

ORGANIZACIONES ECONÓMICAS Y DESARROLLO HUMANO. UNA PROPUESTA METODOLÓGICA Y SU APLICACIÓN EN UN CASO ESPECÍFICO: RABOBANK.

Carmen Marcuello

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales.
Profesora Titular de Universidad. Departamento de Organización y Dirección de Empresas,
Universidad de Zaragoza.
cmarcue@unizar.es
España.

Pablo Nachar-Calderón

Doctor en Economía y Gestión de Organizaciones.
Investigador del Centro de Investigación y Docencia Avanzada Empresarial (CIDAE)
pnachar@fen.uchile.cl
Chile.

Resumen.

El impacto de las organizaciones económicas en la sociedad y el medioambiente es un tema relevante de estudio. Los problemas de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) respecto de su capacidad para reflejar la contribución de organizaciones económicas diferentes a la gran corporación capitalista hace necesaria la búsqueda de nuevos criterios y modelos de análisis de dicha contribución, los cuales sean capaces de abordar no solo aspectos cuantitativos de análisis sino también cualitativos. Este trabajo presenta una aplicación de la matriz de análisis de la contribución de las organizaciones económicas al desarrollo humano, propuesta por los autores, al contexto específico de la cooperativa bancaria holandesa Rabobank. Los resultados permiten aceptar la capacidad del modelo propuesto de identificar la contribución de la compañía en cuestión al bienestar de las personas, conceptualizado por medio del enfoque de desarrollo humano, lo cual es un avance en la búsqueda de criterios de medición y evaluación del impacto económico y social de los diferentes tipos de organizaciones presentes en el contexto socioeconómico actual.

1. Introducción

La influencia de la actividad empresarial sobre el desarrollo de la sociedad, bienestar de las personas e impacto en el medioambiente ha dado lugar a diferentes propuestas de análisis, enmarcadas fundamentalmente dentro del concepto Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

No obstante las contribuciones de la RSC en la materia, enmarcadas dentro de conceptos como el desarrollo sustentable (Informe Brundtland, 1987), el Triple Bottom Line (Elkington, 2004) y la Teoría de Stakeholders (Freeman, 1984), y determinadas por contribuciones conceptuales como las de Bowen (1953), Carroll (1979) o Wartick y Cochran (1985), solo por mencionar algunas, existen ciertas limitaciones en cuanto a su aplicación y medición. Dichas limitaciones se relacionan fundamentalmente con la utilización de la RSC bajo objetivos diferentes a los planteados desde una perspectiva teórica y además con que los criterios propuestos para determinar la contribución de las organizaciones económicas son insuficientes en términos de evaluar los argumentos de existencia de una organización y la contribución de los productos o servicios que desarrolla. Dicha situación se manifiesta en el caso de la empresa cooperativa, la que aun cuando asume espontáneamente aspectos sociales (Belhouari et al., 2005) en sus argumentos de existencia y funcionamiento, resulta complejo reconocer la contribución que realizan a la sociedad bajo los esquemas actuales de estudio.

Esta situación hace necesaria la búsqueda de criterios de análisis que efectivamente permitan reconocer la contribución de diferentes tipos de organizaciones económicas, tarea asumida como objeto de investigación por Marcuello y Nachar (2013) y que se concreta en el planteamiento de un modelo de evaluación de la contribución de las organizaciones económicas al desarrollo humano, enfoque considerado como apropiado para estudiar cómo la existencia y actividad de dichas organizaciones económicas inciden en la mejora del bienestar económico y social de las personas. Dicho modelo requiere su verificación en un contexto específico de aplicación, de manera de evidenciar que efectivamente es capaz de entregar resultados útiles al analizar alguna organización en particular, aspecto que se aborda dentro del presente trabajo. Con esto, el objetivo de este artículo es aplicar el modelo en cuestión al contexto de una organización particular, seleccionando en este caso a la cooperativa bancaria Rabobank.

El artículo se estructura como sigue. En primer lugar se desarrolla una breve explicación del modelo utilizado para efectuar el análisis y su correspondiente metodología. Luego, se aplica dicho modelo al contexto específico del banco cooperativo Rabobank, utilizando como fuentes de información sus Memorias Anuales e Informes de Sustentabilidad. Finalmente se entregan las conclusiones del trabajo desarrollado.

2. La contribución de las organizaciones económicas desde la perspectiva del desarrollo humano.

Desde el punto de vista de la relación entre organización económica y sociedad, el desarrollo humano, como disciplina de estudio, supone la consideración de la persona y su bienestar como unidad básica de estudio y a la empresa como agente que genera un impacto sobre dicho bienestar (Max-Neef, 1986). Este enfoque avanza en la relación entre organizaciones económicas y sociedad, al ubicar a ambos agentes en una situación de contribución y no de conflicto, como es en el caso de la RSC¹, donde en términos prácticos esta se ha constituido como una herramienta con fines estratégicos (Garriga y Melé, 2004; Porter y Kramer, 2002, 2006, 2011; Dawkins, 2004; Fernández y Luna, 2007; Castelo y Lima, 2006; Moneva et al., 2007; Wu, 2006, McWilliams, Siegel and Wright, 2006; Sison, 2000), los cuales apuntan principalmente al incremento del valor económico de la gran empresa.

¹ Para revisar una síntesis de problemas de la RSC, desde su aplicación práctica, se sugiere revisar el trabajo de Marcuello y Nachar (2013)

El desarrollo humano puede ser observado desde dos perspectivas. El enfoque clásico de desarrollo se asocia al paradigma de crecimiento, situando al incremento de recursos materiales como base para la satisfacción de los intereses de las personas. Bajo esta mirada las organizaciones económicas se constituyen como instancias de intercambio de recursos, trabajo y compensaciones económicas, las cuales permiten que las personas puedan satisfacer sus necesidades y aspiraciones por la vía de contar con recursos monetarios para hacerlo.

Corrientes alternativas del desarrollo, considerando un segundo enfoque, sitúan a las organizaciones económicas como agentes que pueden desempeñar una serie de roles distintos a la consecución de bienes materiales. Para Jackson y Marks (1996) existen una serie de necesidades que no pueden ser resueltas mediante bienes materiales, como por ejemplo la afectividad, creatividad, ocio o participación. Dichas necesidades requieren de bienes diferentes a los considerados tradicionalmente, aspecto en el cual cobran importancia las organizaciones de Economía Social, al desarrollar bajo su paradigma de funcionamiento valores como la confianza, reciprocidad, solidaridad o capacidad de ayuda mutua, los cuales se constituyen finalmente en la creación y mantención de capital social. Para Max-Neef (1986) los aspectos reunidos dentro del concepto de capital social constituyen recursos no convencionales, los cuales se pierden en la medida que no se utilizan y por lo tanto no son escasos. Junto con ello el autor plantea que las micro organizaciones promueven tanto recursos convencionales como no convencionales, de lo cual se desprende el rol que puede desarrollar una organización económica en la creación de capital social, aspecto adicional al papel clásico que cumple respecto de generar empleo, bienes y/o servicios a disposición de la sociedad.

2.1. La matriz de análisis de contribución de las organizaciones económicas al desarrollo humano.

La matriz de orientación al desarrollo humano, propuesta por Marcuello y Nachar (2013), se compone de tres ámbitos de análisis: 1) La Organización, 2) La actividad, y 3) Desarrollo de la actividad, cada uno dividido en dimensiones y aspectos específicos de evaluación, detallados a continuación.

2.1.1. Ámbito: La Organización.

El ámbito La Organización cumple el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible en relación con la búsqueda de una respuesta a la razón de existencia de la organización, quienes la conforman y como se organizan y toma decisiones. Las dimensiones de evaluación se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones y aspectos considerados dentro del ámbito La organización.

Ámbito	Dimensión	Aspecto	
La organización	Estratégica	Fundamento de creación	
		Misión	
		Visión	
		Valores, principios organizacionales y códigos de conducta	
		Objetivos estratégicos	
		Carta o declaración del máximo responsable de la organización	
		Política de compromiso con comunidad y medioambiente	
	Organizacional	Gobierno	Estructura de propiedad
			Estructuras de toma de decisiones
		Pertenencia	Política de adhesión
			Política de salida
		Obtención y utilización de recursos	Métodos de financiamiento
			Criterios de utilización de excedentes
		Relaciones internas y con el entorno	Relaciones con otras organizaciones
Política de formación de miembros y/o trabajadores			
		Política de identificación de stakeholders	

			Mecanismos de comunicación interna
Estructural	Estructura organizacional		
	Mecanismos de control		Esquemas de incentivos

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, los ítems de evaluación y conceptos específicos que consideran se reúnen en la Tabla 2.

Tabla 2. Conceptos específicos agrupados dentro de cada ítem de evaluación para el ámbito La Organización.

Ítem de evaluación	Conceptos asociados
Aspectos de desarrollo humano involucrados	Bienestar social
	Bienestar económico
	Desarrollo sostenible
	Educación
	Democracia y transparencia
	Autonomía
	Desarrollo local
Valores humanos involucrados	Dignidad humana
	Solidaridad
	Justicia social
	Cooperación
	Respeto (a las personas o el medioambiente)
Stakeholders involucrados	Empleados
	Sindicatos
	Proveedores
	Gobiernos
	Propietarios
	Inversionistas
	Grupos políticos
	Consumidores
	Comunidades
	Otras organizaciones
Necesidades axiológicas involucradas	Subsistencia
	Protección
	Afecto
	Entendimiento
	Participación
	Ocio
	Creación
	Identidad
Libertad	
Necesidades existenciales satisfechas	Ser
	Tener
	Hacer
	Estar

Fuente: Elaboración propia.

2.1.2. Ámbito: La Actividad

En el caso del análisis del ámbito correspondiente a la actividad desarrollada, el propósito es determinar la contribución que generan los productos o servicios principales desarrollados por una organización económica en la sociedad. Para esto, la metodología consiste en identificar las principales áreas de negocio de la organización y sus productos o servicios ofertados y aplicar los ítems de evaluación agrupados en la Tabla 3.

Tabla 3. Conceptos agrupados dentro de cada ítem de evaluación para el ámbito La Actividad.

