

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES



RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL APLICADA EN BANCO ESTADO

Autores
PRISCILA CERDA CARVAJAL
VALERIA ROJAS CAMPOS

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO
EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TITULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: GALO LÓPEZ ZUÑIGA

VIÑA DEL MAR, NOVIEMBRE DE 2010

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES



RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL APLICADA EN BANCO ESTADO

Autores
PRISCILA CERDA CARVAJAL
VALERIA ROJAS CAMPOS

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO
EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TITULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: GALO LÓPEZ ZUÑIGA

VIÑA DEL MAR, NOVIEMBRE DE 2010

AGRADECIMIENTO GENERALES

El presente informe de práctica es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndonos paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Debemos agradecer de manera especial al Profesor Galo López Zuñiga por aceptarnos para realizar este informe de práctica bajo su dirección. Su apoyo y confianza en nuestro trabajo y su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de éste informe, sino también en nuestra formación en la universidad. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Le agradecemos también el habernos facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de éste informe. Muchas gracias Profesor.

A todo el personal administrativo de la facultad por su amabilidad, disposición y buena voluntad.

Gracias también a nuestros queridos compañeros y amigos, que nos apoyaron y nos permitieron entrar en sus vida durante estos casi 5 años de convivir dentro y fuera del salón de clase. Jorge Pincheira, Alexa Condell, Ioan Bucksdorf, Giovanna Díaz, Pablo Ruiz Urbina, gracias.

Agradecemos a nuestros profesores que a lo largo de toda la carrera han tenido su disposición y ayuda para estar hoy finalizando ésta etapa de nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS PRISCILA CERDA

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mis padres, por darme la estabilidad emocional, económica, sentimental; para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes. Éste logro va dedicado a ustedes. Sus esfuerzos, se convirtieron en su triunfo y el mío.

A mi Papá, Harry Cerda, fiel amigo y consejero que si no fuera por su sacrificio no estaría en estos momentos culminando ésta etapa, por darme todo su amor y ejemplo de cómo ser una gran persona, TE AMO.

A mi Mamá, Mary Carvajal, serás siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa., TE AMO.

A mi hermana Paola Cerda, por ser mi mejor amiga y apoyarme en todos los momentos difíciles, ser un apoyo fundamental y muchas veces cable a tierra, TE ADORO HERMANA.

A mi amiga y Compañera de éste trabajo Valeria Rojas, porque me motivó a seguir siempre adelante en éste proceso que no hubiera sido igual sin ella, y saber que siempre cuento con todo tu apoyo y amistad.

AGRADECIMIENTOS VALERIA ROJAS

Primero dar gracias a Dios, Por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera, dándome la sabiduría y la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo.

A mis padres, Fernando Rojas e Inés Campos, gracias a ellos por su infinito amor, sus consejos y por estar siempre ahí, a ellos les dedico esta tesis ya que ellos son mi pilar fundamental para seguir luchando por mis ideales.

A mi hermano mayor Christian Rojas, por ser un gran ejemplo de superación y emprendimiento.

A mis abuelos Demetrio Rojas y Elba Piñones, gracias por todo el apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida educacional, gracias a ellos por todas las enseñanzas y valores entregados

A mi amiga y compañera de tesis Priscila Cerda, gracias amiga por ser mi gran apoyo en todos estos años de estudios, gracias por estar ahí cuando más te necesité y sé que juntas culminaremos esta etapa universitaria con gran éxito.

A mi amiga Barbara Ortiz le agradezco el haberme brindado todo el apoyo y colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

A Daniel Bañados gracias por el apoyo y darme las fuerzas para seguir adelante.

INDICE

● AGRADECIMIENTOS	3
● INDICE	6
● SIGLAS Y ABREVIATURAS	10
● INTRODUCCIÓN	12

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA Y MOTIVACIÓN DEL TEMA A ESTUDIAR

1.1 Descripción de la Empresa	14
1.2 Descripción de funciones Realizadas	16
1.3 Razones que impulsan el tema a desarrollar	19
1.4 Conclusiones del Capitulo	20

CAPITULO II: OBJETIVOS DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO

2.1 Objetivo General	22
2.1.2 Objetivos Específicos	22
2.2 MARCO TEORICO	23
2.2.1 Modelo a Desarrollar.	23
2.2.2 Origen RSE	25
2.2.3 Definición RSE	27
2.2.4 Teorías RSE	30
2.2.5 Diferencia entre Filantropía y RSE	33
2.3 Conclusiones del Capitulo	34

CAPITULO III: EVOLUCIÓN Y TEORIAS DE RSE.

3.1 Sustentabilidad y valor agregado de las empresas	36
3.2 Las 3 “P”	38
3.3 Los 2 vertientes de la RSE	41
3.4 RSE como fuente de ventaja competitiva	43
3.5 Reducción de Costos Corporativos	45

3.6 Ámbito Internacional

3.6.1 Pacto mundial de las naciones unidas	47
3.6.2 World Economic Forum	49
3.6.3 Consejo Empresarial Mundial Para el Desarrollo Sostenible	51
3.6.4 Principales Modelos (AA 1000 y GRI)	52
3.6.5 Libro Verde	55
3.6.6 Declaración Tripartita de La Organización Internacional del Trabajo.....	56
3.6.7 Benchmarking Group Asosiation	58
3.6.8 Banco Mundial	60

3.7 Principales Normas de Estandarización Internacionales relacionadas con RSE

3.7.1 ISO 14001	61
3.7.2 ISO 9001	62
3.7.3 ISO 26000	63
3.7.4 SA 8000	64

3.8 Ámbito Latinoamericano

3.8.1 RSE en América Latina	65
-----------------------------------	----

3.8.2 Centro Latino Americano Para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible	68
3.9 Ámbito Nacional	
3.9.1 Desarrollo RSE en Chile	69
3.9.2 Acción Empresarial	72
3.9.3 Beneficio de RSE para empresas Chilenas	74
3.10 Conclusiones del Capitulo	77
CAPITULO IV: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN BANCO ESTADO	
5.1 Como Banco Estado ha implementado el modelo de RSE	79
5.1.1 WSBI	79
5.1.2 Global Compact	80
5.1.3 Acción RSE	82
5.2 Acciones Concretas desarrolladas por Banco Estado	82
5.2.1 Bancarización	83
5.2.2 Promoción para el ahorro	84
5.2.3 Financiamiento para la vivienda	84
5.2.4 Rol de Fomento	84
5.2.5 Rol social de la gestión laboral	85
5.3 Beneficios de RSE en Banco Estado	86
5.4 Relación con grupos interés Stakeholders	93

5.5 Acciones a Desarrollar

5.5.1 Problemas y sugerencias encontrados al interior de la Empresa.....	98
Clientes Insatisfechos	99
Modulo de Informaciones	99
Redistribución de los Servidores	101
CRM	103
Ahorro de Energía	104
Reciclaje de Papel	105
Aglomeraciones Caja segundo piso	106
Mejoramamiento señalética	107
Contradicción sobre consumo y endeudamiento responsable.....	107
5.6 Conclusiones del Capitulo.....	108
6.- CONCLUSION.....	109
7.-BIBLIOGRAFIA	112
8.- ANEXOS.....	116

SIGLAS Y ABREVIATURAS

- Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
- Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
- Sociedad Anónima (SA)
- Ahorro Previsional Voluntario (APV)
- Unión Europea (UE)
- Organización no Gubernamental (ONG)
- Comunicación sobre el Progreso(CoP)
- Work Economic Fórum (WEF)
- Organización de las Naciones Unidas (ONU)
- Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)
- AccountAbility (AA)
- Global Reporting Initiative (GRI)
- Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Bechmarking Group Asotiation (BGA)
- Banco Mundial (BM)
- Corporación Financiera Internacional (CFI)
- International Organization for Standardization (ISO)
- Social Accountability International (SAI).
- Organización de los Estados Americanos (OEA)
- Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Confederación de la Producción y del Comercio (CPC)
- World Saving Bank Institute (WSBI)

- Asamblea Anual del Grupo Regional para América Latina y el Caribe (GRULAC)
- Corporación Nacional del Medio Ambiente (CONAMA)
- Customer Relationship Management (CRM)
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF)
- Automatic Teller Machine (ATM)

INTRODUCCIÓN

Banco Estado, sucursal Arlegui en la Región de Valparaíso fue la empresa donde se realizó la práctica profesional. Las labores realizadas en esta entidad fueron en la plataforma de servicio al cliente, donde se desarrollaron una serie de actividades que se detallarán en este informe. Los objetivos principales eran el cumplimiento de metas en aperturas de Cuentas Rut y desarrollar todo trabajo en un enfoque de orientación al cliente.

Lo realizado como práctica profesional en el Banco Estado nos da a conocer a una empresa del sistema financiero que tiene como labor fundamental dar seriedad, credibilidad y por sobre todo confianza a toda persona, grupo u organización que tenga directa relación con el banco. Por ello las actividades realizadas por este Banco, prestando sus servicios financieros, son importantes para poder cumplir satisfactoriamente su labor social como banca comercial y pública.

En lo que respecta al tema de este informe, queremos abordar la Responsabilidad Social Empresarial, porque es un tema de importancia en la actualidad, ya que sus prácticas debieran traer notables beneficios a las organizaciones que la utilizan; y por otro lado, las empresas que la llevan a cabo entregan un bienestar general a la sociedad aportando un gran valor agregado al entorno. No es un tema menor, por cuanto se supone que la importancia del rol que juega la responsabilidad social en el mundo de los negocios, iría ligada directamente al éxito de las organizaciones.

Así en este informe de práctica ampliado, pretendemos dar a conocer claramente lo que quiere alcanzar la responsabilidad social, los temas que se abordan a raíz de éste y el

impacto que causa. Además queremos hacer un contraste especialmente en Banco Estado, que ejerce responsabilidad social empresarial, de cómo lo ha implementado a sus lineamientos estratégicos en el largo plazo; sobre todo saber de los cambios y beneficios que se produjeron.

Por lo tanto, por medio del desarrollo de este informe queremos exponer el tema de la RSE y además mostrar el desarrollo que Banco Estado ha tenido con la aplicación de estos conceptos. Así, todo se desarrollará dentro de un marco teórico donde abordaremos cada punto, de manera de lograr nuestros objetivos también detallados en el informe.

En cuanto al desarrollo del trabajo, este informe se divide en cuatro capítulos, en el primero explicaremos lo relacionado a la práctica profesional y la descripción de la empresa en la que ésta se realizó, además de las motivaciones que nos llevaron a desarrollar el tema de RSE. En el segundo capítulo mencionamos los objetivos que se pretende desarrollar dentro del informe y el marco introductorio del modelo, para poder así tener todos los antecedentes necesarios, dejando en claro los conceptos principales que nos introdujeron al tema de una manera correcta. En el tercer capítulo se pretende desarrollar el tema de forma más ampliada, adentrándonos desde un ámbito general hasta un aspecto específico, que es el desarrollo de RSE en Chile. Luego el trabajo finaliza exponiendo como Banco Estado ha implementado el modelo y sus resultados.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA Y MOTIVACIÓN DEL TEMA A ESTUDIAR

En este capítulo presentaremos a la empresa en la cual las alumnas realizaron la práctica profesional, explicando las labores que desarrollaron dentro de la institución. A raíz de lo anterior, se darán las razones que nos impulsaron a investigar el tema de Responsabilidad Social Empresarial.

1.1 Descripción de la empresa

BANCO ESTADO¹ es una empresa del Estado de Chile que durante 151 años ha aportado al desarrollo económico y social del país. Su objetivo principal es contribuir a la integración social y al mejoramiento de la calidad de vida de los chilenos, en particular aquellos de menores recursos, a través de su acceso a los diferentes servicios que ofrece esta institución². Su Visión³ es: “Ser un banco de excelencia, con una gestión comercial de alto impacto social”.

Banco Estado se ha consolidado como uno de los tres mayores bancos del país. En 2005 celebró el 150 aniversario desde la creación de la Caja de Crédito Hipotecario, una de las instituciones cuya fusión dio origen al Banco.

Banco Estado es un banco universal, que entrega todos los servicios financieros a personas y empresas de los más diversos tamaños. Compite en una industria con

¹Fuente: Sr. Gino Salazar Jefe Atención Clientes Sucursal Viña-Arlegui Entrevista realizada el día 20.11.09 16:00 Hrs.

²Análisis del mensaje inicial del presidente del Banco, Don José Luis Mardones Santander del Reporte de Sustentabilidad del año 2009, avalando al rol social a la que la institución se compromete.

³Fuente: página oficial de Banco Estado, edición 2009. http://www.corporativo.bancoestado.cl/Acerca-BancoEstado/Pilares_Estrategicos.aspx, 15.10.2010 14.00 Hrs.

grandes economías de escala, lo que supone que, para ser eficiente, debe ser capaz de atender las múltiples necesidades de cada cliente.

Banco Estado es la institución bancaria que atiende al mayor número de personas a lo largo del territorio nacional, consolidándose como la entidad bancaria con la red más extensa del país. En efecto, el esfuerzo de optimización de la cobertura permitió que al culminar 2009, el Banco alcanzará una red de 343 sucursales.

Las principales áreas de negocio de Banco Estado son personas, empresas e instituciones, en cuanto a las principales áreas funcionales son: Gerencia General de Administración de Personas, Gerencia General de Créditos (Empresas e Instituciones), Gerencia General de Finanzas, Gerencia Corporativa de Riesgos, Gerencia División Canales, Gerencia División Operaciones y Sistemas, Gerencia División Personas y PyMes.

Banco Estado en la actualidad cuenta con diferentes filiales a lo largo de todo el país estas son: Banco Estado S.A. Administradora General de Fondos, Banco Estado Centro de Servicios S.A., Banco Estado Contacto 24 Horas S.A., Banco Estado S.A. Corredores de Bolsa, Banco Estado Corredores de Seguros S.A., Banco Estado Microempresas S.A. Asesorías Financieras, Banco Estado Servicios de Cobranzas S.A., Globalnet Comunicaciones Financieras S.A.

Banco Estado es líder en el sistema financiero en materia de ahorro familiar, créditos de vivienda, seguros bancarios y posee un rol relevante en créditos personales y medios de pago. Diversos indicadores reflejan la óptima gestión comercial de Banco Estado. Las

colocaciones totales del banco así como las de consumo, comerciales y vivienda, experimentaron un fuerte aumento en la actualidad, con un resultado, en algunos casos, por sobre el promedio del sistema, gracias a la diversificación y segmentación en la oferta de productos y servicios, más el adecuado manejo de precios y comisiones, fue posible aumentar el número de clientes, acorde a la política de bancarización de sectores de bajos ingresos.

Banco Estado fue elegida como la empresa pública más admirada de acuerdo al ranking elaborado por undécimo año consecutivo por el Diario Financiero y Price Water House Coopers⁴, Banco Estado quedó situado en el puesto número 7 de las 10 empresas más admiradas y alcanzó el primer lugar de las entidades públicas. El Banco destacó entre las empresas por su imagen corporativa, por su estrategia de negocios, su solidez financiera y resultados, lo que se traduce en una gestión comercial con un gran impacto social.

Éste es el primer año que la institución bancaria ingresa al selecto grupo, elegido en base a una encuesta realizada a 3.500 ejecutivos y líderes de opinión de diversas empresas y que en Chile se efectúa desde 1999.

1.2 Descripción de las funciones realizadas

La práctica profesional se desarrolla en la sucursal Viña Arlegui de Banco Estado, ubicada en Arlegui 409 Viña del Mar, en la plataforma de Servicio al Cliente, ambas alumnas Priscila Cerda y Valeria Rojas trabajaron en el mismo período desde Agosto hasta Octubre del año 2009.

⁴Fuente: Gerencia de Comunicaciones Banco Estado, http://www.corporativo.bancoestado.cl/sala-prensa/sala-de-prensa-detalle-noticia/09-11-11/BancoEstado_empresa_p%C3%BAblica_m%C3%A1s_admirada.aspx, 16.10.2010 20.35 Hrs.

En la plataforma de Servicio al Cliente, se realiza la mantención de todos los productos del banco, cierre de estos, entregas de claves de cajero automático, claves telefónicas y de Internet. Además de cambios de tarjetas dañadas, extravío o hurto de las tarjetas del banco, bloqueos, retenciones de las tarjetas de créditos en los cajeros automáticos entre otros.

En cuanto a los clientes cuenta correntistas, estos se atienden en la plataforma de servicio al cliente, donde se realizan las consultas de extravíos de cheques, líneas de crédito, contratación y cierre de seguros asociados a las tarjetas como “seguros de tarjeta segura”, “seguros de chequeras electrónica segura” y “seguro de línea de crédito protegida”, es importante destacar que la plataforma cuenta con metas trimestrales por activación de seguros.

Además es importante tener en cuenta que las aperturas de las cuentas de ahorro (ahorro niño, ahorro joven, ahorro estudio seguro, ahorro multipropósito y de vivienda) se realizan en una plataforma diferente dentro del banco, lo mismo sucede con las aperturas de tarjetas visas y mastercard, de chequeras electrónicas y clientes cuenta correntistas ya que estos poseen un ejecutivo personal.

A las alumnas les correspondió entregar soluciones personalizadas y efectivas para satisfacer las necesidades individuales de los clientes que deseaban obtener información sobre las normas, regulaciones, costos de los productos de intangibles, además de orientar al cliente en la utilización de los servicios bancarios y electrónicos, ya que gran cantidad de clientes no tienen conocimientos de la utilización de estos, en ese contexto

se realizaba una orientación personalizada de enseñar a los clientes de cómo utilizar sus tarjetas, se daba principal énfasis a que los clientes tomarán conciencia en cuanto a el cuidado de esta y de su clave secreta, se explicaba los términos bancarios específicos como por ejemplo, depósitos, transferencias, giros, entre otros. Además se orientaba a los clientes en el uso de los cajeros automáticos, y en la realización de transacciones electrónicas vía Internet o dentro de la misma sucursal.

Entre otras funciones las alumnas derivaban hacia las plataformas especializadas los requerimientos específicos de los clientes, ya que en algunos casos los clientes necesitan realizar otras consultas que son atendidas por las otras plataformas del Banco, como ahorro, inversiones, microempresas, banca personas entre otras, que son atendidos personalmente por los ejecutivos.

En la actualidad Banco Estado trabaja con la realización y cumplimiento de metas ya que, en los últimos años se detectaron cambios estructurales al interior de la banca⁵. Lo que significa que en la práctica se está viendo una recomposición y una creciente competencia en el sistema.

La competencia ha tendido a aumentar en el sector financiero. A esto ha contribuido, además, el crecimiento económico, como lo refleja la variedad de las ofertas de créditos que reciben los clientes de los bancos, en ese contexto la función de las alumnas era primordial ya que tenían que promover los productos bancarios.

⁵Fuente: Diario La Tercera en diciembre de 2005 el Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras, autoridad reguladora del sector.

A las alumnas se les estableció un cronograma de metas por la duración de la práctica, esta era la mayor cantidad de aperturas de Cuentas Rut dentro de la sucursal, en ese contexto se sobrepasó la cantidad de aperturas de ésta en un 113%⁶, para llegar a este resultado, las alumnas debían ofrecer a los clientes el producto para luego en la jornada de la tarde (que el banco permanece cerrado para la atención de público) tenían que ingresarlas al sistema para luego enviar los formularios por valija interna a la ciudad de Santiago.

La siguiente meta que las alumnas tenían que realizar era la venta de seguros “APV⁷” y “Muerte Accidental”. El canal que se utilizaba para vender esos productos era por vía telefónica en jornada de tarde y ofreciendo a los clientes cuando estos se acercaban ante cualquier consulta de sus productos bancarios, utilizando diferentes estrategias de ventas.

1.3 Razones que impulsan el tema a desarrollar

El crecimiento económico ha hecho que crezca una variedad de ofertas de crédito en el mercado financiero, por lo tanto las entidades bancarias tienen que utilizar prácticas que resulten beneficiosas para captar la atención de los clientes.

Por otro lado, las instituciones públicas, por la misma competencia que existe tanto del mismo sector como del lado privado, necesitan ser más exigente y buscar un buen asesoramiento para ello, para lograr brindar una atención más integral a sus clientes.

⁶ Fuente: Gino Salazar, Jefe de Plataforma de Servicio al Cliente. Octubre 2009

⁷Ahorro Previsional Voluntario.

Las razones anteriormente planteadas repercuten directamente con la labor que realiza Banco Estado como banca pública en sus gestiones comerciales que obviamente causan un impacto social. Este rol social que tanto le preocupa al banco, ya sea para satisfacción de los clientes y para el desarrollo de valor agregado, tiene una directa relación con la Responsabilidad Social Empresarial que Banco Estado práctica como organización pública.

Por lo tanto nos impulsa ha adentrarnos en el tema de la RSE, como método estratégico que se impone para retribuir un servicio de calidad y apoyar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Además de conocer que su práctica mejora las oportunidades de negocio.

Por medio de Banco Estado pretendemos observar los cambios que se produjeron al aplicar RSE. Para nosotras es un gran ejemplo, ya que realizamos nuestra práctica profesional y por ello pudimos conocer un poco más a fondo el Banco y su accionar.

1.4 Conclusiones del Capítulo

En este capítulo se pudo apreciar a Banco Estado como una entidad estatal respaldada por años de experiencia, que con la gama de productos bancarios que ofrece a sus clientes, pretende alcanzar la bancarización⁸ de toda la población chilena. Al conocer más de cerca la gestión comercial que el Banco quiere realizar para captar más clientes (y el hecho que una organización tiene el deber de ser socialmente aceptada transmitiendo confianza), se pone en la palestra el tema de la Responsabilidad Social

⁸Bancarización, utilizar intensivamente al sistema financiero para facilitar las transacciones efectuadas entre los agentes económicos. Este proceso permite evitar el uso del dinero físico. La bancarización influye directamente en el crecimiento económico de un país. <http://masterhw.blogspot.com/2009/11/que-es-la-bancarizacion.html>, 23.10.2010 17.50 Hrs.

