

Universidad De Valparaíso  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Escuela de Ingeniería Comercial



**ANÁLISIS DE POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL EN PERIODO DE CRISIS ECONÓMICAS: “CASO  
ENTEL 2003 – 2010”**

Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial y al Grado de Licenciado en  
Ciencias en la Administración de Empresas.

Profesor Guía: Servando Pastor Garrido

Alumnos: Sr. Juan Otárola Toledo

Srta. Joselin Zavalla Banda

Melipilla, 2012

## DEDICATORIA

A mi hijo Franco Esteban por quien cada día tiene sentido, el testigo de mis luchas cotidianas en busca de un mejor futuro, para él, mi esperanza, mi alegría, mi vida y la culminación de este trabajo y lo que representa.

Joselin Zavalla Banda.

Esta memoria va dedicada a mis padres Juan Otárola Flores y María Toledo Vargas, ya que su apoyo, cariño ha permitido que este proyecto de vida se cumpla. Gracias por todo. Los amo a ambos.

Juan Otárola Toledo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestro profesor guía Sr. Servando Pastor, por su valiosa orientación, apoyo y compromiso en el desarrollo de esta tesis.

A mis padres Rodrigo Zavalla e Ismenia Banda les agradezco por los buenos valores que me inculcaron desde mi niñez, por su apoyo durante estos años de estudio, donde me han animado de seguir en momentos difíciles.

A mi compañero de tesis Juan Otárola, por confiar en mis capacidades, darme apoyo, ánimo y consejos en momentos de flaqueza, por hacerme participe de esta tesis y compartir conmigo esta última etapa de nuestra carrera.

A mis amigas Andrea Morapasten y Fabiola Herrera por compartir conmigo momentos de alegría y tristeza en estos años de universidad, por ser leales y buenas amigas.

Joselin Zavalla Banda.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis más sinceros agradecimientos a nuestro profesor Servando Pastor Garrido su excelencia como docente, y por su colaboración a nuestra formación profesional.

A mi compañera y amiga Joselin Zavalla Banda, Por su constancia, apoyo y animo brindado en este pesado camino, el cual ha convertido en difícil y complicado; en uno agradable y grato de superar.

Al Ing. Comercial Arturo Domínguez Covarrubias que con su experiencia contribuyo a superar nuestras limitaciones.

A David Morales Nordetti, creer en mí en todo momento hasta el día de hoy.

A mis amigos Isaac Peña, Diego Abacá, Osvaldo Cruz, Felipe Cárdenas, Carlos Miranda y Fresia López por compartir a mi lado durante estos 5 años en la Universidad.

Juan Otárola Toledo.

## INDICE

|   |      |
|---|------|
| DEDICATORIA .....   | I    |
| AGRADECIMIENTOS.....  | II   |
| INDICE .....  | IV   |
| RESUMEN.....  | VIII |
| ABSTRACT .....  | VIII |
| INTRODUCCIÓN.....   | 1    |
| CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....                                       | 5    |
| 1.1. Responsabilidad Social Empresarial .....                         | 5    |
| 1.1.1. Otras definiciones de Responsabilidad Social Empresarial ..... | 6    |
| 1.1.2. Principios de la Responsabilidad Social Empresarial.....       | 10   |
| 1.1.3. Variables Internas y Externas.....                             | 12   |
| 1.1.4. Ética.....   | 14   |
| 1.2. Crisis económicas .....  | 15   |
| 1.2.1. Antecedentes históricos de los ciclos económicos .....         | 15   |
| 1.2.2. Ciclos Económicos .....  | 16   |
| 1.2.3. Crisis económicas .....  | 21   |
| 1.2.4. Causas y efectos de las crisis .....                           | 21   |
| Capítulo II: ESTUDIO .....  | 23   |
| 2.1. Reseña Histórica de la Empresa .....                             | 23   |
| 2.2. Inicios de la Responsabilidad Social Empresarial en Entel.....   | 26   |
| 2.2.1. Ética y Gobernabilidad Empresarial .....                       | 26   |
| 2.2.1.1. Legislación nacional e internacional.....                    | 26   |

|            |   |    |
|------------|---|----|
| 2.2.1.1.1. | Inversiones en tecnología, infraestructura, mejoramiento de servicios.<br>Orientación total al cliente..... | 26 |
| 2.2.1.2.   | Opinión y actitud del consumidor.....   | 28 |
| 2.2.2.     | Ámbito laboral .....  | 28 |
| 2.2.2.1.   | Capacitación de los recursos humanos periodo 2003 - 2004 .....  | 28 |
| 2.2.2.2.   | Comunicación funcionarios – gerencia .....  | 30 |
| 2.2.3.     | Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo .....   | 30 |
| 2.2.3.1.   | Relaciones públicas .....   | 30 |
| 2.2.3.2.   | Demografía.....   | 30 |
| 2.3.       | Principios o Políticas de Responsabilidad Social.....   | 31 |
| 2.3.1.     | Ética y Gobernabilidad Empresarial .....  | 32 |
| 2.3.1.1.   | Proveedores .....   | 32 |
| 2.3.1.2.   | Calidad de productos y servicios .....  | 34 |
| 2.3.1.3.   | Comunicación y Marketing Responsable .....  | 35 |
| 2.3.1.4.   | Relación con competidores.....  | 35 |
| 2.3.1.5.   | Fuerza laboral .....  | 36 |
| 2.3.1.6.   | Capacitación y becas de estudios .....  | 38 |
| 2.3.1.7.   | Capacitación vía e-learning .....   | 40 |
| 2.3.2.     | Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo .....   | 41 |
| 2.3.2.1.   | Clientes .....  | 41 |
| 2.3.2.2.   | Respuesta a las emergencias .....   | 42 |
| 2.3.3.     | Iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial.....  | 43 |
| 2.3.3.1.   | Portabilidad numérica .....   | 43 |
| 2.3.3.2.   | Móvil Senior.....   | 43 |
| 2.3.3.3.   | Todo Chile comunicado.....  | 43 |

|  |    |
|--|----|
| 2.3.3.4. Cuidado y preservación con el medio ambiente..... | 44 |
| 2.4. Crisis sub prime .....                                | 48 |
| 2.4.1. Descripción de la crisis subprime .....             | 48 |
| 2.4.2. Antecedentes de la crisis subprime.....             | 48 |
| 2.4.3. Causas de la crisis .....                           | 50 |
| Capítulo III: RESULTADOS .....                             | 52 |
| 3. Variables.....  | 52 |
| 3.1. Variables Internas.....                               | 52 |
| 3.1.1. Variable económica Interna .....                    | 52 |
| 3.1.2. Variable Social Interna.....                        | 53 |
| 3.1.3. Variable ecológica Interna.....                     | 54 |
| 3.2. Variables Externas .....                              | 55 |
| 3.2.1. Variable económica externa .....                    | 55 |
| 3.2.1.1. Clientes y usuarios.....                          | 55 |
| 3.2.1.2. Proveedores y contratistas .....                  | 55 |
| 3.2.1.3. Competidores.....                                 | 56 |
| 3.2.2. Variable sociocultural y política externa.....      | 56 |
| 3.2.2.1. Comunidad .....                                   | 56 |
| 3.2.2.2. Gobierno .....                                    | 57 |
| 3.2.3. Variable ecológica externa.....                     | 58 |
| 3.3. Análisis de Crisis Sub Prime.....                     | 58 |
| CONCLUSIONES.....  | 61 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA .....                             | 64 |
| ANEXOS.....  | 66 |

|   |    |
|---|----|
| Anexo N°1: Ciclo de incorporación .....     | 66 |
| Anexo N° 2: Stakeholders .....              | 67 |
| Anexo N°3: Gráfico Comparativo I.....       | 68 |
| Anexo N°4: Extracto Ley 20.169.....         | 69 |
| Anexo N°5: Gráfico comparativo II .....     | 71 |
| Anexo N°6: Gráfico comparativo III .....    | 72 |
| Anexo N°7: Gráfico comparativo IV.....      | 73 |
| Anexo N° 8: Gráfico comparativo V.....      | 74 |
| Anexo N° 9: Extracto Ley 20.471.....        | 75 |
| Anexo N° 10: Telefonía móvil senior .....   | 77 |
| Anexo N° 11: Todo chile Comunicado .....    | 78 |
| Anexo N°12: Gráfico explicativo I .....     | 79 |
| Anexo N°13: Gráfico explicativo II .....    | 80 |
| Anexo N° 15: Gráficos comparativos IV.....  | 81 |
| Anexo N° 16: Gráfico ciclos económicos..... | 82 |
| Anexo N° 17: Entrevista .....               | 83 |

## **RESUMEN**

La presente memoria pretende analizar como varían las políticas de Responsabilidad Social empresarial en periodo de crisis económicas, y como estas afectan a la empresa. Para ello se realizó una investigación empírica, de carácter descriptivo y exploratorio en la empresa Entel, antes, durante y después de la crisis económica sub prime.

En este caso práctico queda de manifiesta la importancia que posee la Responsabilidad Social Empresarial para la empresa, como esta contribuye a una recuperación más oportuna de un periodo de crisis económica y como estas actúan durante dicho lapso tiempo.

## **ABSTRACT**

The present memory tries to analyze since there change the policies of Social managerial Responsibility in period of economic crises, and as these they concern the company. For it I realize an empirical investigation, of descriptive and exploratory character in the company Entel, before, during and after the economic crisis sub occupies first place. In this practical case it stays of it demonstrates the importance that possesses the Social Managerial Responsibility for the company, since this one contributes to a more opportune recovery of a period of economic crisis and as these they act during the above mentioned space time.

## INTRODUCCIÓN

En Chile y el mundo, a causa de una sociedad cada día más exigente con sus instituciones, la Responsabilidad Social de la Empresa ha adquirido un rol protagónico; siendo un tema altamente desarrollado por diversos autores y organismos. De la misma forma, se ha convertido en un importante foco de evaluación de las empresas. Hoy en día, y debido a presiones tanto internas como externas, todas las instituciones incorporan en su esquema el concepto de Responsabilidad Social. Este concepto se ha transformado más que en una responsabilidad, en un deber, una obligación, un compromiso que adquieren las empresas, de preocuparse tanto por su impacto en la sociedad el impacto medio ambiental, y el impacto en sus trabajadores.

El propósito de este trabajo es entregar una herramienta que le permita comprender con mayor facilidad el concepto de Responsabilidad Social Empresarial. El cual La tiene dos aristas a distinguir, uno interno y otro externo. La Responsabilidad Social Interna hace alusión a todo lo que concierne a los trabajadores de la empresa, sus acciones, políticas y programas, imagen, e incluso a los integrantes de la cadena del negocio, como lo son proveedores y distribuidores. Por otro lado, la Responsabilidad Social Externa habla de las acciones, políticas de la empresa y programas dirigidos a la comunidad. Estos, ajenos del negocio mismo de la empresa, incluyen aspectos medio ambientales, de apoyo a la comunidad, donaciones, etc. Para ello se mostrara un caso práctico realizado en el empresa de telecomunicaciones Entel y con ello conocer las

políticas de Responsabilidad Social Empresarial que esta organización posee y como enfrenta la crisis económica al incorporar estas políticas.

Cabe destacar que la aplicación de políticas de Responsabilidad Social se relaciona con un tema ético y valórico, tanto a nivel organizacional como a nivel individual en cada uno de los miembros que forman la empresa. Se observa que las políticas aplicadas de responsabilidad social empresarial varían de una empresa a otra, porque éstas se manejan sobre un marco valórico específico sobre el cual también definen sus objetivos. En este sentido, es útil mencionar el hecho que las decisiones que se toman dentro de una organización están fundamentadas no sólo sobre la formación profesional de los individuos que la constituyen, sino que también sobre su formación personal, lo que involucra el conjunto de valores que han adquirido durante toda su vida. De esta manera, existen distintas formas para aplicar las políticas de Responsabilidad Social.

Esta investigación es empírica, de carácter descriptivo y exploratorio, consiste en determinar si se aplican o no políticas de Responsabilidad Social Empresarial, en periodo de crisis económica y para contestar esta interrogante realizaremos el análisis de material escrito y multimedia, en conjunto con la asistencia a las instalaciones de la empresa mencionada; lo cual permitió confluir a una visión integrada de la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa Entel.

La estructura de este trabajo contempla tres capítulos.

El primero capítulo corresponde a una revisión literaria, que permite una obtención de un concepto integrado de Responsabilidad Social Empresarial, a través de un análisis de distintas posiciones de autores, instituciones y organizaciones. En este mismo capítulo se plantearán antecedentes históricos relevantes con referencia a las crisis económicas, y los ciclos económicos.

En el segundo capítulo se muestra como la empresa seleccionada para este caso “Entel”, ha implementado en sus operaciones las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, definiendo de antemano sus principios o políticas, identificando sus grupos de interés con los que se relacionan, y analizando como estos han ido desarrollándose a través del tiempo; desde el año 2003 en donde no existía un departamento o área oficial de la RSE dentro de la empresa, en el año 2005 se crea y se internaliza la RSE como una Gerencia dentro de la organización, y los desarrollos y cambios que ha sufrido hasta el año 2010.

También se dará una breve descripción de cómo la empresa se vio afectada y su forma de reaccionar a través de sus operaciones durante el periodo de crisis económica.

En el tercer capítulo mostrara las variables Internas y Externas, que influyen en los procedimientos de toma de decisiones, además de un análisis de la empresa durante el periodo de la crisis Sub Prime.

Para finalizar se entregan los resultados observados por los alumnos tesistas, derivados de los antecedentes obtenido en los capítulos anteriores, de entrevistas realizadas a personal competente del área de RSE de la empresa y en el cual se refleja si la Responsabilidad Social es una herramienta eficiente que implementada en la empresa, permita una recuperación más rápida de un periodo de crisis económica.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1. Responsabilidad Social Empresarial

En la actualidad las empresas juegan un rol importante dentro de las sociedades en las que desarrollan sus actividades, su propósito no es como se conocía años atrás, como generador de empleo y riquezas, sino que contribuyen al desarrollo y prosperidad de las comunidades en las que están insertas.<sup>1</sup>

La responsabilidad social empresarial se puede describir como “un concepto que ha ido incorporando, cada vez más, distintas variables acordes a los cambios a nivel global. Además, va exigiendo que se tomen en consideración nuevas áreas, orientadas a una mirada más integral de la empresa”<sup>2</sup>

Mediante la Responsabilidad Social Empresarial, la empresa elabora distintas directrices para mejorar la gestión, dentro de la cual se preocupa que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona<sup>3</sup>.

“De esta manera, la Responsabilidad Social Empresarial quedaba establecida como las responsabilidades económicas, sociales y medioambientales de las organizaciones (el denominado triple bottom line difundido por Naciones Unidas)”<sup>4</sup>.

La empresa al implementar la Responsabilidad Social Empresarial cambia la visión de negocios a una que integra el respeto por las personas, los valores

---

<sup>1</sup> Central RSE, 2007, Pág.10, “RSE poniendo en marcha el pacto global: Un estudio comparativo entre la RSE y el pacto global”

<sup>2</sup> Fundación Pro Humana, 2006, Manual de RSE para Pymes.

<sup>3</sup> Cajjiga. J, 2009, Pág.2: El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial, Centro Mexicano para la Filantropía,

<sup>4</sup> Garrido. J,2011, Pág19: Manual de Responsabilidad Social Empresarial

éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad<sup>5</sup>.