Ítem de evaluación	Conceptos asociados
--------------------	---------------------

Aspectos de desarrollo humano involucrados	Bienestar social
	Bienestar económico
	Desarrollo sostenible
	Educación
	Democracia y transparencia
	Autonomía
	Desarrollo local
Necesidades axiológicas involucradas	Subsistencia
	Protección
	Afecto
	Entendimiento
	Participación
	Ocio
	Creación
	Identidad
Libertad	
Necesidades existenciales satisfechas	Ser
	Tener
	Hacer
	Estar
Tipo de satisfactor desarrollado	Violadores o destructores
	Pseudo-satisfactores
	Satisfactores inhibidores
	Satisfactores singulares
	Satisfactores sinérgicos
<i>Stakeholders</i> involucrados	Empleados
	Sindicatos
	Proveedores
	Gobiernos
	Propietarios
	Inversionistas
	Grupos políticos
	Consumidores
	Comunidades
	Otras organizaciones
<i>Stakeholders</i> afectados	Empleados
	Sindicatos
	Proveedores
	Gobiernos
	Propietarios
	Inversionistas
	Grupos políticos
	Consumidores
	Comunidades
	Otras organizaciones
Énfasis en economía local	Bajo
	Medio
	Alto

Fuente: Elaboración propia

2.1.3. Ámbito: Desarrollo de la actividad

El ámbito Desarrollo de la Actividad se descompone en tres dimensiones: 1) Económica, 2) Medioambiental y 3) Social. En las Tablas 4, 5 y 6 se detallan la estructura de cada una de estas.

Tabla 4. Dimensiones y aspectos considerados dentro de la dimensión económica del ámbito Desarrollo de la Actividad.

Ámbito	Dimensión	Aspecto	Concepto específico
--------	-----------	---------	---------------------

Desarrollo de la actividad	Económica	Desempeño económico	Distribución del valor generado	Políticas relacionadas con compensación económica a empleados
				Iniciativas relacionadas con donaciones
				Iniciativas relacionadas con la distribución de excedentes
				Iniciativas orientadas a desarrollar inversiones en la comunidad y el medioambiente
		Obtención de recursos financieros	Métodos para la obtención de recursos por fuente y condición de dependencia	
		Presencia en el mercado	Salarios	Iniciativas orientadas a mantener un equilibrio salarial
			Consumo responsable	Iniciativas con respecto a la contratación de proveedores locales
			Contratación local	Iniciativas relacionadas con la contratación local de trabajadores
		Políticas con respecto a la promoción de trabajadores locales		
		Impacto económico indirecto	Inversión en infraestructura y servicios	Inversiones destinadas a beneficio público

Fuente: Elaboración propia a partir de GRI (2006)

Tabla 5. Dimensiones y aspectos considerados dentro de la dimensión medioambiental del ámbito Desarrollo de la Actividad.

Ámbito	Dimensión	Aspecto	Concepto específico
Desarrollo de la actividad	Medioambiental	Materiales	Uso eficiente de materiales
		Energía	Utilización de energías renovables
			Reducción de consumo energético
		Agua	Uso eficiente del agua
			Intervenciones de fuentes de agua
		Biodiversidad	Conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad
		Emisiones, vertidos y residuos	Emisiones, vertidos y/o residuos liberados al medioambiente
			Manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos.
		Impactos ambientales de productos y servicios	Iniciativas para mitigar impactos ambientales de productos o servicios
			Iniciativas para recuperar productos y embalajes al finalizar vida útil
Transporte	Uso eficiente de transporte		
Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento de normas medioambientales		
Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con la dimensión medioambiental		

Fuente: Elaboración propia a partir de GRI (2006)

Tabla 6. Dimensiones y aspectos considerados dentro de la dimensión social del ámbito Desarrollo de la Actividad.

Ámbito	Dimensión	Aspecto	Concepto específico		
Desarrollo de la actividad	Social	Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo	Iniciativas orientadas a mantener estabilidad laboral	
				Beneficios sociales para empleados	
			Relaciones empresa - trabajador	Iniciativas orientadas a desarrollo de convenios colectivos	
				Iniciativas orientadas a participación del trabajador en toma de decisiones	
			Salud, seguridad y bienestar en el trabajo	Iniciativas orientadas a cubrir asuntos de salud, seguridad y bienestar de trabajadores	
			Formación y educación	Iniciativas orientadas a educación de trabajadores	
				Iniciativas orientadas a incrementar empleabilidad laboral	
				Iniciativas de evaluación del desempeño	
			Diversidad e igualdad de oportunidades	Iniciativas orientadas a incrementar la diversidad en órganos de gobierno	
				Iniciativas orientadas a incrementar diversidad en plantilla de trabajadores	
				Iniciativas orientadas a mantener un equilibrio salarial entre mujeres, hombres, discapacitados, minorías, etc.	
			Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem prácticas laborales y trabajo digno.	
			Derechos humanos	Prácticas de inversión y abastecimiento	Iniciativas relacionadas con evitar negociaciones e inversiones con terceras partes relacionadas con abusos a derechos humanos
					Iniciativas orientadas a brindar educación en materia de derechos humanos
				No discriminación	Iniciativas orientadas a evitar incidentes de discriminación
				Libertad de asociación y convenios colectivos	Iniciativas orientadas a evitar ataques a libertad de asociación y convenios colectivos
					Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes que violen libertad de asociación y convenios colectivos
				Explotación infantil	Iniciativas orientadas a evitar el trabajo infantil
	Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes relacionadas con explotación infantil				
	Trabajos forzados	Iniciativas orientadas a evitar los trabajos forzados y promover el bienestar laboral			
		Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes relacionadas con trabajos forzado			
	Prácticas de seguridad	Políticas adoptadas para evitar incidentes en materia de seguridad laboral			
		Iniciativas adoptadas en materia de educación de trabajadores en seguridad laboral			
	Derechos de los indígenas	Iniciativas orientadas a evitar conflictos con grupos indígenas			
	Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem derechos humanos			
	Sociedad	Comunidades locales	iniciativas relacionadas con programas de desarrollo de la comunidad local		
			Iniciativas orientadas a evitar impactos negativos en la comunidad local		
		Corrupción	Políticas adoptadas en relación con evitar prácticas de corrupción		

				Iniciativas orientadas a educación de trabajadores en temas anti-corrupción
				Medidas adoptadas en relación con incidentes de corrupción
		Política pública		Iniciativas relacionadas con aportar al desarrollo de políticas públicas
		Comportamiento de competencia desleal		iniciativas relacionadas con evitar comportamientos de competencia desleal
		Cumplimiento normativo		Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento leyes y regulaciones
		Evaluación y medidas correctivas		Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem sociedad
		Responsabilidad sobre productos y servicios	Salud seguridad y bienestar del cliente	Iniciativas relacionadas con evaluación de productos - servicios con el fin de mejorar impactos en salud y seguridad del cliente
			Etiquetado de productos y servicios	Iniciativas adoptadas en relación con la calidad de la información sobre productos y servicios
				Políticas relacionadas con satisfacción del cliente
			Comunicaciones de marketing	Iniciativas relacionadas con el cumplimiento de leyes o adhesión a estándares y códigos relacionados con comunicaciones de marketing
				Iniciativas relacionadas con evitar incidentes relacionados con comunicaciones de marketing
			Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento leyes y regulaciones
		Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem responsabilidad sobre productos y servicios	

Fuente: Elaboración propia a partir de GRI (2006)

Por su parte, los ítems que se evalúan dentro de este ámbito de la matriz son: 1) aspectos de desarrollo humano involucrados, 2) valores humanos involucrados, 3) *stakeholders* involucrados, 4) necesidades axiológicas abordadas, y finalmente, 5) si la actividad se encuentra involucrada en la cadena de valor.

2.1.4. La matriz simplificada de contribución al desarrollo humano.

Ante la falta de acceso a cierto tipo de información respecto de una organización, Marcuello y Nachar (2013) proponen una versión simplificada de la matriz, la cual puede ser aplicada utilizando como fuente de información los informes anuales y de sostenibilidad. Esta versión es la aplicada en el contexto del presente artículo. La tabla 7 define los conceptos eliminados de la matriz general.

Tabla 7. Conceptos eliminados de la Matriz General.

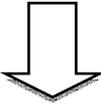
Ámbito	Dimensión	Aspecto	Concepto específico	
La organización	Dimensión organizacional	Pertenencia a la organización	Política de adhesión	
		Obtención y utilización de recursos	Política de salida	
	Dimensión estructural	Mecanismos de control	Métodos de financiamiento	
			Criterios de utilización de excedentes	
Desarrollo de la actividad	Dimensión económica	Desempeño económico	Esquemas de incentivos	Métodos para la obtención de recursos por fuente y condición de dependencia
			Esquemas de evaluación	

Fuente: Elaboración propia.

Otra de las modificaciones que sufre la matriz, específicamente en la dimensión económica del ámbito Desarrollo de la Actividad, es el nivel de desagregación de los aspectos agrupados dentro de esta, Tabla 8.

Tabla 8. Nivel de desagregación de los conceptos específicos de la dimensión económica del ámbito Desarrollo de la Actividad, para el caso de la matriz general y simplificada.

Matriz general	Dimensión económica	Desempeño económico	Distribución de valor generado	Políticas relacionadas con compensación económica a empleados	
				Iniciativas relacionadas con donaciones	
				Iniciativas relacionadas con la distribución de excedentes	
				Iniciativas orientadas a desarrollar inversiones en la comunidad y el medioambiente	
		Presencia en el mercado	Salarios	Iniciativas orientadas a mantener un equilibrio salarial	
				Consumo responsable	Iniciativas con respecto a la contratación de proveedores locales
				Contratación local	Iniciativas relacionadas con la contratación local de trabajadores
Políticas con respecto a la promoción de trabajadores locales.					
Impacto económico indirecto	Inversión en infraestructura y servicios	Inversiones destinadas a beneficio público			



Matriz simplificada	Dimensión económica	Desempeño económico	Distribución de valor generado
		Presencia en el mercado	Salarios
			Consumo responsable
			Contratación local
		Impacto económico indirecto	Inversión en infraestructura y servicios

Fuente: Elaboración propia.

2.1.5. Indicador compuesto de contribución al desarrollo humano.

Otro de los puntos definidos dentro del modelo propuesto por Marcuello y Nachar (2013) es la configuración de un indicador compuesto de contribución al desarrollo humano, herramienta que posibilita una visualización cuantitativa de la contribución que una organización económica hace a la sociedad. A continuación se explica el cálculo de la puntuación para los ámbitos La Organización, La Actividad y Desarrollo de la Actividad.

Ámbito: La Organización

Tabla 9. Puntuación máxima obtenible por cada ítem en el ámbito la organización.