Empresarial, un tema de contingencia y que en nuestro país se está comenzando a elaborar como una forma de beneficiar tanto a las mismas empresas que lo practican como a la sociedad y a las instituciones públicas.

No podemos desconocer que la RSE puede traer una cadena de buenas repercusiones para una comunidad y para la organización que la pone en práctica, pero se debe tener sumo cuidado de cómo se maneja y que esto no solo refleje los intereses de una sola persona, sino que de toda la agrupación llamada empresa y se vean revelados los reales valores con los que ésta pretende alcanzar sus objetivos.

Frente a ello, la práctica profesional realizada en el Banco, da una oportunidad única de conocer desde los puestos de trabajo los reales valores que se transmiten dentro de ésta entidad, por lo tanto debemos saber reconocer si estos se alinean perfectamente con los lineamientos en todas las áreas que el Banco representa. Banco Estado ha estado trabajando con RSE y año a año enfilar sus intereses con lo que son las buenas prácticas, por lo que es muy buen referente para el análisis de este informe.

Por lo anterior, en los próximos capítulos se plantearán los objetivos que se quieren cumplir de tal manera que quede claro el concepto de lo que es trabajar responsablemente como empresa y como Banco Estado actúa en el tema de RSE.

CAPITULO II

OBJETIVOS DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO.

2.1-Objetivo General.

A continuación se presentan los objetivos generales a desarrollar a lo largo de este informe de práctica ampliado, los cuales son:

- a) Plantear el tema de Responsabilidad Social Empresarial como un elemento de ventaja para las organizaciones que lo incorporan a sus prácticas, mejorando su posicionamiento en el mercado (lograr mayor y mejor notoriedad).
- b) Analizar los beneficios que Banco Estado ha obtenido gracias al modelo de RSE.
- c) Visualizar y Comprender cómo se implementó este modelo de gestión para que Banco Estado sea la entidad bancaria que es en la actualidad.

2.1.2-Objetivos Específicos.

Con posterioridad plantearemos los objetivos específicos que nos dará la base para poder llegar a nuestros objetivos generales los cuales son:

- a) Analizar el marco conceptual de Responsabilidad Social Empresarial.
- b) Investigar y definir las instituciones, estudios, organizaciones internacionales y nacionales y políticas que fomentan e incentivan el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, a fin de visualizar como las distintas entidades han asumido este tema, identificando la importancia que ésta tiene para las organizaciones.

- c) Realizar una evaluación de lo que significa la responsabilidad social empresarial en Banco Estado.
- d) El porque la RSE es tan importante para dar mayor satisfacción a los clientes en el sector bancario.
- e) Desarrollar una propuesta para mejorar la calidad de la atención en el área de Servicio al Cliente en la Sucursal Viña Arregui.

2.2- MARCO TEÓRICO

2.2.1 Modelo a desarrollar.

- a) **Esquema Planteado:** A continuación presentaremos un esquema que tiene como objetivo principal presentar de manera global lo que se pretende realizar en este informe de práctica ampliado.

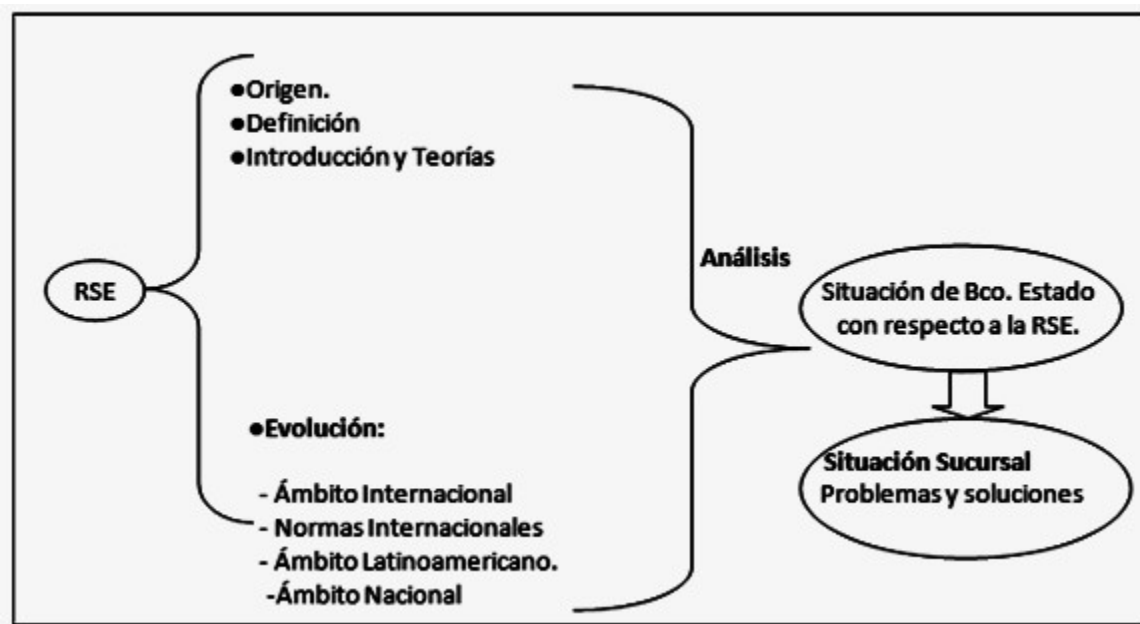


Figura N°1: Modelo a desarrollar **Fuente:** Elaboración Propia.

El modelo consiste en abordar el tema de Responsabilidad Social Empresarial en relación a lo que se entiende como concepto, a los orígenes de éste, sus definiciones y teorías correspondientes, para luego dar paso a la evolución que se ha presentado de manera general hacia una más particular. Gracias a todo el análisis y la información

recabada, se plantea la situación de Banco Estado aplicando los conocimientos con anterioridad mencionados y así poder identificar una serie de problemas encontrados y posibles soluciones de acuerdo a RSE en la sucursal donde las alumnas realizaron su práctica.

b) **Banco Estado alineado a los Objetivos de RSE.**

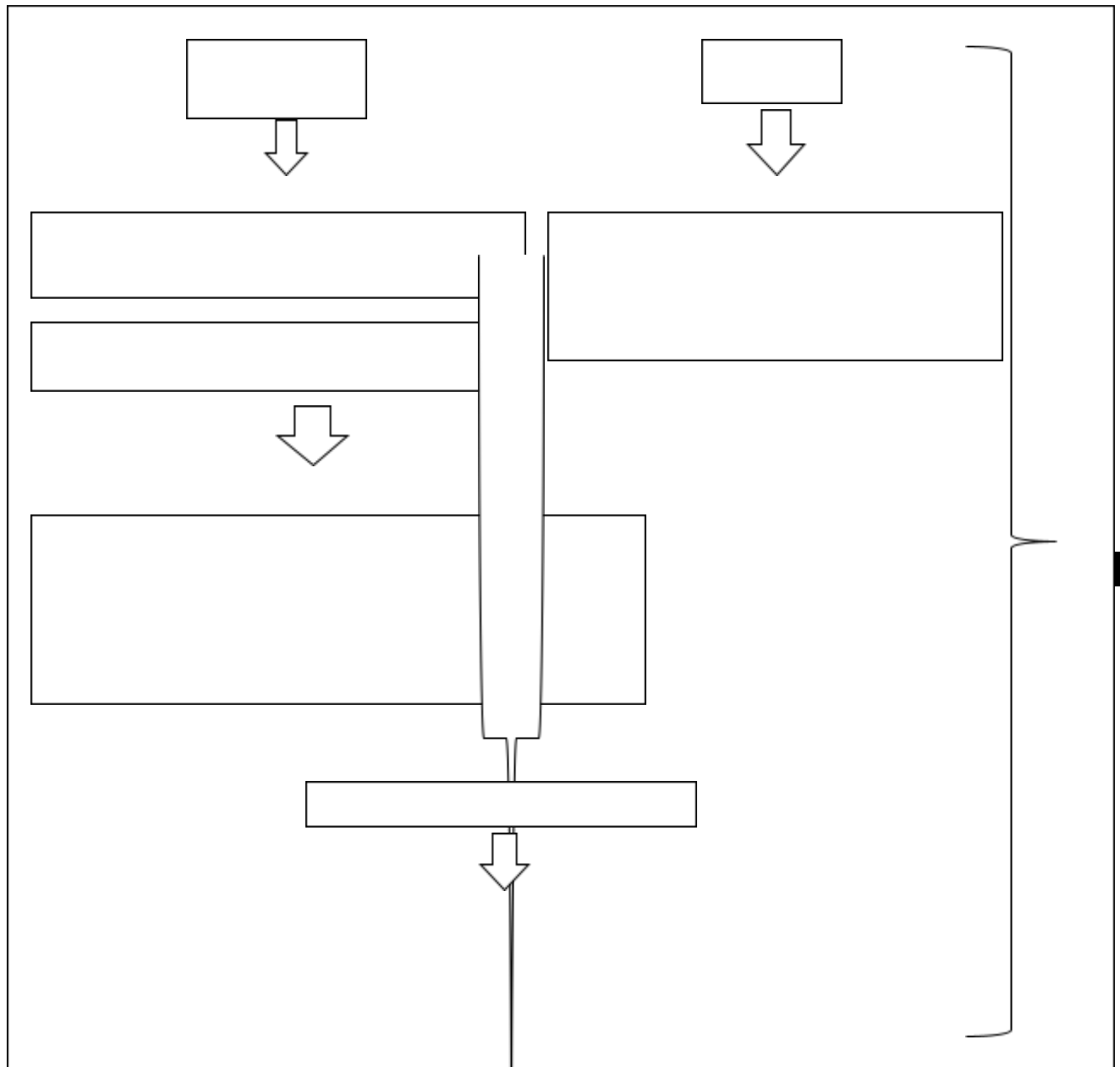


Figura N°2: Banco Alineado a RSE **Fuente:** Elaboración Propia

En la figura número dos podemos apreciar los lineamientos del Banco Estado con relación a RSE, este modelo se divide en dos, en primer lugar encontramos las orientaciones estratégicas (visión, misión y principios de la empresa) y en segundo lugar los procesos (objetivos que el banco desea alcanzar), estos se alinean a la Responsabilidad Social Empresarial y genera los beneficios obtenidos por el banco en relación a RSE en un largo plazo.

2.2.2- Origen de la RSE

Muchos pensadores coinciden que el origen de la responsabilidad social de las empresas viene dado por la aparición del libro “La riqueza de las naciones”⁹ de Adam Smith, ya que esta visión contribuye a identificar al mundo empresarial con la maximización de beneficios, ya que existen una serie de acontecimientos que dan forma a lo que hoy conocemos como Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Primero hablaremos de lo que fue un modelo que nació después de la Segunda Guerra Mundial, llamado Estado de Bienestar; según el cual el Estado provee ciertos servicios o garantías sociales a la totalidad de los habitantes de un país¹⁰. Este modelo se realizó con el fin de ampliar los derechos sociales y mejorar así las condiciones de vida de la población, se hizo concreto a través de la fundación de nuevas instituciones. Luego de los 70 este modelo entró en crisis, se habla de la falta de recursos por parte del estado, corrupciones y problemas políticos. Como consecuencia lógica que los estados reduzcan su participación en la economía de las sociedades.

⁹La versión del libro, se encuentra on-line en la página http://apuntes.rincondelvago.com/la-riqueza-de-las-naciones_adam-smith.html

¹⁰Fuente: Wikipedia la enciclopedia libre, estado del bienestar, http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_del_bienestar , 11.01.2010 17.23 Hrs.

Debido a lo anterior nació una nueva era llamada “Globalización”¹¹, donde nuevas empresas y corporaciones se hacían cargo de lo que antes le correspondía al estado. Pero esta nueva era trae consigo un problema mayor que se acentúa a medida que pasa el tiempo, estamos hablando de la pobreza; el hecho que nuevas tecnologías y descubrimientos en la ciencia vayan apareciendo, al mismo tiempo va marginando a algunos sectores que no pueden acceder a este tipo de beneficios. Nace acá la necesidad de reparar el daño que se esta causando y la desigualdad que se va acentuando, para ello se crean nuevas políticas que puedan crear un equilibrio mejorando las condiciones de vida, bienestar social y la calidad, a estas políticas se les conocen hoy en día como RSE.

En la actualidad se aprecia en cualquier medio de comunicación noticias sobre corrupciones, engaños, estafas y un sin fin de acciones que van creando desconfianza en la sociedad, sobre todo de la sociedad hacia las organizaciones que aparecen robando a sus mismo clientes, estafándolos provocando la pérdida de confianza en las entidades. Por esto que la Responsabilidad Social Empresarial debe estar presente y su aplicación en las distintas organizaciones es de suma importancia para que las relaciones sean más transparentes y se vaya recuperando la confianza perdida con el trascurso del tiempo.

En estos días la opinión de los consumidores es sumamente importante para las empresas, teniendo en cuenta la era en que vivimos (llena de medios comunicación y que el acceso a la información es sumamente rápida), no somos ignorantes sobre lo que pasa en el entorno, por lo tanto sabemos lo que ocurre en las corporaciones y distinguimos si lo que nos ofrece el medio es de calidad y el precio que se paga es

¹¹La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global Wikipedia la enciclopedia libre, Globalización, <http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n> , 11.01.2010 17.52 Hrs.

acorde al mercado. Además debido a los cambios medio ambientales que se enfrentan hoy en día a causa de la contaminación, nos hace optar por productos provenientes de empresas que respeten el medio ambiente y ayuden a evitar la contaminación. Debido a esto se crean las políticas de RSE que ayudan a que las empresas cumplan una serie de patrones y hagan de ellas organizaciones más confiables y sean un aporte al desarrollo de la sociedad en la que se encuentran insertas.

2.2.3- Definición RSE

El nacimiento de la inquietud por ayudar a desarrollar la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas, supone un cambio de paradigma con un alto potencial, en la cual se desarrolla la transformación de la empresa bajo un modelo estratégico.

Al momento que nos preguntamos sobre una definición específica sobre RSE es compleja ya que el concepto es muy amplio dentro de una compañía, depende de la gestión y depende de la forma de aplicación de cada organización. En este contexto y en términos amplios podemos decir que la empresa en su ciclo de vida tiene responsabilidades para con la sociedad, que éstas van mucho más allá de la producción y comercialización de los bienes y servicios, si no que además implica asumir ciertos compromisos con los grupos de interés también llamados stakeholders¹².

Cuando hablamos sobre el concepto de RSE podemos basarnos sobre una política de empresa en la cual cada organización incorpora estratégicamente a sus procesos productivos o procesos en cuanto a la entrega de un bien o servicio a los intereses y

¹²“Parte interesada, es decir, cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc.”
<http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>, 19.01.2010 23:46 Hrs.

preocupaciones de los grupos que afectan las operaciones de una empresa, por ende, podemos relacionar el concepto de RSE con un plan de marketing para las empresas en cuanto a buenas prácticas para la sociedad. Pero otras empresas sólo utilizan este modelo de gestión para uso interno, por esa razón es tan complejo definir de manera exacta el concepto, el objetivo es común, es lograr la sostenibilidad a largo plazo de una empresa y lograr una percepción positiva de los agentes externos e internos de ésta.

Para las alumnas RSE se entiende como un estilo de gestión utilizado por las empresas, que tiene como fin el compromiso a nivel corporativo y organizacional, la sustentabilidad global de la organización en el área ambiental, social y económica, con el objetivo de una maximización de valor a largo plazo.

El término de Responsabilidad Social Empresarial ha sido definida como:

A continuación se darán a conocer diferentes definiciones de Responsabilidad Social Empresarial que las alumnas consideraron de importancia, de las cuales surgieron una serie de análisis sobre estas, para terminar dando a conocer una definición personal de lo que las tesistas entienden por RSE:

- a) **“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad”¹³. (Fundación Pro Humana).** De esta cita podemos destacar que la RSE se enfoca en el lado externo de una entidad,

¹³Fuente: Fundación Pro Humana

http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60, 20.01.10
O.35 Hrs.

ya que vela por el bienestar de la sociedad en su conjunto para consolidar las bases de una organización.

- b) **“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”¹⁴ (Red Puentes).** De esta definición podemos extraer que la interconexión de los agentes involucrados genera apoyo y trabajo en equipo lo cual favorece los principales propósitos de las empresas.
- c) **“Generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente”. Identificándola con “un amplio set de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial y que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración¹⁵” (Acción RSE).** De esta definición podemos enfatizar que la esencia principal de la RSE, es lograr los objetivos de las organizaciones, como políticas corporativas de estas y no involucrando los intereses personales de los propios accionistas o grupos directivos. Es beneficioso para las empresas que las buenas prácticas que se realizan dentro de ellas sean reconocidas y premiadas por la gerencia como derivadas de las políticas de RSE.

¹⁴Fuente: Red Puentes, <http://www.redpuentes.org/> 20.01.10 0:55 Hrs.

¹⁵Fuente: Acción RSE, <http://www.accionrse.cl/app01/> 20.01.10 0:59 Hrs.

- d) **“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”** (Libro Verde¹⁶) Que practicar RSE sea un compromiso por parte de las empresas, y no una obligación, para fortalecer los lazos con la sociedad por un bien común y no que se torne una actividad impuesta por las leyes empresariales o el gobierno.

En la actualidad la tarea de Responsabilidad Social no es fácil y el término ha tomado relevancia en los últimos años, aunque el concepto tiene diversas definiciones y enfoques para las empresas es un modelo de gestión que identifica y estudia el rol de la empresa más allá del negocio, se entiende siempre como buenas prácticas a nivel organizacional en las empresas, a nivel externo e interno por un periodo prolongado de tiempo y como una política corporativa, desvinculado de los intereses y motivaciones personales. Para lograr este objetivo las empresas tienen que seguir ciertas prácticas y estrategias canalizadas en el esfuerzo de todos los agentes involucrados.

2.2.4- Teorías de RSE

El área de Responsabilidad Social presenta una amplia gama de teorías así como una variedad de enfoques, en este contexto la doctora Elizabet Garriga y el profesor Domènec Melé escribieron un artículo llamado *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*¹⁷, el cual ofrece un panorama más claro sobre estos enfoques, los autores al iniciar el artículo presentan una hipótesis que se plantea como

¹⁶Fuente: Documentos RSC de la UE

Libro Verde tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo.

¹⁷<http://www.jussempere.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/libroverdedelaue.html>, 29.09.2010 9.45 Hrs.

base de su investigación, la cual identifica las cuatro dimensiones más importantes de las teorías y enfoques de RSE ya existentes.

1.- Teorías Instrumentales: El objetivo de toda organización es maximizar sus utilidades, es a raíz de esto que la empresa realiza una amplia gama de acciones estratégicas para poder llevar a cabo su objetivo principal uniendo esfuerzos de todas las áreas de la organización. De acuerdo a la Doctora Elizabet Garriga y el profesor Domènec Melé, ellos presentaron 3 enfoques para la obtención de la maximización de las utilidades, los cuales son:

- Estrategias para lograr ventajas competitivas: Una organización cuenta con ventajas competitivas cuando cuenta con una mejor posición que sus competidores dentro de la industria, estas se obtienen realizando esfuerzos estratégicos por parte del área gerencial de la empresa, coordinando y administrando recursos para lograr mejores resultados frente a los competidores en un largo plazo.
- Maximización del valor para el accionista como criterio supremo para evaluar las actividades sociales corporativas: Se entiende que al maximizar las utilidades del accionista este podrá contribuir de una manera mayor a las actividades de Responsabilidad Social Empresarial.
- El mercadeo con causa: Los beneficios que pretenden alcanzar las organizaciones a través del mercadeo en relación a los lineamientos de la RSE en un largo plazo son múltiples, entre los principales podemos encontrar protección y fortalecimiento de imagen, reputación y marca, diferenciación de la organización en el mercado, atracción de nuevos consumidores, fortalecimiento de la lealtad del consumidor, alcanzar mejor imagen entre los stakeholders.

2.- Teorías Políticas: Consiste en la influencia que poseen las organizaciones para el crecimiento y desarrollo del país que ejercen sus actividades, algunas empresas poseen gran impacto dentro del área geográfica que pertenecen, como por ejemplo en la creación de empleos, impactos medioambientales entre otros. Los autores plantean tres enfoques para subdividir la relación entre la organización y la política, estas son:

- El constitucionalismo corporativo, la empresa es una institución social y debe ejercer el poder de forma responsable.
- La teoría del contrato social integrador, trata sobre la relación con la reglamentación de políticas y normas exigibles.
- La ciudadanía corporativa, tiene relación con la Filantropía corporativa, la Inversión social y asumir responsabilidades con la comunidad local y Asistencialismo social, las empresas entran en el escenario de la ciudadanía cuando el gobierno falla en ofrecer soluciones a sus necesidades.

3.- Teorías Integradoras: Tiene relación a en la conexión que posee la empresa con sus stakeholders, se pretende que todas las áreas que tiene relación con la empresa tomen en conocimiento y generen esfuerzos en común sobre los lineamientos estratégicos de la empresa, para poder sobrellevar en conjunto las actividades futuras que la organización requiere.

4.- Teorías Éticas: Relacionado a un enfoque moral, son las responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad. Se basan en principios que expresan qué debe y qué no debe hacer una empresa para construir una sociedad mejor, basada en los derechos humanos y laborales y el respeto al medio ambiente, además incluye el desarrollo

sostenible económico, social y ambiental, dirigido a alcanzar un desarrollo humano que tenga en cuenta a las generaciones presentes y futuras.

2.2.5- Diferencias entre Filantropía y RSE

Es importante abarcar la diferencia entre ambos términos ya que generalmente se tiende a confusión, primero definiremos el término filantropía, para luego explicar el concepto de RSE y terminando con presentar un cuadro comparativo sobre ambos.

