sus políticas con respecto al apoyo de proyectos, de llegarse a dar cualquier relación en cuanto a proyectos de responsabilidad social u otros se tendría que hablar que estarían dispuestos, como Mutualista me refiero, a dar y que parte correspondería a nosotros como universidad.

Existe una variedad de proyectos de responsabilidad social que pueden o no estar siendo generados por parte de Mutualista, como por ejemplo ayuda a comunidades en quito, tomando en cuenta los alrededores de la capital que necesitan por ejemplo si nos vamos al ámbito de la construcción que como mutualista tienen , la reconstrucción de viviendas, o realizar una investigación, eligiendo una comunidad y determinando que es lo que en realidad hace falta y ayudar de esa manera, teniendo una colaboración mutua.

7.- ¿Cuáles considera puedan ser los principales obstáculos y retos para que dicha cooperación pueda llevarse a cabo?

Yo creo que el reto más grande que se va a generar es el económico si

hablamos en proyectos macro si hablamos de involucrarnos en comunidades del Distrito, si vamos al ámbito de prácticas estudiantiles pienso que sería menos complicado ponernos de acuerdo en cuanto a la generación de pasantías para nuestros estudiantes, pero como te digo todo lo que se genere o se quiera llevar a cabo tiene su costo, todo implica gasto y se debería conversar hasta que punto Mutualista Pichincha está dispuesta a abarcar en base a sus políticas, en base a su factor económico, en base a sus recursos intangibles. Tendríamos que sentarnos a analizar detenidamente que puntos podemos abarcar que podemos brindar y que pueden brindar como Mutualista.

Entrevista dirigida a representantes del sector Universitario.

(Directores de Relaciones Institucionales)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Directora de relaciones Institucionales

Lic. Johanna Piedra Costales.

1.- ¿Ha mantenido la institución algún tipo de acercamiento con Mutualista Pichincha?

Bueno, nuestra institución no ha tenido ningún acercamiento con Mutualista, esta es una institución académica y evidentemente los acercamientos que tenemos son con instituciones que brindan y dan asesoría todo en el ámbito de educación.

2.- ¿Desde el punto de vista Universitario considera a Mutualista Pichincha una organización socialmente responsable?

Entiendo que si por cuanto quienes son los que manejan la mutualista pichincha, todos los actores son profesionales que salieron de las universidades por ende yo creo que todas las universidades tratamos de dar a nuestros estudiantes un enfoque que vayan llevando lo que es la parte ética, la parte moral y el conocimiento hacia la labor que cada una de las empresas desempeñe y en este caso Mutualista Pichincha, esto se ha evidenciado en los proyectos que tiene hacia la comunidad en las facilidades que brinda a la comunidad.

3.- ¿De qué forma considera usted, se podría mantener una cooperación mutua entre la institución y Mutualista Pichincha en términos de Responsabilidad Social?

Podría realizarse a través del desenvolvimiento de nuestros estudiantes, dependiendo del área de especialización para realización de pasantías, o de su primer empleo, esta sería una oportunidad para que los chicos vayan adquiriendo experiencia en su rama.

4.- ¿En qué áreas o aspectos debería enfocarse Mutualista Pichincha para colaborar con el sector Universitario a fin de afianzar la Responsabilidad Social?

Básicamente una de las formas de acercamiento sería la realización de pasantías en el caso de los chicos que tienen especialización en administración de empresas y en otras ramas, se lo vería como un buen camino que los estudiantes de nuestra universidad puedan optar por realizar sus pasantías en esta entidad y vayan adquiriendo experiencia, esto les serviría a la universidad y obviamente le serviría a Mutualista Pichincha saber que cuenta con estudiantes debidamente preparados aquí en la Universidad.

5.- ¿Le gustaría mantener reuniones de trabajo, mesas de diálogo y otras, a fin de lograr alianzas, proyectos institucionales, convenios, becas, programas de cooperación o de generación de empleo entre las dos instituciones?

Por supuesto que sí, la universidad dentro de los fines que tiene es satisfacer las necesidades sociales, yo creo que Mutualista Pichincha es una de aquellas que busca a través del recurso mobiliario brindar satisfacciones a la gente que es ahorrista en esta mutualista, la universidad tendría muchísimo gusto de acercarse y evidentemente pues tener un dialogo sobre los objetivos, las planificaciones que ellos tienen en función de poder dar una salida social que es lo que más busca.

6.- ¿Qué otro tipo de proyecto y/o programa aparte de los ya mencionados anteriormente se le ocurre pueda existir entre las dos instituciones, que genere un aporte en términos de Responsabilidad Social desde Mutualista Pichincha hacia esta institución universitaria?