Ítem	Puntuación máxima
Aspectos de desarrollo humano involucrados (ADH)	7 unidades
Valores humanos involucrados (VH)	5 unidades
Stakeholders involucrados (SI)	10 unidades
Necesidades axiológicas involucradas (NAX)	9 unidades
Necesidades existenciales involucradas (NEX)	4 unidades

$$ICDH_{LO} = \begin{matrix} \text{Dimensión} \\ \text{Estratégica} \end{matrix} [ADH_{10-8} + VH_{10-8} + SI_{10-8} + NAX_{10-8} + NEX_{10-8}] \\ + \begin{matrix} \text{Dimensión} \\ \text{Organizacional} \end{matrix} [ADH_{10-0} + VH_{10-0} + SI_{10-0} + NAX_{10-0} + NEX_{10-0}] \\ + \begin{matrix} \text{Dimensión} \\ \text{Estructural} \end{matrix} [ADH_{10-3} + VH_{10-3} + SI_{10-3} + NAX_{10-3} + NEX_{10-3}]$$

Fuente: Elaboración propia

Ámbito: La Actividad.

Tabla 10. Puntuación máxima obtenible por cada ítem en el ámbito la actividad.

Ítem	Puntuación máxima	
Aspectos de desarrollo humano involucrados (ADH)	7 unidades	
Necesidades axiológicas involucradas (NAX)	9 unidades	
Necesidades existenciales involucradas (NEX)	4 unidades	
Tipo de satisfactor desarrollado (TSD)	Violadores o destructores	0 unidades
	Pseudo-satisfactores	1 unidades
	Satisfactores inhibidores	2 unidades
	Satisfactores singulares	3 unidades
	Satisfactores sinérgicos	4 unidades
Stakeholders involucrados (SI)	10 unidades	
Stakeholders afectados (SA)	10 unidades (valor negativo)	
Énfasis en economía local (EEL)	Bajo	0 unidades
	Medio	1 unidades
	Alto	2 unidades

$$ICDH_{LA} = [ADH_{10} + NAX_{10} + NEX_{10} + SI_{10} + SA_{10} + EEL_{10}]$$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Cálculo de la puntuación para el ámbito La Organización en el caso de puntuación máxima².

	ADH	NAX	NEX	TSD	SI	SA	EEL	TOTAL
Actividades desarrolladas (productos o servicios principales)	7	9	4	4	10	0	2	36

Fuente: Elaboración propia.

Ámbito: Desarrollo de la actividad

Tabla 12. Puntuación máxima obtenible por cada ítem en el ámbito Desarrollo de la Actividad.

Ítem	Punto	Puntuación máxima
Aspectos de desarrollo humano involucrados (ADH)		7 unidades
Valores humanos involucrados (VH)		5 unidades
Stakeholders involucrados (SI)		10 unidades
Necesidades axiológicas involucradas (NAX)		9 unidades
Necesidades existenciales involucradas (NEX)		4 unidades
Actividad involucrada en cadena de valor (ACV)	Si	2 unidades

² Debido a que el cálculo del índice dentro de este ámbito se encuentra determinado por el promedio del valor obtenido para cada una de las actividades principales identificadas, en la tabla 14 se muestra el caso de la máxima puntuación solo para una actividad. Con esto, el valor máximo posible dentro de este ámbito es de 36 unidades.

	No	1 unidades
$ICDH_{DA} =$	Dimensión Económica	$[ADH_{da-e} + VH_{da-e} + SI_{da-e} + NAX_{da-e} + NEX_{da-e} + ACV_{da-e}]$
+	Dimensión Medioambiental	$[ADH_{da-m} + VH_{da-m} + SI_{da-m} + NAX_{da-m} + NEX_{da-m} + ACV_{da-m}]$
+	Dimensión Social	$[ADH_{da-s} + VH_{da-s} + SI_{da-s} + NAX_{da-s} + NEX_{da-s} + ACV_{da-s}]$

Fuente: Elaboración propia

Debido a que la puntuación máxima dentro del ámbito Desarrollo de la actividad se encuentra determinada por el máximo de combinaciones de ítems y conceptos de desarrollo humano, hay que tener en cuenta que este valor final difícilmente va ser obtenido por las organizaciones económicas en la actualidad. Esto es, la puntuación máxima se plantea como un ideal. Considerando esto, se han determinado tres tramos de puntuación, con el objetivo de plantear un análisis en el cual se pueda establecer una comparabilidad objetiva del valor obtenido por una organización en particular, Tabla 13.

Tabla 13. Tramos de puntuación para las dimensiones del ámbito Desarrollo de la actividad.

	Tramo I (Organizaciones normales)	Tramo II (Organizaciones sobresalientes)	Tramo III (Organización ideal)
Dimensión económica	0 – 70	71 - 140	141 - 228
Dimensión medioambiental	0 – 160	161 – 320	321 – 494
Dimensión social	0 - 500	501 – 1.000	1.001 – 1.558
TOTAL	0 – 730	731 – 1.460	1.461 – 2.280

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en el caso de la matriz simplificada, como se eliminan parte de los conceptos de evaluación, la puntuación de la dimensión económica se reduce a 190 unidades, con lo cual los tramos I, II, y III, quedan determinados por los intervalos 0 – 60, 61 – 120 y 121 – 190 respectivamente y el resto de dimensiones se mantiene inalterado.

3. La contribución de Rabobank al desarrollo humano.

Luego de exponer una síntesis de la herramienta que se utilizará para realizar el análisis lo siguiente es su aplicación a un caso específico de estudio. La entidad seleccionada para este ejercicio es el banco cooperativo holandés Rabobank. La cooperativa en el año 2011³ se encontraba presente en 47 países, con un total de 1.862.000 miembros, 59.670 trabajadores, y en torno a los 10.000.000 clientes. En este año obtuvo un beneficio neto de 2.627.000 euros y un volumen de negocio de 13.378.000.000 euros. La tabla 14 entrega una síntesis de la entidad según datos del año 2011.

Tabla 14. Ficha Básica de Cooperativa Rabobank Group, 2011.

Nombre de la organización	Rabobank Group (Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A)
Tipo de propiedad	Cooperativa
Fecha de creación	1898 - 1972
Localización principal de la organización	Utrecht, Países Bajos

³ Rabobank Annual Report 2012

Productos o servicios prestados	Depósitos Ahorro Financiamiento Administración de activos Leasing Bienes Raíces Seguros Servicios de administración Asistencia técnica
Clientes objetivo / Segmentos de servicio	Rabobank Group (retail clients, corporate clients, private banking, other support units) Rabobank International (food and agribusiness, wholesale banking, rural and retail banking, direct banking, rabo development) Rabobank Foundation (Funded by Rabobank, the Rabobank Foundation aims to empower disadvantaged communities around the world by facilitating economic participation, self-sufficiency, and social inclusion.) Rabobank Development (Rabo Development supports rurally oriented banks in developing economies, helping them evolve into solid financial institutions having strong impact on the communities they serve.)
Número de países en los que opera	47
Número de propietarios / miembros	1.862.000
Número de trabajadores	59.670
Número de clientes	10.000.000
Beneficio neto último año	2.627.000.000
Volumen de negocio último año	13.378.000.000
Stakeholders considerados	Clientes Empleados Grupos de interés de clientes Agencias gubernamentales Organización de la sociedad civil
Clasificación según sector de actividad	Terciario
Clasificación según ámbito de actuación	Multinacional - Transnacional
Clasificación según tamaño	Gran empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Anual de Rabobank, 2012

3.1. Resultados de aplicación de la matriz de análisis.

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la matriz simplificada de análisis de la contribución al desarrollo humano al caso de Rabobank. Para esto, en primer lugar se describen los resultados del ámbito La Organización, para luego analizar el ámbito La Actividad y finalmente mostrar la evidencia obtenida para el ámbito Desarrollo de la Actividad.

3.1.1. Ambito: La organización

La aplicación de la matriz simplificada en este ámbito ha identificado, para sus dimensiones estratégica, organizacional y estructural, los datos que se muestran en la Tabla 15.

Dimensión estratégica

La dimensión estratégica, obtiene un puntaje de 100 unidades sobre un máximo de 245. Dentro de esta, los aspectos de desarrollo humanos involucrados se relacionan fundamentalmente, en orden de relevancia, con el desarrollo sostenible, el bienestar económico, el bienestar social, la democracia y transparencia, la autonomía, y la educación, asignando una puntuación de 26 sobre un total de 49 unidades.

Tabla 15. Síntesis de resultados para el ámbito La Organización – Rabobank.

		Aspectos de desarrollo humano involucrados	Valores humanos involucrados	Stakeholders involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales involucradas		
Dimensión estratégica	Fundamento de creación		6	3	4	6	2	
	Misión		4	1	3	2	2	
	Visión		0	0	0	0	0	
	Valores, principios organizacionales y código de conducta		2	3	5	2	1	
	Objetivos estratégicos		6	2	4	5	2	
	Carta del máximo responsable		2	3	4	1	2	
	Política de compromiso con comunidad y medioambiente (política de RSC)		6	4	4	6	3	
TOTAL		26	16	24	22	12	100	
Dimensión organizacional	Gobierno	Estructura de propiedad	6	4	4	5	2	
		Estructuras de toma de decisiones	7	3	7	5	3	
	Relaciones internas y con el entorno	Relaciones con otras organizaciones	4	2	5	3	4	
		Política de formación de miembros y/o trabajadores	0	1	1	2	0	
		Política de identificación y dialogo con stakeholders	1	1	6	3	2	
		Mecanismos de comunicación interna	2	1	1	3	2	
TOTAL		20	12	24	21	13	90	
Dimensión estructural	Estructura organizacional		6	3	4	4	2	
	TOTAL		6	3	4	4	2	19
		52	31	52	47	27	209	

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, los valores humanos identificados en el discurso se asocian con el respeto, la cooperación, la justicia social y la dignidad humana. Con esto, Rabobank obtiene para este ítem una puntuación de 16 unidades sobre un total de 35.

Los stakeholders declarados en la memoria en los aspectos contenidos dentro de la dimensión estratégica, ordenados por relevancia, son los propietarios, consumidores, empleados, comunidades, proveedores y gobiernos locales. El ítem obtiene una valoración de 24 unidades sobre un máximo de 70 puntos.

Las necesidades axiológicas presentes en el contenido de la memoria abarcan, en orden de importancia, la protección o seguridad, subsistencia, participación, entendimiento, libertad, identidad y creación. El total de puntos obtenido por la organización en este ítem es de 22 sobre un máximo de 63.