“La Responsabilidad Social Empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla. De lo contrario, se caería en el riesgo de implementar prácticas que, si bien son socialmente responsables, al no responder a un mandato y cultura institucionales, están en peligro de suspenderse ante cualquier eventualidad, coyuntura, crisis presupuestal o cambio en la dirección de la empresa. Un elemento adicional fundamental es que la RSE debe ser apoyada e incentivada por los altos mandos de la organización”<sup>6</sup>.

### **1.1.1. Otras definiciones de Responsabilidad Social Empresarial**

*“Responsabilidad Social Empresarial, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común”<sup>7</sup>.*

---

<sup>5</sup> Cajiga .J, 2009, Pág2-3: Concepto de Responsabilidad Social Empresarial, Centro Mexicano para la Filantropía.

<sup>6</sup> Cajiga. J, 2009, Pág4-5: Concepto de Responsabilidad Social Empresarial, Centro Mexicano para la Filantropía.

<sup>7</sup> Cajiga J, 2009, Pág4: Concepto de Responsabilidad Social Empresarial, Centro Mexicano para la Filantropía.

Cuando se habla de Responsabilidad Social Empresarial, se deben considerar los diversos debates de los autores que se han dado a través de la historia e instituciones que promueven la incorporación de esta práctica en la empresa.

**Friedman**, en el año 1962 se refirió al individuo que actúa en el mercado, argumentando que “sólo en el caso del monopolio tiene sentido hablar de responsabilidad social, porque perturba el funcionamiento del mercado”. Friedman en el año 1970 se refirió a la empresa, y “expresa que la única responsabilidad de la misma es la maximización de los beneficios, siendo los efectos sociales generados por ese comportamiento el pago de impuestos, el cumplimiento de las normas y la contribución al empleo”<sup>8</sup>.

**Donalson**, en el año 1982 dijo: “más que eliminar el objetivo del beneficio, un planteamiento más razonable sería introducir otros objetivos, como los morales, en la estructura corporativa de toma de decisiones”<sup>9</sup>.

**Drucker**, en 1988 señaló: “ocho áreas en las que la empresa debe fijarse objetivos de realización y de obtención de resultados: situación del mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, beneficio, desempeño y desarrollo gerencial, desempeño y actitud obrera y responsabilidad pública”<sup>10</sup>.

**García Echevarría**, en 1994 señaló, “el fin de la empresa es satisfacer las necesidades humanas con calidad, a cambio de un beneficio económico. Y es que

---

<sup>8</sup> Friedman. M, 1970: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. New York Times Magazine, Septiembre

<sup>9</sup> Donaldson. T, 1982: Corporations and Morality, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

<sup>10</sup> Drucker. P, 1988: La gerencia de empresas, Edhasa, 1ª reimpresión, Barcelona.

lo común a todas las empresas no son los accionistas sino los clientes, por tanto, maximizar el valor del cliente es el primer objetivo de la empresa”<sup>11</sup>.

**Termes** en 1995, define el objetivo como: “crear riqueza para todos los participantes en la empresa y prestar un verdadero servicio a la comunidad”<sup>12</sup>.

**Carroll** en 1998, Propuso una definición en la que expresa cuatro dimensiones principales que caracterizan la responsabilidad que la empresa debe asumir ante la sociedad. Estas son<sup>13</sup>:

- i. Económica. Es la responsabilidad de la empresa que se deriva del cumplimiento de su función tradicional, es decir, de la producción de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio determinado.
- ii. Legal. Las actividades que las empresas desarrollan están sometidas a una serie de regulaciones que deben ser respetadas.
- iii. Ética. Se refiere al conjunto de actividades y prácticas de las empresas que son juzgadas como correctas o incorrectas por la sociedad, aún sin estar escritas en la ley.
- iv. Discrecional. Actividades que no son una exigencia de la sociedad pero que son satisfactorias, como son contribuir con recursos financieros a obras de caridad, apoyar programas educacionales, entre otros.

---

<sup>11</sup> García Echevarría. S, 1994: Introducción a la economía de la empresa, Díaz de Santos, Madrid.

<sup>12</sup> Termes, 1995: La dimensión ética de las instituciones y los mercados financieros, Fundación BBV, Bilbao.

<sup>13</sup> Carroll. A, 1998: Social Responsibility. En: Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, Werhane and Freeman, Blackwell Publishers, Massachusetts.

- **World Business Council on Sustainable Development (WBCSD).** “Es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”.
- **Business for Social Responsibility (BSR) –USA.** “Es una visión de negocios que integra armónicamente a la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”.
- **Universidad Antonio de Nebrija-Escuela de Negocios.** “El conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos”
- **Corporate Social Responsibility-Europe.** “Es la manera en que la empresa maneja y mejora su impacto social y ambiental para crear valor para sus accionistas y públicos interesados (stakeholders) innovando su estrategia, organización y operaciones.”
- **Stephan Schmidheiny:** "Es el gerenciamiento de los impactos positivos y negativos de las operaciones de la empresa sobre sus stakeholders. Esta actuación no será a costa del desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y de su entorno, sino respetándolos y promoviéndolos; atendiendo de manera ética y responsable las expectativas de todas sus partes interesadas: inversionistas, colaboradores,

directivos, competidores, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad."

- **Organización de las Naciones Unida - Global Compact:** "es la adopción de principios y valores compartidos que den un rostro humano al mercado mundial"<sup>14</sup>
- **CentraRSE:** "es una decisión estratégica y prácticas empresariales basadas en principios éticos y apegados a la legalidad. De esta forma las empresas al mismo tiempo que elevan su competitividad están contribuyendo al desarrollo sostenible del país, en un compromiso de mutuo beneficio"<sup>15</sup>.

### 1.1.2. Principios de la Responsabilidad Social Empresarial

Los principios de Responsabilidad Social Empresarial, están estructurados en cuatro grandes lineamientos o ámbitos básicos estratégicos, que explican su presencia en toda la actividad de la empresa. Estos responden a normas de características universales, conservándose a través del tiempo, para que por medio de su implementación las actividades de la empresa sean en un contexto armonioso, facilitando el éxito en su implementación<sup>16</sup>. De este modo aumenta a nivel interno el sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa y a

---

<sup>14</sup> Central RSE, 2007, Pág. 11, "RSE poniendo en marcha el pacto global: Un estudio comparativo entre la RSE y el pacto global".

<sup>15</sup> Ebid.

<sup>16</sup> Cajiga. J, 2009, Pág.6: El Concepto de Responsabilidad Social, Centro Mexicano para la Filantropía.

nivel externo genera una imagen positiva de la entidad como ciudadano corporativo responsable<sup>17</sup>.

Estos lineamientos corresponden a:

- i. Ética y Gobernabilidad Empresarial**
- ii. Calidad de vida de la empresa (Dimensión social de trabajo)**
- iii. Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo**
- iv. Cuidado y preservación con el medio ambiente<sup>18</sup>**

La implementación de los lineamientos nombrados anteriormente deben ser realizados mediante un proceso de integración sistemático y organizado, evaluando y efectuando correcciones anticipantes cuando sea necesario. Una vez establecidas las políticas o principios en la empresa se internalizaran mediante cinco acciones o sub temas, las que variarán dependiendo del país donde se ubique, a la industria a la que pertenezca, de acuerdo a la empresa, u otra características. (Ver anexo N°1)

Estas acciones son:

- **Comunicación Interna:** Corresponde en dar a conocer a los colaboradores los principios de la Responsabilidad Social Empresarial, de forma que comprendan los lineamientos y estén comprometidos con las medidas adoptadas por la empresa. Es fundamental que los colaboradores conozcan

---

<sup>17</sup> Central RSE, 2007, Pág. 15- 16 - 17, "RSE poniendo en marcha el pacto global: Un estudio comparativo entre la RSE y el pacto global"

<sup>18</sup> Central RSE, 2007, Pág. 6: "RSE poniendo en marcha el pacto global: Un estudio comparativo entre la RSE y el pacto global".

sobre la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial para ponerlas en práctica.

- **Evaluación y Medición:** Para realizar la evaluación y medición se debe efectuar un diagnóstico a cada área de la empresa. Lo cual hará percibir el nivel de conocimiento de las políticas dentro de la organización y los aspectos a modificar.
- **Definición de prioridades:** En base a los resultados de la evaluación, se definen los objetivos de Responsabilidad Social Empresarial y un plan de acción que permitan convertir estos objetivos en realidad.
- **Implementación:** Colocar en marcha las acciones y políticas de Responsabilidad Social Empresarial y se trabaja en los diferentes ejes de acción.
- **Comunicación:** Al implementar los principios es necesario dar a conocer los resultados tanto a nivel interno como los colaboradores, como también a grupos de interés y públicos en general. Esta comunicación es importante porque puede influenciar en políticas públicas, a nivel de trabajo y transparencia.

### **1.1.3. Variables Internas y Externas**

Para que las Políticas de Responsabilidad Social Empresarial que se incorporan sean confiables, minimizando las probabilidades de error y generando beneficios

para la organización y todos sus Stakeholders, se debe hacer análisis de variables internas y externas; las cuales se pueden agrupar en:

- **Variable económica interna:** Se enfoca en la generación y distribución de valor agregado entre sus colaboradores y los accionistas. Con esto la empresa espera mantenerse vigente en el tiempo y que sus utilidades sean crecientes.
- **Variable económica externa:** Su función es proveer de bienes y servicios a la comunidad. De la misma manera por medio del pago de impuesto generando por la explotación de su rubro se retribuye a l país.  
La empresa participar en la implementación de planes económicos tanto a nivel regional como nacional.
- **Variable social interna:** Participan de ella los accionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida laboral, el desarrollo integral y pleno los agentes involucrados.
- **Variable sociocultural y política externa:** Su función es contribuir con tiempo y recursos para generar condiciones que puedan favorecer a la expansión del desarrollo de la comunidad y el entorno.
- **Variable dimensión ecológica interna:** Hace referencia a la responsabilidad integral de sus procesos, productos y sub productos, previniendo que estos puedan generar perjuicio.

- **Variable ecológica externa:** Ejecuta acciones que contribuyan al cuidado y protección del medio ambiente, para que este prospere.<sup>19</sup>

#### **1.1.4. Ética**

“La ética empresarial es la base de las relaciones sólidas entre la empresa, sus proveedores, clientes, accionistas y otros públicos”<sup>20</sup>. Una empresa éticamente responsable debe poseer una metodología que permita un trato igualitario para todos sus shareholders<sup>21</sup>, así como también una preocupación permanente hacia sus stakeholders. En este ámbito resultan importantes temas como la transparencia, la equidad corporativa, el cumplimiento de las responsabilidades y la prevención de conflicto de interés. De esta manera una empresa Éticamente y Socialmente responsable, fundamenta su acción en tres principios y tres sub principios.

- a. Desempeño ético de los negocios
  - a.1. Honestidad y transparencia empresarial
- b. Prevención de negocios ilícitos
  - b.1. Combatir la corrupción
- c. Respeto a la dignidad Humana.
  - c.1. Cumplimiento de los compromisos<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Cajiga J., 2009, Pág.5-6: El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial, Centro Mexicano para la Filantropía.

<sup>20</sup> Cajiga J., 2009, Pág.13: El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial, Centro Mexicano para la Filantropía.

<sup>21</sup> Todo grupo de accionistas de la empresa, desde los más importantes en tamaño y recursos, hasta los más pequeños.

<sup>22</sup> Cajiga J., 2009, Pág.13: Concepto de Responsabilidad Social Empresarial, Centro Mexicano para la Filantropía,

El objetivo de implementar conductas éticas en la empresa permite contribuir principalmente a su reputación, beneficiando aspectos básicos como resultados económicos, sensibilidad social y capacidad de ofrecer resultados favorables a públicos objetivos<sup>23</sup>.

## **1.2. Crisis económicas**

### **1.2.1. Antecedentes históricos de los ciclos económicos**

Los ciclos económicos han sido objeto de estudio desde hace años producto de las crisis y depresiones económicas, que generan grandes conmociones sociales en las comunidades. Tal es así que su origen de estudio en la literatura se remonta al siglo XIX. Esto no significa de ninguna manera que no hayan existido crisis y depresiones de la actividad económica durante siglos anteriores, sino que fundamentalmente las crisis que se dieron durante la edad media, no podían ser diferentes de las crisis por escasez, provocadas por guerras, malas cosechas u otros factores, ajenos al sistema económico.

Las sociedades pre capitalistas divididas en clases sociales y productoras de excedentes, según lo llamo Marx “reproducción simple”. Esto significa que la totalidad del producto era consumido, y no se producía una acumulación para generar un mayor producto, propia del capitalismo.

El fin de las guerras Napoleónicas en Europa permitió observar que las crisis económicas se sucedían estando también en tiempo de paz y sin que medien

---

<sup>23</sup> Gorrochategui N., 2009, Pág.145, Volumen 2: Impactos de la Crisis Financiera Internacional en la Argentina.

otros factores que afecten la producción. Luego de medio siglo transcurrido la batalla de Waterloo, impuso la atención el fenómeno de las crisis periódicas y recurrentes que se dieron en Inglaterra en los años 1815, 1825, 1847 y 1866 entre otras. La complejidad de la sociedad y la expansión generaba la posibilidad de crisis y depresiones que no manifestaban escasez, sino que todo lo contrario se daban conjuntamente con el exceso de producción.

Hasta mediados del siglo XX, las crisis económicas no eran consideradas como un factor inherente al desarrollo, si no que eran consideradas como calamidades aisladas que podían verificarse a partir de errores de comportamiento o del funcionamiento equivocado del mecanismo de créditos”.

Algunos clásicos economistas en general no desarrollan en profundidad el problema de las crisis y ciclos económicos.

Preocupados por problemas estructurales como las causas de la riqueza Smith, la distribución del producto Ricardo, crecimiento de la población y sus efectos Malthus, ellos no pusieron especial cuidado en estudiar los vaivenes de la economía.

### **1.2.2. Ciclos Económicos**

Los ciclos económicos son una forma de fluctuación que se encuentra en la actividad económica de las naciones que organizan su trabajo principalmente en las empresas, se reconoce un gran espectro de teorías que atribuyen el

comportamiento oscilatorio de la actividad productiva a una serie de factores. Al observar que los ciclos económicos no muestran una regularidad se concibe a los ciclos económicos como el resultado de perturbaciones aleatorias, llamadas frecuentemente "impulsos", que impactan el sistema económico y desencadenan un patrón cíclico de respuesta en la economía. La naturaleza cíclica de cualquier respuesta particular tiende a disminuir con el paso del tiempo. "El patrón cíclico en una economía es el resultado de una serie de impulsos independientes que afectan la economía con el transcurso del tiempo. Cada uno de estos impulsos o shocks, se propaga entonces a través de la economía en una forma que depende de la estructura económica subyacente".<sup>24</sup>

Los mismos autores citan al economista soviético Slutsky quien propuso en 1927 el primer fundamento para el análisis de los ciclos económicos como respuesta a shocks aleatorios.

Según Keynes la inversión privada es la fuente principal de impulsos que desencadenan fluctuaciones económicas y enfatizaría en las decisiones de inversión, que dependen de expectativas sobre la rentabilidad futura, advirtiendo que estas expectativas probablemente tienden a ser inestables. Su hipótesis fue que las fluctuaciones en la inversión, causadas por cambios en el "espíritu animal", conducían a desplazamientos en la demanda agregada y, a través de ella, en el producto agregado. Detrás del enfoque de Keynes está el supuesto de rigidez del salario nominal, de modo que las fluctuaciones en la demanda

---

<sup>24</sup> Larraín F y Sachs.2002. Macroeconomía en la economía global. 2ªedición. Buenos Aires. Person Educación.

agregada se muestran como fluctuaciones en el producto, no simplemente como cambios en el nivel de precios.<sup>25</sup>

Una variación en la inversión no es suficiente para generar ciclos. Se debe introducir algún mecanismo de propagación adicional para dar cuenta de las fluctuaciones cíclicas que siguen a un desplazamiento en la inversión. “Uno de estos mecanismos es la oscilación en los inventarios después del shock inicial, el llamado ciclo”<sup>26</sup>.