Filantropía según la Real Academia Española es definida como el amor al género humano¹⁸, básicamente se relaciona con ayuda a las personas sin esperar recibir una respuesta o un acto a cambio, generalmente los grupos o comunidades que trabajan para el bien y ayuda de los demás son organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro. Corporativamente hablando, la Filantropía es el recurso dado a organizaciones humanitarias, personas o comunidades, directamente o a través de ONG's no lucrativas. El propósito específico es mejorar la existencia de los seres vivos, generalmente de las personas.

En relación a la RSE como planteábamos con anterioridad de este informe de práctica no existe una definición universal, pero en este contexto es importante definir que la importancia principal de RSE es la contribución activa y voluntaria de las empresas para el mejoramiento social, económico y/o ambiental, para así, mejorar su situación competitiva.

Por lo tanto, colocando en la palestra ambos términos, el primero es un término que busca el bienestar de la sociedad en términos altruista, en cambio el segundo se desea

¹⁸Fuente: Real Academia Española www.rae.es 23-06.10 17:16 hrs.

una respuesta positiva para la empresa, que puede estar vinculada a la imagen y percepción que esta representa para la sociedad.

RSE	Filantropía
Política de Empresa.	Políticas de Personas.
Acción Voluntaria, sujeto a evaluación y control social.	Acción Voluntaria, sin control social.
Impacto económico en la empresa (aumento de utilidades, ventas e imagen corporativa).	No tiene impacto económico en la empresa.
Acción Permanente.	Acción de carácter puntual.
Dimensión externa e interna	Dimensión externa
Principios Éticos	Principios Altruistas

Figura N°3: Diferencia entre RSE y Filantropía **Fuente:** Elaboración Propia

2.3 Conclusiones del Capítulo

Dada la práctica profesional efectuada en una entidad Bancaria, en este informe de práctica ampliado, las alumnas exponen sobre la importancia de un sector financiero bien desarrollado para la economía del país. Sin embargo también pudieron apreciar la necesidad del compromiso del Banco con el desarrollo del país en relación con la integración social y acceso a todos los chilenos al sistema financiero, Hecho que les generará la necesidad de investigar en profundidad el tema de Responsabilidad Social Empresarial, los orígenes de éste, de cómo se ha implantado en las empresas Chilenas y cómo Banco Estado aplica la Responsabilidad Social entre sus lineamientos estratégicos.

Además pudimos apreciar en el capítulo una importante diferencia entre lo que es RSE y filantropía, ya que muchas veces se comete el error de confundirlos, siendo que la filantropía es una práctica asociada a las empresas que no lucran con ello y la RSE es un

modelo que ayuda a las empresas a obtener mayores beneficios incluyendo a la vez buenas prácticas para con la sociedad.

Es así, como las alumnas a continuación realizarán un trabajo de investigación sobre RSE, a nivel internacional, luego en América Latina, para terminar con el desarrollo de RSE en Chile, planteándose las ventajas que produce su incorporación, entre otros.

Luego de tener claro en qué consiste la Responsabilidad Social Empresarial, y cuáles son los objetivos generales y específicos del Banco Estado, las alumnas investigan, cómo Banco Estado a implementado el Modelo, y cuáles son las acciones que Banco Estado ha desarrollado en relación al RSE, abordando los beneficios que se han obtenido, la relación que la institución posee con los stakeholders, entre otros. Con toda la información recopilada y los conocimientos adquiridos, las alumnas se dedicarán a detectar los problemas que posee en la actualidad Banco Estado con la incorporación del modelo, específicamente en la sucursal Viña- Arlegui.

Complementariamente, se entregarán sugerencias para mejorar la gestión administrativa y estratégica en relación con la RSE en la sucursal, específicamente en el área que ellas trabajaron, la plataforma del Servicio al Cliente.

Es importante aclarar que la Responsabilidad Social Empresarial no es una herramienta que utilizan las empresas para solucionar todos los problemas y lineamientos estratégicos, si no que, el fin de la RSE es fortalecer la gestión empresarial a través de la implementación de políticas, prácticas y procedimientos de la empresa, en función de intereses y responsabilidades que van más allá del negocio inmediato.

CAPITULO III

EVOLUCIÓN Y TEORIAS DE RSE

A continuación se desarrollarán un serie de temas introductorios para comprender lo que trata el tema de RSE, ya sea de su proveniencia, lo que lo sustenta y la ventajas que se obtienen con el modelo. Además se dará paso para tratar ciertos organismos de importancia que regulan la RSE en las empresas, tanto en ámbitos internacionales cómo nacionales.

3.1- Sustentabilidad y Valor Agregado a las Empresas

En la actualidad, los crecientes cambios, científico-tecnológicos, inciden de manera importante en los métodos y procedimientos para generar la calidad de los procesos de producción mundial, estos cambios, a su vez, exigen de los sistemas empresariales el mejoramiento en las prácticas de relación de las organizaciones para intercambiar bienes y servicios en la economía de mercado, con el fin de satisfacer las demandas ciudadanas y con ello, la calidad de vida social y el respeto que merece el entorno y el medio ambiente en la sostenibilidad de la vida y de los ecosistemas, en el nuevo milenio.

Para referirnos a la sustentabilidad y valor agregado, primero tenemos que tener claro que significan estos dos términos para luego relacionarlos con el modelo estratégico ya que entre estos se forma un vínculo insoluble. Cuando hablamos de sustentabilidad podemos encontrar sinónimos como desarrollo sostenible o perdurable, el texto de las Naciones Unidas, específicamente el texto final de la cumbre mundial del 2005 define la sustentabilidad como “Pilares Independientes que se refuerzan mutuamente”¹⁹, en este contexto podemos relacionar que estas herramientas son utilizadas en la organización,

¹⁹Fuente: Wikipedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible, 14.07.2010, 16.12 Hrs.

para evaluar situaciones actuales del desarrollo gerencial de las empresas, con el objetivo de funcionar eficazmente en el futuro. En otras palabras las empresas buscan como producir hoy y seguir haciéndolo en un futuro cumpliendo con los estándares de los recursos sociales, tratando de generar un valor a la empresa y que este perdure en el tiempo.

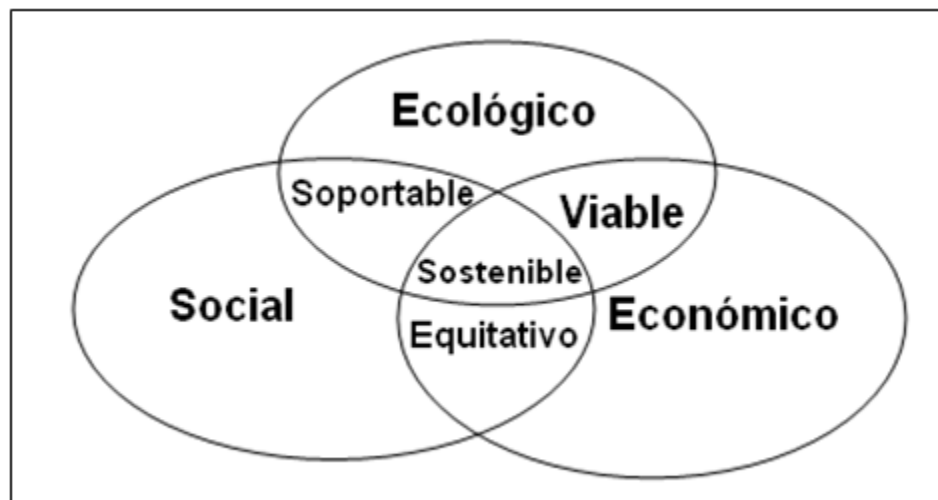


Figura N° 4: Esquema de los 3 pilares del desarrollo sostenible **Fuente:** Wikipedia

En cambio cuando nos referimos a valor agregado esta es la característica o servicio extra que se adiciona al proceso productivo, o en otros casos al proceso de elaboración de un servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente cuando se agrega un valor al producto o servicio las empresas buscan que este sea poco común para poder lograr una diferenciación en el mercado y con los competidores.

En este contexto cuando las organizaciones aplican el modelo de RSE, lo hacen para incorporar prácticas responsables en el ámbito social, económico y ambiental con el fin de transparentar toda la información de la empresa hacia los agentes involucrados, con la pretensión de generar impactos positivos al entorno.

En cuanto a su función social, la empresa se asume como un ente social, esto se traduce en un compromiso adicional para generar conciencia al interior de la ella frente a su entorno, cada organización debe fijar el contenido de responsabilidad social en forma sistemática para poder determinar las consecuencias e impacto que la organización tiene hacia las personas.

En cuanto a la responsabilidad económica, la función de la empresa es maximizar sus utilidades, en este sentido, mucho es el cuestionamiento hacia las empresas si ese es su único objetivo. Si bien la maximización de valor en las acciones implica que tendrán un mayor beneficio con los recursos disponibles, también es cierto que este enfoque capitalista puede concentrarse en otras percepciones morales.

En relación al medioambiente, cualquier actividad y decisión que tome una organización tiene un impacto sobre el ecosistema, la empresa debe crear la aplicación de un criterio de precaución respecto a los problemas ambientales, además debe adoptar iniciativas y alentar el desarrollo y la difusión de nuevas tecnologías (si corresponde al caso) para cuidar el medioambiente. El objetivo es entonces conjugando todos estos elementos, lograr beneficios satisfactorios a largo plazo.

3.2- Modelo de las 3 “P”, lo social (People), lo ecológico (Planet) y lo económico (Profit)

La Responsabilidad Social Empresarial, suele vincularse a la idea de las 3 P’s People, Planet y Profit (lo social, lo ecológico y lo económico), todo esto se relaciona al rol social que la empresa desempeña dentro de la comunidad.

Según el artículo de Pierre Hupperts las empresas tienen que desarrollar una estrategia empresarial en la que se desarrollen estas 3 dimensiones, lo social, lo ecológico y lo económico.

“Por ello, las actividades en el campo de la RSE deben estar vinculadas al producto o al servicio que ofrece la empresa. Esta es también la gran diferencia con la filantropía. La RSE no es un acto individual o de caridad, sino que se trata del comportamiento social y ecológico, tanto interno como externo. Su objetivo no es generar dependencia o donar algo, sino que realizar un intercambio horizontal y desarrollar una ganancia mutua entre empresa y sociedad. En Europa, la donación de dinero de un banco a un museo es considerada un acto filantrópico, porque no hay ninguna relación entre su actividad empresarial básica y la donación. Pero la formulación de criterios sociales y ecológicos de préstamos, entra en el terreno de un acto de RSE”.²⁰

Hoy en día los empresarios deben tomar en cuenta los aspectos económicos, ambientales y sociales que son parte importante de la globalización en la que están insertos los negocios.

La RSE juega un rol primordial para la interacción que existe entre la comunidad y las empresas. Las acciones y decisiones que ésta última tome, deben contribuir en ayuda al desarrollo económico y social de los países, esto quiere decir, no sólo al crecimiento como empresa, sino también del entorno al que pertenece.

²⁰Pierre Hupperts, “Responsabilidad Social Empresarial: comunicación y cooperación en el área de RSE”, Valleta Ediciones 2005

En cuanto a lo social (People) tiene que ver con el compromiso que tienen las empresas según el sector económico. Las empresas se pueden comprometer a financiar proyectos que colaboren al desarrollo de la sociedad como en áreas de salud, educación, bienestar, cultural, por mencionar algunas. Estas iniciativas deben estar relacionadas con la actividad en la que se desempeña la empresa. Por ejemplo, una empresa que fabrica útiles de estudio puede realizar algún proyecto ligado a favorecer a establecimientos educacionales de pocos recursos.

Por el lado de lo ecológico (Planet) asociamos a las empresas que se encargan de ejercer prácticas a favor de cuidar el medio ambiente. Si es que las empresas al momento de producir su bien o servicio no perjudica la naturaleza ni el medio, por este mismo motivo los consumidores dan a conocer su preferencia por productos que han sido fabricados por materiales ecológicos o que en su proceso no hayan dañado el medio ambiente. Por lo tanto a través de la RSE se trata de proyectar esta iniciativa hacia los consumidores.

En cuanto a lo económico (Profit) los consumidores necesitan sentirse identificados con la marca que las empresas entregan, por eso es necesario dar valor agregado a esa marca, ya sea que hay que preferir el producto que es el mejor del mercado no importando su alto precio, sino que ese precio ya no es relevante frente a los beneficios que trae consigo, como es el caso de un conocido detergente que advierte a los clientes que no compren uno barato que al pasar el tiempo tendrán que comprar en mayores cantidades por sus nefastos resultados, sino que prefieran el de mayor precio pero más duradero en su tiempo y además deja limpia su ropa.

Las prácticas de RSE entregan grandes beneficios a las empresas que la ejercen, todos estos beneficios están respaldados por estudios que demuestran sus impactos positivos tanto para las propias empresas como para la comunidad y además el valor agregado que le da al mundo empresarial.

Por otro lado, los consumidores, proveedores, la comunidad y varias organizaciones son las encargadas de promover el uso de las prácticas y políticas asociadas a la RSE.

Las empresas deben estar atentas a los cambios que se van produciendo en lo social, lo ecológico y lo económico, ya que al pasar el tiempo estas preocupaciones van enfocándose en diferentes problemáticas por el constante cambio en el estilo de vida que se lleva en la actualidad.

3.3- Las dos Vertientes de la RSE

Hoy existen 2 polos importantes que alimentan el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, tenemos la vertiente estadounidense y la vertiente europea.

Vertiente estadounidense

Está centrada en el desarrollo de temas relacionados con la gestión en el ámbito empresarial, ésta vertiente se basa en el lema “Hacer el bien, hace bien al negocio”.

Como apoyo a las empresas que siguen esta forma de actuar, por decirlo de alguna forma, encontramos a la BSR²¹, es una organización con 250 compañías miembro que a través de los productos y servicios que ofrece, incita a que las empresas se estimulen a ser exitosas siguiendo claramente lo que promueve la RSE en cuanto a valores y respeto por las personas, el medioambiente, la sociedad, etc.

Vertiente europea

²¹Business for Social Responsibility, <http://www.bsr.org/>

Se promueve los valores más humanistas por sobre todo por la parte filosófica y ética más a nivel de organizaciones, es decir, se enfoca a temas de gobiernos y consumidores. Resumiendo se trata el tema RSE desarrollando la valórica empresarial.

Como organización líder representante de ésta corriente tenemos a CSR Europe²², es una red de trabajo europea y apoya a las empresas miembros en temas de RSE, para que puedan integrar este modelo a su forma de acción como empresas proporcionándoles las herramientas necesarias para fomentar la competitividad empresarial.

En Chile podemos apreciar varios elementos de ambas corrientes, pero es la vertiente estadounidense la que se hace notar con mayor fuerza en el mundo empresarial chileno. Ambas vertientes tienen su importancia porque nos ayudan a entender en que se enfoca un empresario, o mejor dicho, cuales son sus prioridades al momento de saber que priorizara en el desarrollo de su empresa. Para las empresas que elijen el modelo americano, la importancia se le da a la rentabilidad que la empresa pueda alcanzar aplicando RSE, se ocupa la responsabilidad social para generar la mayor cantidad de entrada de dinero en el mínimo de tiempo posible. Si lo vemos por una empresa que se inclina por el modelo europeo, podemos apreciar que se apega más a los valores que se pretende entregar con la RSE, porque tiene relación de cómo la empresa se vincula con la sociedad y se preocupa de llevar una buena conexión ya que se pretende establecer por un largo tiempo y así lograr un mayor desarrollo, todo esto a un largo plazo dando preponderancia a tener una buena convivencia con el medio ambiente, consumidores, sociedad, proveedores, etc.

²²European Business Network for Social Cohesion, <http://www.csreurope.org/>

Entonces nos damos cuenta de los dos extremos que existen, dos posturas que si las equilibramos y sacamos provecho de cada una de sus cualidades podemos lograr que las empresas logren desarrollarse participando activamente en beneficio de la sociedad y crear conciencia de la importancia de aplicar RSE.

Los consumidores cumplen un gran papel en esto, porque gracias a las preferencias que ellos den a empresas que sí se comportan responsablemente, pueden motivar a otras empresas que no lo hacen debido a que están perdiendo público que prefieran sus productos o servicios.

3.4- RSE como fuente de ventaja competitiva

Una organización posee ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición ante sus competidores en la industria, manteniendo en el tiempo los clientes actuales y generando clientes potenciales, la empresa busca la diferenciación ante sus competidores adquiriendo características distintivas, en este contexto entra la RSE como un modelo de negocios que constituye un factor determinante para lograr este objetivo. Una adecuada política de RSE permite dar sostenibilidad al negocio incrementando de esa manera su valor y aceptación de la empresa en el mercado.

Adoptar en la empresa una estrategia de RSE para incrementar el valor de esta, implica múltiples beneficios tanto cuantitativos como cualitativos, en relación a la eficiencia y la competitividad, al impacto con la sociedad y la generación de una mayor rentabilidad y riqueza.

Muchas empresas ya están constatando los beneficios en cuanto a mantención y acceso a mercados, aumentos en la productividad al mejorar la calidad de vida laboral y/o la disminución de los accidentes laborales, al tener trabajadores más contentos y comprometidos con su trabajo. Un reciente estudio realizado por Fundes Chile²³, señala las ventajas de las empresas al incorporar el modelo de gestión de RSE, entre las cuales destacan principalmente: el mejoramiento del desempeño financiero, la reducción de costos operativos, el mejoramiento de la imagen de marca y reputación, la construcción de confianzas al interior de la empresa y el mejoramiento de la calidad de vida por parte de los propios empresarios.

Analizando los beneficios de la aplicación del modelo en los stakeholders, en relación con los proveedores estos les lleva obtener un mayor flujo de información además que la entrega de materiales sea más rápida y fiable, con lo que se rebajan los costos y aumenta la productividad, en relación con los distribuidores, mejora la colaboración y se comparte una mayor información, ayudando a conocer mejor a los clientes y a conseguir mejores implementaciones de los productos y servicios en el punto de venta. También las ventajas se extienden a la competencia, ya que una relación ética con ellos genera una mayor credibilidad al mercado, manteniendo una mutua cooperación para incrementar la rentabilidad y el crecimiento de la industria.

Desde el ámbito más interno, la RSE mejora la motivación de los trabajadores, que ven en su labor una motivación externa, les permite la realización por colaborar con una organización que contribuye al bienestar social, además, la conciliación entre vida

²³ Fundes Chile junto al BID y fundación IKEY, destacan como parte de su revisión bibliográfica, las principales razones por las cuales las empresas implementan la RSE.
http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=3321&Itemid=90, 20.08.2010 10.17 Hrs.

laboral y familiar, el respeto en las relaciones, la equidad y los salarios justos contribuyen al mejor desempeño.

3.5 Reducción de costos corporativos

La RSE trae consigo una serie de beneficios para las empresas, trabajadores, proveedores y consumidores. Para los trabajadores los programas de buenas prácticas empresariales incentivan el aumento del bienestar de los empleados y que se proteja la salud laboral, lo que logra la reducción de inasistencias en los puestos de trabajo, ya que hay una mayor satisfacción en la realización de labores y mayor productividad lo que genera ganancias; además se genera una cadena por lo que es socialmente aceptable y los consumidores prefieren las empresas responsables, consumiendo productos y servicios que provengan de este tipo de compañías.

La reducción de costos se da mucho en lo que es tema medioambiental, al aplicar RSE entendemos que las empresas deben procurar el cuidado del medio ambiente por lo que muchas organizaciones han debido reducir la emisión de gases tóxicos y de paso se optimiza la capacidad energética reduciendo gastos adicionales.²⁴ También las empresas pueden adquirir ingresos extras reciclando, esto es bien sabido por todo ciudadano.

Si lo vemos por el lado de los reportes que hacen las empresas enfocados a dar a conocer su transparencia, podemos lograr el mejoramiento de muchos puntos en lo que las compañías pueden estar débiles y sacar provecho de sus errores que se dan a conocer a través de la realización de estos, entonces esto también puede reducir los costos, quizás se está invirtiendo dinero en algo que no lo vale.

²⁴Fuente: Manual de buenas prácticas energéticas “Consume la energía necesaria sin despilfarrar”, <http://universitas.usal.es/web/fundacion/universitas/es/ue/usalsol/imagenes/manual.pdf>, 20.07.2010
21.48 Hrs

Integrar RSE a las empresas puede mejorar a que ésta se vuelva más eficiente y agilizar el uso de recursos que se utilizan.

Algunos ejemplos de empresas que han reducido sus costos gracias a ser organizaciones responsables en el ámbito empresarial.

“En el Perú, el BBVA Banco Continental, por otro lado, puso en marcha un proyecto de “Estandarización de artefactos de alumbrado y fluorescentes” a través del cual se realizó progresivamente el cambio de los artefactos de alumbrado fluorescentes con sistema de encendido que utiliza balastos electrónicos en lugar de balastos electromagnéticos, los cuales por cada par de lámparas de 36 W tiene un ahorro de 25%, equivalente a 20 W. Análogamente, se implementó el uso de artefactos de alumbrado tipo spot con lámparas ahorradoras de energía en lugar de lámparas incandescentes, produciendo un ahorro de 50%, equivalente a 40 W. Todo esto, además de ser positivo para el medio ambiente genera un ahorro anual importante para la empresa.

Por su parte, Coca Cola se propuso proteger el agua, sumándose en el año 2006 al Mandato de Aguas, una iniciativa impulsada por el gobierno de Suecia y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Ellos concentraron sus esfuerzos en reducir, reciclar y reabastecer. Para eso, Coca-Cola ha implementado plantas de reciclaje que le permiten ahorrar aproximadamente 154 mil m³ de agua anualmente. Paralelamente se realizaron campañas de internas para que los trabajadores de la empresa usen el agua de manera razonable. En cuanto al ahorro de recursos energéticos, utilizan una combinación de

fuentes de energía que ha resultado en un ahorro de casi un 6% por litro de producto (de 0.35 MJ a 0.33 MJ) durante los 2 últimos años.