Finalmente, las necesidades existenciales abordadas en el texto relacionado con los aspectos contenidos dentro de la dimensión estratégica son la necesidad de hacer, tener y ser, con las cuales se obtiene un total de 12 sobre 28 puntos.

Dimensión organizacional

Por su parte, la dimensión organizacional evidencia la orientación de la organización analizada hacia los diferentes aspectos del desarrollo humano en cuanto a cómo se encuentra organizada la entidad.

En este sentido, los aspectos de desarrollo humano considerados en el texto se relacionan, con el desarrollo sostenible, con 5 puntos, la autonomía, democracia y transparencia y el bienestar económico, todas con 3 puntos, y el bienestar social, la educación y el desarrollo local, con 2 puntos cada una, totalizando un puntaje de 20 unidades sobre 42.

Asimismo, los valores humanos identificados dentro del texto relacionado con la dimensión organizacional son el respeto, con 5 puntos, la cooperación, con 4 puntos, la justicia social, con dos puntos y finalmente la dignidad humana, con un punto. Así, el ítem obtiene un total de 12 puntos sobre un máximo de 30.

En el caso de los stakeholders considerados dentro de la dimensión organizacional, se cuentan los empleados, con 5 puntos, propietarios, clientes y comunidades, con 4 puntos, entidades gubernamentales, con 3 puntos, otras organizaciones, con 2 puntos y finalmente los sindicatos y proveedores, con 1 punto. Así, el ítem obtiene 24 puntos de un total de 60.

Respecto del ítem necesidades axiológicas involucradas, se obtiene que la organización da mayor énfasis en su discurso al entendimiento, con 6 puntos, la participación, con 5, la protección, con 4 puntos, la Identidad, con 3, y finalmente la subsistencia, con 2 puntos, totalizando 21 puntos de un total de 54. Con esto se puede sugerir que la forma en que se encuentra organizada la entidad, en cuanto a sus órganos de gobierno y la forma en que se relaciona internamente y con el entorno, apunta a satisfacer necesidades relacionadas con un enfoque cooperativista, bajo el cual necesariamente se debe desarrollar el entendimiento, la participación y la protección o seguridad.

Por su parte, las necesidades existenciales identificadas dentro del discurso relacionado con la dimensión organizacional del ámbito bajo análisis, se enmarcan en satisfacer la capacidad de hacer, con 5 puntos, de tener, con 4 puntos, de ser, con 3 puntos, y de estar, con un punto. Así, el ítem suma un total de 13 puntos sobre un máximo de 24. Con esto, la evidencia sugiere que la forma de organización apunta a contar con la capacidad e instancias de hacer, de llevar a cabo una actividad en forma colectiva, de tener, en cuando a contar con instituciones, normas y herramientas para llevar a cabo la actividad, de ser, en el sentido de plasmar en la forma de funcionamiento ciertos atributos

personales o colectivos, en este caso la cooperación, y finalmente, en menor medida, la necesidad de estar, en cuanto a la creación de espacios que posibiliten llevar a cabo la actividad.

Dimensión estructural

La estructura organizacional, aspecto considerado dentro de la dimensión estructural del ámbito La Organización, define la forma en que se transmite la información y se llevan a cabo los procesos dentro de la organización.

En este caso, los aspectos de desarrollo humano involucrados que guardan relación con la estructura o esquema bajo el cual se organizan las diversas tareas llevadas a cabo dentro de la organización, todas con 1 punto, son el bienestar social, el bienestar económico, el desarrollo sostenible, la democracia y transparencia, la autonomía y el desarrollo local, lo cual suma 6 de 7 puntos.

Los valores humanos identificados en el análisis del contenido de la memoria relacionado con la estructura organizacional, nuevamente todos con 1 punto, arroja como resultado el reconocimiento de la solidaridad, la cooperación y el respeto como aspectos claves del ítem en cuestión. Así, en este se obtienen 3 puntos sobre un máximo de 5. Lo anterior se encuentra directamente relacionado con la forma en que se discuten y toman las decisiones dentro de una organización económica organizada de modo cooperativo.

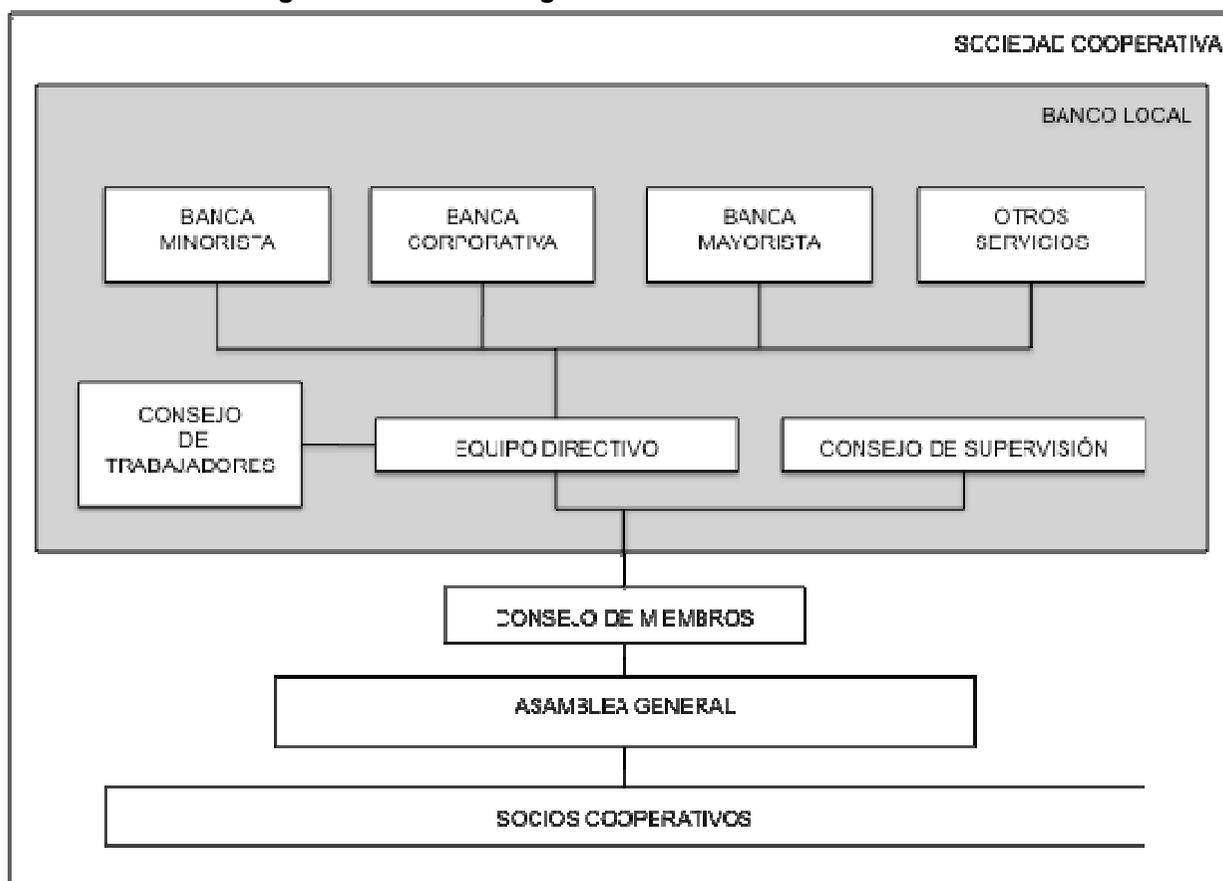
Por su parte, los *stakeholders* involucrados en el aspecto bajo análisis nuevamente todos con un punto, son los empleados, propietarios, consumidores y las comunidades, con lo cual se obtiene un puntaje total de 4 unidades sobre un máximo de 10 puntos.

Las necesidades axiológicas identificadas en el contenido de la memoria se relacionan con la subsistencia, la protección, el entendimiento y la participación, todas con un punto, lo cual asigna al ítem un puntaje de cuatro unidades sobre 9. Para finalizar, el contenido de la memoria relacionado con la estructura organizacional se relaciona con las necesidades existenciales de tener y hacer, con lo cual se obtienen 2 de 4 puntos.

Del análisis de la dimensión estructural se desprende la forma en que las decisiones emergen desde la base de la organización, por socios cooperativos que a su vez son clientes de la cooperativa, y son puestas en marcha bajo directrices transmitidas desde la cima de la organización, siendo controladas por estructuras o funciones en diferentes niveles de la organización, vigilando la aplicación de las decisiones acordadas por el grupo en todos los niveles de la cooperativa. Lo anterior permite reconocer que la toma de decisiones dentro de la cooperativa va desde abajo hacia arriba, lo cual tiene una serie de implicaciones en cuanto al reconocimiento de las necesidades u objetivos de los propios dueños/clientes como base para la formulación de objetivos y directrices estratégicas, configurando una estructura corporativa autogobernada. En este sentido, en primer lugar, la Figura 1 explica el modelo organizativo que se aplica en cada uno de los Rabobank locales, los cuales son propietarios de Rabobank Netherland. Luego, la Figura 2 permite comprender la dirección que sigue el flujo de información para toma de decisiones desde un punto de vista estratégico, táctico y operativo.