Las variables económicas pueden clasificarse dependiendo de cómo se mueven en a favor del ciclo, contra el ciclo o independiente de él. Las variables pro-cíclicas son las que tienden a aumentar durante las expansiones económicas y a caer durante las contracciones económicas. Entre éstas se encuentran: el producto agregado, el producto sectorial, las utilidades de las empresas, el empleo y los agregados monetarios, entre otros. Las variables contra-cíclicas tienden a crecer durante las caídas y a caer durante las expansiones. Encontramos entre ellas a los inventarios de bienes terminados, inventarios de insumos de producción, tasa de desempleo y quiebras. “Las variables a cíclicas no se mueven en concordancia con el ciclo económico”<sup>27</sup>. Cada episodio que observaron los economistas Burns y Mitchel citados por Larraín y Sachs comenzaba en una sima o punto bajo de la actividad económica, a partir del cual se desarrollaba un período de expansión. Eventualmente, la economía alcanzaba un peak, el punto

---

<sup>25</sup> Larraín F y Sachs.2002. Macroeconomía en la economía global. 2ªedición. Buenos Aires. Person Educación.

<sup>26</sup> Larraín F y Sachs.2002. Macroeconomía en la economía global. 2ªedición. Buenos Aires. Person Educación.

<sup>27</sup> Larraín F y Sachs.2002. Macroeconomía en la economía global. 2ªedición. Buenos Aires. Person Educación.

más alto del ciclo, para experimentar después un período de contracción. Pasando algún tiempo, la economía se hundía hasta una nueva sima, para después comenzar otra fase expansiva. De este modo, un ciclo económico completo va de una sima a otra, pasando a través de un peak. La fase contractiva de la economía, entre un peak y una sima, se llama también una recesión. Cuando es muy profunda, como ocurrió durante 1929 y 1933, se llama depresión. Todos los ciclos están conectados, en el sentido que el final de uno coincide con el comienzo del siguiente.

Friedman citado por Sachs y Larraín en el año 1994 señala: “el crecimiento del producto tiende a declinar cuando se desacelera la tasa de expansión monetaria, generalmente con un año de rezago. Y cuanto más negativo es el cambio en la expansión monetaria, más negativo tiende a ser el efecto sobre el crecimiento del producto”<sup>28</sup>.

Por otra parte los nuevos economistas clásicos han desarrollado modelos en que los precios y los salarios son completamente flexibles y, no obstante, los shocks conducen a fluctuaciones cíclicas en el producto y el empleo. En una clase de modelos, los ciclos se presentan cuando los agentes económicos tienen información incompleta y por lo tanto, cometen errores en sus decisiones de oferta frente a ciertos shocks que afectan la economía. Otro grupo de modelos, que conforman la "teoría del ciclo económico real", señala que cuando la economía

---

<sup>28</sup> Larraín F y Sachs.2002. Macroeconomía en la economía global. 2ª edición. Buenos Aires. Person Educación.

recibe el efecto de shocks de oferta, los individuos realizan cambios voluntarios en la oferta laboral en respuesta a estas perturbaciones.

Según los economistas Bergoing y Soto destacan que en Chile los modelos de ciclo real son capaces de replicar una parte sustancial las fluctuaciones de las variables reales y nominales de la economía chilena. En su estudio señalan que los shocks tecnológicos, las políticas fiscales, y las rigideces del mercado laboral son la principal fuente de ciclos económicos, en tanto que las políticas monetarias aplicadas juegan un rol menos importante. Por otro lado Coeymans expuso que en Chile la trayectoria de crecimiento desde los años veinte ha estado interrumpida por tres grandes recesiones en los años 1930, 1975 y 1982. Estos tres episodios han tenido su origen en causas externas. Un hecho relevante es que en los primeros años siguientes a las tres grandes recesiones, siempre se han observado grandes tasas de crecimiento. Así en la fase de recuperación no se habrían hecho grandes esfuerzos de inversión debido a la disponibilidad de capital ocioso. La tasa de ocupación de la fuerza de trabajo tendió a recuperarse, probablemente con un aumento importante del empleo de aquellos trabajadores de capital humano poco específico a la empresa y que, por eso mismo, formaban un porcentaje significativo dentro de los cesantes. Otro aspecto es que en las dos primeras recesiones, estas fases de recuperación fueron interrumpidas luego de 5 u 8 años.

### **1.2.3. Crisis económicas**

La causa de se origine las crisis termina siendo la sobreinversión debida a la disminución de la tasa de interés por debajo de su nivel natural generada por el incremento de crédito durante periodos de expansión.

Haberle dice: "Con arreglo a la teoría de la sobreinversión esto es imposible (crecimiento sostenido se la economía), porque la rebaja del tipo de interés induce a la economía a adoptar procedimientos medios y largos de producción, que no pueden utilizarse de una manera permanente. Durante algún tiempo los créditos concedidos por los bancos hacen posible que los empresarios continúen desarrollando nuevos procedimientos de producción. Pero tarde o temprano, cuanto más tardía sea esta reacción, será más grave, el crédito no se puede expandir indefinidamente, ya que la oferta de crédito no es ilimitada, y los bancos comenzaran a exigir el pago de préstamos anteriores y a racionar el crédito actual, incrementando de esta forma la tasa de interés. Debido a la escasez de crédito, los últimos proyectos de inversión emprendidos, así como también los de menor rentabilidad, son abortados. La caída de laso créditos impide la realización de los planes de inversión inconclusos y también de aquellos que eran rentables con tasas de interés menores.

### **1.2.4. Causas y efectos de las crisis**

Marx describe los efectos de la crisis como exactamente lo mismo que en la acumulación del capital, no se trata solamente de reponer, en la misma escala

anterior o en una escala ampliada, la misma masa de valores de uso que forma el capital, sino de reponer el valor del capital invertido con la cuota usual de ganancia

Por lo tanto, en virtud de una circunstancia cualquiera o de un conjunto de circunstancias, los precios comerciales de las mercaderías descienden por muy debajo de sus precios de producción, la producción del capital se contraerá todo lo posible. Y la acumulación, por su parte, se estancará todavía más. La acumulación en forma de dinero (oro o billetes de banco) solo se convertirá en capital con pérdida. Se quedará, por lo tanto, en los bancos como tesoro o inmovilizado en forma de dinero crédito, lo que en el fondo no supone una diferencia. Y el mismo estancamiento podría producirse por las causas contrarias, por no darse las premisas reales a la producción o cuando se acumula bastante capital”.

En el párrafo anterior, si bien no se da cuenta de las causas detonantes de la crisis, señala que estas solo representarían la chispa que hace explotar todas las contradicciones propias del modo de producción capitalista, las que durante las fases de prosperidad se encuentran ocultas pero que desaparecen. Marx da una explicación completa de los efectos que permiten explicar crisis y depresiones clásicas (deflacionarias)

## Capítulo II: ESTUDIO

### 2.1. Reseña Histórica de la Empresa

El origen de Entel (Empresa Nacional de Telecomunicaciones) se remonta a 1964, asociado al terremoto de 1960 que dañó gravemente la red interurbana chilena. El Gobierno de la época vio que era fundamental conectar al país mediante una compañía que mejorara la calidad de las telecomunicaciones.

Fue así como Entel instaló redes de microondas en casi todo el territorio nacional, en el año 1968, levantó la primera estación satelital de Latinoamérica en Longovilo ubicado 100 km al sur oriente de Santiago.

En 1974 se inaugura la Torre Entel, edificio de 127 metros de altura, se ubica en el centro de la capital. Su propósito es operar desde ahí como núcleo del sistema de comunicaciones del país.

En 1977 se inicia el proyecto de construcción de tres nuevas estaciones satelitales, proceso que culmina en el año 1985.

Entre los años 1986 y 1992 se concreta la privatización de la empresa. Un año después, el Grupo Chilquinta se incorpora a la propiedad de la Empresa, adquiriendo el 19,99% de la Sociedad.

En 1991 se incursiona en el mercado de la telefonía móvil, efectuándose así el primer contacto regional en Chile, que unió a las ciudades de Santiago y Concepción.

En 1993 y con la creación de Americatel Corp se incorpora el servicio de larga distancia en Estados Unidos, iniciando su expansión en el exterior. Durante el año

1994 accede al control de Americatel Centroamérica y con el código 123, sistema multicarrier comienza a competir con otros operadores en su negocio de origen, de telefonía de larga distancia.

En 1995 se comienzan a prestar servicios de conexión a internet.

En 1996 cuando la Junta de Accionistas de Entel, autorizó un aumento de capital que permitió el ingreso de Telecom Italia, compañía que, a través de un pacto de accionistas, quedó compartiendo el control con el Grupo Chilquinta, luego de adquirir otro 19,99%. Ese mismo año a través de la filial Entel Telefonía Local, la empresa comienza sus operaciones en este negocio, luego de obtener una concesión para ofrecer este negocio en la región metropolitana.

En 1997 Entel introdujo la primera red comercial a nivel latinoamericano con tecnología ATM, la que luego evoluciono hacia la red IP multiservicios, para ofrecer soluciones de banda ancha.

Durante el primer semestre de 1999, se incorporó a la propiedad de Entel el Grupo Quiñenco, tras un nuevo aumento de capital de USD 215 millones.

En el año 2000 se crea la filial Entel Call Center ante la creciente importancia del servicio de atención a clientes mediante canales remotos.

En marzo de 2001, Telecom Italia compró las acciones de chilquinta y del Grupo Matte asumiendo, así, la propiedad de la Compañía, con el 54,76%. Ese mismo año Entel crea Americatel Perú para proveer servicios de larga distancia y terminación de tráfico en ese país. Como parte del proceso de internalización, también instala una filial en Venezuela.

El 2005 Telecom Italia vende la totalidad de sus acciones a Almendral S.A., controlada por los grupos Matte, Fernández León, Hurtado Vicuña, Izquierdo y Gianoli. El mismo año la empresa amplía su giro para ofrecer servicios de Tecnología de la Información.

El 2006 a raíz de una redefinición estratégica, la empresa vende sus filiales de Americatel Corp y Americatel Centroamérica.

El 2007 la compañía crea un nuevo centro de capacitación junto a Ericsson y la Universidad de Chile, en ese momento se realiza la primera videoconferencia utilizando tecnología 3G. Entel vende su filial de Venezuela.

El 2008 para fortalecer su estrategia en el área de Tecnologías de Información, Entel compra el 100% de Cientec Computación S.A. El mismo 2008 se concreta la alianza estratégica con Vodafone, el operador líder mundial de telefonía móvil.

Desde su privatización, la acción de Entel ha sido siempre una de las de mayor presencia en el mercado bursátil chileno. Al cierre de 2009, los Fondos de Pensiones concentraban un 22,4% de las acciones de la Sociedad. Adicionalmente, algunos fondos internacionales y también una gran cantidad de accionistas adquirieron participaciones en la propiedad de la Compañía.

En el año 2010 se integra completamente la compañía Cientec. Así mismo se incorpora la nueva imagen corporativa, la cual culmina el 2011 con la fusión de las dos grandes divisiones de la compañía como era el caso de Entel PCS y Entel S.A. formándose así lo que hasta ahora se conoce como simplemente Entel.

## **2.2. Inicios de la Responsabilidad Social Empresarial en Entel**

### **2.2.1. Ética y Governabilidad Empresarial**

#### **2.2.1.1. Legislación nacional e internacional**

Entel el año 2004 culminó el proceso de fijación tarifaria de los cargos de accesos y otros servicios que se prestan por las empresas de telefonía móvil a otras empresas de telefonía, mediante la dictación y publicación de los respectivos decretos tarifarios.

La empresa Entel se rige bajo las leyes de libre competencia en materia de telecomunicaciones, el tratado de libre comercio con EE.UU<sup>29</sup> firmado el año 2003 permitió a Entel suscribir diversos acuerdos en materia de telecomunicaciones.

##### **2.2.1.1.1. Inversiones en tecnología, infraestructura, mejoramiento de servicios. Orientación total al cliente**

Las inversiones de Entel, durante el año 2003, alcanzaron un monto de US\$ 124 millones...

El crecimiento y la fidelización de la base de abonados de más de 2,6 millones de suscriptores alcanzada por su división de negocios móviles, más la entrega de nuevos y mejores servicios de valor agregado, involucró una inversión de US\$ 57 millones, destinados al desarrollo y ampliación de la tecnología de telefonía móvil digital. La inversión, dedicada mayor cobertura y calidad de servicio, consideró el

---

<sup>29</sup> Firmado en Miami, Estados Unidos, el 06 de Junio de 2003, fue promulgado mediante Decreto Supremo Número 312 de 01 de Diciembre de 2003 y Decreto Supremo Número 343 de 29 de Diciembre de 2003 del Ministerio de Relaciones Exteriores, publicado en el Diario Oficial el 30 de Diciembre de 2003, comenzó a regir el 01 de Enero de 2004.

aumento en la capacidad de switch y radio, terminales de usuario, así como proyectos de infraestructura, marketing y servicio al cliente.

La empresa Entel es uno de los mayores proveedores de Internet en Chile, con sus servicios de ADSL, WILL y Acceso Conmutado destinó en forma directa más de US\$ 20 millones, enfatizando el desarrollo del servicio de banda ancha, consecuente con la estrategia de posicionamiento y consolidación dentro de la industria.

Con relación a las inversiones en larga distancia, éstas se centraron en el desarrollo de sistemas para la plataforma de soporte y la plataforma de servicio. El monto total involucrado fue aproximadamente US\$ 1,4 millones.

Se invirtieron cerca de US\$ 7 millones para atender requerimientos de otras compañías de Telecomunicaciones, para mejorar la gestión y las instalaciones destinadas a los negocios de transmisión de datos.

En el año 2003 se adjudicaron importantes proyectos para clientes en relación con los Servicios de Transmisión de Datos, con una inversión que superó los US\$ 17 millones, destinados a la ampliación de las plataformas (multiservicios, datos, ATM, Frame Relay).

En Telefonía Local, las inversiones se destinaron a continuar con la expansión de las Redes Metropolitanas y Regionales, a la compra de equipos de suscriptores (teléfonos y centrales), a proyectos en desarrollo y materiales para clientes, alcanzando un monto superior a los US\$ 7 millones. Adicionalmente, la Compañía invirtió alrededor de US\$ 5 millones en infraestructura de apoyo y sistemas informáticos corporativos para la gestión.

### **2.2.1.2. Opinión y actitud del consumidor**

Como consecuencia de la disminución del uso de algunos servicios, ya sea por sustitución o por las dificultades económicas imperantes en el periodo, la empresa adopto diversas formas de atraer al público por medio de promociones y regalos; para aumentar la demanda por sus servicios de telecomunicaciones.

De igual forma se adoptaron estrategias de marketing para mantener a sus clientes, con ello disminuir la rotación de estos, como también aumentar la demanda de productos.

En este aspecto se continuó con las iniciativas de beneficiar a los clientes leales a la empresa.