Incalpaca TPX, empresa arequipeña, ha desarrollado un proyecto de aprovechamiento de la energía solar para el calentamiento del agua mediante paneles solares. Este proyecto contempla equipar las luminarias con equipos semicirculares reflectivos de cual contribuirá en el 50% de ahorro de energía destinada a la iluminación.²⁵

3.6 Ámbito Internacional

Abordaremos en el ámbito internacional los organismos más importantes que regulan y promueven la Responsabilidad Social Empresarial. Estas agrupaciones dan testimonio de lo globalizado que se encuentra el tema. Además estamos hablando de organismos mundiales con años de trayectoria y admiradas tanto en el ámbito empresarial como por las instituciones públicas. Es por ello que se tiene un gran respaldo en la labor de lograr que las empresas ejerzan responsablemente sus actividades.

3.6.1 Pacto Mundial de las Naciones Unidas en materia de Responsabilidad Social

El pacto Mundial de las Naciones Unidas, es una agrupación, donde las empresas se comprometen voluntariamente a alinear sus estrategias y operaciones con 10 principios universalmente aceptados, en 4 dimensiones establecidas, como son los derechos humanos, los estándares laborales, el medioambiente y lucha en contra de la corrupción.

²⁵Fuente: Red de Periodistas de Responsabilidad Social Empresarial Perú 2021
http://www.redperiodistasperu2021.com/index.php?option=com_content&view=article&id=141:icomo-puede-la-rse-reducir-los-costos-operativos&catid=31:preguntas-frecuentes&Itemid=115, 20.07.2010 22.19 Hrs.

El pacto de las Naciones Unidas es una iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo, ya que posee más de 100 países como participantes, con más de 700 organizaciones adheridas, todas las actividades de promoción y desarrollo, se ubican en la ciudad de Nueva York²⁶.

El fin del pacto, es un trabajo de acción, para la construcción de la unificación social de los negocios y los mercados, las empresas se adhieren voluntariamente al pacto y estas, comparten la convicción de que las prácticas empresariales que realizan están basadas en principios universales contribuyendo a la construcción de un mercado global más estable, sustentable y unificado. Las acciones empresariales responsables, por consecuencia, construyen confianza y capital social, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo y mercados sustentables.

En este contexto, el pacto no cumple la función de un instrumento regulador que plantea normas legales de conducta para todas las empresas, tampoco un instrumento que concede una certificación a las empresas que cumplen con determinados requisitos. La empresa que se adhiere al pacto asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los 10 principios del pacto²⁷ en sus actividades cotidianas, al mismo modo, adquiere el compromiso de ir dando cuenta a la sociedad, con publicidad y transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de implantación de los diez principios.

Para lograr estos objetivos, el Pacto Mundial ofrece a las organizaciones oportunidades de aprendizaje y participación, a través de variados mecanismos, tales como diálogos

²⁶ <http://www.pactoglobal.cl/que-es-pacto-global/>, 17.08.2010 18.00 Hrs.

²⁷ Los 10 principios del pacto, se detallan en el Anexo.

sobre políticas, entrenamiento en temas puntuales, participación en redes locales y alianzas para proyectos, al mismo tiempo las organizaciones que están adheridas a este pacto deberán:

1. Integrar los cambios necesarios en las operaciones, de tal manera que el Pacto Mundial y sus principios sean parte de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad empresarial.
2. Publicar en el informe anual o reporte corporativo (por ejemplo el reporte de sustentabilidad), una descripción de las acciones que se realizan para implementar y apoyar el Pacto Mundial y sus principios (Comunicación sobre el Progreso-CoP)
3. Apoyar públicamente el Pacto Mundial y sus principios, por ejemplo a través de comunicados de prensa, discursos, entre otros.

El secretario General de las Naciones Unidas Sr. Kofi Annan el día 31 de Enero de 1999 presento ante el World Economic Fórum en Davos, la iniciativa, su fase operativa comenzó el día 26 de Julio del año 2000²⁸, cuando el Sr. Annan realizo un llamado a los lideres y responsables de las organizaciones a que se unieran, para poder así llevar a la práctica y poder concretizar las necesidades de las empresas con los principios y objetivos de la acción política e institucional de la ONU, con la intención de enfrentar así, las necesidades de un mundo empresarial en transformación.

3.6.2- World Economic Forum (WEF) Declaración de Ciudadanía Corporativa

El foro Económico Mundial o en Inglés el “World Economic Forum”, es una fundación creada el año 1971 por el profesor de economía Klaus M. Schwab, es una organización imparcial y sin fines de lucro, el WEF, no está ligada a intereses políticos, ni

²⁸ GCG UNIVERSIA, revista Vol.4 2010
http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/revista_22_1280488605341.pdf, 29.08.2010, 12.00 Hrs

nacionales, ya que posee carácter de veedor del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, se encuentra bajo la supervisión del Gobierno Federal Suizo, ya que su sede se encuentra en ese país, específicamente en la ciudad de Ginebra, para luego en el año 2006, el Foro creó nuevas oficinas regionales en la ciudad de Pekín, en China, Nueva York y en Estados Unidos.

El objetivo de esta fundación es analizar los problemas más relevantes que enfrenta el mundo, como la salud y medioambiente entre otros, además de las asambleas, el Foro produce una serie de informes de investigación e involucra a sus miembros en iniciativas específicas de cada sector, la misión del Foro está relacionada con “el compromiso de mejorar la situación del mundo”.

En cuanto al financiamiento, el Foro está financiado por 100 empresas miembro, estas empresas se clasifican entre las principales empresas de su industria o país, y juegan un rol de liderazgo para forjar el futuro de sus industrias o regiones. Desde 2005, cada empresa miembro abona un arancel anual básico por membresía y un arancel anual por asamblea, que cubre la participación en la reunión anual en Davos.

En febrero del año 2002, un grupo de presidentes y directores generales, presentaron una declaración conjunta en la cual se recomienda un marco para la acción en el ámbito de la Ciudadanía Corporativa Global, bajo este contexto, mejorando el tema conceptual en forma inminente, y reconociendo que también se utilizan en forma equivalente otros términos como RSE, el documento enfatiza cuatro acciones necesarias para impulsar la Ciudadanía Corporativa Global.

La primera es proporcionar liderazgo, en segundo lugar identificar y definir qué quiere decir para la empresa, tercero hacerlo realidad y por último la cuarta acción es, ser transparente sobre ello²⁹.

El marco de acción propuesto por el World Economic Forum deja en claro que existe una dificultad para precisar un concepto de contenido único para todas las organizaciones que quieren implementar la RSE, por ello aconseja que cada empresa incluyendo con sus grupos de interés o stakeholders, realice reuniones para reflexionar lo que significa la responsabilidad social empresarial para ellos.

3.6.3 Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)

La WBCSD³⁰ es una asociación global que cuenta con más de 15 años de experiencia en lo que es la responsabilidad social empresarial, trabaja especialmente en área de los negocios y en el tiempo ha sabido establecer alianzas importantes para generar cambios positivos en temas como el desarrollo sostenible . En esta asociación participan más de 200 empresas con el fin de innovar e intercambiar conocimientos en pos al desarrollo sostenible.

La misión de la WBCSD es promover el papel de la innovación y la RSE, ésta última debido al impacto de las actividades que generan las empresas sobre el medio ambiente y el entorno social donde se encuentran, además como promueve el desarrollo sostenible se trabaja en el constante crecimiento de las compañías para que puedan enfrentar a la sociedad que cada vez es más participe del mundo de los negocios, su

²⁹World Economic Forum, “Responding to the leadership challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenchip”, Enero 2002. P.6.

³⁰World Business Council Sustainable Development

concientización por el planeta y por las mismas personas hace que las empresas pongan mayor atención a temas que antes eran de un segundo plano.

A grandes rasgos el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, tal como lo indica su nombre tiene como principal fin el desarrollo socio-económico, como lo mencionamos anteriormente, por lo que sus principales acciones son el de desarrollar políticas para que las empresas logren ejercer el desarrollo sustentable y dejar en equilibrio el bienestar social con el medio ambiente y el bien económico, que son los tres pilares del desarrollo sostenible.

Las empresas que participan de ésta asociación se comprometen a poner a disposición todos los conocimientos, experiencias y recursos humanos necesarios para contribuir a los propósitos de la WBCSD.

El desafío de la WBCSD está en apoyar a las empresas para que puedan mantener altos estándares en los mercados globalizados ya sea de impacto laboral, social, gobernabilidad o inversión.

3.6.4 Principales Modelos (AA 1000 y GRI)

Presentaremos los dos modelos relevantes que de alguna manera evalúan y rigen los procedimientos en las prácticas responsables por parte de las empresas. Por un lado tenemos la GRI³¹ que plantea las directrices para la elaboración de los reportes de sustentabilidad y por el otro AA 1000 que provee de instrumentos y estándares necesarios para el aseguramiento y responsabilidad empresarial.

³¹ Global Reporting Initiative

- **AA 1000**

La AA1000³² es una norma de aseguramiento de AccountAbility, ésta es una institución cuya misión es proporcionar la responsabilidad en pro del desarrollo sostenible, promoviendo instrumentos y estándares para el aseguramiento y la responsabilidad empresarial, entregando certificación profesional a las organizaciones que lo requieran.

La AA 1000 es una norma de aseguramiento, esto significa que es un método de evaluación que incorpora un conjunto específico de principios y estándares para evaluar la calidad del informe de una empresa, los principales sistemas, procesos y competencias que sustentan sus resultados. Se puede aplicar a diferentes tipos y tamaños de organizaciones y puede ser usado por expertos en aseguramiento provenientes de diversas áreas geográficas y de otras culturas y sociedades.

Esta norma consiste básicamente en garantizar la calidad transparente de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial, los métodos utilizados describen los procesos y las interacciones entre la planificación, contabilidad, auditoría y difusión especificando los procesos que debe llevar a cabo una organización para responder por sus acciones, implica además la importancia de la transparencia ante los stakeholders, siendo la organización responsable ante los actos y omisiones de la empresas y el cumplimiento de los requerimientos legales en relación con las políticas y difusión empresarial, esta norma es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización.

- **Global Reporting Initiative (GRI)**

³² www.accountability.org.uk

El Global Reporting Initiative (GRI) es una gran red de varias partes interesadas donde trabajan miles de expertos, en decenas de países de todo el mundo, que participan en grupos de trabajo del GRI y los órganos de gobierno, utiliza las directrices del GRI para informar, acceder a información basada en los informes de la GRI, o contribuir a desarrollar el marco de información de otras maneras tanto formal como informal.³³

Es una organización sin fines de lucro que nace en la sede de Boston, promueve el desarrollo de la sostenibilidad a través de la elaboración y difusión de la guía para la elaboración de memorias para la sostenibilidad presentadas por las empresas que desean medir y reportar sobre su desempeño económico, ambiental y social, esto produce que las organizaciones expongan información creíble y este disponible para la sociedad, el ámbito laboral y otras instituciones.

Lo que permite que la GRI tenga la validez y credibilidad, se debe a la participación de grande empresas, sindicatos, organizaciones y profesionales que respaldan estas actividades. En el modelo GRI podemos encontrar una serie de indicadores para poder realizar los reportes corporativos en temas como empelados, proveedores, gestiones ambientales, etc. Su carácter multidisciplinario hace que goce de gran aceptación en el mundo, además las empresas ven una gran ventaja para ellos el generar reportes, ya que pueden estar en comparación con otras empresas y obviamente sacar ideas para mejorar, porque están siendo externamente criticadas constructivamente.

La GRI ha aportado al tema de la transparencia empresarial y a despertar la iniciativa a las demás empresas a informar sobre ellas y sus actividades a la sociedad, crear un

³³ Global Reporting Initiative, GRI Networks Structures, <http://www.globalreporting.org>, 11.01.2010 21.59 Hrs.

ambiente de credibilidad y además medir su propio desempeño a través de estos reportes.

3.6.5 Libro Verde

El Libro Verde fue creado por la Comisión Europea sobre Responsabilidad Social Corporativa, el cual tiene por objetivo principal desarrollar un plan de acción para fomentar en la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentando el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentando la transparencia e incrementando la fiabilidad de la evaluación y la validación, proponiendo un enfoque basado en asociaciones más íntegras en las que todos los agentes desempeñen un papel activo.

El Libro Verde, refleja que las empresas y organizaciones actuales se encuentran en entornos cada vez más complejos donde, en muchos casos, a su actividad económica tradicional deben añadir nuevas variables como nuevas inquietudes y expectativas de los grupos de interés (stakeholders), además de decisiones de inversión o de compra de las personas e instituciones condicionadas cada vez más por criterios sociales, preocupación sobre el deterioro medioambiental y necesidad de transparencia en las actividades empresariales.

La principal contribución del Libro Verde del enfoque europeo, consiste por ende en el establecimiento de un marco global europeo para promover la calidad y la coherencia de las prácticas en materia de responsabilidad social de las empresas mediante la elaboración de principios, enfoques e instrumentos generales y la promoción de

prácticas correctas e ideas innovadoras. Apoyando planteamientos de buenas prácticas relacionado a la evaluación de la rentabilidad y la verificación independiente de las prácticas de responsabilidad social de las empresas, garantizando así su eficacia y credibilidad.

3.6.6 Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre las empresas multinacionales y la política social

En el año 1977 el Consejo de Administración de la OIT³⁴ adoptó esta declaración con el fin de promover entre las empresas la buena relación con las organizaciones de empleados y trabajadores, además de orientar la forma como se vinculan con los gobiernos y las empresas multinacionales entre si y su entorno. En la declaración se elaboraron políticas con el fin de originar la creación de empleos en los países en vías de desarrollo, las condiciones de trabajo, seguridad, salud y las relaciones industriales.

La iniciativa surge porque la OIT siempre se ha estado preocupando de las políticas sociales de las empresas multinacionales, es así como varias comisiones de industrias y conferencias regionales comienzan a exigir que se tomen medidas apropiadas en el campo de lo que son empresas multinacionales y política social. Se exige que la OIT juegue un papel importante en la orientación de la elaboración de los principios de este documento por la experiencia que tiene en estos temas.

La declaración tripartita trata cinco temas fundamentales; el primer tema trata las políticas generales y el respeto hacia los gobiernos y de éstos últimos hacia las empresas

³⁴La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la agencia tripartita de la ONU y convoca a gobiernos, empleadores y trabajadores de sus estados miembros con el fin de emprender acciones conjuntas destinadas a promover el trabajo decente en el mundo.
<http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>, 12.06.2010 19.47 Hrs.

multinacionales, nacionales y la consulta tripartita (trabajo, negocio y gobierno); El segundo tema que se aborda es sobre como las multinacionales generan oportunidades de crecimiento a los países mediante las oportunidades de empleo y la utilización de tecnologías; la tercera parte explica sobre el valor agregado que se puede entregar a los trabajadores mediante capacitaciones; en el cuarto punto se tratan los sueldos, que éstos sean favorables, las condiciones de trabajo en seguridad, igualdad de oportunidades y trato en el ambiente laboral; y como quinto punto se abordan las negociaciones colectivas, el derecho que tienen los trabajadores de asociarse en sindicatos y la forma como solucionar los conflictos laborales.

Constantemente la OIT esta tratando de encontrar soluciones a los problemas que se van presentando de acuerdo a los tiempos en que vivimos, además realiza encuestas que le ayudan a mejorar ciertas políticas para implementarlas en la declaración. Este documento se da a conocer en seminarios, congresos y encuentros donde participan activamente los trabajadores, el gobierno y empresas tanto multinacionales como nacionales.

La OIT al ser una organización seria, respaldada por años de experiencia en temas de políticas sociales, con éste documento busca principalmente facilitar las relaciones, dejar claras las obligaciones y el compromiso que las multinacionales debieran tener al momento de crear trabajos en post al desarrollo económico.

El punto débil de esta declaración es que no posee fuerza legal internacional, si bien los estados miembros se ven obligados al cumplimiento de la declaración, esto es simplemente por el compromiso que existe con la OIT, pero esto no repercute en alguna

sanción legal, por lo tanto el comité no tiene la autoridad para penalizar ni condenar el no cumplimiento de éstas políticas.

De todas formas la iniciativa que tiene la OIT es importante aunque no se pueda sancionar el no cumplimiento de la declaración, de cualquier modo la misma sociedad hoy en día de encarga de vetar a las empresas que no actúan con buenas prácticas en el ámbito laboral, existe mucha información y conexión en los medios de comunicación por lo que inmediatamente podemos averiguar que empresas están realmente comprometidas e informan de su cumplimiento y progreso al utilizar ésta herramienta que le da un valor agregado dentro de la sociedad.

3.6.7 Bechmarking Group Asotiation

El “Chilean Benchmarking Group” (CBG) fue el resultado de un esfuerzo de colaboración concretado entre seis empresas chilenas³⁵, que se reunieron con el fin de comparar y estudiar las buenas prácticas de los programas de participación comunitaria de corporaciones en el país.

La iniciativa surgió en Chile, tomando en cuenta que el papel de los negocios en el desarrollo sustentable de la sociedad ha pasado a ser un tema prioritario para empresas y comunidades en todo el mundo.

En América, el sector privado es aceptado sin objeciones, como el principal motor de desarrollo y crecimiento económico.

³⁵Las empresas que participaron en esta asociación fueron: Shell Chile, Gener, Empresas Interamericana, Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), Chase Manhattan Bank Chile y 3M Chile.

El Chilean Benchmarking Group se concentró detalladamente en trabajar las formas específicas para mejorar la comunicación interna entre dos pilares fundamentales en una organización que son los el área gerencial y empleados, la respuesta a este esfuerzo indicó la existencia de un acuerdo de ambos sectores en relación a que las empresas deben lograr que los empleados se involucren más en el proceso de desarrollo de programas de servicio comunitario.

El resultado de esta experiencia de benchmarking, indicó que en Chile existe un nivel mucho más alto de participación del sector privado en los proyectos sociales de lo que públicamente se conoce. Un segundo punto señaló la clara necesidad de profesionalizar los métodos y procedimientos usados para lograr involucrarse con la comunidad. Muchos negocios en Chile carecen del conocimiento, la experiencia y el desarrollo de redes para aumentar el tamaño y el impacto de sus contribuciones.

Otro tema planteado por el Bechmarking Group fueron las estrategias utilizadas por las organizaciones, las empresas que valoren y apliquen nuevas estrategias, se volverán más innovadoras, más productivas y más competitivas. La acumulación de estas ventajas hará que los sistemas de producción y servicios de un país sean más competitivos en los crecientes mercados internacionales.

3.6.8 Banco Mundial

El Banco Mundial se creó el año 1944, el cual su función principal fue la reconstrucción de los países más afectados en la guerra. A medida que los años de post guerra

transcurrían, las prioridades del Banco Mundial fueron evolucionando, la reconstrucción fue un elemento de importancia ya que ese fue el principal motivo de la creación de esta organización, sin embargo los nuevos desafíos a nivel mundial obligan al Banco Mundial a reorganizarse y abarcar objetivos nuevos acordes con un mundo globalizado. En la actualidad, el Banco Mundial cuenta con personal de 10.000 empleados, los cuales poseen variadas especialidades, desde economistas, profesionales de políticas públicas, abogados y expertos de diversos sectores de importancia a nivel global.

El Banco Mundial, presentó un programa sobre RSE en el Foro Económico de Davos, en Enero del 2000, donde se plantea un programa sobre gobierno corporativo y competitividad para la reducción de la pobreza, apoyando iniciativas de participación en la toma de decisiones, donde demuestra el potencial de colaboración entre el gobierno y la sociedad civil, para generar políticas y proyectos que mejoren la calidad de vida de la población global.

Luego en el año 2007, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Corporación Financiera Internacional (CFI) que es una rama perteneciente al Banco Mundial, se unieron para elaborar un proyecto para mejorar las prácticas laborales y la competitividad en la cadena de abastecimiento a nivel internacional.

Esta iniciativa desarrolla herramientas para su uso a nivel internacional y lleva a cabo tres proyectos a nivel regional, en Jordania, Lesotho y Vietnam. El proyecto combina la evaluación del cumplimiento de las normas laborales en las fábricas por parte de las empresas, con actividades de formación y capacitación. Estos tres proyectos piloto benefician a más de 800.000 trabajadores.

3.7 PRINCIPALES NORMAS DE ESTANDARIZACIÓN INTERNACIONALES RELACIONADAS CON RSE

A continuación definiremos cada una de las normas que debe tener una empresa si es que su objetivo es practicar RSE, ya sea los lineamientos que deben seguir en cuanto al cuidado que se tiene con el medio ambiente y calidad del servicio o producto que se entrega. Estas normas juegan un rol fundamental, ya que las empresas que obtienen éstos certificados gozan de gran respeto por los clientes y sociedad en general.

3.7.1 ISO 14001

ISO , representa la sigla en inglés International Organization for standardization, ISO es la institución que promueve el desarrollo de normas estandarizadas internacionales de comercio, las cuales están relacionadas al área de fabricación y comunicación de una organización, la principal función de las normas ISO es buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas a nivel global. Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

En la Cumbre de la Tierra organizada por la ONU en el año 1992, desarrollada en Rio de Janeiro Brasil, la Organización Internacional para la Estandarización, se comprometió a crear normas ambientales internacionales, que fueron denominadas ISO 14000.

La ISO 14001 es una norma que se ha convertido en un estándar de confianza a nivel mundial, para las organizaciones es de fácil cumplimiento y de adaptabilidad, esta norma busca identificar aspectos de la organización que tienen un impacto en el medio ambiente comprendiendo normas medioambientales, generando objetivos de mejora e implementando programas de gestión para alcanzar estos objetivos realizando retroalimentaciones constantes.