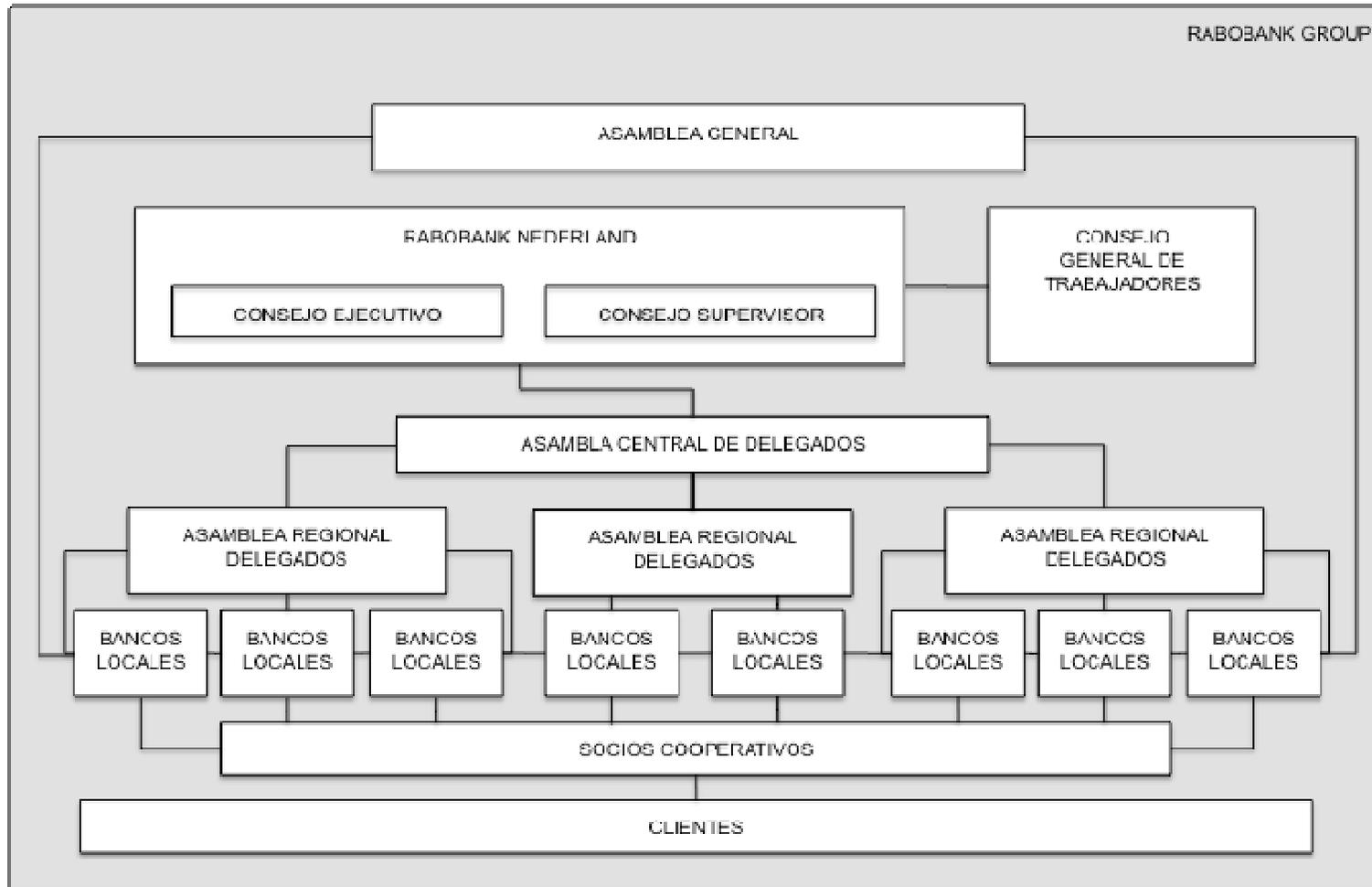
Con todo ello, la estructura organizacional de Rabobank permite comprender una de las principales diferencias entre un banco cooperativo respecto de la banca tradicional. Mientras que en el caso de la banca tradicional el modelo de negocio está basado en la venta de titulización de créditos de consumo general, - modelo generar para distribuir –en el caso cooperativo el modelo de negocio sigue el enfoque tradicional de intermediador, o modelo generar para mantener. Esto se alinea a la afirmación de que los bancos cooperativos se mantienen comprometidos con la economía real (Boonstra, 2010).

Figura 1. Estructura organizacional de Rabobank Locales.



Fuente: Elaboración propia a partir de Reportes Anuales

Figura 2. Estructura organizacional de Rabobank Group.



Fuente: Elaboración propia a partir de Reportes Anuales

Con todo esto, el puntaje que obtiene Rabobank para el ámbito La Organización es de 209 unidades de un máximo de 490 puntos.

3.1.2.Ámbito: La Actividad

En el caso del ámbito La Actividad, Rabobank obtiene 20,5 puntos al promediar los puntajes obtenidos en cada uno de los servicios principales que desarrolla, siendo el valor máximo de 36 unidades. A continuación se presenta la síntesis de resultados para el ámbito La Actividad en la Tabla 17.

Rabobank Group desarrolla sus actividades agrupándolas en cuatro grupos de negocio principales: 1) Rabobank Nederland, 2) Rabobank Internacional, 3) Rabo Development y 4) Rabobank Foundation. Mientras que en los dos primeros grupos las actividades se relacionan con la oferta de servicios de depósitos, ahorro, financiación, administración de activos, leasing, bienes raíces y seguros; en el caso de Rabo Development, es una área enfocada en proveer servicios financieros a sociedades en desarrollo, utilizando los principios cooperativos y la experiencia bancaria, específicamente a población no bancarizada, como pequeños agricultores, pequeñas y medianas empresas o clientes particulares, los servicios de apoyo que provee se concentran en financiamiento, servicios de administración y asistencia técnica. Finalmente, Rabobank Foundation plantea como objetivo la promoción de la participación social y económica, ayudando a personas desfavorecidas a alcanzar sus objetivos, para lo cual provee apoyo bajo la forma de microfinanciamiento, donaciones, asistencia técnica o garantías para ayudar a la gente a organizarse en cooperativas.

Con esto, en el ítem aspectos de desarrollo humano involucrados, las actividades que desarrolla Rabobank alcanzan una puntuación de 6 unidades, sobre un máximo de 7. Los aspectos identificados en la descripción de las iniciativas o actividades que se desarrollan en las cuatro áreas principales anteriormente descritas se relacionan con el bienestar social, bienestar económico, desarrollo sostenible, la educación, la obtención de autonomía y el desarrollo local.

Tabla 17. Síntesis de resultados para el ámbito La Actividad.

			Aspectos de desarrollo humano involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales involucradas	Tipo de satisfactor desarrollado	Stakeholders involucrados	Stakeholders afectados	Énfasis en economía local	
Actividades desarrolladas (productos o servicios principales)	Rabobank Nederland	Depósitos Ahorro Financiamiento Administración de activos	4	3	2	4	4	0	2	19
	Rabobank internacional	Leasing Bienes Raíces Seguros	3	3	2	4	4	0	2	18
	Rabo Development	Financiamiento Servicios de administración Asistencia técnica	6	4	2	4	4	0	2	22
	Rabobank Foundation	Financiación Donaciones Asistencia técnica Garantías	6	4	3	4	4	0	2	23
TOTAL			19	14	9	16	16	0	8	82
PROMEDIO			4,75	3,5	2,25	4	4	0	2	20,5

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el ítem necesidades axiológicas involucradas, para el caso de la actividad desarrollada por la organización, incluye la satisfacción de las necesidades de subsistencia, protección, entendimiento, participación, y creación, obteniendo un total de 5 puntos de un máximo de 9. Esto quiere decir que los diversos productos o servicios que desarrolla Rabobank de cara a las comunidades a las cuales pertenece constituyen satisfactores de las necesidades antes enunciadas.

En el caso de las necesidades existenciales dentro de las actividades de Rabobank, se han identificado dentro del texto las necesidades asociadas a ser, tener y hacer, donde en el primer caso se apunta al desarrollo de atributos personales o colectivos, en el segundo la presencia de instituciones, normas o herramientas, y en el tercer caso el desarrollo de acciones personales o colectivas, con lo cual se obtienen 3 de 4 puntos. De la reunión de ambos tipos de necesidades abordadas, los satisfactores de necesidades que se resuelven gracias a las actividades llevadas a cabo por Rabobank son las agrupadas en la Tabla 18.

Tabla 18. Satisfactores de necesidades sugeridos a partir de necesidades axiológicas y existenciales destacadas dentro del ámbito La Organización.

		Necesidades Existenciales		
		Ser (Atributos personales o colectivos)	Tener (Instituciones, normas, herramientas)	Hacer (Acciones personales o colectivas)
Necesidades Axiológicas	Subsistencia	Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	Alimentación, abrigo, trabajo	Alimentar, procrear, descansar, trabajar
	Protección	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	Sistemas de seguros, ahorros, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derecho, familia, trabajo	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender
	Entendimiento	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	Literatura, maestros, métodos, políticas educacionales, políticas comunicacionales	Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar
	Participación	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor	Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, dialogar, acordar, opinar
	Creación	Pasión, Voluntad, Intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	Habilidades, destreza, método, trabajo	Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en el ítem tipo de satisfactor desarrollado, para las cuatro áreas o actividades principales de Rabobank, se ha considerado que sus servicios constituyen satisfactores sinérgicos, con lo que obtiene un puntaje de 4 unidades. Este tipo de satisfactores se caracteriza por que, dada la forma en que satisfacen una necesidad, estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades (Max-Neef, 1986). Esto se relaciona con que los servicios ofertados por la cooperativa no constituyen un bien o fin en sí mismo, sino que constituyen la instancia bajo la cual generar los bienes o servicios que generen satisfactores de necesidades humanas.

El ítem *stakeholders* involucrados, el cual identifica los grupos de interés que se encuentran relacionados con las actividades que desarrolla la organización, para el caso de Rabobank agrupa a empleados, propietarios, consumidores y comunidades, con lo cual obtiene una puntuación de 4 sobre 10 puntos. Asimismo, en el caso de *stakeholders* perjudicados por las actividades desarrolladas por el banco, no se identifican grupos que se vean afectados, ante lo cual no se restan puntos.

Finalmente, el ítem énfasis en economía local obtiene una valoración de dos unidades, el máximo. Este resultado se encuentra relacionado con el enfoque de gestión desarrollado por Rabobank, donde la atención se ha puesto en apoyar a organizaciones económicas de diverso tamaño y en estar íntimamente ligada a la alimentación y agroindustria, mostrando una marcada tendencia actividades del mundo rural, donde la deslocalización es un fenómeno minoritario. Asimismo, el apoyo que presta a las personas en distintos niveles de desarrollo de proyectos para alcanzar niveles de autonomía hace de Rabobank un banco orientado hacia el desarrollo local de las comunidades.

Así, los 20,5 puntos, de un máximo de 36, la sitúan como una organización que ofrece servicios que facilitan el desarrollo de los seres humanos en cuanto a satisfacer sus necesidades y aspiraciones, ya que genera las instancias bajo las cuales las personas pueden, con distintos niveles de autonomía, dar respuesta a dichas necesidades y aspiraciones. Junto con ello, se puede asumir razonablemente su orientación hacia la economía local debido a que, si bien ha llevado a cabo procesos de internacionalización, no ha sufrido deslocalización, y además de eso se ha orientado a apoyar proyectos locales en cada uno de los países en los cuales mantiene sucursales. Con esto se pone en manifiesto la capacidad de internacionalización de una organización económica sin necesariamente hacer variar un enfoque de gestión orientado en las necesidades de los propietarios-consumidores de los servicios prestados.

3.1.3. Ámbito: Desarrollo de la Actividad.