### **2.2.2. Ámbito laboral**

#### **2.2.2.1. Capacitación de los recursos humanos periodo 2003 - 2004**

El año 2003 la empresa Entel realizo un total de 109.986 horas de capacitación, de las cuales 17.578 corresponde a nivel internacional y con una inversión superior a un millón de dólares.

Dentro de las capacitaciones se puede mencionar:

- Programa de inglés, donde varios funcionarios rindieron el Preliminary English Test (PET) de Cambridge.
- La creación de Productos Datacenter (certificados por la norma de calidad ISO 9001).

- Evaluación de funcionarios en forma piloto en el programa ICDL (Licencia Internacional para Conducir Computadores), Certificación Internacional de las competencias de una persona para utilizar productivamente computadoras personales y las principales aplicaciones informáticas, a un nivel básico de destrezas.

El año 2004 total se registraron 53.468 horas de capacitación, con una inversión de US\$ 663.000. Dentro de los programas efectuados se encuentran:

- El plan denominado “Management Review” para los ejecutivos. Consiste en ejercicios individuales que facilitan el desarrollo de las fortalezas y corrección de eventuales debilidades.
- Plan “Knowledge People” para los profesionales. Permite identificar a estos profesionales talentosos o con habilidades destacadas para ser potenciadas.
- En lo relacionado con el desarrollo personal, se implementó un modelo de competencias y se actualizaron los sistemas de administración, lo cual permitió manejar de manera óptima las diferentes etapas de la vida laboral de cada empleado.
- Puesta en marcha del sistema SAP-RRHH, para la matriz y filiales del grupo en Santiago.
- Es importante mencionar que el 75% de los empleados realizó al menos un curso en el año 2004.

### **2.2.2.2. Comunicación funcionarios – gerencia**

La empresa Entel continuo con el programa de comunicación interna e integración de sus colaboradores con la alta gerencia, lo cual se hizo efectivo mediante encuentros como desayunos.

En este mismo ámbito la alta gerencia de Entel realiza visitas a las sucursales regionales para conocer sus problemáticas.

Otra forma de mantener una comunicación expedita es la implementación de la red intranet, la cual cuenta con elementos colaborativos e interactivos.

### **2.2.3. Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo**

#### **2.2.3.1. Relaciones públicas**

Respecto a las actividades de relaciones públicas, el 2003 se efectuaron charlas a empresas, universidades, institutos y colegios, a las cuales asistieron un total de 5.123 personas.

EL 2004 se prosiguió con el acercamiento a universidades, institutos y colegios con charlas y visitas al complejo CNT (Torre Entel), totalizando un número de 3.374 personas.

#### **2.2.3.2. Demografía**

La empresa Entel posee con una red satelital nacional, compuesta por 30 estaciones terrenas de baja y mediana capacidad, distribuida a lo largo de Chile, abarcando zonas tan aisladas como Isla de Pascua, Carretera Austral, Punta

Arenas, Puerto Williams y territorio Antártico, para abarcar una mayor cantidad de clientes con sus servicios.

### **2.3. Principios o Políticas de Responsabilidad Social**

De acuerdo al Reporte de Sustentabilidad Entel manifiesta que la RSE es una estrategia esencial de la gestión de las operaciones, que se manifiesta, en la capacidad para escuchar, comprender y satisfacer las expectativas e intereses legítimo de sus diversos interlocutores, con el fin de asegurar la sustentabilidad de largo plazo, contribuyendo al desarrollo y bienestar de la sociedad.

Dentro de la Responsabilidad Social, se buscan lograr tres objetivos específicos.

- **Ser reconocidos como los mejores:** Contribuir a que los clientes sean exitosos a través del uso de productos y servicios, para lo cual es esencial seguir en la búsqueda de: innovación, excelencia, calidad de servicio y trabajo en equipo.
- **Integridad y cumplimiento:** transparencia, integridad, profesionalismo y proceder justo en todas las acciones de la empresa. Asimismo, asumir el compromiso de eficiencia y responsabilidad en la entrega de los servicios de la empresa, en la forma y oportunidad que hayan sido ofrecidos.
- **Responsabilidad y sensibilidad:** Actuar con sensibilidad y responsabilidad ante los requerimientos de los clientes, con respecto a toda la comunidad, a los trabajadores de Entel y a todos con quienes se

relaciona la empresa. Asimismo, procurar que los servicios tengan la más amplia conectividad geográfica. (Ver anexo N° 2)

**Nota:** Para la empresa Entel la Responsabilidad Social de la empresa está presente en todos los ámbitos de su accionar y consecuentemente, durante el año 2004 la empresa inició la preparación de la primera memoria y balance del tema.

### **2.3.1. Ética y Gobernabilidad Empresarial**

#### **2.3.1.1. Proveedores**

Para Entel la relación con sus proveedores está regida por estos principios: transparencia, integridad, honestidad y conveniencia mutua.

La elección de un proveedor responde a los meritos y capacidad, de acuerdo a la calidad y costo del producto o servicio. Todas las licitaciones y adjudicaciones son analizadas mediante procedimientos objetivos. Asimismo, todo proveedor o contratista que desee formar parte de la cadena de suministro de la compañía es evaluado desde el punto de vista financiero, para garantizar la entrega a tiempo del producto o servicio; desde el punto de vista laboral y previsional, para asegurar el cumplimiento de la normativa legal vigente, y las apropiadas condiciones de trabajo suministradas; y desde el punto de vista técnico, para garantizar que el producto o servicio ofrecido se ajuste a los requerimientos del negocio.

De esta manera la cantidad de proveedores nacionales, extranjeros y empresas contratistas ha ido cambiando de acuerdo a las condiciones financieras,

económicas y a las necesidades que vaya presentando a través del tiempo. Un claro ejemplo es el caso de los proveedores el cual el año 2006 correspondía a un total de 7.572, de los cuales un 94,88% corresponden a nacionales y un 5,12% a extranjeros, y relación con 19 empresas contratistas. Al terminar el año 2010 las cantidades señaladas anteriormente han efectuado grandes cambios, teniendo relación con 2201 proveedores y 422 empresas contratistas; siendo los años 2007 y 2008, años en donde se produce la crisis económica sub prime un punto de desequilibrio en la relación con proveedores y empresas contratistas. En el año 2007 los proveedores en total, incluyendo en conjunto los nacionales y extranjeros disminuyeron en un 29,44% y el año 2008 aumentaron las empresas contratistas en más de 1721,05% en comparación al año 2006, llegando de 19 empresa contratistas a un total al año 2008 de 346 empresas.

Es política de Entel cumplir estrictamente los plazos de pago a sus proveedores: respecto a facturas el plazo de pago es a 30 días, contados desde la fecha de recepción en la oficina de partes de Entel en el caso de negocios de red fija y de 45 días para los proveedores de negocios móviles. (Ver anexo N° 3)

| <b>TABLA N° 1: Cuadro comparativo de proveedores y empresas contratistas relacionadas con Entel.</b> |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>AÑO</b>   | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
| <b>Proveedores Nacionales</b>  | 7184        | 2364        | 2267        | 1975        | 2076        |
| <b>Proveedores Extranjeros</b>   | 388         | 138         | 110         | 117         | 125         |
| <b>Empresas Contratistas.</b>  | 19          | 20          | 346         | 418         | 422         |

Fuente: *Creación propia basado en Reportes de Sustentabilidad años 2005-2006 pág.28, 2007-2008 pág. 25, 2009-2010 pág. 31*

### **2.3.1.2. Calidad de productos y servicios**

La empresa Entel en agosto de 2005 crea un área dentro de la Vicepresidencia Comercial encargada de medir la calidad de los productos y realizar auditorías online de modo de controlar los índices de calidad en todo el proceso de venta con el cliente (atención, contratación, provisión instalación y postventa).

Los procesos se han desarrollado para alcanzar estándares de calidad de servicio, fue para las ventas a través de ejecutivos, donde se ha definido una etapa de validación de la venta y encuesta de satisfacción del proceso que ha permitido controlar e implementar mejoras en el proceso de venta de servicios.

En lo relacionado a negocios móviles, se puso a disposición de los clientes recomendaciones acerca de cómo cuidar su equipo para evitar fallas por un uso inadecuado y prolongar así, la vida útil del equipo. Esta información se le hace llegar a sus clientes a través de folletos informativos, en la página web y en videos que se exhiben en las sucursales.

Entel en su división de negocios móviles fue premiada en el 2006 como una de las tres mejores empresas en calidad de servicio, posicionándose por cuarta vez consecutiva dentro de las 10 mejores empresas de membresía de Chile. Este reconocimiento fue otorgado por Pro-calidad<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Universidad Adolfo Ibáñez, Adimark y Chile Calidad.

### **2.3.1.3. Comunicación y Marketing Responsable**

Para la empresa Entel su publicidad y marketing se sintetizan en la siguiente política: “Comunicar y garantizar acciones de marketing responsables respecto de los productos y servicios de forma veraz, clara, comprensible y sin provocar menoscabo a ningún sector de la sociedad, especialmente a sus minorías”.

Entel es su práctica de comunicación y marketing integra información clara, responsable y transparente es sus campañas publicitarias y en los documentos e informaciones entregados a los clientes y usuarios de servicios.

En este contexto, Entel desarrollo procedimientos de servicio y de publicidad apegados a los códigos y principios publicitarios que rigen a la industria de las telecomunicaciones en Chile, es miembro activo de la Asociación Nacional de Avisadores ANDA, por la cual gestiona la autorregulación y la ética publicitaria. Asimismo, se rige por los lineamientos establecidos por el Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria (CONAR).

### **2.3.1.4. Relación con competidores**

La empresa Entel promueve la competencia justa, por el interés propio y de todas las otras firmas que operan en el mercado, de sus clientes y de sus accionistas.

Entel cumplirá con la legislación de libre competencia en Chile<sup>31</sup> (ver anexo N°4) y en los países donde tenga operaciones comerciales. Las decisiones empresariales relativas a precios, términos y condiciones de venta, tratos con clientes,

---

<sup>31</sup> La libre competencia se basa fundamentalmente en la libertad de elección tanto para el consumidor, como para el productor. La libre competencia genera incentivos para que las empresas obtengan una ventaja competitiva sobre otras mediante la reducción de costos y la superioridad técnica.

proveedores o competidores son temas que se tratan con correcta ética empresarial.

### 2.3.1.5. Fuerza laboral

La empresa Entel se ha caracterizado por tener una amplia dotación laboral de planta, además de aquellos que brindan servicios a la empresa vía sub contratación. Esta planta laboral se estructura en tres categorías ejecutivas, profesionales y técnicas; y trabajadores; también es escenario para el desarrollo profesional de un gran número de personas con estudios técnicos y universitarios. En el año 2006 Entel contaba con una dotación de planta de 3930 personas en total, la cual fue aumentando con el transcurso del tiempo, llegando al año 2010 a una cantidad de 4985 trabajadores, es decir en un periodo de 5 años aumento su dotación de trabajadores en un 26,84% en comparación al año 2006, aumentando progresivamente en cada año. (Ver anexo N°5)

| <b>TABLA N° 2: Cuadro comparativo de la evolución de la fuerza laboral de planta de la empresa durante el periodo 2006 – 2010.</b> |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>31/12/XX</b>  | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
| <b>Ejecutivos</b>  | 94          | 119         | 126         | 136         | 141         |
| <b>Profesionales y Técnicos</b>  | 2235        | 2218        | 2266        | 2363        | 2637        |
| <b>Trabajadores</b>  | 1601        | 2002        | 2206        | 2245        | 2207        |
| <b>Total de planta</b>   | 3930        | 4339        | 4598        | 4744        | 4985        |

*Fuente: Creación propia basado en Reporte de Sustentabilidad años 2005 – 2006 pág. 58, 2007 – 2008 pág.28, 2009 – 2010 pág.72.*

Esta amplia dotación de personal trabaja en base al modelo de competencias alineadas a las proyecciones y necesidades de la compañía, la cual apunta al servicio de atención al cliente, la innovación y los logros establecidos cada año.

Es por esta razón que la empresa cuenta con una alta rotación de personal, de más del 10%. Sin embargo durante el periodo 2007 – 2008, el cual transcurrió la crisis sub prime esta rotación fue menor a la de años anteriores, y posteriores, no siendo superior al 7%.

| <b>TABLA N°3 Cuadro comparativo de la tasa de rotación de la fuerza laboral durante los periodos 2005 al 2010.</b> |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Año</b>   | <b>2005 (%)</b> | <b>2006 (%)</b> | <b>2007 (%)</b> | <b>2008 (%)</b> | <b>2009 (%)</b> | <b>2010 (%)</b> |
| <b>Red Fija</b>  | 11,3            | 17,2            | 4,7             | 5,6             | 9               | 12              |
| <b>Móvil</b>   | 11,84           | 11,7            | 6,65            | 8,3             | 19              | 15              |
| <b>Total Promedio</b>  | 11,57           | 14,45           | 5,68            | 6,95            | 14              | 13,5            |

*Fuente: Creación propia basado en Reporte de Sustentabilidad años 2005 – 2006, 2007 – 2008, 2009 – 2010.*

Según Entel, la empresa cuenta con las condiciones laborales conformes para la buena realización de cada trabajo establecido, con un sueldo acorde al mercado y con incentivos económicos para las personas que cumplan las metas establecidas. (Ver anexo N° 6)

*La empresa Entel a su trabajadores con el objeto de minimizar los riesgos asociados a la seguridad y salud de sus ellos les proporciona sin costo*

- vestuario y/o equipo de trabajo que requieran de acuerdo a sus labores.

Principalmente se proporciona el vestuario de colaboradores que trabajan en terreno sea esta la altura u otro tipo de faena.

- Elementos destinados a la protección de rayos UV para quienes se encuentran expuestos a la radiación solar.

#### **2.3.1.6. Capacitación y becas de estudios**

La empresa Entel capacita a sus empleados para desarrollar sus competencias, adquiriendo nuevas aptitudes para desempeñarse en sus funciones de maneras y eficaz, para ello Entel invierte en dos tipos de planes que son: el plan común y el plan de especialidad, los cuales serán especificados a continuación:

##### **- Plan Común**

Consiste en lograr una gestión de calidad por medio de un perfil integral el cual apunta a la relación con los clientes, trabajo en equipo y liderazgo. Dentro de este plan se distinguen dos agrupaciones temáticas:

- Principios valóricos que orientan el desarrollo de la gestión empresarial y el comportamiento humano en la organización.
- Conocimientos relacionados con el entorno, los productos y servicios, las herramientas de computación, el idioma inglés y otras materias generales que son útiles a cada persona.

Cada área de desarrollo está formada por cursos seminarios dirigidos a los distintos estamentos en la empresa. Los cursos combinan adecuadamente aspectos teóricos y prácticos.

- **Plan de Especialidades**

Este plan, complementa al Plan Común, responde a aquellas materias que son relevantes a las respectivas gerencias, dentro de las cuales se encuentra la actualización e incorporación de nuevas tecnologías y el conocimiento de temas específicos que apoyan la gestión. Aborda aspectos conceptuales y prácticos dirigidos al personal profesional y técnico de la matriz y filiales. Además, se incluyen materias relacionadas con la operación de equipos que utiliza.