3.7.2 ISO 9001³⁶

Ésta norma internacional se estableció para asegurar y gestionar la calidad en las empresas. Actualmente tenemos un mercado cada vez más exigente por lo que la mayoría de las organizaciones que pretenden competir a la par con las grandes multinacionales, deben tener la certificación que ayuda a mantener a sus clientes en el tiempo por la satisfacción que brindará la organización.

La ISO 9001 plantea unos principios y reglas a seguir que mejorarán completamente el funcionamiento de la empresa empezando por el mejoramiento interno de ésta. El fin es que el consumidor se sienta conforme con lo que la empresa le ofrece y vuelva a consumir el producto o servicio que ésta le entrega, es así que la norma se encarga que las empresas se vuelvan a reorganizar y ocupen técnicas más efectivas para mejorar la calidad y obtener beneficios.

Las empresas certificadas gozan de respeto por los clientes, es así como que se preocupan además que sus proveedores también se encuentren certificados ya que se encuentra en juego la garantía de su propia calidad.

³⁶ <http://www.normas9000.com/>, 09.08.2010 23.20 Hrs.

La norma al perseguir mejoras internas, para así entregar un buen producto o servicio, se apega directamente a lo que RSE persigue ya que se mejore la calidad laboral de los empleados de la empresa y también lo que se ofrece a sus clientes, por lo tanto todos los stakeholders salen beneficiados.

3.7.3 ISO 26000

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) junto a un grupo de trabajo que representa a las industrias, gobierno, trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales y otros, decidieron en conjunto en septiembre de 2004 elaborar una norma internacional como base para la Responsabilidad Social Empresarial, que fuera aplicable para todo tipo de organizaciones y para todos los países sin discriminar en que etapa de desarrollo se encuentre.

De aquí nace el desarrollo de la ISO 26000 como una guía sobre responsabilidad social para lograr garantizar las prácticas sociales éticamente responsables, tanto dentro como fuera de las empresas tomando en cuenta aspectos tan importantes como el medio ambiente, el respeto por los derechos humanos, la preocupación por los consumidores y las buenas prácticas laborales entre otros.

ISO 26000 se alinea con las normativas internacionales en sistema de gestión ambiental ISO 14001 y calidad ISO 9001. El uso de esta norma es voluntario, pero las empresas que lo ejercen adquieren respeto por la comunidad y se ganan la confianza de los consumidores y proveedores, por lo tanto no deja de ser importante por los beneficios que trae consigo a las organizaciones empresariales, ya que ayuda a aumentar la

competitividad de las empresas para que éstas inviertan y utilicen de forma proactiva los recursos a favor propio y de la misma sociedad.

Al aplicar una estrategia de RSE se deben abordar los siguientes puntos:

- Medio Ambiente
- Derechos Humanos
- Prácticas Laborales
- Gobierno de la organización
- Temas de consumidores
- Involucramiento de la comunidad y desarrollo de la sociedad
- Prácticas operacionales justas

Se realzan estos puntos debido que la norma toma en cuenta la diversidad social, medioambiental y legal que son la base para comenzar las prácticas de RSE.

En resumen esta norma provee a las empresas e instituciones de principios orientadores en materia de RSE.

3.7.4 SA 8000³⁷

Social Accountability International (SAI). Es una norma internacional que sirve para regular el cumplimiento de la responsabilidad social, sus bases se encuentran relacionadas con las normas de calidad y gestión ambiental ISO 9001 e ISO 14001, descritas anteriormente.

La norma se encarga de promover las prácticas laborales socialmente aceptables, trata temas como las condiciones laborales de los empleados, las negociaciones colectivas,

³⁷ <http://www.accionrse.cl/app01/home/sa8000.html/> 10.08.2010 0.17 Hrs.

estrategias para afrontar ciertas situaciones sociales que tengan relación con el trabajo, salarios, todo sobre trabajo infantil forzado y la discriminación en las empresas. Todos los temas se tratan en ámbito global, lo que se exige en todas las partes del mundo, su cumplimiento trae beneficios a las empresas en la calidad, productividad y en la relación con sus trabajadores.

3.8 Ámbito Latino Americano

En este punto se pretende abordar sobre la situación de la RSE en América Latina, cómo es que se está abordando y hablar sobre el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible como gestor importante de la promoción del desarrollo sostenible en Latino América.

3.8.1 RSE en América Latina

En la actualidad, el concepto de RSE ha adquirido una participación considerable en las organizaciones alrededor del mundo, tanto en economías en desarrollo, como en vías de esta, cada vez son más los países que optan por aplicar este modelo en sus empresas, es que esta herramienta se ha convertido en el vehículo principal del sector privado para contribuir a una economía más equitativa, sostenible y globalizada, asimismo ha servido a las compañías como elemento de diferenciación en un mercado altamente competitivo y con consumidores cada vez más exigentes y conscientes de las necesidades de la comunidad.

En este contexto, la RSE de manera paulatina se ha ido incorporando en América Latina de manera importante, gracias a los esfuerzos de diversos actores que la han promovido de manera eficaz en el cono sur. Es necesario precisar que sigue existiendo una gran

diferencia entre los países más desarrollados y el resto de la región, no obstante se aprecia claramente un movimiento dinámico hacia un interés creciente en los conceptos y prácticas de la RSE.

La situación de América Latina, es diferente a lo que se vive en el resto del mundo, las organizaciones se caracterizan por ser medianas y pequeñas empresas, el 99,8% de las empresas son micros, pequeñas y medianas, en cambio el 0,2% son grandes empresas³⁸, son muy pocas las organizaciones que podríamos decir que la responsabilidad empresarial esta plasmada en sus estrategias y en las que si esta, es muy probable que sean empresas multinacionales o grandes empresas, en particular las multinacionales están sujetas a los cambios de la globalización.

En términos generales del nivel de RSE, en cada una de las dimensiones (interna, externa y medio ambiental), el país con mayor nivel de responsabilidad empresarial en las PYMES, es Chile, luego lo sigue Argentina y México³⁹, Brasil aparece como un país de menor actividad responsable en la pequeña y mediana empresa, a pesar que ocurre un fenómeno diferente en el mismo país con las grandes empresas ya que Brasil ocupa un lugar importante en términos de responsabilidad social.

A pesar del retraso relativo, la actividad de América Latina es febril, en cada país del continente podemos encontrar asociaciones empresariales que promueven la RSE, como es el caso del foro empresa en Chile, En Argentina podemos encontrar el IDEA⁴⁰, en

³⁸ Antonio Vives, *El papel de la RSE en América Latina: ¿Diferente al de Europa?*, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2573663>, 14.09.2010, 17.25 Hrs.

³⁹ Antonio Vives, *El papel de la RSE en América Latina: ¿Diferente al de Europa?*, página 3, 14.09.2010, 17.40 Hrs.

⁴⁰ Instituto por el desarrollo empresarial de la Argentina (IDEA)

Brasil el Instituto ETHOS, en Colombia la Iniciativa en emprendimientos sociales de la Universidad de los Andes, entre otros.

Son dos las razones principales por las que las empresas tienen interés en ser socialmente responsables, una es de carácter económico, y otra, de prestigio, fama y reconocimiento social. En América Latina podemos observar el mismo fenómeno, algunas empresas, utilizan este modelo para lograr objetivos que van mas allá, de la esencia principal de la RSE.

Algunas Problemáticas:

Según la revista trimestral de América Latina y caribeña de desarrollo sustentable⁴¹, dio a conocer que ciertas empresas privadas adoptan los códigos de manera no voluntaria, como generalmente se ha mencionado, el artículo señala, que las empresas se encuentran a sí mismas en el centro de un sistema de presiones por parte de organizaciones multinacionales, como el Banco Mundial, organizaciones regionales como la OEA, BIA y la ECA, gobiernos extranjeros y organizaciones académicas.

En los países latinoamericanos donde existe una base y conciencia empresarial más consolidada, como es el caso de México y Brasil, comienza a surgir una noción de RSE relacionada a la creación de valor. La falta de acciones más concretas se justifica en cierto sentido por las difíciles condiciones económicas, sociales o políticas que caracterizan a algunos de los países de la Región.

⁴¹ Paul Alexander Haslam, *el espíritu salvaje del desarrollo. El estado de la Responsabilidad Social Corporativa en América Latina*, http://www.revistafuturos.info/futuros_6/rsc_america.htm, 23.09.2010, 22.00 Hrs.

Las grandes empresas multinacionales son más proclives a incluir políticas socialmente responsables. Estas empresas responden a directrices de sus casas matrices que suelen tener unos estándares establecidos y gozan con más recursos para llevarla a cabo.

3.8.2 CLACDS (Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible)

Este centro presta asistencia a los líderes de los sectores públicos, privados y civiles para alcanzar los cambios necesarios en camino al desarrollo sostenible en Centro América. Las herramientas que entrega para alcanzar sus objetivos son desarrollo de capital humano con entrenamiento ejecutivo, facilitación de diálogo, procesos de gestión de cambio e investigación aplicada, todo para lograr un mundo próspero, equitativo y con conciencia ecológica.

Se enfoca en el la promoción del desarrollo sostenible ya que a través de éste podemos conseguir regiones económicamente autosuficientes, lo que trae equidad y tranquilidad social en la comunidad, permitiendo que se comience a poner atención en temas como el cuidado medioambiental. Se pueden lograr todas estas cosas si existen los recursos humanos, financieros y naturales desarrollados hasta su más alto potencial, por ello el centro ayuda dando soporte en estos temas proporcionando los servicios necesarios para capacitar a sus socios en lograr estos objetivos.

El CLACDS es considerado líder en la investigación tanto del área política como en estrategias empresariales, para cumplir con su finalidad que es mejorar el desarrollo económico, social y medioambiental para América Latina, que se alinea muy directamente con los mismos fines que busca la RSE.

Es así como este tipo de organizaciones aporta en la labor de proliferar éste tipo de conductas dentro del comportamiento de las empresas y las preocupación por el bienestar social, económico y medioambiental no sólo sea algo opcional, sino que se comience a ser un deber dentro de la conciencia de los empresarios, se vuelva parte de nuestra cultura regional y se nos reconozca por ello.

3.9 Ámbito Nacional

Por último llegando al ámbito local, se hablará del impacto que ha causado RSE en Chile y como se ha desarrollado el tema que año a año ha ido tomando más fuerza. Los organismos que promueven éste modelo no dejan de ser importantes, por lo que se dará a conocer uno que es de importancia en nuestra sociedad “Acción Empresarial” y los beneficios que han surgido de ello y de la práctica de RSE.

3.9.1 Desarrollo de RSE en Chile

Hoy la globalización va de la mano con la RSE, ya que no sólo se evalúa a las empresas por sus resultados financieros, sino que aún más importante es como consiguieron que estos resultados fueran realizados, logrando así que el sector empresarial ligue su rentabilidad con prácticas socialmente responsables. Chile no está ajeno a esta realidad ya que actualmente se negocian con grandes compañías y multinacionales de todos los continentes, por lo que la aplicación del modelo de RSE en nuestras empresas hace que nuestra economía se consolide y quede posicionado como un mercado que se preocupa de la equidad, el medio ambiente y la sociedad, esto ayuda a que las empresas líderes más grandes se interesen en negociar con Chile.

No deja ser importante que se promueva las prácticas socialmente responsables en nuestro país, ya que claramente esto implica una inversión en la que luego tendremos retornos importantes, porque se abrirán muchas puertas y esto hace sustentable al país.

En los años 90 gracias a las iniciativas de la fundación PROhumana⁴² en alianza con PNUD⁴³ se comenzó a indagar sobre la importancia de la RSE lanzando un informe desde una mirada trisectorial⁴⁴ de la RSE siendo el punto partida para comenzar a indagar en este tema.

En Chile se comienza así a propagar el compromiso de las empresas a realizar acciones sociales, pero tuvieron que asumir una gran tarea, ya que la opinión pública en ese momento fue de total desconfianza hacia las acciones sociales que comenzaban a realizar el mundo empresarial. Es así que surgió la necesidad de cambiar el modo en que la sociedad veía a las empresas y presentarse más comprometidas y sensibles a temas sociales, estableciendo nuevas formas de relacionarse para la cooperación con la comunidad, proveedores y sus mismos empleados. Se comienzan así adoptar nuevas políticas y modelos para ejercer las prácticas de RSE en post al desarrollo económico y humano del país, dando paso a una nueva relación entre las empresas y nuestra sociedad.

Cabe destacar que otro de los temas que ayudo a que la RSE se comenzará a aplicar en el sector empresarial chileno, fue la erradicación de la pobreza. La RSE es muy apoyada

⁴² Promueve la Responsabilidad Social en Chile y la convivencia en armonía con el medioambiente, la diversidad cultural y aquellos mínimos éticos para alcanzar el desarrollo sustentable y paz social. <http://www.prohumana.cl/>

⁴³ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se establecen planes de cooperación en post de la equidad, sustentabilidad ambiental y energética, gobernabilidad democrática y desarrollo local, consolidación política del desarrollo humano entre otras. <http://www.pnud.cl/>

⁴⁴ Consumidores, Empresas y Gobierno

por organismos como las Naciones Unidas o el Banco Mundial por la misma razón, se quiere causar impacto para que la pobreza vaya en disminución, que se ve afectada principalmente por la falta de economías fuertes y la falta de crecimiento económico, por lo tanto a medida que los empresarios chilenos contribuyan al crecimiento económico del país y fortalezca la economía local se ayuda en reducir la pobreza.

Los Chilenos están cada vez más dispuestos a castigar malas conductas empresariales⁴⁵, por lo que se ha notado que los consumidores de nuestro país están prefiriendo con mayor frecuencia productos de mayor calidad y castigan a las compañías que no actúan bajo normas responsables. Por otro lado se incentiva que la empresas usen eficientemente la energía eléctrica, que cumplan los estándares mínimos medioambientales y que sus inversiones se rijan según la ética socialmente responsable.

Aún queda una tarea muy larga por seguir en la implementación del modelo RSE en nuestro país que se construye con el aporte tanto de las empresas, la sociedad civil y también del gobierno, avanzar en este proceso implica la responsabilidad de todos.

Se debe incentivar en la elaboración y diseños para certificar y mediar que las empresas realmente estén cumpliendo con RSE, se les debe monitorear es aquí donde el gobierno debe poner énfasis, ya que muchas veces se utiliza esta valiosa herramienta solo como marketing para las empresas, las cuales no cumplen al 100% con las expectativas de la sociedad.

⁴⁵ Según el informe Corporate Social Responsibility Monitor aplicado en Chile, entre 2001 y 2006 la cifra se elevó de 23% a 39%. *Mapa de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile*, La Segunda, Jueves 7 de Septiembre de 2006, página 8.

Lo importante es que en Chile existe un gran potencial de demanda por información y educación sobre RSE, ya que la divulgación de este modelo es clave para fortalecerlo. Ya existe una conciencia que las empresas como organizaciones deben ir más allá de los intereses de solo lucrar con sus negocios y que las buenas prácticas comerciales, productivas y laborales crean una buena relación entre clientes, proveedores y empleados.

3.9.2 Acción Empresarial

La RSE, es vista por la empresa como un eje clave que hace sustentable la organización en el mediano y largo plazo, por este motivo el objeto de interés es la empresa y como ésta se vincula de forma socialmente responsable con sus stakeholders, en este contexto nace Acción Empresarial, esta organización sin fines de lucro, tiene sus orígenes en el sector empresarial Chileno, desde sus inicios ha contado con el respaldo de las compañías líderes en Chile en materia de RSE, quienes impulsan y apoyan de manera integral las actividades que realiza la organización.

Acción Empresarial, tiene como objetivo principal difundir la RSE Chilena, además de promover buenas prácticas de responsabilidad social en las organizaciones a través del aprendizaje de las iniciativas impulsadas por compañías en distintas partes del mundo, el intercambio de experiencias entre las propias empresas, y actividades de desarrollo, promoción e investigación, además de promover buenas prácticas empresariales e intercambio de experiencias con la realización de actividades dirigidas al mundo empresarial en general, medios de comunicación y opinión pública.

Acción Empresarial ha sido impulsada por la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC) en conjunto con Business for Social Responsibility (BSR), institución con sede en Estados Unidos, que cuenta con más de 1.400 empresas asociadas. La organización se puede enlazar para la realización de sus actividades con otras instituciones como universidades, centros de estudio, ONG's, etc.

Las principales directrices que Acción Empresarial promueve en torno a la responsabilidad social corporativa, se clasifican en 5 áreas fundamentales, la primera de ellas se basa en la Ética Empresarial, que trata sobre la incorporación de la responsabilidad social en la declaración de principios, misión y prácticas cotidianas de la empresa.

La segunda área de Acción Empresarial está relacionada en la Calidad de vida Laboral, que esta ligada con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que trabajan en la empresa o corporación, luego tenemos un área que se centra en el cuidado del Medio Ambiente en relación al desarrollo económico de la empresa, que éste sea compatible con el respeto y cuidado por el medio ambiente, una cuarta directriz que enfoca Acción Empresarial es promover un Compromiso con la Comunidad apoyando al desarrollo económico y social en la que la empresa está inserta, por último lugar y no menos importante Acción Empresarial se preocupa de la Comercialización y Marketing Responsable que la empresa realiza en relación a la ética publicitaria, marketing solidario y comercialización responsable.⁴⁶

3.9.3 Beneficios de RSE para empresas Chilenas

⁴⁶Acción Empresarial www.accionempresarial.cl, ¿Qué es acción empresarial?, <http://es.catholic.net/empresarioscatolicos/477/1067/articulo.php?id=12770>, 14.07.2010, 17.00 Hrs.

Las compañías al tener buenas practicas y ser socialmente correctos crean valor agregado, obviamente debe haber una gran inversión para lograr este impacto dentro de la sociedad. Los beneficios son múltiples más aya del prestigio corporativo que adquiere la empresa, podemos ver por el lado de los trabajadores una preocupación por su salud y ambiente laboral que provoca una mayor productividad, mitigar los impactos medioambientales donde se protegen los recursos que son utilizados para la fabricación de la mayoría de los productos que utilizamos y que las mismas empresas negocian, que aumenten los consumidores debido a que las prácticas ayudan directamente al desarrollo de la comunidad, entre muchas otras.

Por otro lado tenemos los reportes de sustentabilidad que realizan las empresas que practican RSE, estos reportes ayudan a que las empresas den cuenta de los avances que han tenido y les sirva de historial para mejor aspectos en el futuro.

En Chile tenemos claros ejemplos de LOS BENEFICIOS DE HACER LO CORRECTO:

“Para ENTEL, el valor más importante incorporado mediante la política de RSE, ha sido fortalecer el compromiso de todos nuestros colaboradores en esta tarea estratégica que, junto con aportar a la comunidad, ha estimulado la iniciativa de todos ellos a lo largo del país por participar proactivamente en el cumplimiento de esta importante labor asumida por la empresa”⁴⁷

“Poder conocer y compartir experiencias de distintas empresas en relación con la RSE.

Estamos insertos activamente en la comunidad. Somos la primera empresa de nuestro

⁴⁷ Marlen Velásquez, gerente de relaciones públicas corporativas de ENTEL, Mapa de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile, Una serie de La Segunda con la colaboración de Acción RSE, ejemplar N°1, publicado el Jueves 7 de Septiembre de 2006

rubro que se incorporó en Acción RSE⁴⁸. Estamos seguros de que hoy somos más responsables socialmente de lo que éramos en el pasado”⁴⁹

“Profundizar en la comprensión de cuáles son las expectativas que la sociedad tiene sobre la administración responsable de nuestro negocio y vincularnos con otros actores sociales para buscar las soluciones que los satisfagan. Ha representado un proceso de mejora continua para nuestra compañía. Hemos cambiado la manera de abordar los temas que preocupan a la comunidad. Buscamos relacionarnos con los grupos de interés a través de un diálogo constructivo, que nutre nuestro reporte social”⁵⁰

“Asumimos la RSE como parte de nuestra vocación, de nuestro principio de devolverle a la comunidad lo que ella nos da. Nuestro mayor beneficio es tener la oportunidad de seguir haciendo lo correcto en forma consistente, coherente y permanente, y comunicarlos de manera efectiva a los diferentes públicos”⁵¹

“Desde nuestros inicios comprendimos la necesidad de actuar proactivamente con aquellos grupos a los cuales impactaba nuestro quehacer. A través de actividades concretas, Metrogas S.A. ha logrado crear lazos de confianza y transparencia con sus públicos relevantes, mejorando el grado de fidelidad y posicionamiento de la empresa como una compañía líder en servicio dentro de la industria. Cualquier empresa que desee mantener una relación sustentable con sus grupos de interés debe tener un

⁴⁸ <http://www.accionrse.cl/>

⁴⁹ Patricio Pinto, Unidad de Comunicaciones Empresa Portuaria San Antonio, Mapa de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile, artículo citado, Página 6

⁵⁰ Claudia Onetto, gerente de Responsabilidad Social Empresarial de Chiletabacos, Mapa de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile, artículo citado, Página 6

⁵¹ Horacio Sbrolla, presidente de McDonald's Chile, Mapa de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile, artículo citado, Página 6

Programa de Responsabilidad Social Empresarial, basado en los valores fundamentales que la definen en su identidad”⁵²

“Operamos dentro de un marco de ética, de ecoeficiencia y de responsabilidad social, para contribuir a mejorar la calidad de vida de la gente. Los agentes financieros que trabajan con nosotros nos consideran como un buen riesgo, lo que ha sido de especial interés para inversionistas internacionales durante el proceso de aumento de capital de la compañía, que realizamos en 2005, porque ofrecemos un producto seguro, con garantías sociales y ambientales”⁵³

Más aya de lo bien que puedan sonar estos discursos hay que destacar un par de puntos importantes, ser responsable en el tema social trae consigo relaciones sustentables con otras empresas en el futuro, por lo tanto esto significa liquidez, el grado de fidelidad aumenta considerablemente con los stakeholders. En la actualidad se prefieren productos seguros con garantías especialmente medioambientales que sólo provienen de empresas que ejercen las buenas prácticas y por último la transparencia del quehacer de las empresas se transmite a través de los reportes de sustentabilidad que ayudan a crear confianza.