Mientras que los ámbitos La organización y La Actividad han analizado las declaraciones de la memoria anual relacionadas con la estrategia, estructura, organización y actividades desarrolladas por la cooperativa analizada, el ámbito desarrollo de la actividad incluye la información relacionada con la materialización de las políticas y objetivos planteados en términos declarativos en los ámbitos anteriores. Este ámbito se divide en tres dimensiones: 1) económica, 2) medioambiental y 3) social.

Dimensión económica

La dimensión económica, Tabla 19, está definida por aquella información relacionada con desempeño económico, específicamente por la distribución del valor generado, presencia en el mercado, donde se incluye la información relacionada con salarios, consumo responsable y contratación local; e impacto económico indirecto, donde se agrupa aquello relacionado con inversión en infraestructura y servicios. La puntuación obtenida por Rabobank dentro de esta dimensión es de 56 puntos de un máximo de 190, lo que la ubica dentro casi en el límite del tramo normal de organizaciones, comprendido entre 0 – 60 puntos.

En el caso de los aspectos de desarrollo humano involucrados, la puntuación obtenida es de 11 unidades. De este, los aspectos que más destacan son el desarrollo local, el bienestar social, el bienestar económico y el desarrollo sostenible. Asimismo, los conceptos con mayor nivel de presencia se refieren a la inversión en infraestructura y servicios y la distribución de valor generado.

Tabla 19. Síntesis de resultados de la Dimensión Económica del ámbito Desarrollo de la Actividad.

			Aspectos de desarrollo humano involucrados	Valores humanos involucrados	Stakeholders involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales abordadas	Actividad involucrada en cadena de valor	
Dimensión económica	Desempeño económico	Distribución de valor generado	5	4	6	7	3	3	
	Presencia en el mercado	Salarios	0	0	0	0	0	0	0
		Consumo responsable	1	0	1	1	1	2	
		Contratación local	0	0	0	0	0	0	0
	Impacto económico indirecto	Inversión en infraestructura y servicios	5	3	5	4	2	3	
TOTAL			11	7	12	12	6	8	56

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los valores humano involucrados, el ítem obtiene un total de 7 puntos. Dicha valoración está determinada por la presencia de actividades o iniciativas que hacen referencia a la presencia de los valores respeto por las personas o el medioambiente, la cooperación y la dignidad humana, con 2 puntos cada una. Le sigue en relevancia la solidaridad, con 1 punto. Junto con esto, los conceptos más relevantes dentro de la dimensión económica, para este ítem, son la distribución del valor generado y la inversión en infraestructura y servicios.

El ítem *stakeholders* involucrados, con 12 puntos, muestra que las iniciativas enmarcadas dentro de la dimensión económica se relacionan fundamentalmente consumidores, comunidades locales, empleados, propietarios y otras organizaciones, las cuales puntúan con 2 unidades cada una. También, con un punto cada una, se identifican a proveedores y gobiernos locales. En este sentido, nuevamente las iniciativas se enmarcan fundamentalmente con la distribución del valor generado y la inversión en infraestructura y servicios.

Por su parte, las necesidades axiológicas involucradas que se desprenden de las iniciativas clasificadas dentro de los distintos aspectos de la dimensión económica son, en orden de relevancia, la participación, con 3 puntos, la subsistencia, protección y creación, con 2 puntos cada una, y finalmente el entendimiento, el ocio y la identidad, con un punto para cada una. Así, el ítem obtiene un puntaje total de 12 unidades. Asimismo, nuevamente las actividades se agrupan fundamentalmente dentro de la distribución de valor generado, la inversión en infraestructura y servicios y el consumo responsable.

Las necesidades existenciales identificadas a partir de las actividades o iniciativas analizadas se ubican fundamentalmente en el hacer y tener, con 3 y 2 puntos respectivamente. Junto a ellas, se detectan actividades asociadas a cubrir la necesidad de estar, con un punto. Además las iniciativas agrupadas dentro de la dimensión económica se relacionan con la distribución del valor generado, la inversión en infraestructura y servicios y el consumo responsable.

Finalmente, las actividades involucradas en la cadena de valor obtienen un puntaje de 3 unidades, mientras que las actividades que no se encuentran relacionadas con las funciones principales de la organización obtienen 2 puntos, ante lo cual el puntaje obtenido dentro del ítem es de 8 unidades. Nuevamente, los aspectos que sobresalen dentro de la dimensión económica son la inversión en infraestructura y servicios, la distribución del valor generado y el consumo responsable.

Dimensión medioambiental

Por su parte, la dimensión medioambiental, Tabla 20, hace referencia a aquellos aspectos de la gestión organizacional que guardan relación con impactos en el ecosistema. En esta dimensión se considera información relacionada con el uso eficiente de materiales, energía, y agua, la conservación de la biodiversidad, aspectos relacionados con la emisión y manejo de emisiones, vertidos y residuos, los impactos ambientales generados por los productos o servicios ofertados, el transporte, el cumplimiento normativo y las medidas adoptadas en relación con incidentes que impactan negativamente cualquiera de los aspectos agrupados dentro de la dimensión medioambiental. La puntuación obtenida dentro de esta dimensión es de 103 puntos, situando a Rabobank dentro del tramo normal, 0 – 160 puntos.

El ítem aspectos de desarrollo humano involucrados obtiene 20 puntos y destacan los aspectos relacionados con el desarrollo sostenible, el cual obtiene 8 puntos, el bienestar social, con 4 puntos y el desarrollo local, aspecto que obtiene un total de 3 puntos. En este sentido, los aspectos específicos de la dimensión medioambiental que más aportan al total obtenido son los relacionados con los impactos ambientales de productos y servicios, específicamente el concepto iniciativas para mitigar impactos ambientales de productos y servicios; y el aspecto biodiversidad, donde se consideran iniciativas relacionadas con la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad. Le

siguen en importancia los conceptos manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos, y utilización de energías renovables, pertenecientes a los conceptos emisiones, vertidos y residuos, y energía respectivamente, los cuales aportan con 3 puntos cada uno.

En el caso de los valores humanos involucrados dentro del contenido de la memoria relacionado con la dimensión medioambiental, destaca el respeto, con ocho puntos. Le siguen la cooperación y la dignidad humana, con 2 puntos cada una, y la solidaridad, con un punto. Así, el ítem obtiene un total de 13 puntos. De los aspectos agrupados dentro de la dimensión medioambiental y que tienen relevancia desde el punto de vista de los valores humanos involucrados, destacan las actividades o iniciativas relacionadas con la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad, perteneciente al concepto biodiversidad, y el concepto manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos, perteneciente al aspecto emisiones, vertidos y residuos.

En el caso de los *stakeholders* involucrados dentro de actividades o iniciativas dentro de la dimensión medioambiental, los resultados muestran que aquellos *stakeholders* con mayor participación dentro de dichas iniciativas corresponden a los empleados, con 6 puntos, la comunidad, con 5, y los consumidores y propietarios, con 3 puntos cada uno. Asimismo, los aspectos con mayor relevancia dentro de la dimensión medioambiental son las iniciativas para mitigar impactos medioambientales de productos o servicios, la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad y finalmente el manejo y disminución de emisiones, vertidos y residuos. Con todo lo anterior, la valoración total obtenida asciende a 21 unidades.

El ítem necesidades axiológicas involucradas, dentro de la dimensión medioambiental, obtiene un puntaje de 18 unidades. Dicho puntaje se encuentra fundamentalmente determinado por el planteamiento de iniciativas que cubren las necesidades de subsistencia, con 8 puntos, protección y participación, con 3 puntos, y finalmente las de creación y de entendimiento, con 2 puntos cada una. En este sentido, los aspectos que más aportan al puntaje obtenido se relacionan con iniciativas para mitigar impactos ambientales de productos y servicios, el manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos; y la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad.

Para el caso de las necesidades existenciales abordadas con las iniciativas identificadas dentro de la memoria analizada, se identifica que se abordan necesidades relacionadas con hacer, con 7 puntos, y estar, con 6 puntos. Se encuentran también presentes, pero en menor medida, iniciativas relacionadas con abordar necesidades asociadas a tener, con dos puntos. Con esto, el total que obtiene el ítem es de 15 puntos. Asimismo, los aspectos de la dimensión social mayormente abordados corresponden a mitigar impactos ambientales de productos y servicios y la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad.

Finalmente, el ítem relacionado a si las actividades desarrolladas dentro de la dimensión medioambiental se encuentran dentro de instancias que pertenecen a la cadena de valor, o si estas no constituyen parte del núcleo de actividades de la organización analizada, muestra que las actividades involucradas en la cadena de valor obtiene un puntaje de 6 unidades, mientras que las que no lo están suman 4 puntos, con lo cual se obtiene un puntaje final de 16 unidades. De lo anterior, los conceptos de la dimensión medioambiental con mayor presencia son las Iniciativas para mitigar impactos ambientales de productos o servicios, Manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos y Conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad.

Tabla 20. Síntesis de resultados de la Dimensión Medioambiental del ámbito Desarrollo de la Actividad.

			Aspectos de desarrollo humano involucrados	Valores humanos involucrados	Stakeholders involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales abordadas	Actividad involucrada en cadena de valor
Dimensión medio-ambiental	Materiales	Uso eficiente de materiales	1	1	1	1	1	2
	Energía	Utilización de energías renovables	3	1	0	2	2	2
		Reducción de consumo energético	1	1	2	1	2	2
	Agua	Uso eficiente del agua	0	0	0	0	0	0
		Intervención de fuentes de agua	0	0	0	0	0	0
	Biodiversidad	Conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad	4	3	5	3	3	3
	Emisiones, vertidos y residuos	Emisiones, vertidos y/o residuos liberados al medioambiente	1	1	0	1	0	0
		Manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos	3	3	4	4	2	3
	Impactos ambientales de productos y servicios	Iniciativas para mitigar impactos ambientales de productos o servicios	6	2	7	5	3	3
		Iniciativas para recuperar productos y embalajes al finalizar vida útil	0	0	0	0	0	0
	Transporte	Uso eficiente de transporte	1	1	2	1	2	1
	Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento de normas medioambientales	0	0	0	0	0	0
	Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con la dimensión medioambiental	0	0	0	0	0	0
	TOTAL			20	13	21	18	15

103

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión Social

Finalmente, la dimensión social, Tabla 4.15, agrupa aquellos aspectos de la gestión relacionados con prácticas laborales y trabajo digno, donde se reúnen aspectos como empleo, relaciones empresa-trabajadores, salud, seguridad y bienestar en el trabajo, formación y educación y diversidad e igualdad de oportunidades; derechos humanos, bajo el que se agrupan temas como las prácticas de inversión y abastecimiento, no discriminación, libertad de asociación y convenios colectivos, explotación infantil, trabajos forzados, prácticas de seguridad y derechos de los indígenas; sociedad, el cual considera temas como las comunidades locales, la corrupción, política pública, y comportamiento de competencia desleal; y responsabilidad sobre productos y servicios, donde se considera información asociada a salud y seguridad del cliente, etiquetado de productos y servicios, comunicaciones de marketing y cumplimiento normativo.