(Ver anexo N° 7)

| <b>TABLA N°4: Cuadro comparativo de capacitaciones durante periodo 2005 – 2010</b> |               |               |             |             |             |             |
|--|---------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Año</b>   | <b>2005</b>   | <b>2006</b>   | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
| <b>Total capacitaciones</b>  | 1.818         | 1.923         | 2.863       | 2.977       | 3.233       | 3.735       |
| <b>Horas involucradas</b>  | 129.917       | 153.345       | 120.690     | 136.712     | 128.722     | 141.539     |
| <b>Montos invertidos (M\$)</b>   | No específica | No específica | 809.389     | 879.083     | 846.663     | 1.078.688   |

*Fuente: Creación propia basado en Reporte de Sustentabilidad años 2005 – 2006 pág. 32, 2007 – 2008 pág. 30, 2009 – 2010 pág.75.*

Dentro de las iniciativas de capacitación se cuenta con un programa de becas de estudios superiores para aquellos empleados que deseen perfeccionarse. Este programa es un complemento de las actividades de capacitación tradicionales.

Este programa de becas está orientado a funcionarios que requieran profundizar conocimientos en determinadas áreas de interés de la compañía, y que cumplan con exigencias básicas establecidas en el reglamento de acuerdo al apoyo

gerencial y a la disponibilidad presupuestaria. Consisten en un apoyo económico, para que los empleados estudien y puedan acceder a un nivel superior de conocimientos, necesarios para cumplir con eficacia su trabajo.

De igual manera, el área de Recursos Humanos otorga facilidades a alumnos universitarios y/o de estudios superiores en el último año para el desarrollo de temas de interés referidos a las Telecomunicaciones, como también a las áreas definidas como primordiales por la organización.

#### **2.3.1.7. Capacitación vía e-learning**

Aprovechando el avance y las herramientas tecnológicas que han tomado un rol destacado en este mundo globalizado, Entel posibilitó la realización de capacitaciones e-learning en distintas áreas desde el 2007 año en que se produce la crisis sub prime hasta la actualidad.

Destaca en ella el curso de inglés impartido el año 2009 – 2010 a sus colaboradores y el diplomado de nivelación para obtener el título de “Técnico Superior en Marketing y Ventas”<sup>32</sup>(Ver anexo N° 8)

---

<sup>32</sup> Las personas que participan del diplomado son seleccionados previa postulación y revisión. Al ser aceptada tienen la oportunidad de mantenerse en el programa de estudio dos periodos.

| <b>TABLA N°5. Tabla comparativa de capacitaciones vía E-Learning realizadas durante el periodo 2007 – 2010</b> |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Año</b>   | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
| <b>Total capacitaciones</b>  | 1.542       | 2.769       | 3.831       | 4.172       |
| <b>Horas involucradas</b>  | 38.514      | 92.496      | 87.445      | 109.238     |
| <b>Montos invertidos (M\$)</b>   | 54.884      | 151.621     | 222.503     | 249.960     |

*Fuente: Creación propia basado en Reporte de Sustentabilidad años 2007 – 2008 pág. 31, 2009 – 2010 pág.75*

## **2.3.2. Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo**

### **2.3.2.1. Clientes**

Para Entel una de sus acciones de responsabilidad social de la empresa, es generar seguridad y protección a sus clientes. Esto relacionado a los cuestionamientos realizados por el uso de teléfonos móviles. Frente a esto ha definido los siguientes parámetros:

- Todos los productos comercializado debe cumplir con las normas nacionales e internacionales de emisiones SAR<sup>33</sup> , los equipos móviles tienen especificado cuál es el índice admitido según el modelo.
- Los ejecutivos de ventas se encuentran capacitados acerca de los valores SAR, para comunicar a los clientes que lo requieran.

<sup>33</sup> Es la Tasa de Absorción Específica, (SAR por sus siglas en inglés), la cual determina la capacidad de absorción de energía que tiene un cuerpo expuesto a los campos de radiofrecuencia. Los límites son definidos como niveles SAR máximos.

- Entel en el año 2005 lanzo la campaña no se deje estafar, como forma de protección a sus clientes contra fraudes realizados mediante mensajes de textos y llamadas. Además de efectuar las acciones judiciales correspondientes.
- Bloqueo de equipos sustraídos a sus clientes.
- Control parental de acceso protegido a sitios de internet no aptos para menores de edad.
- Soluciones de protección a las empresas con el objetivo de de minimizar y controlar posibles ataques de hackers.

#### **2.3.2.2. Respuesta a las emergencias**

Entel mantiene personal de atención las 24 horas, así también personal técnico a lo largo del país que atienden las fallas o emergencias que se produzcan en las redes de transmisión.

Cuenta con más de 150 sitios al año 2008, los cuales están dotados de sistema de alimentación de respaldo, grupos electrógenos y baterías (así también con redes troncales de fibra óptica, respaldadas con fibra ópticas de otras compañías; a su vez en caso de catástrofe cuenta con estaciones satelitales en el norte del país).

### **2.3.3. Iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial**

#### **2.3.3.1. Portabilidad numérica**

Desde que surgió la posibilidad de implementar la portabilidad numérica en el país, la empresa Entel ha apoyado esta iniciativa, considerándola como un beneficio directo para los consumidores, pues les brindará la posibilidad de mantener su número de teléfono, de línea fija o móvil, al cambiar de una compañía a otra, de localidad o dirección.

La organización ha participado activamente en el grupo técnico de la implementación de la portabilidad numérica junto con la Subsecretaría de Telecomunicaciones. (Ver anexo N° 9)

#### **2.3.3.2. Móvil Senior**

Buscando soluciones que se ajusten a cada cliente, en 2010 se incorporó el equipo Móvil Senior, especialmente pensado para satisfacer las necesidades de comunicación de adultos mayores.

El modelo, lanzado para el adulto mayor cuenta con grandes teclas, acceso rápido a llamadas de emergencia, niveles más altos en los tonos de llamada, radio y linterna. (Ver anexo N° 10)

#### **2.3.3.3. Todo Chile Comunicado**

Todo Chile Comunicado surge cuando Entel se hace parte del programa “Infraestructura Digital para la Competitividad y la Innovación” del Fondo de

Desarrollo de las Telecomunicaciones (FDT). Esta iniciativa público-privada otorga subsidios para el desarrollo de proyectos de conectividad en beneficio de las personas.

El Fondo apoya la construcción y operación de redes de telecomunicaciones. De esta manera, brinda acceso a Internet de banda ancha a localidades rurales que actualmente no poseen y tienen un potencial de desarrollo productivo que se fortalecería con dicho servicio

Todo Chile Comunicado tiene el propósito de reducir el aislamiento y la desigualdad en precio y calidad de las prestaciones que se ofrecen entre dichos sectores rurales y las ciudades.

Esta implementación cuenta con US\$ 110 millones, (subsidiado en un 40% por el Gobierno), este proyecto que comenzó el año 2010, será concluido el año 2012, con una población de 3 millones de habitantes beneficiados en 1474 localidades del país. (Ver anexo N°11)

#### **2.3.3.4. Cuidado y preservación con el medio ambiente**

La empresa Entel ha realizado diversas actividades al cuidado y protección del medio ambiente. Tales como:

- **Impacto visual de las telecomunicaciones.**

El impacto visual producido por las compañías del sector de telecomunicaciones constituye una prioridad para la compañía, por lo cual empresa cuenta con sus

propias políticas que establecen directrices sobre la ubicación de antenas y postes de transmisión.

En la legislación chilena, la instalación de estructuras soportantes de antenas de telecomunicaciones, está normada en la Ley y Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones<sup>34</sup>, donde se establece el distanciamiento mínimo de las propiedades cercanas, para mitigar el impacto visual.

La empresa Entel en la búsqueda de nuevas soluciones que respeten y conserven el entorno urbanístico de una manera amigable. En los años 2007 y 2008 continuó con la instalación de elementos que atenúen el impacto visual, tales como el recubrimiento de salas de equipos en azoteas, la instalación de torreones y otras estructuras con antenas en forma de palmeras para adaptadas al entorno.

#### - **Campos electromagnéticos**

Para producir la comunicación entre teléfonos móviles, las antenas transmiten por aire señales de radio en forma de campos electromagnéticos, los cuales generan ondas electromagnéticas.

De acuerdo a la resolución exenta N° 403 de la legislación chilena en la materia, vigente desde 2008 y que fija la norma técnica sobre requisitos de seguridad aplicables a las instalaciones de servicios de telecomunicaciones que generan estas ondas, queda establecido que las antenas correspondientes al servicio

---

<sup>34</sup> Es el reglamento de la Ley General de Urbanismo y Construcciones y contiene las disposiciones reglamentarias de la ley, regula los procedimientos administrativos, el proceso de la planificación urbana, la urbanización de los terrenos, la construcción y los estándares técnicos de diseño y construcción exigibles en la urbanización y la construcción (artículo 2° LGUC)

público de telefonía móvil deben ser instaladas considerando que la densidad de potencia, medida en los puntos a los cuales tengan libre acceso las personas, tiene límites de emisión en general de 100 microwatts/cm<sup>2</sup> y en ciertas áreas sensibles fue reducido a 10 microwatts/cm<sup>2</sup>.

De acuerdo al último informe entregado por la empresa Entel a la SUB TEL en el mes de julio de 2008, los valores informados varían entre 0,2 y 7,2 microwatts/cm<sup>2</sup>, parámetros que se encuentran por debajo de lo que establece la norma legal.

- **Reciclaje.**

La empresa Entel no genera gran cantidades de residuos peligrosos. Sin embargo, los residuos electrónicos tales como baterías de antenas, baterías de celulares y teléfonos móviles. Son recolectadas, procesadas y realizadas por empresas autorizadas por el Servicio Regional Ministerial de Salud. Durante el 2008 Entel envió a reciclaje equipos de oficina equivalentes a 1.500 kg. El reciclaje de papel en sus oficinas se realiza desde el año 2006 los cuales son enviados a SOREPA (Sociedad Recuperadora de Papel), llevan a cabo una iniciativa de reciclaje de papel con la doble finalidad de cuidar el medio ambiente y, a su vez, recolectar el dinero de la venta del papel para las iniciativas de apadrinamiento de hogares de menores y escuelas por parte del voluntariado corporativo. (Ver anexo N°12)

- **Consumo de energía.**

La energía eléctrica consumida por Entel proviene principalmente de los Sistemas Interconectados del país, de energía solar o combustibles fósiles, cuando es difícil acceder a los sistemas interconectados.

El consumo eléctrico de ENTEL una importante proporción corresponde a la energía para los sitios, necesaria para el funcionamiento de las radio estaciones, la cual el 2007 fue de 21.202 MWh y el 2008 de 30.594 MWh. (Ver anexo N°13)

- **Consumo de petróleo**

El consumo de combustible aumentó en la empresa durante el 2008 producto del uso de 18.000 litros extra de petróleo diesel, el aumento de consumo de este producto se debió a su utilización en los sitios de Negocios Móviles entre 2007 y 2008 obedeció principalmente al crecimiento de su red.

Entel cuenta con su propia flota de transporte, en el año 2007 consumió 377 m3 de diesel. De GLP (Gas Licuado Petróleo) y en 2008, 325 m3 de diesel y 7 ton. de GLP. Entel en la ciudad de Antofagasta instaló el primer panel solar lo que favorece el autoabastecimiento y utilización de energías híbridas capaces de funcionar con grupos electrógenos que consumen combustibles fósiles y energías renovables como la energía solar.

En la actualidad la compañía cuenta con alrededor de cincuenta paneles solares a lo largo del país, de los cuales aproximadamente el 80% se concentra en el norte del país.

## **2.4. Crisis sub prime**

### **2.4.1. Descripción de la crisis subprime**

La crisis subprime se inició en julio del año 2007 con la suspensión de reembolsos de los fondos de Bear Stearns y, un año más tarde, sus efectos aún no se han cuantificado totalmente. El exceso de liquidez, el predominio de la transferencia de riesgos y la falta de supervisión dieron lugar a una situación insostenible que ha afectado a las entidades bancarias y a las compañías de seguro, en primer lugar, pero también a los fondos de capital privado (private equity) y, de forma indirecta, a la actividad inversora de los hedge funds, los fondos de inversión y los fondos de pensiones. En definitiva, esta crisis afecta al sector financiero en su globalidad, como explica el documento “La gran pregunta es cómo pueden las entidades financieras plantar cara a la crisis y qué medidas podrían evitar que se repitiera. El primer paso es conocer sus orígenes<sup>35</sup>.

### **2.4.2. Antecedentes de la crisis subprime**

Esta crisis tiene su origen en las hipotecas *subprime* son las hipotecas de alto riesgo concedidas en Estados Unidos a personas con un historial crediticio de impagos, con capacidad baja o nula para financiar parte de la compra de la vivienda y bajos ingresos en relación con la deuda asumida<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Soley. J, 2008, Pág.35. Transparencia y supervisión, claves para evitar otra crisis sub prime.

<sup>36</sup> Soley. J, 2008, Pág. 35. Transparencia y supervisión, claves para evitar otra crisis sub prime.

Para entender cómo se ha llegado a esta situación es necesario conocer el contexto económico en el que se produce. Para ello hay que remontarse al periodo anterior a julio de 2007. Por una parte, en el mundo de la banca se puso de moda el modelo de distribución *originate to distribute*, basado en políticas bancarias que se desprendían inmediatamente del riesgo, al venderlo a otras entidades. Esto hizo posible globalizar los productos e incorporar nuevos inversores a través de la transmisión de riesgos. Pero también provocó que la entidad originadora del préstamo se desvinculara de la situación patrimonial del acreditado, y que el nuevo inversor comprara un título a ciegas sin conocer realmente los riesgos que conllevaba. Las entidades bancarias dejaron de lado el principio básico de la banca: la devolución del préstamo por el prestatario, que se complica cuando éste último tiene una capacidad financiera baja o nula. Además, los sistemas de remuneración de los ejecutivos bancarios priorizaban el volumen de negocio en lugar del buen fin del crédito.

En aquel momento existía además un exceso de liquidez, primas de riesgo muy reducidas, una fuerte revalorización de los inmuebles que garantizaban los préstamos hipotecarios y una búsqueda por parte de los inversores de alternativas con altas rentabilidades, que se vieron cumplidas con la aparición de complejos “productos estructurados” derivados de crédito, como los *Collateralised Debt Obligations* (CDO), que se comercializaban a través de los “vehículos especiales” (los Conduits y los SIV), sin supervisión bancaria. La falta de supervisión se vio agravada en muchos casos por su alto apalancamiento financiero, en contra de la: inversión a largo y financiación a corto plazo.

Ante la confluencia de estos hechos y la sobrevaloración de las tasas de recuperación en caso de los impagados, no es de extrañar que el castillo de naipes acabara derrumbándose. Pero, cómo desemboca

Una crisis del sistema financiero en una crisis económica global El mecanismo es fácil de entender: a través de los canales amplificadores (prima de riesgo, efecto negativo en los recursos propios de las entidades bancarias y la incertidumbre sistémica), que provocan la caída de la oferta crediticia y un endurecimiento de las condiciones de concesión de crédito<sup>37</sup>

### **2.4.3. Causas de la crisis**

Varios factores se aliaron para dar lugar a la crisis financiera. En primer lugar, la enorme burbuja especulativa ligada a los activos inmobiliarios. En los Estados Unidos, como en muchos otros países occidentales, y tras el estallido de la burbuja tecnológica de principios de siglo XXI, entre los años 2000 y 2001, se produjo una huida de capitales de inversión tanto institucional como familiar en dirección a los bienes inmuebles. Los atentados del 11 de septiembre de 2001 supusieron un clima de inestabilidad internacional que obligó a los principales Bancos Centrales a bajar los tipos de interés a niveles inusualmente bajos, con objeto de reactivar el consumo y la producción a través del crédito. La combinación de ambos factores dio lugar a la aparición de una gran burbuja inmobiliaria fundamentada en una enorme liquidez. En el caso estadounidense, la compra-venta de vivienda con fines especulativos estuvo acompañada de un

---

<sup>37</sup> Soley, J, 2008, Pág. 36. Transparencia y supervisión, claves para evitar otra crisis sub prime.

elevado apalancamiento, es decir, con cargo a hipotecas que, con la venta, eran canceladas para volver a comprar otra casa con una nueva hipoteca, cuando no se financiaban ambas operaciones mediante una hipoteca puente. El mercado aportaba grandes beneficios a los inversores, y contribuyó a una elevación de precios de los bienes inmuebles, y, por lo tanto, de la deuda.