Esa pregunta tendríamos que responderla una vez que iniciemos en las mesas de diálogo entre las dos partes por cuanto las ideas que nosotros podamos tener en función de convenios o de responsabilidad social no pueden coincidir tan bien con los que tenga en mente la mutualista pichincha, yo creo que en función de las reuniones que podamos tener, los acercamientos que podamos tener con los directivos vamos a conseguir muchísimas cosas importantes en beneficio para el país.

7.- ¿Cuáles considera puedan ser los principales obstáculos y retos para que dicha cooperación pueda llevarse a cabo?

Principalmente yo considero que si nos ponemos de acuerdo no vamos a tener inconvenientes en hacerlos debido a que cuando hay objetivos claramente definidos como es el caso de la universidad y como es el caso de la mutualista y cuando queremos que las dos instituciones tengan vínculos exclusivamente académicos y profesionales creo yo que la universidad y la mutualista podrían sacar mucho de provecho.

ANEXO FLYER INFORMATIVO



Ahorro Programado



Crédito Hipotecario Flexible



Cuenta Constructiva



Crédito Autolista



MasterCard
Mutualista Pichincha



Nombre:.....
Dirección:.....
.....
Email:.....
Telfs:.....

Deposita este cupón y participa en fabulosos sorteos

ANEXO PROGRAMA USA BIEN TUS LUCAS



Siga estos sencillos pasos para comenzar su registro de gastos diarios:

1. Dibuje una columna para cada día de la semana en un papel blanco.
2. Ponga el papel en su billetera o cartera: donde sea que siempre lo pueda tener a mano.
3. Haga nota de cada centavo que gaste. Esto es muy importante: si se le olvida anotar cada gasto, no va a tener una imagen clara de cómo está gastando su dinero.
4. Al final de la semana organice cada ítem en su registro por categorías: alimentación, transporte entretenimiento, ropa, alquiler (renta) y otros.
5. Identifique su Ingreso Neto
Identifique el dinero que ingresa a su hogar después de haber realizado todas las deducciones, como impuestos, Seguro Social, etc.
6. Identifique sus Gastos Mensuales
Sus gastos son todas las cosas en las que usted gasta el dinero.
Asegúrese de incluir los gastos como la renta y las facturas telefónicas, así como gastos que se presentan periódicamente como el seguro del automóvil y las facturas médicas.
7. Reste sus Gastos Mensuales de su Ingreso
Si le queda dinero puede decidir cómo gastarlo o ahorrarlo. Si sus gastos son mayores que su ingreso, usted y su familia tienen que decidir qué gastos pueden reducirse o decidir cómo obtener más ingresos.

CONSEJOS DE AHORRO Y ECONOMÍA FAMILIAR



Apaga las luces que no utilices.

Plancha la ropa de toda la familia una vez por semana

Programa un horario para ver la televisión

Evita abrir el refrigerador por tiempos prolongados

Aprovecha los descuentos de temporada para ir de compras



Recicla todo material que se deseché en casa

Verifica que no existan fugas de agua en tuberías.

El papel reciclado es la mejor opción.

Planifica tus gastos para los fines de semana en base a tu presupuesto



ES UN MENSAJE DE:

Mutualista Pichincha 
La fuerza de tus sueños.

ANEXO CAMPAÑA CONTRA CONSUMO DE ALCOHOL Y CIGARRILLO EN MENORES DE EDAD

Nivel de Alcohol en Sangre



0.02%

Libera inhibiciones
Afecta el buen juicio



MutualistaPichincha 
La fuerza de tus sueños.

Nivel de Alcohol en Sangre



0.06%

Afecta la coordinación
Reacciones lentas



MutualistaPichincha 
La fuerza de tus sueños.

Nivel de Alcohol en Sangre



0.10%

Afecta la visión,
el habla, la escucha
y el equilibrio



MutualistaPichincha 
La fuerza de tus sueños.

Nivel de Alcohol en Sangre



0.18%

Dificultad para caminar
y mantenerse en pie



Mutualista Pichincha 
La fuerza de tus sueños.

Nivel de Alcohol en Sangre



0.40%

Estado de coma



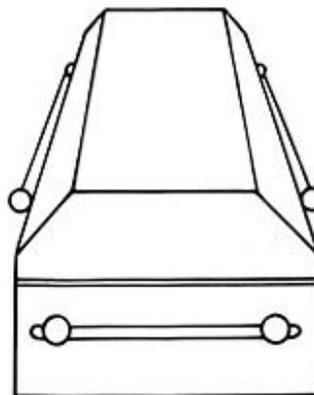
Mutualista Pichincha 
La fuerza de tus sueños.