Con esto, se sintetiza y asigna un puntaje a las actividades o iniciativas que desarrolla la cooperativa que tienen un impacto en términos sociales. A partir del análisis de la información de su memoria anual obtiene una puntuación de 252 unidades, lo cual la sitúa en la parte superior del primer tramo de puntuación, definido por organizaciones dentro del grupo de valoraciones del tramo 0 – 500 puntos. La tabla 21 sintetiza la valoración total obtenida dentro de cada dimensión del ámbito examinado.

El ítem aspectos de desarrollo involucrados, dentro de la dimensión social, obtiene una puntuación de 50 unidades. En este se identifican iniciativas que se relacionan con el bienestar social, con 14 puntos, la democracia y transparencia, con 12 puntos, el bienestar económico, con 10, y el desarrollo sostenible con 7 puntos. Le siguen, con menor presencia, la educación, autonomía y desarrollo local, con 4, 2, y 1 puntos respectivamente. De los 50 puntos obtenidos dentro del ítem, destacan los 25 puntos provenientes del concepto prácticas laborales y de trabajo digno, donde destacan aspectos como el bienestar social, la democracia y transparencia, y el bienestar económico. Le siguen en relevancia los conceptos asociados a sociedad y responsabilidad sobre productos y servicios, los cuales obtienen 12 y 11 puntos respectivamente. De ambos grupos destacan aspectos como la democracia y transparencia, el bienestar social, bienestar económico y el desarrollo sostenible.

Por su parte, los valores humanos involucrados son, en orden de relevancia, el respeto, con 15 puntos, la dignidad humana, la justicia social, ambas con 9 puntos y la cooperación, con 7. En menor medida se identifica la solidaridad, con 2 puntos. De lo anterior, el puntaje obtenido para el ítem es de 42 unidades. Dentro del ítem destacan los 21 puntos que obtiene la información agrupada dentro del concepto prácticas laborales y de trabajo digno, orientado a analizar actividades e iniciativas que tienen impacto directo en los trabajadores de la cooperativa, y donde destacan valores como el respeto, con 8 puntos, la dignidad humana, con 5, y la cooperación, con 4 puntos. Asimismo, pero con menor valoración, le siguen los conceptos sociedad, el que obtiene 10 puntos, y responsabilidad sobre productos y servicios, con 9 unidades.

Tabla 21. Síntesis de resultados de la Dimensión Social del ámbito Desarrollo de la Actividad.

				Aspectos de desarrollo humano involucrados	Valores humanos involucrados	Stakeholders involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales abordadas	Actividad involucrada en cadena de valor
Dimensión social	Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo	Iniciativas orientadas a mantener estabilidad laboral	3	2	2	3	1	2
			Beneficios sociales para empleados	2	2	3	3	4	2
		Relaciones empresa - trabajador	Iniciativas orientadas a desarrollo de convenios colectivos	2	2	3	3	2	1
			Iniciativas orientadas a participación del trabajador en toma de decisiones	3	2	4	2	2	2
		Salud, seguridad y bienestar en el trabajo	Iniciativas orientadas a cubrir asuntos de salud, seguridad y bienestar de trabajadores	4	3	2	4	2	2
		Formación y educación	Iniciativas orientadas a educación de trabajadores	5	4	3	4	2	3
			Iniciativas orientadas a incrementar empleabilidad laboral	3	1	1	2	1	1
			Iniciativas de evaluación del desempeño	0	0	0	0	0	0
		Diversidad e igualdad de oportunidades	Iniciativas orientadas a incrementar la diversidad en órganos de gobierno	1	2	1	1	1	2
			Iniciativas orientadas a incrementar diversidad en plantilla de trabajadores	2	3	2	1	2	2

		Iniciativas orientadas a mantener un equilibrio salarial entre hombres, mujeres, discapacitados, minorías, etc.	0	0	0	0	0	0
	Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem prácticas laborales y trabajo digno	0	0	0	0	0	0
		TOTAL	25	21	21	23	17	17
Derechos humanos	Prácticas de inversión y abastecimiento	Iniciativas relacionadas con evitar negociaciones e inversiones con terceras partes relacionadas con abusos a derechos humanos	0	0	0	0	0	0
		Iniciativas orientadas a brindar educación en materia de derechos humanos	0	0	0	0	0	0
	No discriminación	Iniciativas orientadas a evitar incidentes de discriminación	0	0	0	0	0	0
	Libertad de asociación y convenios colectivos	Iniciativas orientadas a evitar ataques a libertad de asociación y convenios colectivos	0	0	0	0	0	0
		Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes que violen libertad de asociación y convenios colectivos	0	0	0	0	0	0
	Explotación infantil	Iniciativas orientadas a evitar el trabajo infantil	0	0	0	0	0	0

		Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes relacionadas con explotación infantil	0	0	0	0	0	0
	Trabajos forzados	Iniciativas orientadas a evitar los trabajos forzados y promover el bienestar laboral	0	0	0	0	0	0
		Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes relacionadas con trabajos forzados	0	0	0	0	0	0
	Prácticas de seguridad	Políticas adoptadas para evitar incidentes en materia de seguridad laboral	0	0	0	0	0	0
		Iniciativas adoptadas en materia de educación de trabajadores en seguridad laboral	2	2	1	1	2	2
	Derechos de los indígenas	Iniciativas orientadas a evitar conflictos con grupos indígenas	0	0	0	0	0	0
	Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem derechos humanos	0	0	0	0	0	0
	TOTAL		2	2	1	1	2	2
Sociedad	Comunidades locales	Iniciativas relacionadas con programas de desarrollo de la comunidad local	7	5	5	7	4	3
		Iniciativas orientadas a evitar impactos negativos en la comunidad local	0	0	0	0	0	0

	Corrupción	Políticas adoptadas en relación con evitar prácticas de corrupción	2	2	2	2	2	2
		Iniciativas orientadas a educación de trabajadores en temas anti-corrupción	0	0	0	0	0	0
		Medidas adoptadas en relación con incidentes de corrupción	0	0	0	0	0	0
	Política pública	Iniciativas relacionadas con aportar al desarrollo de políticas públicas	3	3	3	3	2	3
	Comportamiento de competencia desleal	Iniciativas relacionadas con evitar comportamientos de competencia desleal	0	0	0	0	0	0
	Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento leyes y regulaciones	0	0	0	0	0	0
	Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem sociedad	0	0	0	0	0	0
TOTAL			12	10	10	12	8	8
Responsabilidad sobre productos y/o servicios	Salud y seguridad del cliente	Iniciativas relacionadas con evaluación de productos - servicios con el fin de mejorar impactos en salud y seguridad del cliente	4	4	4	4	4	2
	Etiquetado de productos y servicios	Iniciativas adoptadas en relación con la calidad de la información sobre productos y servicios	4	2	3	2	3	2

	Políticas relacionadas con satisfacción del cliente	3	3	4	4	4	2	
Comunicaciones de marketing	Iniciativas relacionadas con el cumplimiento de leyes o adhesión a estándares y códigos relacionados con comunicaciones de marketing	0	0	0	0	0	0	
	Iniciativas relacionadas con evitar incidentes relacionados con comunicaciones de marketing	0	0	0	0	0	0	
Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento leyes y regulaciones	0	0	0	0	0	0	
Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem responsabilidad sobre productos y servicios	0	0	0	0	0	0	
TOTAL		11	9	11	10	11	6	
TOTAL		50	42	43	46	38	33	
								252

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los *stakeholders* involucrados dentro de la dimensión social del ámbito Desarrollo de la Actividad, en primer lugar aparecen los empleados, con 15 puntos. A continuación se sitúan los propietarios, con 10 puntos, los consumidores y las comunidades, con 6 puntos, los sindicatos, con 4, y finalmente los gobiernos y otras organizaciones, con un punto cada una. Con esto, el puntaje total obtenido para el ítem, dentro de la dimensión social, es de 43 puntos. Del puntaje obtenido, los conceptos específicos en los que se observa una mayor inclusión de stakeholders es el de prácticas laborales y de trabajo digno, el cual obtiene 21 puntos, y donde sobresale la participación de empleados, socios cooperativos, sindicatos y la comunidad local. Le siguen en orden los conceptos asociados a sociedad y a responsabilidad sobre productos y servicios, con 10 y 11 puntos respectivamente.

Las necesidades axiológicas identificadas dentro del texto son la participación, el entendimiento, la protección y la subsistencia, con 12, 11, 10 y 7 puntos. Le siguen, con una relevancia menor la identidad y libertad, con 2 puntos cada una, y el ocio y la creación, con un punto para cada necesidad. El total de puntos obtenidos para el ítem es de 46. Dentro de este ítem, se observa que la mayor aportación a la puntuación es realizada por el concepto asociado a prácticas laborales y trabajo digno, el cual aporta con 23 puntos y donde las necesidades axiológicas que destacan son la participación, con 7 puntos, el entendimiento, con 6, la protección, con 4, y la subsistencia, con 3 puntos. Le siguen en importancia los ítems sociedad y responsabilidad sobre productos y servicios, los cuales contribuyen con 12 y 10 puntos respectivamente.

Por su parte, las necesidades existenciales, con un total de 38 puntos, identifica dentro de la información del informe anual de Rabobank relacionada con los aspectos agrupados en la dimensión social la necesidad de hacer, con 14 puntos, ser, con 11, tener, con 7 puntos, y estar, con 6 unidades. Dentro de este ítem, los conceptos específicos que más aportan al puntaje obtenido se relacionan con las prácticas laborales y de trabajo digno, y la sociedad, con 17 y 11 puntos respectivamente, y donde destacan necesidades asociadas a hacer, lo cual se relaciona con que las iniciativas desarrolladas por la entidad se refieren a brindar las condiciones para llevar a cabo objetivos de los receptores de dichas iniciativas.