Pero el escenario cambió a partir de 2004, año en que la Reserva Federal de los Estados Unidos comenzó a subir los tipos de interés para controlar la inflación. Desde ese año hasta el 2006 el tipo de interés pasó del 1% al 5,25%.

El crecimiento del precio de la vivienda, que había sido espectacular entre los años 2001 y 2005, se convirtió en descenso sostenido. En agosto de 2005 el precio de la vivienda y la tasa de ventas cayeron en buena parte de los Estados Unidos de manera abrupta. Las ejecuciones hipotecarias debidas al impago de la deuda crecieron de forma espectacular, y numerosas entidades comenzaron a tener problemas de liquidez para devolver el dinero a los inversores o recibir financiación de los prestamistas. El total de ejecuciones hipotecarias del año 2006 ascendió a 1.200.000, lo que llevó a la quiebra a medio centenar de entidades hipotecarias en el plazo de un año. Para el 2006, la crisis inmobiliaria ya se había trasladado a la Bolsa: el índice bursátil de la construcción estadounidense (U.S. Home Construction Index) cayó un 40% el año 2007<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> García. M, 2008, Pág. 2-3. La crisis sub prime, Fundación Mapfre Estudios.

## Capítulo III: RESULTADOS

### 3. Variables

#### 3.1. Variables Internas

##### 3.1.1. Variable económica Interna

El ámbito de las capacitaciones es importante para un gran número de empresas y así también lo ha demostrado Entel, con una constante capacitación a su personal de planta, la cual ha ido aumentando progresivamente con los años. El 2005 la empresa efectuó un número de 1.818 capacitaciones, la cual se incrementó en un 5,77% el año 2006, en un 48,88% el año 2007, en un 3,98% el año 2008, en un 8,60% el año 2009 y en un 15,53% el año 2010; todos estos aumentos en comparación al año que lo antecede, llegando a un total de 3.735 capacitaciones al año 2010. No obstante el año 2007 año en que se produce la crisis sub prime ocurren dos situaciones importantes:

- Primero el total de capacitaciones aumenta considerablemente en un 48,88%, en comparación a los años 2006, 2008, 2009 y 2010, en los que si bien se produce un aumento en el total de capacitaciones, el año 2010 quien manifiesta el mayor aumento entre estos cuatro años llega solamente a un 15,53%, es decir no alcanza a equivaler un tercio del aumento correspondiente al año 2007.
- Segundo, el mismo año que se produce la crisis sub prime las horas promedio por capacitación disminuyen de 71 el año 2005 y de 80 el 2006 a

un promedio de 42. La variación que se registran en los siguientes años son más cercana a la establecida desde el año 2007.(ver anexo N°14)

| <b>TABLA N°6: Cuadro comparativo de capacitaciones durante periodo 2005 – 2010. Includiendo hrs promedio por capacitación.</b> |             |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Año</b>   | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
| <b>Total capacitaciones</b>  | 1.818       | 1.923       | 2.863       | 2.977       | 3.233       | 3.735       |
| <b>Aumento % de cap. En comparación al año anterior.</b>   |             | 5,77%       | 48,88%      | 3,98%       | 8,60%       | 15,53%      |
| <b>Hrs promedio por cap.</b>   | <b>71</b>   | <b>80</b>   | <b>42</b>   | <b>46</b>   | <b>40</b>   | <b>38</b>   |

*Fuente: Creación propia basado en Reporte de Sustentabilidad años 2005 – 2006 pág. 32, 2007 – 2008 pág. 30, 2009 – 2010 pág.75.*

Otro factor que marca a la empresa en el área de las capacitaciones desde que se desata la crisis sub prime, es que se empiezan a utilizar el sistema learning la cual han ido aumentando hasta el año 2010 en número de capacitaciones de 1.542 el año 2007 a 4.172 el año 2010 e inversiones monetarias de M\$54.884 a M\$249.960 correspondientemente.

### **3.1.2. Variable Social Interna**

Entel posee una amplia fuerza laboral la que se ha ido en aumento cada año.

El año 2006 esta llegaba a un total de 3930 personas las que representaban el 100% del total de trabajadores de planta, sin incluir los que prestaban servicios como sub contratados a través de empresas externas. Esta dotación laboral ha ido

aumentando, llegando al año 2007 a 4339, el año 2008 a 4598, el año 2009 a 4744 y el año 2010 a 4985 empleados, por lo tanto existió un incremento de 10,41%, de 5,60%, de 3,18% y de 5,08% en comparación a cada año que lo antecipo. El año 2007 año en que se desato la crisis sub prime fue el que mas aumento la dotación laboral, manifestándose un crecida en el total del personal de 409 trabajadores; sin embargo el total de profesional y técnicos disminuye en un 0,76% es decir en 17 empleados; siendo el único año desde el 2006 al 2010 que está estructura de la planta laboral se ve afectada a la disminución, mientras que la que más se vio en aumento es la que corresponde a los trabajadores de la planta baja.

También en el periodo de crisis económica sub prime 2007 – 2008 la rotación laboral de la empresa de planta tanto lo que corresponde a negocios móviles y de red fija disminuyo en comparación a los años anteriores y posteriores. ( Ver anexo N°16)

### **3.1.3. Variable ecológica Interna**

Entel ha efectuado acciones ecológicas a nivel interno empresarial, como el ahorro de energía, el auto abastecimiento energético y el reciclaje este último tuvo su auge el año 2008.

## **3.2. Variables Externas**

### **3.2.1. Variable económica externa**

#### **3.2.1.1. Clientes y usuarios**

La empresa Entel efectúa acciones de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a captar a nuevos clientes y mantener la lealtad de los actuales, mediante la inversión de tecnología para el mejoramiento de los servicios.

#### **3.2.1.2. Proveedores y contratistas**

Entel al ser una de las empresas más grande de telecomunicaciones de Chile, posee relación amplia con proveedores y empresas contratistas, tanto nacionales como extranjeras.

En el año 2006 esta contaba con una cantidad de 7184 proveedores nacionales, con 388 proveedores extranjeros y con una cantidad de 19 empresas contratistas. Con el tiempo estas cifras han variaron drásticamente siendo los años 2007 – 2008, mismos años en los que la crisis sub prime repercutió a nivel mundial. El 2007 la cantidad de proveedores nacionales disminuyo a 2364, mientras que los proveedores extranjeros disminuyeron a 138, es decir el total de proveedores del año 2007 equivale a un 33,42% del total de proveedores del año 2006; mientras que en el 2008 las empresas contratistas fueron las que sufrieron la mayor variación aumentando en un mas del 1720% con respecto al año 2006, llegando a un total de 346 empresas contratistas. Esas fechas fueron trascendentales, ya que desde ese momento la cantidad de empresas proveedoras y contratistas

fluctuaron en su número radicalmente, y si bien han existido variaciones al 2010 han seguido la línea con lo ocurrido al año 2007 – 2008.

### **3.2.1.3. Competidores**

La empresa Entel se rige bajo la ley de la libre competencia, mostrando transparencia en sus servicios y precios. De esta forma las personas podrán decidir informados sobre la compañía que les prestaran el servicio de telecomunicaciones.

## **3.2.2. Variable sociocultural y política externa**

### **3.2.2.1. Comunidad**

Entel ha contribuido a la comunidad en inversiones tales como:

- El fomento de actividades culturales y deportivas.
- Charlas a las Universidades
- Proyectos sociales como la construcción de establecimientos educacionales y conectividad entre los diversos sectores geográficos del país.

Además la empresa efectuó un proyecto denominado “Todo Chile comunicado”, en donde en conjunto con el gobierno quién invirtió con el 40% de la inversión total, se pretende dar conexión a 1400 lugares del país en donde no hay soporte de telecomunicaciones.

### **3.2.2.2. Gobierno**

La empresa Entel a través de su alta gerencia, está constantemente en reuniones con el Ministerio de Telecomunicaciones y con el Gobierno de Chile con el fin de regular y optimizar los servicios y legislación en el mercado de las telecomunicaciones.

Un caso reciente es lo que se refiere a la portabilidad numérica la cual permitirá que las personas puedan elegir la compañía de telefonía que le preste el mejor servicio, sin que ello conlleve a tener que cambiar de número, con todo lo que ello conlleva, como por ejemplo el perder los contactos laborales. En este caso la empresa Entel contribuyo al desarrollo del proyecto, a través de la experiencia y la amplia trayectoria que posee. Además de evaluar otros aspectos relevantes como que los equipos celulares deberán salir a partir del 1 de enero de 2012 desbloqueados, así como también el desbloqueo de teléfonos móviles de las personas que lo deseen anterior a esa fecha

Otro ejemplo es el proyecto FDT (Fondo de Desarrollo de Telecomunicaciones), donde la empresa Entel y el gobierno realizaron una inversión equivalente a 110 Millones de dólares para poder otorgarle a 1400 lugares de Chile poco rentables para la empresa Entel la incorporación de antenas telefónicas, para que esta puedan acceder a conectividad.

En este caso el gobierno realiza un aporte equivalente al 40% de la inversión total, es decir una inversión de 44 millones de dólares, la cual corresponde a un 40% de la población rural beneficiada y a un 68 de población urbana con una población

menor a los 1.000 habitantes; mientras que la empresa Entel efectuó una inversión del 60% restante equivalente a 66 millones de dólares.

### **3.2.3. Variable ecológica externa**

Entel ha tomado medidas de implementación con lo referente al tema medio ambiental, es por eso que con énfasis el 2007, toman acciones con el cuidado, respeto y hermosamiento al medio ambiente. Dentro de las acciones se pueden mencionar:

- El impacto visual de las telecomunicaciones. En donde Entel invirtió 45 millones de dólares en mejoramiento, hermosamiento de las antenas mediante camuflaje y su entorno.
- Los campos electromagnéticos.
- La reducción de los combustibles contaminantes como el petróleo.
- La preocupación por los cambios climáticos.
- La búsqueda de eficiencia energética.
- Invertir en tecnologías limpias.

### **3.3. Análisis de Crisis Sub Prime**

La Responsabilidad Social Empresarial ha sido un eje estratégico para la toma de decisiones y el desarrollo e implementación de acciones en la empresa Entel.

De esta manera la empresa desde antes del año 2005 y posterior a él; año en el que se establece de forma oficial la gerencia de Responsabilidad Social

Empresarial, ha trabajado mediante este sistema, procurando beneficiarse como entidad, a la misma vez que sus acciones contribuyan al desarrollo y al bienestar común de todos sus stakeholders. Sin embargo, durante el periodo de crisis económica sub prime la empresa al igual como una gran cantidad de empresas en Chile y en el resto del mundo sufrió una baja en la demanda de bienes y servicios lo cual provoco una variante en las acciones no así en las Políticas de Responsabilidad Social establecida por esta.

Dentro de estas variantes se pueden mencionar:

- En lo referente a los proveedores el año 2007, la cantidad de estos se vio radicalmente disminuida en un 66,96%. Desde ese año la empresa nunca ha tenido relación con más de 2400 proveedores, y ha tendido a la baja. Además el año 2008 en el que se encontraba inserta en plena crisis sub prime la relación con las empresas contratistas que prestan servicio a Entel aumentaron considerablemente en más de 1800%, llegando de 19 empresa del año 2006 a 346 empresas contratistas al año 2008.
- En lo que respecta a la fuerza laboral, Entel se ha caracterizado por tener una alta rotación superando un 11,5% desde el año 2005 al 2010, con excepción de los años 2007 y 2008 años en los que se encontraban en desarrollo de crisis económica y en la que promedio entre ambos años una rotación del 6,32%; asimismo el año 2007 la empresa presenta la mayor cantidad de aumento en su planta laboral en un 26,6%.
- En lo relacionado al área de capacitaciones el año 2007 incorporo las capacitaciones vía e-learning, además el aumento de las capacitaciones

tradicionales se vio manifestada este mismo año en un 48,88%, no obstante la cantidad de horas promedio por capacitación se reduzco este mismo año de 70 – 80 hrs a un promedio de 42 hrs por capacitación.

- En lo que refiere a las demás acciones de responsabilidad Social, con acepción del reciclaje que tuvo su auge en el año 2008, esta se mantuvieron constante sin sufrir grandes variaciones en el tiempo.

## CONCLUSIONES

La empresa Entel lleva años implementando en el desarrollo de sus actividades las Políticas de Responsabilidad Social Empresarial, siguiendo el lineamiento común en materia de acciones laborales, relaciones con proveedores, con la comunidad, clientes, gobierno y todos sus stakeholders en general.

Es así como Entel por medio de políticas orientadas a sus clientes a través de inversión para sus procedimientos en búsqueda de mejorar su servicio; de contribuir a la sociedad por medio de charlas, de apoyo a acciones culturales y deportivas entre otros; de generar apoyo al gobierno en conjunto con el ministerio de telecomunicaciones y transporte, derivado de la experiencia y trayectoria que posee la empresa; de su planta interna de trabajo por medio de capacitaciones, condiciones adecuadas para efectuar sus funciones laborales e incentivos económicos; gestión de actividades orientadas al mejoramiento y protección medio ambiental; entre otros.

Mediante esta manera la empresa genera valor en la imagen logrando instaurarse en la retina de los clientes, gobierno y sociedad en general. Lo que permite una recuperación más oportuna en periodos de recesión y crisis económicas, ya que se ve beneficiada en aspectos como:

- Lealtad de los clientes aumentando la fuerza de ventas.

- Mejoramiento de las relaciones con la comunidad y autoridades de Gobierno.
- Información adecuada para la toma de decisión oportuna.
- Alianzas estratégicas para recibir apoyos financieros.
- Disminución de los costos operativos.
- Reducción de la supervisión regulatoria.
- Se promueve y se hace más eficiente el trabajo en equipo.

Desde este punto de vista Entel prosigue con los línea deliberada por ellos mismos como empresa en lo referente a ser socialmente responsable con todos sus stakeholders, manteniéndose presente insertos en la sociedad y pretendiendo proteger la imagen ganada a través de su trayectoria, sin embargo en lo referido a las acciones de Responsabilidad Social Empresarial internas a la empresa, como la fuerza laboral, el modo de capacitación, las cantidades de estas, el cuidado ecológico interno entre otras , se vio afectado durante el periodo de crisis económica sub prime. Sin modificar el principio original en el que se encuentra establecidos, si se han cambiado las formas como es el caso de las capacitaciones que desde el año 2007, en el que se desata la crisis se empiezan con las capacitaciones vía e – learning, además de la reducción de las horas promedios de las capacitaciones tradicionales.

También la cantidad de personal de planta el mismo 2007 aumento considerablemente en comparación a los demás años, y la rotación de personal de

la empresa que es alta superando los 11,5%, ese año 2007 y 2008 fueron las más bajas promediando entre ambos un 6,36%. También el año 2008 se produjo un auge en lo referente al reciclaje interno en la empresa.