Aunque Chile aún está recién integrando las buenas prácticas a sus empresas cabe resaltar las buenas iniciativas que existen como Acción RSE donde las empresas pueden estar constantemente actualizándose y tienen al alcance herramientas para seguir

⁵² Fernando Cañas, director Comunicaciones Metrogas, Mapa de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile, artículo citado, Página 6

⁵³ Marina Hermosilla, gerente Responsabilidad Social y Ambiental de MASISA-Chile, Mapa de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile, artículo citado, Página 6

implementando este modelo, que como vimos en citas de gerentes de grandes empresas de nuestro país, puede traer grandes beneficios para éstas.

3.10 Conclusiones del Capítulo

El objetivo principal de este capítulo es entregar información relevante al lector sobre cómo ha evolucionando el concepto de RSE, ya que la realidad va más allá de ser una tendencia de moda, el concepto ha centrado la atención durante gran parte del siglo XX hasta la actualidad de variados actores empresariales de la sociedad a nivel mundial. Por ello, los lineamientos de este capítulo han estado orientados a entender la evolución del concepto en el tiempo, analizando sus implicaciones, sus vertientes y las diferentes instituciones creadas con el fin de ilustrar e impulsar el concepto de RSE en medio de un mundo globalizado. Es así como estas instituciones se han encargado de fomentar RSE de manera tal que las empresas se involucren e incorporen este modelo entre sus estrategias organizaciones. El consenso de especialistas en RSE pretende afirmar que los retos a los que las empresas deben hacer frente son dinámicos, en función de las cambiantes expectativas de la sociedad a lo largo del tiempo.

A raíz de lo anterior y teniendo todos los conocimientos generales claros, nos disponemos a presentar en el siguiente capítulo de como Banco Estado ha implementado el modelo, ya que gracias a las instituciones, modelos y normas mencionadas anteriormente centraron la atención de la línea gerencial del Banco para aplicar el modelo entre sus filiales.

CAPITULO IV

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN BANCO ESTADO

En este capítulo profundizaremos lo que Banco Estado ha realizado en base al modelo de RSE, las acciones que ha tomado para cumplir con el rol social a la que se compromete y la importancia que le da a sus stakeholders en ésta labor.

5.1 Como Banco Estado ha implementado el modelo de RSE.

Banco Estado al implementar la Responsabilidad Social Empresarial realizó su primer reporte de sustentabilidad el año 2005 guiándose por los estándares internacionales del GRI, pero el banco con anterioridad ya había empezado a realizar las gestiones y actividades relacionadas con la RSE, estas iniciativas empezaron aproximadamente el año 2000, a medida que pasaban los años Banco Estado se alineo con las siguientes instituciones para poder potenciar la responsabilidad social entre sus filiales.

5.1.1-World Saving Bank Institute (WSBI)

El Instituto Mundial de Cajas de ahorro, es una de las asociaciones bancarias más importantes y es el único representante mundial de cajas de ahorro y bancos minoristas, el cual Banco Estado es participe de esta asociación, y como miembro su función es reinvertir con responsabilidad social en su región y constituyendo un parámetro valioso y diferente para las actividades corporativas de RSE del país. En el contexto del Año Internacional del Microcrédito 2005, Banco Estado organizó en Santiago, junto al WSBI, la XI Asamblea Anual del Grupo Regional para América Latina y el Caribe (GRULAC) de Cajas de Ahorro, que culminó con una resolución para la movilización del ahorro en la región.

5.1.2.Global Compact

Banco Estado fue una de las primeras empresas Chilenas que se suscribió al Pacto Global de las Naciones Unidas en el año 2004, lo que implica respetar sus principios fundamentales, los cuales son:

Derechos Humanos y Normas Laborales: Banco Estado ha puesto en practica este principio, fundamentalmente tratando de implementar la mejor relación con sus

empleados, tratando de hacerlos participe en todas las actividades de mejoramiento de este. Se realizan encuentros con los sindicatos correspondientes, los trabajadores y la administración, exponiendo los temas para concretar acciones que beneficien a todos los involucrados por igual, además la institución beneficia a sus trabajadores, con educación para sus hijos, salud, vacaciones entre otros.

Apoyo y respeto de los Derechos Humanos proclamados a nivel Internacional: Banco Estado refleja este principio a través de los servicios que presta a las microempresas, ofreciéndoles recursos financieros a las personas que no tienen quien respalde sus proyectos de emprendimiento, además de asesorarlos en temas de negocios ofreciéndoles los seguro correspondientes para cada necesidad.

Igualdad: Este principio que aplica Banco Estado se refiere a la no discriminación, que exista una igualdad de oportunidades para todos los trabajadores, independiente de sus condiciones físicas, sexuales, de preferencias políticas, etc. Banco Estado desde la implementación de RSE se ha preocupado de potenciar el trabajo digno y respeto a las personas en cada una de sus sucursales.

Compromiso con el Medio Ambiente: Banco Estado en este aspecto se rige bajo las normas de la CONAMA⁵⁴, por otro lado al momento de evaluar las solicitudes de crédito, considera que las empresas cumplan con todas las normas que respeten el medio ambiente, sin tener un impacto negativo sobre este, asumiendo la responsabilidad social que esto implica.

⁵⁴ Comisión Nacional del Medio Ambiente

Lucha Contra la Corrupción: Uno de los principales objetivos de Banco Estado es la transparencia en el sistema bancario, las acciones a realizar para evitar la corrupción son capacitar a los altos ejecutivos para que estos utilicen toda la información que poseen de manera eficiente y transparente, además de realizar cursos de Lavado de Dinero, para así poder evitar el fraude contra el banco a raíz de este problema, en consecuencia de esto, Banco Estado mantiene informado a sus trabajadores con un manual descargable de su intranet corporativa. Además actúa de acuerdo a la ley 19.913⁵⁵ en donde el Banco debe informar cualquier actividad sospechosa.

Banco Estado al adquirir el compromiso con el Global Compact quiso llevarlo a la práctica a través de los siguientes reglamentos internos que se entregan a sus trabajadores que contempla 3 áreas:

- Reglamento interno de Orden Higiene y Seguridad: Da a conocer los deberes y derechos de los trabajadores incluyendo temas como jornada laboral, remuneraciones, acoso sexual, entre otros.
- Código de Ética: Entrega directrices de comportamiento con clientes, proveedores autoridades públicas superiores jerárquicos, compañeros de trabajo y todo el entorno social.
- Mercado de Valores: Establece normas, procedimientos y pautas de comportamiento en los mercados de valores, según una estricta ética comercial, honestidad e integridad.

5.1.3. Acción RSE

⁵⁵ Ley 19913, crea la unidad de análisis financiero y modifica diversas disposiciones en materia de lavado y blanqueo de activos, <http://www.leychile.cl/navegar/?idnorma=219119&idversion=2009-08-25&idparte>, 27.09.2009, 16.48 Hrs.

Acción RSE es una organización conformada por el sector empresarial Chileno, donde Banco Estado es participe, es una organización sin fines de lucro el cual, su función principal es incentivar una nueva visión de los negocios dentro de las empresas Chilenas, que integra armónicamente el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medioambiente.

5.2 Acciones Concretas desarrolladas por Banco Estado

El año 2005 Banco Estado presenta su primer Reporte de Sustentabilidad, el objetivo de este reporte es reflejar el compromiso de Banco Estado con el desarrollo del país, integración social y acceso a todos los Chilenos al sistema financiero, en este contexto Banco Estado se destaca en los siguientes aspectos para cumplir con su compromiso de impacto social.

Banco Estado al cambiar su administración se propuso el desafío de actualizar y profundizar su compromiso social, adquiriendo una connotación específica y relevante para el desarrollo de actividades vinculadas al rol social del banco.

La ley orgánica del Banco establece que el objetivo de este es prestar servicios financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales, y este es el rol social que Banco Estado quiere impulsar implementando diferentes actividades como:

5.2.1. Bancarización: Dada su cobertura nacional y su rol como un Banco estatal, el Banco Estado persigue garantizar el acceso a servicios financieros a todas las personas, especialmente aquellas que, ya sea por razones económicas o geográficas, se encuentren marginados del sistema bancario. Se pretende apoyar especialmente a sectores sociales

o productivos, los cuales por su alto nivel de riesgo no son atendidos por la banca privada, aportando así al desarrollo del país y el cumplimiento de su rol social⁵⁶, todo esto se hace tangente a través de los servicios financieros que Banco Estado ofrece a lo largo del país, como:

- **Caja Vecina:** A través de este servicio que ofrece el banco, se pretende llegar a los sectores mas pobres y apartados del país, además de mejorar la calidad de vida de las personas atribuyendo a la rapidez que produce esta cercanía. ⁵⁷
- **Servi Estado:** Comodidad de acceso para realizar transacciones y pagos de Lunes a Domingo en Horarios extendidos.
- **Cuenta Rut:** Con este servicio se quiere lograr que todas las personas tengan acceso a los productos del banco, sin discriminación de renta alguna, ya que se obtiene sólo con el documento de identidad, sin cargos de mantención mensual ni costos fijos.
- **Microempresas:** Para que los emprendedores que requieren de financiamiento puedan acceder a los recursos económicos necesarios para concretar sus proyectos y colaborar con el desarrollo de pequeñas y medianas empresas del país.

5.2.2. Promoción para el Ahorro: El Banco Estado ha buscado a través de los años incentivar el ahorro de la población de todos los estratos sociales, constituyéndose así

⁵⁶Esto se refleja en más de 393.000 clientes de pequeña y microempresas; en más de 2.000.000 de clientes que poseen cuenta rut; en el crecimiento de un 44% en el número de participantes de fondos mutuos; en la masificación de los seguros y en el fuerte apoyo a la vivienda social. Fuente: Reportes de Sustentabilidad de Banco Estado.

⁵⁷A los almaceneros les da un valor agregado a los clientes de sus negocios y en ocasiones han incrementado sus ventas.

en la principal institución captadora de ahorro voluntario del país. El Banco ha seguido teniendo la imagen ante la comunidad de que es un banco de los estratos sociales más populares y de los pequeños ahorrantes incrementando el número de cuentas de ahorro a través de los años.

5.2.3. Financiamiento para la Vivienda: Banco Estado ha apoyado a los sectores más vulnerables con financiamiento a través de subsidios para la adquisición de viviendas en conjunto con los programas de gobierno.

5.2.4 Rol de Fomento: Debido a que la banca privada no financia la totalidad de los proyectos de pequeñas y medianas empresas, a raíz de que puede ser riesgosa para ellos o simplemente por no calificar con ciertos requisitos, Banco Estado se ha encargado de esta tarea, se trata de actividades relevantes para el desarrollo del país y que se espera incentivar y mantener, sin que ello implique el otorgamiento de subsidios ya que implica un gasto mayor para el gobierno.

Financiamiento a Microempresas: Banco Estado es reconocido como líder en Latinoamérica en la realización de programas para microempresarios, a través del tiempo se ha consolidado como tal ya que actualmente posee más de 393.000⁵⁸ clientes de microempresas a lo largo del país pertenecientes al sector de transporte, comercio, agrícola, pesca entre otros, con el primer reporte de sustentabilidad del año 2005 y gracias a un estudio del departamento de economía de la Universidad de Chile, Banco Estado colaboró con su programa de créditos a microempresarios, con los siguientes resultados⁵⁹:

⁵⁸ Dato obtenido del Reporte de Sustentabilidad del año 2009, obtenido de la pagina de Banco Estado

⁵⁹ Resultados obtenidos del reporte de sustentabilidad de Banco Estado, año 2005.

- Mejores condiciones de acceso al crédito.
- Mejoras en los resultados financieros de las microempresas.
- Mayor formalidad.
- Mejor manejo administrativo y productivo.
- Mejora en el manejo de inversión en la microempresa, y en el hogar del microempresario.
- Mejores condiciones de vida en el hogar.
- Reducción importante del trabajo infantil fuera del hogar.

5.2.5 Rol Social en la Gestión Laboral: El Banco muestra preocupación de las condiciones laborales de sus trabajadores, es por esto que se destaca la escuela de formación bancaria, la cual capacita y promueve a los trabajadores al interior del Banco, por otro lado la Gerencia de Bienestar continuo desarrollando sus funciones en beneficio del personal y sus familias, destacando las actividades de recreación y deporte para los hijos de funcionarios, la gerencia tiene a su cargo la mantención y mejoramiento de los recintos de sistemas de balnearios de la institución, estos son ocupados en la capacitación que imparte la Escuela de Formación Bancaria y en programas de recreación de funcionarios y familiares.

Un hito relevante a considerar es la alianza estratégica firmada por los trabajadores, el sindicato y la administración ya que estos se unen para trabajar en conjunto por la modernización del Banco y aumentar la competitividad de este, todo esto se concretó en base a incentivos por cumplimiento de metas y además bonos corporativos y desempeño laboral. Esta alianza hizo que la responsabilidad social del banco fuera en aumento, ya

que gracias a ello se construyera nuevas sucursales más cómodas y así se cambió la actitud hacia los clientes, a través de las capacitaciones que se realizaron a los trabajadores.

5.3 Beneficios de la aplicación de RSE en Banco Estado

Banco Estado, con el afán de cumplir sus objetivos y llegar a ser un banco de excelencia es que ha ido implementando el modelo de RSE, para mejorar la calidad y el servicio prestado, creando valor agregado a su labor diaria. Conforme pasa el tiempo, ha ido mejorando sus prácticas para ser más rentables y así poder cumplir con su rol social

De todas las acciones que realiza el banco para ser eficaz en su gestión es que ha logrado beneficiarse y lograr el reconocimiento que busca, es por ello que a continuación se detallarán las medidas que se han tomado alineándolos siempre con los objetivos que RSE persigue.

- **CRM⁶⁰**: Con la implementación ésta herramienta se logró de pasar a preocuparse por el producto a poner más énfasis en la atención al cliente.

De manera simple, CRM es un apoyo para los ejecutivos, al atender un cliente e ingresar su RUT en la plataforma, éste reconocerá su perfil y de acuerdo a esa información se despliega una alerta recomendando los productos, ofertas o acciones comerciales que realmente se adecuan a ese cliente en específico o brindar la información para que el ejecutivo pueda saludarlo en el día de su cumpleaños.

⁶⁰Customer Relationship Management: Gestión de la relación con el cliente, herramienta que mediante la recopilación, gestión y análisis de información con el objetivo de dar un servicio diferenciado al cliente, fidelizarlo y encontrar nuevas oportunidades de venta.

Ésta herramienta ha brindado sus frutos y entre sus beneficios encontramos:

- Se entrega una atención más personalizada
- No se pierde tiempo en ofrecer un producto inadecuado
- Productos Basados en las reales necesidades de los clientes
- Los clientes sienten que el banco se preocupa de ellos

Por lo tanto, con CRM el Banco da a conocer su interés por el cliente y se enfoca en lo que realmente le conviene a ésta persona.

Por otro lado, no sólo el Banco se preocupa de tener a sus clientes contentos, también debe velar por su propia rentabilidad, éste modelo trajo consigo un aumento en las ventas asociadas a CRM, ya sea porque se ofrecieron productos a los clientes que desconocían que podían tener acceso a ellos o simplemente porque gracias a las sugerencia, recomendaciones y alertas de vencimientos de créditos que arroja el sistema, los procesos se hicieron más eficientes.

Por lo tanto, dentro de los objetivos del CRM encontramos que podemos adquirir clientes con potencial de convertirse en los mejores clientes, retener a los clientes más rentables y retomar a ex-clientes valiosos que por algún motivo ya no son de la empresa.⁶¹

- **Bancarización:** Junto con el compromiso social que el banco tiene, es que uno de sus objetivos principales ha sido bancarizar a la población.

⁶¹ Revista On-line PERSONAL, Marketing Relacional CRM, <http://personalpunto.com.pe.tripod.com/crm.html>, 19-10-2010, 11.33 Hrs.

Que toda la población chilena se sienta ligada a los productos que el banco ofrece, sepa utilizarlos y tenga claro los beneficios que esto trae es de suma importancia también para el crecimiento económico del país, porque a medida que la gente tiene acceso a los servicios financieros se dinamiza la economía por los movimientos de dinero que esto significa.

Por lo tanto en Chile estar bancarizado significa tener al menos 4 productos que a continuación nombraremos:

- El crédito, para que la persona pueda anticipar la adquisición de una casa o un bien de consumo.
- Ahorro, algún tipo de depósito.
- Tarjetas de crédito o débito, como medios de pago.
- Seguros.⁶²

Bancarizar implica que se comenzarán a realizar numerosas transacciones pero de montos pequeños, lo que es muy costoso y complejo. A raíz de esto Banco Estado ha implementado la tecnología necesaria para que éste proceso no sea perjudicial.

La manera en que abordó el costo de lo que significaba la bancarización fue invertir en tecnología, es una inversión, ya que comenzó a preocuparse de un público que se encontraba totalmente desatendido debido a que las exigencias de la banca privada impedían hacer clientes suyos a personas de bajos ingresos.

De ésta manera se comenzó por aumentar la red de sucursales, pero en especial dar a conocer el uso cajeros automáticos, nuevos canales como Cajas Vecinas y el uso de

⁶² Bancarización en América Latina, Revista compromiso Enero 2008.

transacciones telefónicas o vía Internet para llegar a todos los clientes posibles; utilizar correctamente éstas tecnologías ayudan a que el banco pueda realizar un gran volumen de transacciones de montos menores a un costo relativamente bajo. Una transacción en caja puede llegar a costar 0,60 centavos de dólar, por cajero automático 0,30 centavos de dólar y por Internet 0,15 centavos de dólar⁶³.

- **Transparencia y Reputación:** Hill & Knowlton Captiva y La Tercera otorgaron el sello a la calidad corporativa a BancoEstado, certificándolo como la empresa con mejor reputación dentro de la categoría financiera y según las dimensiones emocional, financiera, responsabilidad social, ambiente laboral, gestión y liderazgo, y productos y servicios.⁶⁴

Por lo tanto podríamos aludir que la reputación corporativa es importante, ya que se asocia con la rentabilidad que se dará en el futuro, esto claramente influye en la elección que los stakeholders tienen al momento de preferir una empresa más que a otra.

Las fortalezas o debilidades de las relaciones que el Banco tenga con los grupos con los que se relaciona, constituye un elemento clave que determina la rentabilidad y el éxito de ésta a largo plazo. Banco Estado se ha esforzado enormemente en ésta labor, es una de las marcas más confiable y reconocida en nuestro país, esta entre las empresas más responsables, la buena calidad de sus relaciones laborales, entre otros reconocimientos y premios que el banco ha obtenido⁶⁵.

⁶³ Revista compromiso Enero 2008

⁶⁴ Premios Recibidos por Banco Estado 2009, <http://www.corporativo.bancoestado.cl/Acerca-BancoEstado/Premios-Reconocimientos/Premios-Recibidos/2009-PR.aspx>, 19-10-2010, 11.38 Hrs.

⁶⁵ Se pueden ver en la página del banco <http://www.bancoestado.cl> en la sección premios y reconocimientos, además de los esfuerzos realizados que se dan a conocer en los reportes de sustentabilidad.

En conclusión el Banco debe estar siempre atento para no perder competitividad y tomar conciencia de que deben estar en un constante proceso de crecimiento, en términos de capacidades para mejorar la gestión y la calidad en la entrega del servicio financiero y en el manejo de los productos.

- **Disminución del riesgo operacional:** Se entiende por riesgo operacional a los fraudes, errores o incidentes involuntarios, interrupción de los servicios tecnológicos, claves entregadas a terceros, documentos importantes expuestos a la vista de cualquier persona, la no verificación de la identidad, entre otros.

En el año 2005 se creó en Banco Estado la Dirección de Cumplimiento y Seguridad Operacional como una unidad especializada en riesgo operacional. Es de suma importancia que el Banco haya puesto atención a este tema porque le ayuda a no perder credibilidad ante sus stakeholders y lo posiciona como una entidad segura y confiable.

El Banco se rige bajo los acuerdos tomados por BASILEA II, ésta es una propuesta que consisten en recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria y son emitidos por el Comité de supervisión bancaria de Basilea. El propósito es la creación de un estándar internacional que sirva de referencia a los reguladores bancarios, con objeto de establecer los requerimientos de capital necesarios, para asegurar la protección de las entidades frente a los riesgos financieros y operativos⁶⁶.

Mientras haya una buena gestión responsable, se tendrá menos dinero guardado en caso de que se presente un riesgo operacional y esos recursos se podrán destinar para realizar

⁶⁶ BASILEA II, http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea_II, 19-10-2010, 12.35 Hrs.

negocios que si generen cambios positivos. Por ésta razón es conveniente que se instruyan a lo empleados, como lo ha hecho Banco estado, para que se sientan realmente comprometidos y responsables en las labores que cada uno realiza, y así administrar los riesgos que se encuentran bajo su responsabilidad.

Las continuas capacitaciones y formación que se les entrega a los empleados en Banco Estado, permite que éstos se sientan con la confianza de poder manejar correctamente sus quehaceres e impedir errores que le cuesten caro al Banco. Otro beneficio que el banco obtiene preocupándose de este tema es que al invertir en ellos, los trabajadores sienten estabilidad laboral (una empresa no invierte en capacitaciones para luego despedir a sus empleados), esto se transmite en la realización de las tareas generando eficiencia y productividad.

- **Reportes de sustentabilidad:** La comparación de los periodos gracias a los reportes de sustentabilidad, es un documento muy valioso para mejorar las fallas, gracias a los indicadores y gráficos que año a año respaldan el quehacer del Banco, se pueden apreciar concretamente los avances que se han obtenido.