Nivel de Alcohol en Sangre



0.50%

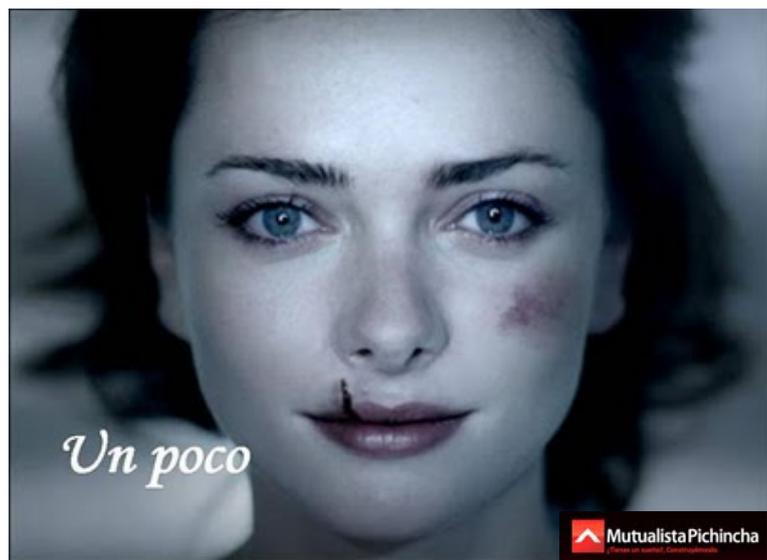
Muerte.



Mutualista Pichincha 
La fuerza de tus sueños.

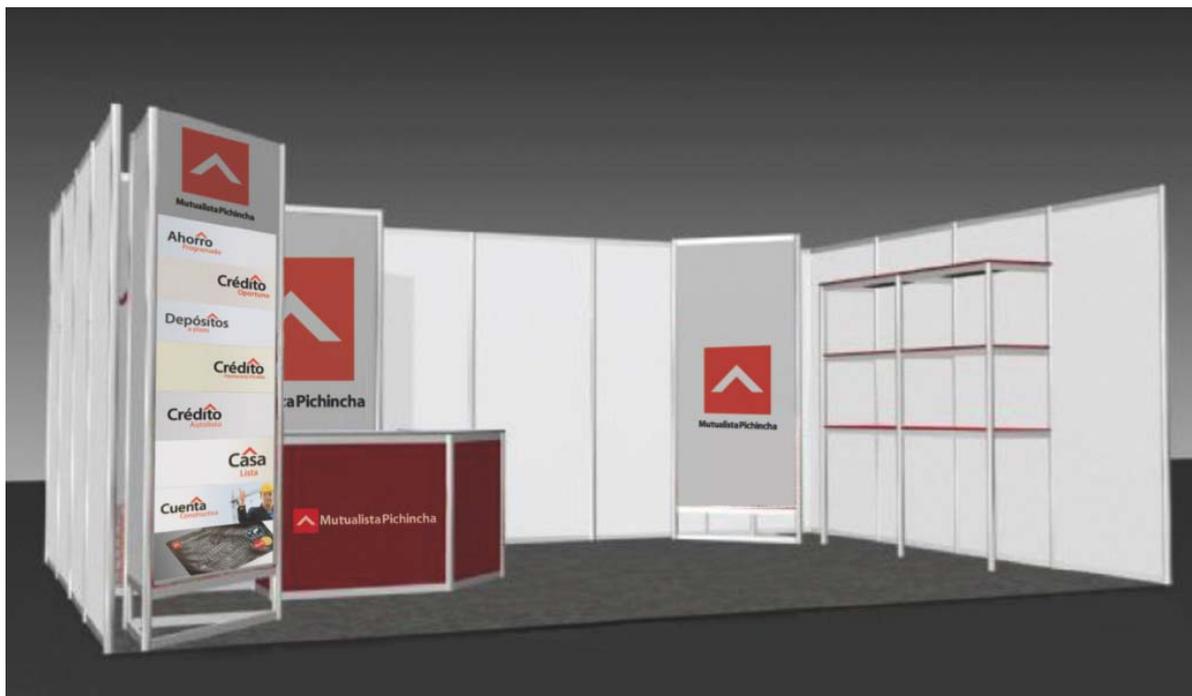
ANEXO CAMPAÑA CONTRA VIOLENCIA INTRAFAMILIAR

Tu Silencio Fortalece la Violencia.





ANEXO PARTICIPACIÓN DE MUTUALISTA PICHINCHA EN FERIAS



Presencia en Ferias con un stand institucional, pantalla y pomotoras