Además durante este periodo de crisis la empresa siguió realizando sus acciones en lo relacionado con la sociedad como es el caso del camuflaje de las antenas en donde invirtió 45 millones de dólares para que las personas no se incomodaran al verlas.

De esta manera aunque la crisis sub prime repercutió en la empresa esta no se vio mayormente afectada, debido al crecimiento que tiene el mercado de las telecomunicaciones, y a la imagen que ha manifestado la empresa por medio de sus acciones y políticas de Responsabilidad Social.

Se puede concluir que los principios de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa Entel permanecen a través del tiempo siguiendo la línea empresarial que ha exhibido, sin embargo las acciones cambian dependiendo del contexto y la situación en la que se encuentra inserto como fue el caso de la crisis sub prime en donde de manera interna sufrieron eventuales modificaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

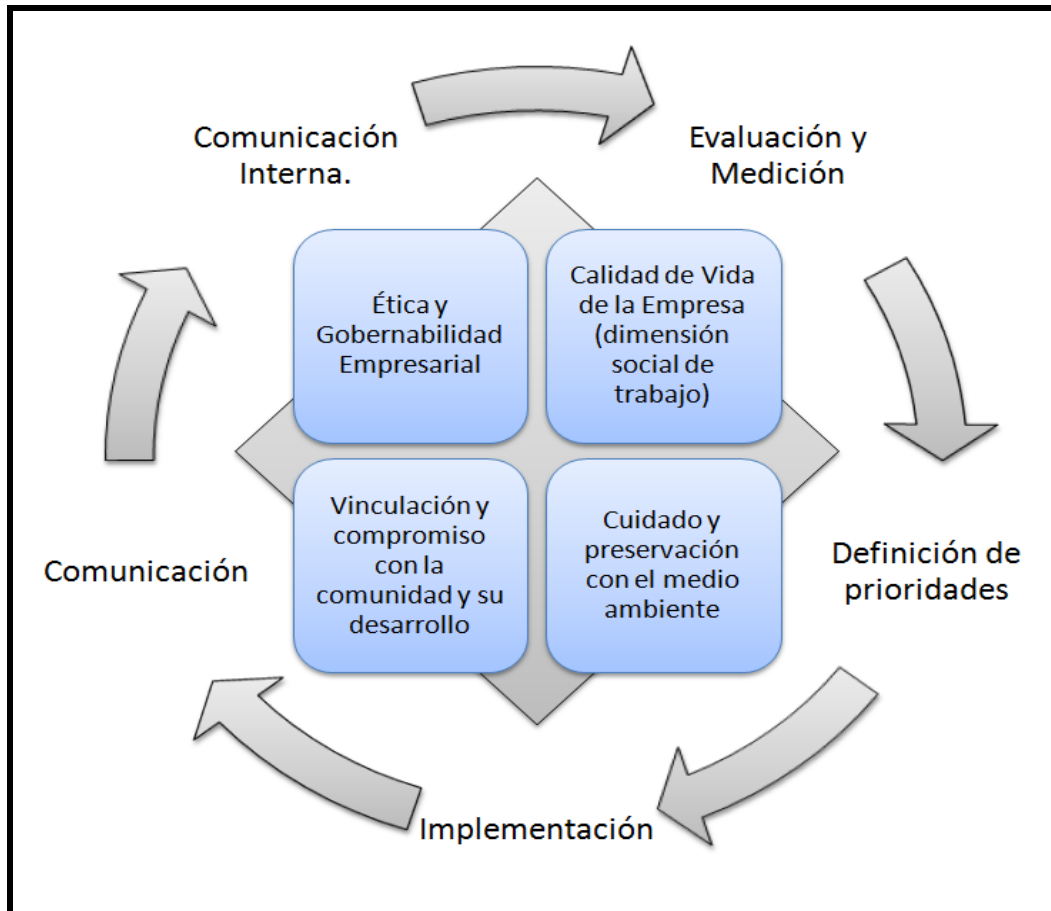
1. Bergoing, R y Soto R. 2002. Testing Real Cycles Models in an Emerging Economy. Documento de trabajo N°159, Banco Central de Chile.
2. Carrol, A. 1998: Social Responsibility. En: Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, Werhane and Freeman, Blackwell Publishers, Massachusetts.
3. Coeymans, J. 1999. Ciclos y Crecimiento Sostenible a Mediano Plazo en la Economía Chilena. Cuadernos de Economía, Año 36 N°107.
4. Comunicación de la Comisión Europea. 2001: Libro Verde Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. [http://europa.eu.int/comm/employmentsocial/soc-dial/csr/green paper.htm](http://europa.eu.int/comm/employmentsocial/soc-dial/csr/green_paper.htm).
5. Diccionario de la lengua española - Vigésima segunda edición.
6. Donaldson, T. 1982: Corporations and Morality, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
7. Drucker, P. 1988: La gerencia de empresas, Edhasa, 1.ª reimpresión, Barcelona.
8. Friedman, M. 1970: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. New York Times Magazine, September.
9. García Echevarría, S. 1994: Introducción a la economía de la empresa, Díaz de Santos, Madrid.
10. García, M. 2008: La Crisis Sub Prime, Fundación Mapfre Estudios.

11. Garrido. J – Winicki. D – Vidal. M – Urquieta. M – Pinto. M. 2011. Manual de Responsabilidad Social Empresarial Chile.
12. Larraín F y Sachs.2002. Macroeconomía en la economía global. 2ª edición. Buenos Aires. Person Educación. Capítulo 6.
13. Memoria Entel, 2004
14. Memoria Entel, 2005
15. Memoria Entel, 2006
16. Memoria Entel, 2007
17. Memoria Entel, 2008
18. Memoria Entel, 2009
19. Memoria Entel, 2010
20. Reporte de Sustentabilidad Bienal, 2005/2006
21. Reporte de Sustentabilidad Bienal, 2007/2008
22. Reporte de Sustentabilidad Bienal, 2009/2010
23. Soley. J. 2008: Transparencia y claves para evitar otra crisis sub prime.

## ANEXOS

### Anexo Nº1: Ciclo de incorporación

#### Integración por etapas, de los principios de la responsabilidad social empresarial



Fuente: Creación Propia, basado en *Estudio comparativo de la RSE y el Pacto Global Mundial*

*Central RSE, Año 2007, Pág. 1*

## Anexo N° 2: Stakeholders

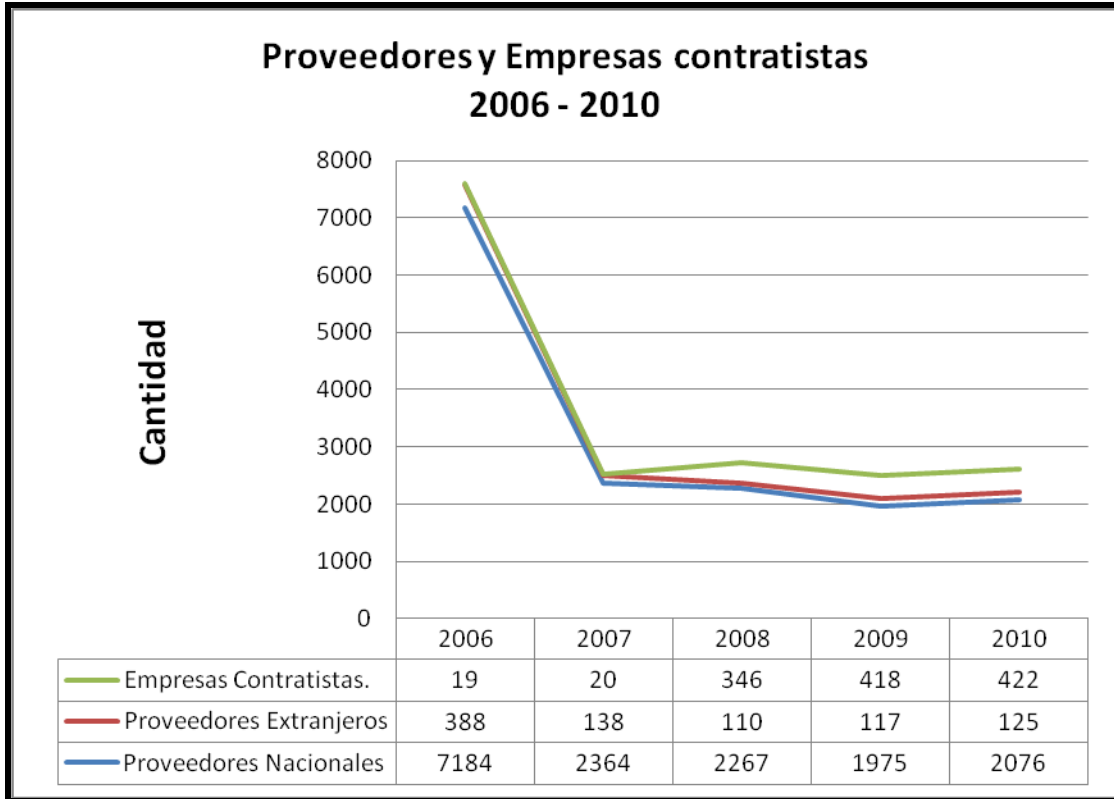
### Grupos de interés de la empresa Entel

| N° | Grupos de interés                          |
|----|--|
| 1  | Clientes y usuarios                        |
| 2  | Proveedores, contratistas y distribuidores |
| 3  | Trabajadores                               |
| 4  | Accionistas                                |
| 5  | Socios comerciales                         |
| 6  | Competidores                               |
| 7  | Comunidad                                  |
| 8  | Gobierno                                   |
| 9  | Medio ambiente                             |

*Fuente: Reporte de Sustentabilidad año 2009 – 2010, páginas 26-27.*

### ANEXO N°3: Gráfico Comparativo I

#### Proveedores y empresas contratistas, 2006-2010.



*Fuente: Creación propia, basado en Reportes de Sustentabilidad años 2005-2006 pág.28,  
2007-2008 pág. 25, 2009-2010 pág. 31*

## **ANEXO N°4: Extracto Ley 20.169**

Extracto LEY NUM. 20.169: REGULA LA COMPETENCIA DESLEAL

### CAPITULO I

#### Normas Generales

Artículo 1º.- Esta ley tiene por objeto proteger a competidores, consumidores y, en general, a cualquier persona afectada en sus intereses legítimos por un acto de competencia desleal.

Artículo 2º.- Una conducta podrá ser calificada como un acto de competencia desleal conforme a las disposiciones de esta ley aunque resulten procedentes respecto de esa misma conducta, y ante los tribunales competentes, una o más de las siguientes acciones:

a) Las reguladas en el decreto con fuerza de ley N° 1, de 2005, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del decreto ley N° 211, de 1973, sobre libre competencia.

b) Las reguladas en la ley N° 19.496, que establece normas sobre protección de los derechos de los consumidores.

c) Las reguladas en la ley N° 17.336, sobre propiedad intelectual, o en la ley N° 19.039, sobre propiedad industrial.

## CAPITULO II

### De la Competencia Desleal

Artículo 3º.- En general, es acto de competencia desleal toda conducta contraria a la buena fe o a las buenas costumbres que, por medios ilegítimos, persiga desviar clientela de un agente del mercado.

Artículo 4º.- En particular, y sin que la enumeración sea taxativa, se considerarán actos de competencia desleal los siguientes:

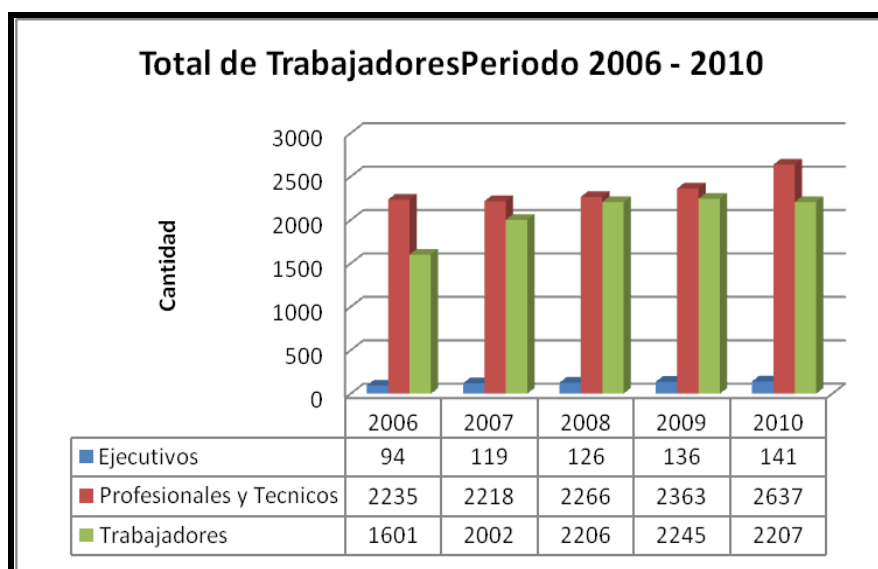
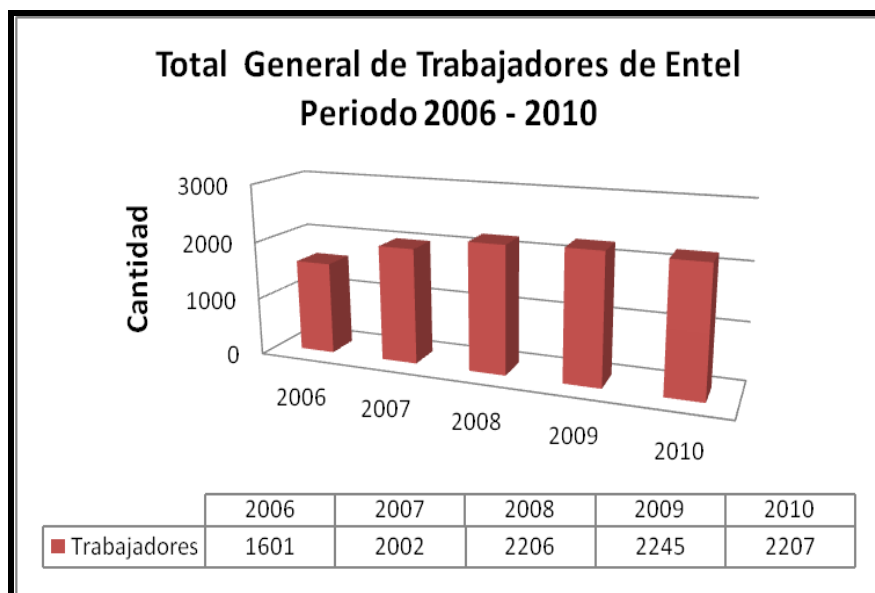
a) Toda conducta que aproveche indebidamente la reputación ajena, induciendo a confundir los propios bienes, servicios, actividades, signos distintivos o establecimientos con los de un tercero.

b) El uso de signos o la difusión de hechos o aseveraciones, incorrectos o falsos, que induzcan a error sobre la naturaleza, proveniencia, componentes, características, precio, modo de producción, marca, idoneidad para los fines que pretende satisfacer, calidad o cantidad y, en general, sobre las ventajas realmente proporcionadas por los bienes o servicios ofrecidos, propios o ajenos.

c) Todas las informaciones o aseveraciones incorrectas o falsas sobre los bienes, servicios, actividades, signos distintivos, establecimientos o relaciones comerciales de un tercero, que sean susceptibles de menoscabar su reputación en el mercado.