Es de suma importancia comunicar las acciones responsables que las empresas van realizando durante el año, tanto para mejorar la sociedad como por la transparencia que mejora la imagen de marca. Por lo tanto, ha servido para construir confianza y lealtad en los clientes y generar colaboración por parte de los proveedores y demás partes interesadas.

Reportar ayuda a la competitividad de las empresas, ya que se eleva la reputación corporativa como lo habíamos planteado anteriormente, además los analistas financieros utilizan estos reportes como un documento importante para evaluar la situación de las compañías, que luego son publicados a la sociedad o que puede generar la participación dentro de los ranking organizados por grandes instituciones (como ya lo hemos apreciado con los numerosos premios que Banco Estado ha ganado gracias a estas gestiones).

Los GRI ayudan a mejorar las relaciones internas de la organización, involucrando a todo el personal, motivándolos en ésta actividad y haciéndolos participe de una empresa que se ve comprometida.

Una empresa puede sacar provecho utilizando el modelo de RSE, lógicamente buscará principalmente la rentabilidad a su favor, pero se logra a través de la preocupación hacia la comunidad, clientes, estado, proveedores y sus propios empleados; se crea un grato ambiente y se consolidan relaciones, lo que hace que los objetivos y metas futuras se hagan más fáciles de cumplir y se consiga el reconocimiento de hacer las cosas bien.

5.4 Relación con los grupos de interés (stakeholders)

Es de suma importancia que las empresas tengan una buena relación con sus Stakeholders, porque gracias a ellos existen y pueden ejercer sus actividades como tal. Banco Estado tiene muy claro esto y a continuación se detallarán la relación que se tiene con cada uno de ellos.

Gracias a los Reportes de Sustentabilidad que el Banco publica año a año en su página Web se aprecia lo siguiente.

Sector Financiero: En la página Web del Banco se muestra toda información financiera y corporativa que pueda ser de ayuda al sector financiero, con esto se logra mayor transparencia y ética. Por ello, se publican la Memoria y Reportes de Sustentabilidad que contienen ésta información.

Por otro lado, el Banco participa en instancias de encuentro en la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), todo para actualizarse y estar al tanto de la información financiera para entregarla a sus stakeholders.

Medios de Comunicación Nacionales: Existe una relación abierta, directa y permanente con periodistas, editores y directores de medios de comunicación, mediante actividades como dar paso a entrevistas de parte de los ejecutivos del Banco, conferencias de prensa, comunicados a medios informativos entre otras actividades. Además el Banco cuenta con su propia revista llamada Revista Compromiso⁶⁷, los Reportes de Sustentabilidad anuales y la actualización constante de su página Web para que cada vez sea de más fácil acceso en la búsqueda de información.

No podemos dejar de mencionar los spot en los canales de televisión y toda la publicidad que aparece en los diferentes medios comunicativos

Organizaciones de Consumidores y Sociedad Civil: Los mecanismos usados para relacionarse con ellos son a través de los Reportes y Memoria anuales, informes de la gestión del Banco tanto de sus filiales como de microempresas y la comunicación

⁶⁷ Revista compromiso puede ser descargada de la pagina Web
<http://www.corporativo.bancoestado.cl/Documento-Multimedia/revista-compromiso.aspx>

directa de ejecutivos con los dirigentes de distintas organizaciones que trabajan con el Banco. El objetivo es la entrega de un servicio de calidad.

Con la sociedad civil el compromiso que asume el Banco es la de educar mediante programas de endeudamiento responsable y consumo inteligente. Apoya además la alfabetización digital entregando equipos a organizaciones sociales, premia a los mejores emprendedores para motivarlos y por último apoyando la protección del medio ambiente con campañas de ahorro de energía y reciclaje de papel.

Autoridades Nacionales y Legisladores: Para el banco es fundamental mantener informados a sus grupos de interés y por esta razón a este grupo en especial le realiza una entrega periódica de newsletters digitales que dan cuenta de las acciones relevantes que el se realizan dentro de la institución.

Las autoridades del Banco asisten a sesiones del congreso cuando se requiere de su participación y también participa en actos públicos de relevancia nacional. Así como ésta institución participa activamente, invita a autoridades nacionales y legisladores a inauguraciones y eventos que el Banco realiza.

El Banco se reúne periódicamente con el gobierno central con autoridades de los Ministerios de Hacienda y Economía, además de las secretarías de Estado, Presidencia de la República, secretarías regionales ministeriales, intendencias y alcaldías.

Todas las actividades mencionadas buscan crear valor para todos los chilenos y posicionar al Banco como una empresa que apoya al desarrollo del país.

Regulador: Con el fin de ser una empresa que agregue valor a la industria financiera, es que Banco Estado entrega informes periódicos y estudios al SBIF y le envía reportes

periódicos según ésta entidad lo solicite. Lo importante es que así el Banco cumple con los valores a los que representa, mencionados durante todo el capítulo.

Cientes: Con los clientes se ejerce una relación diaria en las sucursales a lo largo de todo el país, para la entrega de un mejor servicio, se busca mejorar la orientación al cliente y conocerlo más a través de estudios de percepción y satisfacción de los ellos.

Se realizan encuentros anuales con grandes empresas, reuniones periódicas con clientes institucionales y encuentros con microempresarios.

En función a este grupo de interés el Banco profundiza cada vez más la gestión comercial con impacto social, a través de la bancarización, con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas. Se consigue con el aumento de Cajas Vecinas, Cuentas Rut, microempresas, promover el espíritu emprendedor y alianzas como las que se logro con el Instituto de Previsión Social INP donde actualmente se pagan las pensiones en las sucursales del Banco⁶⁸.

En cuanto al apoyo a las pequeñas empresas, el Banco destina fondos para ello y así poder aumentar sus líneas de financiamiento y seguir con la iniciativa, busca ser el líder en el apoyo a los pequeños empresarios del país.

Por último Banco Estado se siente comprometido apoyando las políticas públicas de acceso a la vivienda, para ello se han realizado convenios con inmobiliarias para mejorar las condiciones de compra.

⁶⁸ Los pagos de pensiones del INP fue una de las labores en que las alumnas participaron dentro del Banco y pudieron conocer otra actividad diferente a las de la rutina diaria.

Proveedores: Se busca cada vez más ir profundizando la relación con los proveedores y sumarlos a la cadena de valor⁶⁹. Se hizo un convenio con Chileproveedores⁷⁰ que favorece la inscripción electrónica de los proveedores lo que simplifica y moderniza la gestión de compras⁷¹.

Con los proveedores los intereses están claros que son darle valor a sus empresas, realizar una gestión eficiente y tiempos de respuesta oportunos a través de la comunicación directa y reportes electrónicos periódicos; No dejando de lado la información que se entrega a través de los Reportes, página Web y revista Compromiso.

Trabajadores / Colaboradores: Mantener buenos niveles de clima laboral son de suma importancia para la relación Banco – Trabajadores, debido a ello, se han hecho las gestiones correspondientes y es así como se han obtenido reconocimientos como la mejor empresa para trabajar en Chile⁷². Se realizan constantes estudios para medir el clima laboral y así poder tener una retroalimentación de lo que realmente se necesita mejorar.

Capacitar a sus trabajadores y apoyarlos en la generación de competencias, lo ha logrado aumentando los fondos que se destinan para capacitaciones y apoyando a que los trabajadores estudien carreras de pregrado.

Además dentro del Banco se promueven las políticas con respecto a la igualdad de género.

El Banco pone a disposición de sus trabajadores medios de comunicación internos como lo son Intranet y Revista Compromiso, además de los Newsletter digitales, cartas dirigidas y la comunicación cara a cara.

⁶⁹ La **cadena de valor empresarial**, o **cadena de valor**, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage*, (Fuente: Wikipedia)

⁷⁰ Página Web de Chileproveedores, <https://www.chileproveedores.cl/> 20.10.2010, 22:43 Hrs.

⁷¹ En la páginas de Banco estado se da cuenta de ésta alianza <http://www.corporativo.bancoestado.cl/Proveedores-BancoEstado.aspx>, 20.10.2010, 22:55 Hrs.

⁷² En la página Web del Banco podemos encontrar una sección de premios y reconocimientos que el Banco ha obtenido desde el año 2003

Por otra parte se organizan reuniones de la administración con sus equipos de trabajo en la casa matriz y sucursales y encuentros informativos, talleres con ejecutivos y subgerentes, todo con el fin de trabajar por una gestión participativa de los trabajadores. No podemos dejar de mencionar que el Banco respeta el rol que los sindicatos ejercen y de las negociaciones colectivas exitosas que se han logrado, lo que ha derivado en un sin fin de beneficios para los empleados y así afiatar más la relación que existe en la actualidad.

5.5 Acciones a Desarrollar

5.5.1 Problemas y sugerencias encontrados al interior de la Empresa.

En este informe de práctica ampliado se desarrollará un breve diagnóstico de la realidad bajo la cual estaba operando la plataforma de Servicio al cliente en la Sucursal Viña Arlegui, lo que permitió encontrar diversas falencias, las cuales las alumnas desean realizar sugerencias en relación a la aplicación del modelo de RSE.

La finalidad es mejorar la calidad del servicio por medio de diferentes propuestas para dar solución al problema, junto con apoyar la nueva política de centrar la atención en los clientes y no en los productos, es por esta razón que las alumnas desean elaborar y establecer ciertas estrategias basadas en la implementación del modelo de RSE para poder así alinearlas al mismo tiempo con las políticas de Banco Estado.

Desde hace un año Banco Estado se ha propuesto desarrollar estrategias que mejoren la calidad del servicio, focalizando la atención y los esfuerzos en satisfacer al cliente, y no en el producto como en épocas pasadas, es por esto que actualmente existe un alto interés por parte de los directivos de las sucursales de entregar un servicio de mejor calidad a los clientes y así generar buena imagen de la institución, por medio de la entrega de información y los recursos en el tiempo preciso a sus subalternos, quienes son finalmente la imagen de Banco Estado frente a sus clientes, que las solicitudes de éstos sean siempre resueltas y sean satisfechos tanto con los productos que se ofrecen como con el servicio entregado y así lograr la anhelada fidelización.

Se desea investigar las causas de los problemas en la plataforma, para posteriormente entregar sugerencias para poder mejorar la gestión de ésta.

Cientes Insatisfechos

Se detectó durante la práctica desarrollada gran cantidad de clientes insatisfechos en lo que respecta al servicio entregado por el Banco, quienes se retiraban molestos, aludiendo a que el servicio y la atención eran deficientes, lo que se ha podido respaldar gracias al último estudio realizado por la institución, donde tan sólo un 13,6%⁷³ de los clientes se declaran satisfechos respecto del servicio recibido.

Al haber observado como es el funcionamiento en dicha área, es posible afirmar que las causas más probables en las que radica tal nivel de insatisfacción es la lentitud de la atención, es la inexperiencia y poco conocimiento de algunos de los ejecutivos que provoca una alta tasa de clientes que llegan a la sucursal y se retiran sin ser atendidos.

⁷³ Compromiso Banco Estado Mazo 2010, http://www.corporativo.bancoestado.cl/Libraries/Revista_Interna_Compromiso/Compromiso_Marzo_2010.sflb.ashx, 18-10-2010 11:40 Hrs

Módulo de informaciones.

Se aconseja que el banco implemente un módulo de “Informaciones Express” ubicado en la entrada de la sucursal Viña Arlegui⁷⁴, allí un ejecutivo los recepcionará uno a uno para consultarles que trámite en específico necesitan resolver y los derivará al módulo correspondiente, para este caso de “Atención Express” o “Atención General” generará un orden en la sucursal y permitirá que los clientes se retiren con una mayor satisfacción porque sus inquietudes o solicitudes han sido resueltas y no han debido esperar en vano, como ocurre en la actualidad, donde debido a la falta de información, los clientes se dirigen a secciones que no pueden resolver sus problemas y donde han esperado por largos períodos de tiempo. En la actualidad la mayoría de los clientes recurren al guardia de seguridad, y este tiene que cumplir la labor de derivador de clientes a las diferentes plataformas dejando este de cumplir su función principal que es estar encargado de la seguridad y dejando vulnerable a la sucursal de clientes sospechosos.

Por otro lado, el ejecutivo entregará información simple⁷⁵ que no requiera ingreso al sistema interno de Banco Estado, evitando personas en filas de espera que ingresan por simples consultas. Además el ejecutivo deberá ser capaz de derivar clientes a los autoservicios, tales como teléfonos y dispensadores para que obtengan determinada información y así despejar las filas de espera de Servicio al Cliente.

Cabe destacar que el ejecutivo deberá recibir una capacitación previa que le permitirá tomar aquellas decisiones de la mejor forma posible, en ella se les explicará claramente cada una de las secciones de cada plataforma y los roles que cumplen dentro de ella,

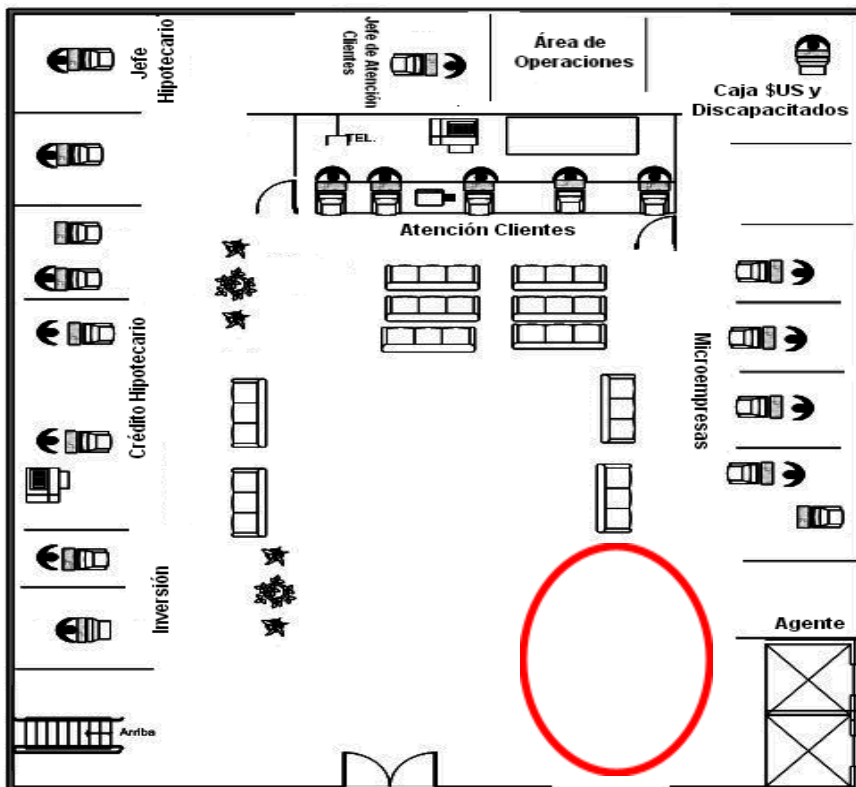
⁷⁴ Ver Figura Número 5

⁷⁵ Información simple se refiere a: Información general sobre productos, entrega de pólizas de capredena (los días 21 de cada mes), actualización de dirección, información sobre cobros de productos, entre otros.

además de una lista detallada de cada uno de los trámites por lo que un cliente puede acercarse y quien es el funcionario o sección indicada para resolverlo.

El mesón de informaciones consistirá de un mesón pequeño con una silla para su ejecutivo y una máquina electrónica dispensadora de números de atención diferenciados por tipo de servicio. Este ejecutivo no requiere un alto nivel de estudios, el mínimo nivel educacional que se recomienda es un nivel técnico. En la Figura N°5 podemos apreciar la actual distribución del Banco, la cual esta incluida la propuesta de las alumnas de incluir el modulo de “atención express”.

Figura N°5: Modulo Atención Express **Fuente:** Elaboración propia



Redistribución de los servidores.

Con el fin de disminuir los tiempos de espera en cola de los clientes del mesón de Servicio al Cliente, las alumnas proponen desarrollar un nuevo modelo de atención

donde existan dos tipos de servidores, utilizando los recursos existentes, por lo que los 5 ejecutivos actuales, uno de ellos desarrollará actividades de atención rápida o express como se ha denominado en este informe, allí el ejecutivo atenderá a los clientes que requieran resolver trámites cuya duración no supere los 4 minutos, lo que será determinado por el ejecutivo del mesón de informaciones ⁷⁶ para evitar que los clientes cometan equivocaciones en las filas que esperan. El resto de los otros cuatro ejecutivos seguirán desarrollando las mismas labores que hasta ahora, ya que atenderán todos aquellos trámites que superen una duración de 4 minutos. Por lo tanto en el nuevo modelo existirán dos líneas de espera, según las necesidades de los clientes.

Durante las observaciones llevadas a cabo en Servicio al cliente, a los distintos procesos que allí se generan, se ha determinado que existen diversos tipos de trámites que los clientes se acercan a realizar a la institución, por lo que se hace muy complejo diferenciarlos por tipo, se ha propuesto que la clasificación de éstos se realice por medio de una diferenciación en los tiempos que toman para ser resueltos, por lo tanto el módulo de atención express resolverá todos aquellos que sean factibles de realizar en el período de tiempo antes mencionado, que según los datos obtenidos en las observaciones serían los siguientes:

- Consulta saldo
- Entrega documentos
- Cartolas
- Claves
- Bonos,
- Cambio nivel

⁷⁶ Explicado en el punto anterior.

- Registro de firma
- Seguros
- Consultas en general.

Al llevar estos trámites a un módulo de atención distinto, la línea actual de espera se descongestionará en un 30%⁷⁷, que corresponde al porcentaje de clientes que acude en busca de tales soluciones, gracias a esto el tiempo de espera se reduce considerablemente.

CRM

A pesar de la implementación de CRM⁷⁸, que se viene desarrollando desde hace dos años, y los esfuerzos por integrar profesionales que cuenten con las capacidades y habilidades mínimas para entregar un buen servicio, se detectó que esta intranet es una herramienta que ayuda en la venta de intangibles, pero que en vez de generar mayor rapidez en la atención de los clientes, este nuevo método genera una demora mayor en la atención de cada uno de ellos, esto se ve reflejado ya que al ingresar un cliente en la plataforma el ejecutivo lo primero que realiza es ingresar su rut al sistema, y este programa muestra al ejecutivo toda la información sobre los seguros que podría ofrecer, viéndose en la obligación de vender y persuadir al cliente en la compra del intangible, siendo que en ese momento existe una gran cantidad de clientes esperando para ser atendidos.

Por consecuencia los ejecutivos poseen metas trimestrales, las cuales se van reconociendo (dentro de las reuniones diarias) que posee un mayor número de ventas de

⁷⁷ Información obtenida por Diego Zelada Asistente de Atención Clientes sucursal Viña Arlegui. 17-08-2010, 16.00 Hrs.

⁷⁸ Programa interno del Banco que provee información a los ejecutivos sobre clientes (base de datos), gestión de oportunidades (ámbito de las ofertas y campañas) e interacción con el cliente (ámbito de las aplicaciones en plataformas y canales).

seguros dentro de la plataforma, y por contraste también se da a conocer al ejecutivo que posee menos ventas de intangible dentro del periodo, esto conlleva a generar cierta competencia entre sus propios compañeros, lo que provoca que se atiendan menos clientes, pero que se vendan mayor cantidad de seguros, hecho que va en contra de la filosofía del Banco que es estar focalizado en la atención de los clientes y no en el producto.

Las Alumnas entrevistaron al Agente del Banco Don Mario Bravo (entrevista adjuntada en los anexos de éste informe), y expusieron estos puntos débiles del Banco y sus propuestas. Respecto a esto, sobre la venta de seguros en la plataforma de Servicio al Cliente, el agente comentó que justamente se estaban realizando cambios en esa área para que los seguros se ofrecieran en un módulo con un ejecutivo que explicara detalladamente los beneficios de esto y así no perder el tiempo ofreciendo seguros en una plataforma que tiene función.

Ahorro de Energía

En el año 2005⁷⁹ se inicio en el Banco una campaña de ahorro de energía, para ello se implementaron controladores de incendio y apagados automáticos en las oficinas. Se puede detectar que la sucursal no cuenta con la conciencia de ahorro de energía por parte de los ejecutivos, y las medidas implementadas por la gerencia del banco no ayudan a cabalidad, ya el problema de falta de compromiso y quizás de educación por parte de los empleados generan que el ahorro de energía en la sucursal sea ineficiente.

⁷⁹ De acuerdo al reporte de sustentabilidad año 2005

Reciclaje de Papel

Banco Estado destina más de 960⁸⁰ millones de pesos en la compra de diferentes tipos de papel, este recurso es el que incide en una mayor proporción al presupuesto de la empresa, con el objetivo de optimizar este recurso, es que la gerencia lanzo una campaña de ahorro de papel llamada “paper less⁸¹”, en la actualidad los 5 ejecutivos de la plataforma de servicio al cliente de la sucursal, cuentan con una impresora ubicada detrás del mesón principal la cual llegan todos los requerimientos de los 5 computadores, en la práctica los ejecutivos no tienen la conciencia de ahorro de este recurso, inclusive los papeles que son utilizados y no son de utilidad se desechan, sin importar que la otra cara del papel pueda ser reutilizada para uso interno.

Las luces de baños y acceso a los pasillos están durante toda la jornada prendidas, se propone contar con luces de detectores de movimiento, las cuales se prenden al detectar la presencia del personal, estas poseen un valor de \$4.990 c/u en Homcenter⁸² esto en relación a los pasillos. En relación a los accesos al baño del personal femenino y masculino se pretende generar conciencia colocando carteles al costado del interruptor de electricidad con un mensaje aludiendo al apagado de las luces si es la última persona en retirarse.

Por otra parte en relación del papel, se propone colocar en el mueble de la impresora en un lugar visible un cartel que aluda al uso correcto del recurso, con estas simples iniciativas se pretende potenciar el uso correcto de éstos, es así como se puede

⁸⁰ Datos obtenidos por el reporte de sustentabilidad del año 2005

⁸¹ Traducción: Disminución de papel.