Finalmente, el ítem actividades involucradas en la cadena de valor analiza si las iniciativas, en este caso relacionadas con la dimensión social, se encuentran asociadas a los procesos operativos de la cooperativa o si constituyen iniciativas fuera del núcleo de actividades. En este caso, las actividades que si tienen relación con la cadena de valor obtienen un puntaje de 14 unidades. Por su parte, las actividades desarrolladas por la cooperativa que no guardan relación con el núcleo del negocio obtienen 5 puntos. Dado que dentro de la metodología de aplicación propuesta para la matriz de evaluación se plantea que si las actividades desarrolladas por una organización tienen relación con sus actividades principales puntúan el doble que aquellas que no, el total que se obtiene dentro de este ítem es de 33 puntos. En este sentido, la mayor parte de las actividades desarrolladas se relacionan con temas asociados a prácticas laborales y de trabajo digno, bajo los cuales se obtienen 7 puntos para actividades relacionadas con la cadena de valor y 3 para las no relacionadas, totalizando 17 puntos. Le siguen en importancia las iniciativas orientadas hacia la sociedad, donde el puntaje obtenido es de 3 unidades para actividades relacionadas con la cadena de valor y 2 para las que no, totalizando 8 puntos.

Con todo lo anterior, la calificación obtenida por Rabobank es de 411 por lo que se sitúa dentro del tramo de organizaciones normales, al estar su valoración en el tramo 0 – 720 puntos.

4. Conclusiones

Reenfocar el análisis de la contribución e desarrollan las organizaciones económicas en la sociedad supone un esfuerzo conceptual que en el caso del presente estudio ha ubicado al ser humano como objeto central de análisis y al desarrollo humano como sustento teórico de la relación entre

organización económica, sociedad y medioambiente. Ante las limitaciones de la RSC a la hora de analizar la contribución de organizaciones económicas diferentes a las grandes corporaciones capitalistas, entre las que se pueden considerar las de Economía Social, y en el caso del presente estudio las cooperativas, el enfoque de desarrollo humano cobra relevancia, al ubicar a cualquier tipo de organización económica en posición de contribución al bienestar de las personas.

Bajo la premisa de responder a preguntas como: 1) ¿Quiénes conforman la organización?, 2) ¿Cuáles son sus argumentos de existencia?, 3) ¿Qué productos o servicios desarrollan? , y 4) ¿De qué manera desarrollan su actividad?, la matriz de análisis de la contribución de las organizaciones económicas al desarrollo humano plasma dentro de una estructura formal aspectos relevantes para verificar si la presencia de una organización en particular supone una contribución en términos de mejora al bienestar de los seres humanos, entendido este desde una perspectiva amplia, donde se hace referencia a aspectos económicos, sociales o culturales de dicho desarrollo. Lo anterior es un avance en análisis de la contribución de organizaciones económicas desde una perspectiva cualitativa y un esfuerzo en establecer parámetros de cuantificación.

Respecto de la organización bajo análisis y su papel dentro del panorama económico, social y medioambiental, Rabobank pone de manifiesto que, con un modelo de organización cooperativo, y cumpliendo los principios cooperativos, se puede desarrollar una actividad económica de manera eficiente e impactando positivamente en la sociedad y el medioambiente.

- En primer lugar, las decisiones se originan desde la base de la organización. Los socios cooperativos, quienes al mismo tiempo son clientes de la entidad, tienen capacidad de que las diversas opiniones sean efectivamente consideradas de manera democrática y transparente, y que dichas decisiones impacten directamente en ellos mismos, ante lo cual existe una suerte de participación y responsabilidad en las decisiones que se adopta. Es decir, existe una visibilización de las personas, así como las personas se responsabilizan de las consecuencias que conllevan las decisiones adoptadas por todos en forma democrática.
- Este modelo de decisión permite explicar que el banco asuma un menor nivel de riesgo respecto de sus competidores, ya que el fin de Rabobank no es la maximización de la utilidad asociada a la inversión de sus propietarios, sino proporcionar un conjunto de servicios financieros en el largo plazo buscando asegurar que los intereses de los socios cooperativos sean alcanzados. Asimismo, esto tiene repercusión en el tipo de productos que se ofertan, así como sus características. Esto se materializa en una cartera de productos reducida y configurada con información en un lenguaje comprensible por el común de las personas, asegurando así la transparencia que debiera existir en productos y servicios para que constituyan efectivamente una aportación en términos del bienestar de los clientes. Asimismo, hay que destacar el rol que juega la entidad en el sector agrario, dados sus vínculos históricos con dicho sector, donde no solo se limita a proporcionar financiación a organizaciones sino también se involucran en el asesoramiento técnico, mejoras en los métodos de producción sostenibles y ecológicos. Asimismo, Rabobank se involucra en una serie de proyectos e iniciativas relacionadas con la protección del medioambiente.
- Otra cuestión relevante son Rabo Development y Rabobank Foundation en la contribución que hace el banco en lo referido a desarrollo de los seres humanos. En el caso de Rabo Development, ayudar a bancos con orientación rural, pertenecientes a países en desarrollo, es una forma de tener un papel activo en la mejora del bienestar de las personas desde una perspectiva asociada al desarrollo local. Dado que Rabobank adquiere sólo una parte minoritaria de dichos bancos, estos siguen siendo controlados a nivel local y se benefician del conocimiento y la experiencia que Rabobank puede aportar. Esto se puede asociar directamente con el espíritu cooperativo al que hace referencia Alianza Cooperativa Internacional en sus principios cooperativos. Asimismo, Rabobank Foundation constituye una

instancia de participación efectiva de las personas en el proceso de mejora de su propio bienestar al proveer soporte, materializado en micro financiamiento, donaciones, asistencia técnica o garantías, ayuda a que personas desfavorecidas

- Podemos afirmar que Rabobank constituye una organización económica relevante en el desarrollo humano, al conformar una instancia que ofrece servicios que posibilitan la articulación de comunidades en cuanto a llevar a cabo proyectos que permitan desarrollar sus necesidades y aspiraciones. En este sentido, la entidad posee la capacidad y responsabilidad de dar oportunidades de desarrollo a las personas y puede ser considerada como una organización que participa de manera activa en la mejora del bienestar las personas.

Con esto se entrega evidencia de que efectivamente es posible realizar un análisis de la contribución que puede realizar una organización económica a la sociedad y el medioambiente desde la perspectiva del desarrollo humano. Lo anterior supone sustentar lo propuesto por Marcuello y Nachar (2013) a la hora de analizar la contribución de figuras organizacionales como las pertenecientes al grupo de Economía Social. En este sentido, la evaluación de organizaciones económicas bajo el enfoque de desarrollo humano permite obtener conclusiones precisas, cualitativas y cuantitativas, sobre su contribución a la comunidad, lo cual es un avance en la búsqueda de criterios de valoración del impacto económico y social de la actividad empresarial.

Futuras líneas de investigación se enmarcan en el perfeccionamiento de la herramienta, conforme se identifican criterios adicionales de contribución, y en la identificación de tendencias de comportamiento según, por ejemplo, tamaño organizacional, sector de actividad o estructura de propiedad. Este último aspecto cobra valor desde la perspectiva del estudio de organizaciones de economía social, ya que será posible poner en valor su contribución económica, social y medioambiental, todo esto desde el enfoque del desarrollo humano.

Referencias

- Belhouari, A., Buendía, I., Lapointe, M. y Treblay, B. (2005). "La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas?". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y cooperativa* 53, pp. 191 – 208.
- Boonstra, W. (2010). "Banking in Time of Crisis: The Case of Rabobank". En Balling, M., Berk, J.M. y Strauss-Kahn, O. (editores) "The Quest for Stability: The View of Financial Institutions". Viena: SUERF.
- Bowen, H. (1953). "Social Responsibilities of the Businessman". Harper & Row, New York.
- Carroll, A. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management Review* 4 (4), 497-507.
- Castelo M. y Lima, L. (2006). "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives". *Journal of Business Ethics* 69 (2), 111-132.
- Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo, de las Naciones Unidas (1987). "Nuestro Futuro Común". Informe Brundtland.
- Dawkins, J. (2004). "Corporate Responsibility: The communication challenge". *Journal of Communication Management*, 9 (2), 108-119.
- Elkington, J. (2004), "Enter the triple bottom line", in Henriques, A., Richardson, J. (Eds), *The Triple Bottom Line – Does It All Add Up?*, Earthscan, London, pp.1-16.
- Fernandez, J. y Luna, L. (2007). "The Creation of Value Through Corporate Reputation". *Journal of Business Ethics* 76 (3), 335-346.
- Freeman, R. (1984). "Strategic Management: a Stakeholder Approach". London Pitman Publishing.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics* 53 (1-2), 51-71.
- ICA-Euricse (2012). "The 2012 world co-operative Monitor explorative report: Exploring the cooperative economy". Recurso disponible en: <http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/wcm2012single.pdf>
- Jackson, T. y Marks, N. (1996). "Consumo, bienestar sostenible y necesidades humanas. Un examen de los patrones de gasto en Gran Bretaña 1954-1994". *Ecología política* 12, 67 – 80.
- Marcuello, C. y Nachar, P. (2013). "La contribución de las organizaciones económicas al Desarrollo Humano. Un modelo de evaluación". Material no publicado (Disponible en pnachar@fen.uchile.cl)
- Max-Neef M., Elizalde A. y Hoppenhayn M. (1986). "Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro". Número especial de *Development Dialogue*, Fundación Dag Hammarskjöld - CEPAUR, Uppsala.
- McWilliams, A., Siegel, D. y Wright, P. (2006). "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications". *Journal of Management Studies* 43 (1), 1 – 18.
- Moneva, J., J. Rivera y M. Muñoz: 2007, 'The corporate stakeholder commitment and social and financial performance', *Industrial Management & Data Systems* 107 (1), 84-102.
- Porter, M. y Kramer, M. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review* 80, (12), 56–69.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, 84 (12), 76-92.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). "The Big Idea: Creating Shared Value". *Harvard Business Review* Enero – Febrero.
- Rabobank (2012). "Rabobank Group Annual Report 2011". Recurso disponible en <http://www.annualreportsrabobank.com/>
- Sison, A. J. (2000). "Integrated risk management and global business ethics". *Business Ethics: A European Review* 9, (4), 288-295.
- Wartick, S. and Cochran, P. (1985). "The Evolution of the Corporate Social Performance Model". *Academy of Management Review* 10, 758–769
- Wu, M. (2006). "Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Firm Size: A Meta-Analysis". *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8, (1), 163-171.