⁸² Precio de referencia en Homecenter ubicado en viña Shopping al 18 de Octubre del 2010.

comprobar a cabalidad la reducción de gastos implementando el modelo de RSE en la sucursal.

Aglomeraciones de clientes en Cajas Segundo Piso

Uno de los grandes problemas que se detectaron fue que en las horas punta del banco⁸³, especialmente en los últimos días de la semana y fin de mes, se incrementaba la cantidad de público en las filas de las cajas para la realización de transacciones; este hecho provocaba malestar en los clientes por las extensas filas y pérdida de tiempo que un trámite tan sencillo provocaba, lo que significaba que se aludiera a una mala atención y poca eficiencia de los cajeros.

Se plantea con el fin de solucionar las extensas filas para la realización de transacciones, que tiene relación con la educación que se les entrega a los clientes, ya que una transacción en caja es mucho más costosa para el Banco que una transacción por cajero automático (ATM) o por internet⁸⁴, como lo hemos mencionado anteriormente. Por ello informar a los clientes sobre cómo realizar estas transacciones a través de otros medios, es fundamental tanto para acortar los tiempos de espera, cuando se podrían estar realizando desde su casa, o por los numerosos cajeros que se encuentran en a lo largo del país.

Es por esta razón que se propone al momento de solicitar cualquier producto bancario que los ejecutivos entreguen toda la educación bancaria referente a las transacciones que puede realizar a través de cajeros automáticos, buzonerías, dispensadores e internet,

⁸³ Horas Pico: De las 12:00 PM a las 14:00 Hrs.

⁸⁴ De acuerdo a los datos entregados por la revista compromiso de enero del 2008 de Banco Estado

indicando que estas herramientas son igual de seguros y efectivos que realizar la transacción en una caja de la sucursal.

En la práctica las alumnas se dieron cuenta que la mayoría de los clientes que se acercaban a la sucursal para realizar una transacción tienen cierto rechazo a utilizar los canales electrónicos de atención de Banco Estado, ya que al tratarse de dinero existe cierta desconfianza a depositar en máquinas lo que se puede depositar en cajas, a pesar que estas también entregan un comprobante.

Mejoramiento de la señalética.

Es muy importante para las empresas de servicios con alto grado de contacto con el cliente y que implementan la RSE como parte de sus lineamientos, que en sus instalaciones se especifiquen claramente cada una de las secciones existentes con el fin de que dé claridad absoluta a las personas hacia donde deben dirigirse o donde se encuentran, por lo tanto se ha propuesto implementar medidas en Banco Estado referentes a éste tema. La idea es que sobre cada una de las secciones se señale el nombre de estas por medio de un Cartel de dos o tres metros de largo por uno de alto, según sea el espacio utilizado, con colores y letras corporativas. Además de indicar en cada uno de los pisos de la instalación que secciones se encuentran por nivel.

Contradicción sobre consumo y Endeudamiento Responsable

De acuerdo al Reporte de Sustentabilidad del año 2009⁸⁵, se encuentran los principios de la gestión comercial con impacto social, entre estos se enumeran diversas fortalezas y

⁸⁵ Reporte Sustentabilidad 2009 Pág. 15 www.bancoestado.cl

cualidades del banco, incluyendo los valores que son la necesidad de ahorro y previsión, así como el consumo y endeudamiento responsable para los clientes del banco, entre otros.

De acuerdo a este principio en específico las alumnas plantean cierta contradicción ya que el Banco promueve el endeudamiento responsable, pero exige a los clientes endeudarse con sus productos bancarios, con esto nos referimos con un simple ejemplo que las alumnas se percataron en la realización de su práctica. Si un cliente desea solicitar un Crédito Hipotecario⁸⁶, para la obtención de éste el Banco exige la adquisición de productos como tarjetas de crédito VISA y chequera electrónica, la cual estas incurren en un cargo de apertura y un cargo mensual por mantención.

La realidad difiere a lo expuesto en su reporte de sustentabilidad, por este motivo, no es ético publicitar al Banco como una institución responsable si se realiza en la práctica estas discordancias, se aconseja al Banco revisar sus lineamientos, si opta por la opción de seguir con la exigencia de adquirir los productos bancarios.

5.6 Conclusiones del Capítulo

Se considera dentro de los parámetros de RSE que lo más importante para cualquier empresa son sus stakeholders, especialmente sus clientes, por consecuencia es vital reconocer la satisfacción de éstos para realizar una mejora continua, reconocer falencias y potenciar los aspectos positivos, elevando así la calidad del servicio que se entrega. Es por ello, que en este capítulo se dan a conocer bajo qué parámetros el Banco ha

⁸⁶ “Es un contrato por el que una entidad financiera abre una línea de financiación de la que el titular puede ir tomando cantidades según sus necesidades (esta es la principal diferencia con un préstamo, en este, la cantidad inicial es fija y sólo hay una entrega de dinero por parte de la entidad)”.
www.replus.com.ar/diccionario_inmobiliario.htm, 19-10-2010 12:36 Hrs.

implementado el modelo, en este caso, según los lineamientos del WSBI, Global Compact y Acción RSE.

Las acciones concretas que ha realizado el Banco en todas sus sucursales (implementando el modelo de RSE), se ven reflejadas en sus reportes de sustentabilidad⁸⁷. Por ello, las alumnas quieren realizar un énfasis en la evolución de Banco Estado al implementar Responsabilidad Social Empresarial y de los beneficios que se obtuvieron con el modelo, no sólo para el Banco si no que también para sus stakeholders. Además se pretendió analizar la plataforma la cual las alumnas realizaron la práctica para poder así entregar propuestas de mejoramiento de gestión.

Finalmente, es posible afirmar que aún cuando se tienen los recursos para mejorar, en este caso Servicio al Cliente de la sucursal, hay veces en que por falta de una visión externa, simple conformismo o porque se ha vivido dentro de un paradigma por muchos años y se teme al cambio, las cosas siguen funcionando como lo han hecho por años, creyendo que no es factible un nuevo modelo o que no es relevante para el funcionamiento del mismo, por lo tanto, se requiere a veces que un ente externo (en este caso el modelo de RSE) llegue a proponer cambios, que siendo sencillos o no, pero que pueden representar una mejora sustancial.

CONCLUSIÓN

⁸⁷ Que se encuentran en bancoestado.cl

El análisis realizado en este informe de práctica ampliado consistió en exponer el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, incorporando los beneficios y ventajas de su aplicación en las empresas en un largo plazo. Por lo relativamente nuevo del concepto y el no estar completamente desarrollado y conocido en amplitud por los empresarios Chilenos, es que en un principio se ha sido escéptico con la RSE, viendo esta nueva herramienta como una estrategia de Marketing. Por ello a través de este informe, se deja entrever el propósito de integrar esta herramienta a la gestión, la cual sí representa una política de vida para la empresa por el carácter sistemático de los programas y acciones que se realizan bajo este concepto, al arraigarse en su misión, visión y objetivos.

Luego de adquirir los conocimientos necesarios sobre RSE, las alumnas analizaron la aplicación de este modelo de gestión en Banco Estado, identificando los beneficios y problemas que ha traído la incorporación del modelo entre sus lineamientos estratégicos, ya que un banco responsable, se convierte en una entidad más eficiente, maneja mejor sus procesos, recursos naturales y de personal. Así, gracias a las políticas y programas incorporados, reduce sus costos, además de ser atractiva al mercado y potencia la preferencia y fidelización de éste con sus productos y servicios, que son los objetivos que el Banco pretende alcanzar.

Como se puede apreciar a lo largo del informe, podemos darnos cuenta que los beneficios son múltiples y que los problemas encontrados al interior del Banco Estado no son a causa de la esencia del modelo, si no que por la falta de conocimientos al aplicar correctamente RSE.

La Responsabilidad Social Empresarial lleva a que el Banco identifique y explote puntos de ventaja por sobre la competencia, desde el momento mismo en que se incorpora a la gestión. Así, por la diferenciación que se produce de las demás empresas de su industria, se generan los beneficios que son reconocidos en los ámbitos comerciales, legales, medioambientales, hacia su comunidad interna y en el área financiera.

Sin embargo, no podemos denegar que en terreno las alumnas se percataron de las deficiencias de la aplicación del modelo, por lo que se realizaron sugerencias para poder así mejorar la gestión de éste en un largo plazo, potenciando la labor social responsable y la difusión de las prácticas empresariales que lograrán ser identificadas por la comunidad y los consumidores. Ello hará del mercado un ente mucho más consciente de las acciones del Banco, logrando remarcar la diferencia de acción de aquellas que no son socialmente responsables, incentivando así, a través de ésta y por los beneficios que aporta a la sociedad y su entorno la preferencia tanto para consumidores como empleados.

BIBLIOGRAFIA

- **Libros**

- Smith Adam, “La riqueza de las naciones”, edición 1956, Madrid, España.
- Lozano, J., “Ética y Empresa” Editorial Trotta, S.A. Edición 1999, Madrid, España.
- William Karl, “Los costos sociales de la empresa privada”, editorial: Asociación los libros de la catarata. 2006.
- Majluf Nicolás, Chomali Fernando. Editorial el Mercurio- Aguilar.
- Pierre Hupperts, “Responsabilidad Social Empresarial: comunicación y cooperación en el área de RSE”, Valleta Ediciones 2005.

- **Revistas y Documentos**

- Reporte de Sustentabilidad año 2005, Banco Estado. Elaboración de Contenidos: Concordia S.A Santiago, Chile.
- Reporte de Sustentabilidad año 2006, Banco Estado. Elaboración de Contenidos: Concordia S.A Santiago, Chile.
- Reporte de Sustentabilidad año 2007, Banco Estado. Elaboración de Contenidos: Concordia S.A Santiago, Chile.
- Reporte de Sustentabilidad año 2008, Banco Estado. Elaboración de Contenidos: Concordia S.A Santiago, Chile.
- Reporte de Sustentabilidad año 2009, Banco Estado. Elaboración de Contenidos: Concordia S.A Santiago, Chile.
- Revista Compromiso. Banco Estado. Enero 2008. Directora: De Gregorio, Isabel. Santiago, Chile.
- Revista Compromiso. Banco Estado. Enero 2010. Directora: De Gregorio, Isabel. Santiago, Chile.

- Deutschland “Responsabilidad Global” S.N 4/2008 Agosto- Septiembre. Berlin, Alemania.
 - “Los Chilenos Opinan: Responsabilidad Social de las Empresas”. Análisis de la encuesta MORI sobre Responsabilidad Social Corporativa. Documento elaborado por PNUD y PRO HUMANA. Abril 2002. Santiago, Chile.
 - “Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Perspectivas para una matriz de análisis”, Teixidó Soledad, Chavarry Reinalina, Castro Andrea. 2002 Santiago, Chile.
 - “Mapa de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile” Vergara Pilar, 2006 Santiago, Chile.
 - “RSE” Capitulo I, II, III. Asociación Chilena de Seguridad ACHS. 2005. Santiago, Chile.
 - “ABC de Responsabilidad Social Empresarial en Chile y el Mundo” Autor: Acción Empresarial. Diciembre 2003. Santiago, Chile.
 - “Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial” Correa Maria, Flynn Shannon, Amit Alon. Abril 2004. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago, Chile.
 - “La Responsabilidad Social Corporativa: Un concepto por definir”, Revista de Economía Publica Social y Cooperativa, CIRIEC, 2005, Valencia España.
- **Páginas Web.**
 - **Banco Estado** <http://www.bancoestado.cl/>
 - **Wikipedia** http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa
 - **Acción RSE** <http://www.accionrse.cl/app01/>

- **Prohumana**http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60
- **Responsabilidad Social Corporativa** <http://www.rsc-chile.cl/>
- **Biblioteca del Congreso Nacional de Chile**
http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-10-27.0843131984
- **Forum Empresa** <http://www.empresa.org/>
- **Naciones Unidas, Pacto Global Chile.** <http://www.pactoglobal.cl/>
- **Conocimiento**
<http://masterhw.blogspot.com/2009/11/que-es-la-bancarizacion.html>
- **Red Puentes** <http://www.redpuentes.org>
- **Alianza Global Jus Semper Global**
<http://www.jussemper.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/libroverde delaue.html>
- **Real Academia Española** www.rae.es
- **Business for Social Responsibility** <http://www.bsr.org/>
- **European Business Network for Social Cohesion** <http://www.csreurope.org/>
- **Manual de buenas prácticas energéticas** “Consume la energía necesaria sin despilfarrar”<http://universitas.usal.es/web/fundacion/universitas/es/ue/usalsol/imagenes/manual.pdf>
- **Red de Periodistas de Responsabilidad Social Empresarial Perú 2021**
http://www.redperiodistasperu2021.com/index.php?option=com_content&view=article&id=141:como-puede-la-rse-reducir-los-costos-operativos&catid=31:preguntas-frecuentes&Itemid=115

- **Accountability** www.accountability.org.uk
- **Global Reporting Initiative, GRI Networks Structures**
<http://www.globalreporting.org>
- **Normas 9000** <http://www.normas9000.com>
- **Dialnet** <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2573663>
- **Revista Futuro** http://www.revistafuturos.info/futuros_6/rsc_america.htm
- **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo** <http://www.pnud.cl/>
- **Comisión Nacional del Medio Ambiente**
<http://www.leychile.cl/navegar/?idnorma=219119&idversion=2009-08-25&idparte>
- **ProChile**
http://www.prochile.cl/servicios/medioambiente/responsabilidad_social_empresarial.php
- **Gestión Social** <http://www.gestionsocial.cl/>
- **EUMED**
<http://www.eumed.net/libros/2008c/436/Concepto%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial.htm>
- **Curso Virtual Intensivo de Consultores en Responsabilidad Social Empresarial**
<http://consultoresenrse.com/2009/definicion-de-rse-responsabilidad-social-empresaria/>
- **El Observador Económico**
<http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/1098>

ANEXO

1. Los Diez Principios del Pacto Mundial

Los principios del Pacto Mundial gozan de consenso universal, ya que proceden de:

- La Declaración Universal de Derechos Humanos
- La Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los derechos fundamentales en el trabajo
- La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo
- La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción

El Pacto Mundial pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica, en sus ámbitos de influencia, un conjunto de valores fundamentales en las esferas de los derechos humanos, las condiciones de trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción:

Derechos Humanos

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales internacionalmente reconocidos dentro de su ámbito de influencia; y

Principio 2: Deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Relaciones laborales

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;

Principio 4: La eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción;

Principio 5: La erradicación del trabajo infantil; y

Principio 6: La abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Medio ambiente

Principio 7: Las empresas deben mantener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental;

Principio 8: Adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; y

Principio 9 Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

2. Entrevista realizada al Agente de la Sucursal Viña Arlegui Don Mario Bravo, realizado el 26 de Octubre del año 2010 9:00 Hrs.

1.- Según el reporte de sustentabilidad del año 2009 realizado por Banco Estado, entre los principios del banco, este reconoce el apoyo a los clientes en relación al endeudamiento responsable, el cual se educa a los clientes sobre el endeudamiento y consumo, en este contexto usted encuentra ético que se obligue a los clientes en adquirir chequeras electrónicas, tarjetas visas, entre otros, ya que esa práctica no está alineadas con los objetivos del banco publicados en sus reportes de sustentabilidad.

Respuesta: Si, en qué sentido, porque cuando uno hace una comparación de los valores de los servicios financieros una de las ventajas competitivas y comparativas es que tenemos valores por servicios y productos menores que la competencia, y cuando nosotros decimos a los clientes que otorgamos una tasa de interés hipotecario, versus una tasa de interés algo o X y la X menos algo ese menos algo es compensado por los productos que el contrata, y porque es socialmente aceptable, porque mantener servicios financieros en dos bancos siempre es más caro que mantenerlos en uno.

Usted está diciendo que se compensan con la competencia.

Respuesta: No, son menores incluso, en los créditos hipotecarios existen muchos factores que inciden nosotros tenemos que cuidar la tasa que le damos al cliente, nosotros le damos una tasa que esperamos la mejor del mercado y por otro lado tenemos que tomar todas las salvaguarda para recuperar esa colocación o sea que el cliente realmente la pague, como se minimiza normalmente conociendo o de alguna manera metiéndose en la lógica financiera del cliente, como conocemos al cliente, siendo nosotros el banco principal, teniendo nosotros la cuenta corriente, teniendo nosotros la línea, teniendo nosotros la tarjeta que son los productos anclas de las finanzas personales.

Pero para una persona de bajo recursos cree que obligarlo a requerir una cuenta corriente seria socialmente responsable.

Respuesta: A las cuentas Bajas no se le pueden dar cuenta corriente.

O tarjetas de crédito.

Respuesta: Bueno ahí empieza a entrar otro concepto que es Bancarización que tiene relación a entregar productos del Banco a todos los Chilenos, trae una igualdad y trae bienestar. Mira la bancarización apoya la disminución de las desigualdades el incremento al 10% del acceso a servicios financieros reduce en 0,6 punto el coeficiente de desigualdad de GII, que es el que mide la desigualdad de la sociedad, el aumento del 10% de crédito privado reduce la pobreza en un 10%. Por eso la bancarización funciona de esa manera. Y uno se pregunta porque le dan una persona que gana 300.000 una tarjeta, porque hay que bancarizar. El tema es como se utiliza, la tarjeta en si no es mala, es como uno la utiliza.

¿Se educa a los clientes en este sentido?

Respuesta: Parte de la Responsabilidad Social y parte del endeudamiento responsable, nosotros no endeudamos a los clientes como lo hace la banca privada. Llegan clientes diciendo que necesitan 8 millones y se ingresa en el sistema y se dice sólo le podemos dar 5 millones, en esos casos uno se aplica la responsabilidad social.

2.- ¿Qué opina usted sobre los largos tiempos de espera en la plataforma de Servicio al Cliente?.

Respuesta: Es difícil de contestar porque es un tema que pasa por educación, yo siempre le digo a los clientes que me reclaman el 60% de los clientes que está sentado allí, lo pudieron haber hecho por otro canal y no estar sentado ahí perdiendo el tiempo. A través de internet, a través de la telefonía, a través de Servi-Estado tienen acceso una serie de servicios que le evitarían venir a la plataforma y no lo hacen, es verdad existe un 40% de los clientes que tiene que venir. Si tu sacas el 60% de los clientes que pudieron hacer su trámite de una manera diferente nosotros tendríamos completamente solucionado el problema. Y en términos de educación creo que ahí estamos en deuda, nos falta educar más a los clientes para que ocupe los medios automatizados.

3.- En relación a la pregunta anterior, por lo estudiado en los reportes de sustentabilidad las nuevas estrategias del banco es enfocarse en el cliente, no en el producto como era en años anteriores, en relación a lo citado anteriormente, ¿qué opina usted que a pesar de los largos tiempos de espera en la plataforma los ejecutivos tengan que ofrecer seguros demorando aún más el proceso?

Respuesta: Eso en la actualidad lo estamos cambiando, se esta cambiando la venta de seguro de la plataforma a los ejecutivos, para disminuir los tiempo de espera, se esta implementando. Si yo vengo a cambiar mi tarjeta (que es una razón para venir acá presencialmente) y me ofrecen un seguro, yo no me voy contento que me vaya con un seguro y no me entreguen la tarjeta, yo tengo que satisfacer lo que el cliente requiere, en este caso el plástico y segundo viene el tema de venta del producto, y nosotros tenemos que ser responsable con nuestros clientes que tenemos que protegerlos, hace 10 años atrás los clientes no lo tenían y se ha ido incrementando la cultura de los seguros. Ser eficiente como banco público. Y por eso nosotros tenemos un rol, beneficiando a la comunidad en un largo plazo.

Por ejemplo el ante año pasado abríamos los días sábados, cuando empezó la crisis económica, eso obligo a los otros bancos ponerse acorde, el banco creció en un 1% de participación de mercado, que es un tremendo salto y eso es lo que hace un banco estatal no solo ser responsable si no que es regulador y tiene un costo que tiene que asumir el banco y eso se asumió.

La superintendencia de valores y seguros existe que la venta de seguros tiene que ser asesorada, no solo vender el seguro si no que explicarle en lo que consiste los beneficios y los cuidados, y eso explica un tiempo de venta que no es menor, por eso nosotros lo queremos cambiar, eso lo toma el banco pero también tiene un componente de la superintendencia de valores y seguros.

5.- ¿Qué acciones de responsabilidad social empresarial se realizan dentro de la sucursal?

Respuesta: El concepto del endeudamiento responsable, se utiliza mucho papel reciclado, y se utiliza por ambos lados, utilizamos corte de energía a una determinada hora y tiene dos objetivos uno por el ahorro y otro que la jornada ha terminado, y no todos los ejecutivos se quedan después de la hora., uso de sobre reutilizable, se envían correos corporativos con alusión a proteger el medioambiente.

4.- ¿Qué opina que la sucursal no cuente con derivadores de clientes permanentes y que el guardia de seguridad Don Elias, tenga que realizar estas funciones dejando de lado su función principal que es de estar encargado de la seguridad?

Respuesta: No me parece, porque el encargado de seguridad tiene que cumplir su rol 100% y así tiene que ser. En la práctica hemos tenido vigilantes que no atienden a los clientes o le da instrucciones muy someras. Los clientes se tienen mal atendidos se enojan y dicen que es roto que no es capaz de contestar, etc. Porque no entienden la función del vigilante. y créeme que tenemos que compatibilizar y llegar a un punto medio, que se transformen en direccionadores y cumplir su rol la vigilancia. Hay un punto medio que hay que aplicar criterio que tenemos que ser capaz de resolver consultas a los clientes sin poner en riesgo la función propias de los vigilantes que es la seguridad.

¿Porqué no se han implementado direccionadores?

Respuesta: Por falta de recursos.