## ANEXO N°5: Gráfico comparativo II

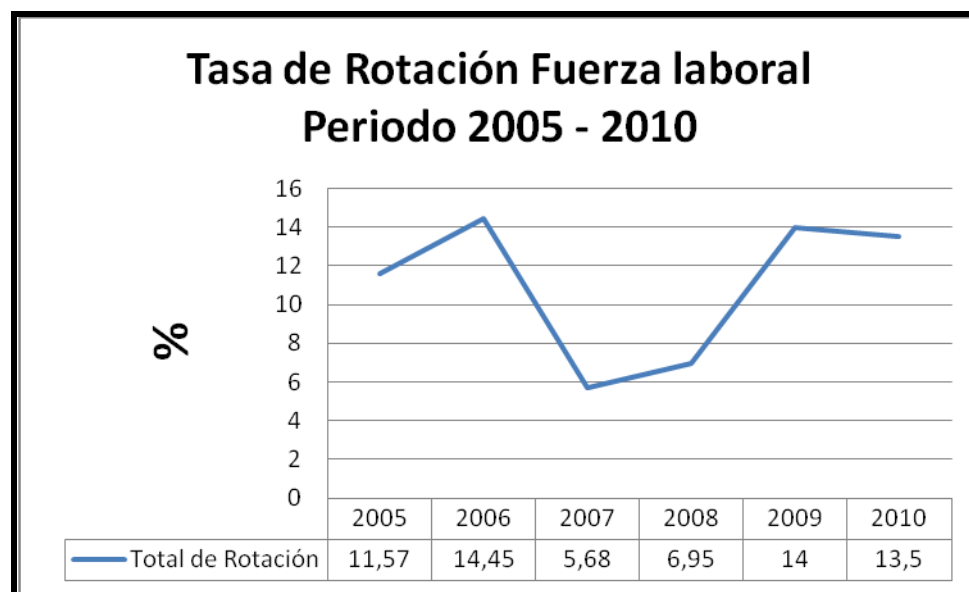
### Evolución de la fuerza laboral de planta, 2006 – 2010



Fuente: Creación propia, basado en Reporte de Sustentabilidad años 2005 – 2006 pág. 58,  
2007 – 2008 pág.28, 2009 – 2010 pág.72

## ANEXO N°6: Gráfico comparativo III

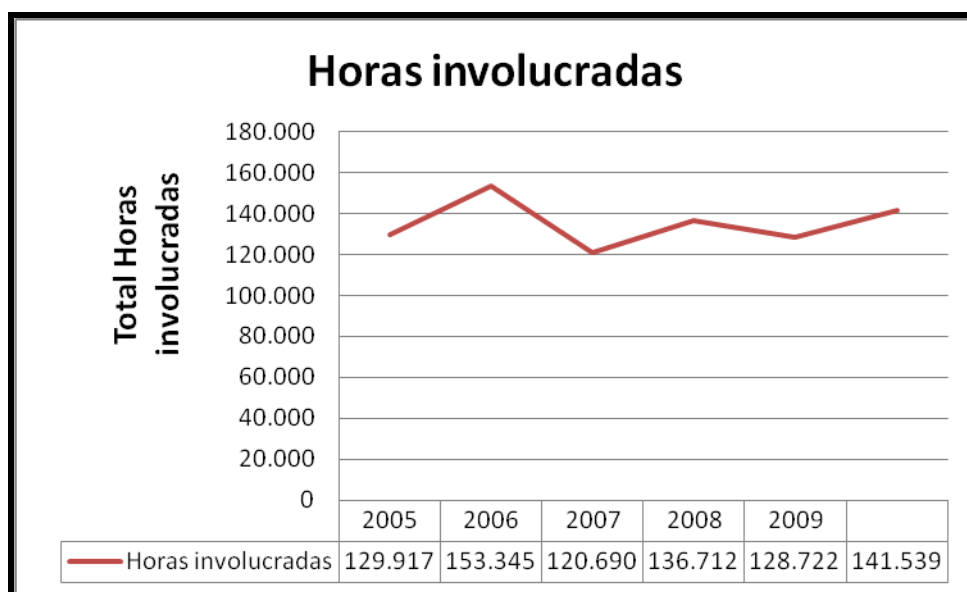
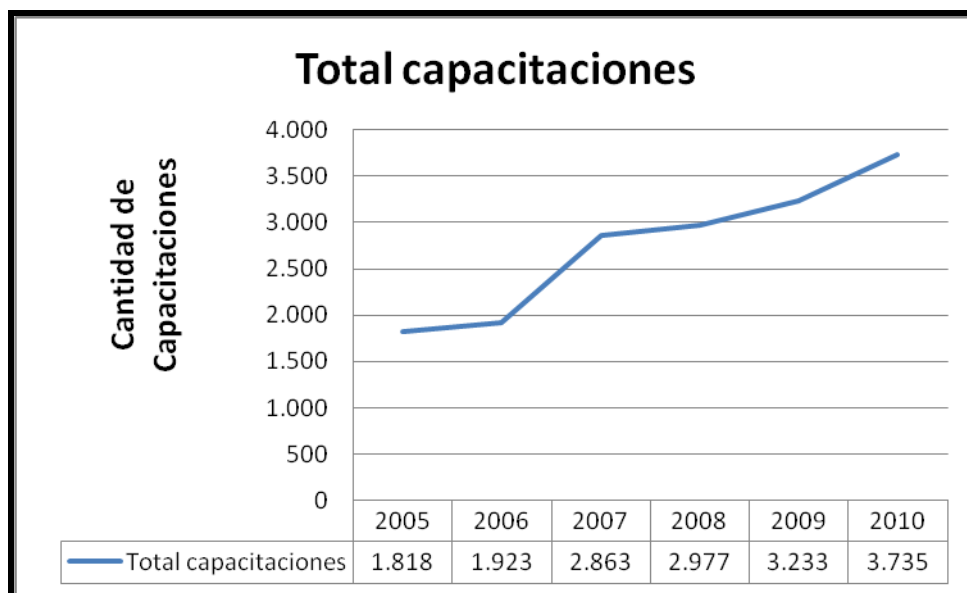
Evolución tasa de rotación de la fuerza laboral de planta, 2005 – 2010



*Fuente:* Creación propia, basado en Reporte de Sustentabilidad años 2005 – 2006, 2007 – 2008, 2009 – 2010.

## ANEXO N°7: Gráfico comparativo IV

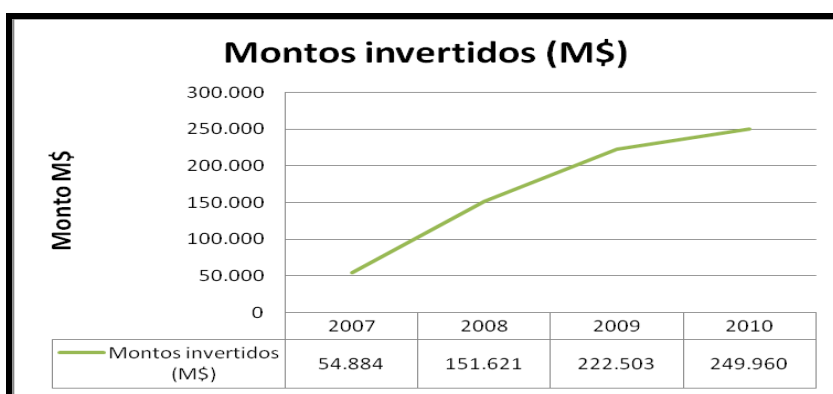
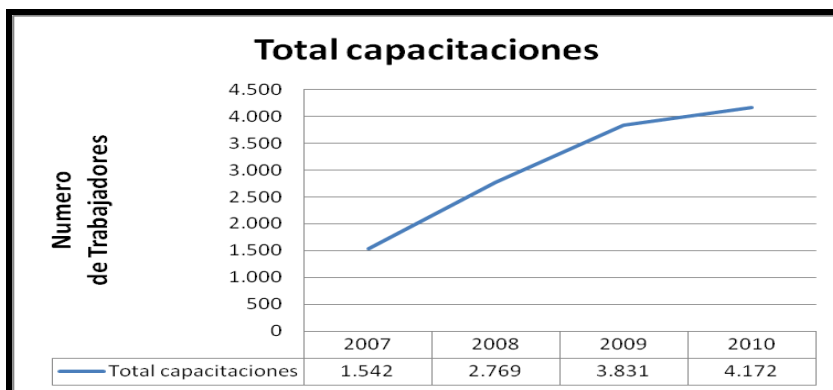
### Evolución en el número de capacitaciones, 2005 – 2010



Fuente: Creación propia, basado en Reporte de Sustentabilidad años 2005 – 2006 pág. 32,  
2007 – 2008 pág. 30, 2009 – 2010 pág. 75

## ANEXO N° 8: Gráfico comparativo V

### Capacitaciones vía e-learning, 2007 – 2010



Fuente: Creación propia, basado en Reporte de Sustentabilidad años 2007 – 2008 pág. 31,  
2009 – 2010 pág. 75

## **ANEXO N° 9: Extracto Ley 20.471.**

Extracto de ley núm. 20.471: crea organismo implementador para la portabilidad numérica

Proyecto de ley:

"Artículo único.- Incorpórese el siguiente artículo 25 bis, en la ley N° 18.168, General de Telecomunicaciones:

"Artículo 25 bis.- Todo concesionario de servicio público telefónico, del mismo tipo, y suministrador de servicios complementarios conectados con la red pública telefónica, se encuentra obligado a la implementación del sistema de portabilidad de números telefónicos, debiendo mantener una conexión con la base de datos de la administración de la numeración telefónica que opere centralizadamente y sujetarse a las obligaciones que, mediante reglamento, se establezcan para el adecuado funcionamiento del sistema de la portabilidad.

Con todo, ningún concesionario de servicio público telefónico y suministrador de servicios complementarios conectados con la red pública telefónica o cualquiera que se encuentre obligado a la implementación del sistema de portabilidad de números telefónicos, ni el grupo empresarial del cual formen parte estas empresas conforme al artículo 96 de la ley N° 18.045, podrán tener algún tipo de propiedad sobre el Organismo Administrador de la Portabilidad."

## ARTÍCULOS TRANSITORIOS

Artículo 1°.- La propuesta de bases para la licitación a que se refiere esta ley deberá ser remitida a la Subsecretaría, para su aprobación o rechazo, en un plazo de 60 días contado desde la publicación del reglamento a que se refiere el inciso sexto del artículo 25 bis en el Diario Oficial. Una vez aprobadas las bases, las concesionarias tendrán un plazo máximo de 60 días para llamar a licitación.

Artículo 2°.- Vencido el plazo para llamar a licitación sin que ésta se haya convocado, la Subsecretaría de Telecomunicaciones deberá realizar el llamado a nombre de las concesionarias. En cualquier caso, las concesionarias serán las responsables de adjudicar, contratar y financiar la puesta en marcha y operación del Organismo Administrador de la Portabilidad, en los términos planteados en la presente ley."

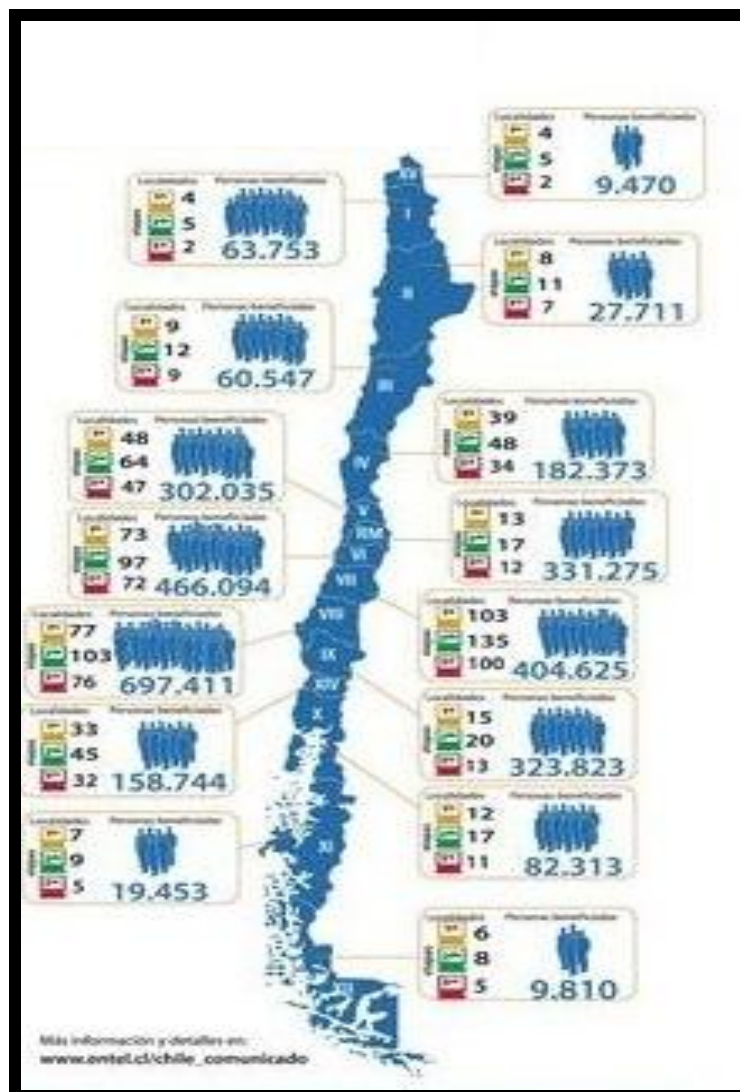
Y por cuanto he tenido a bien aprobarlo y sancionarlo; por tanto promúlguese y llévese a efecto como Ley de la República.

Santiago, 6 de diciembre de 2010.- SEBASTIÁN PIÑERA ECHENIQUE,  
Presidente de la República.- Felipe Morandé Lavín, Ministro de Transportes y Telecomunicaciones.

ANEXO Nº 10: Telefonía móvil senior



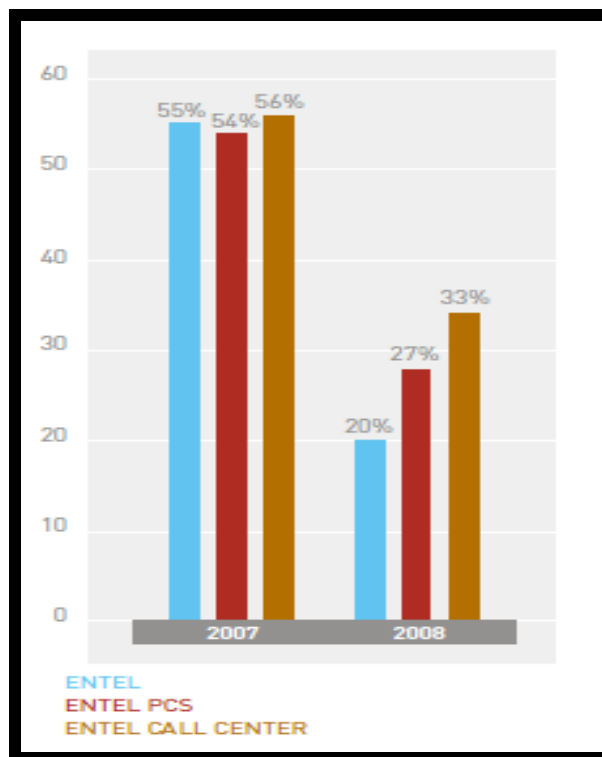
## ANEXO N° 11: Todo Chile Comunicado



Fuente: Memoria Entel 2009

## ANEXO N°12: Gráfico explicativo I

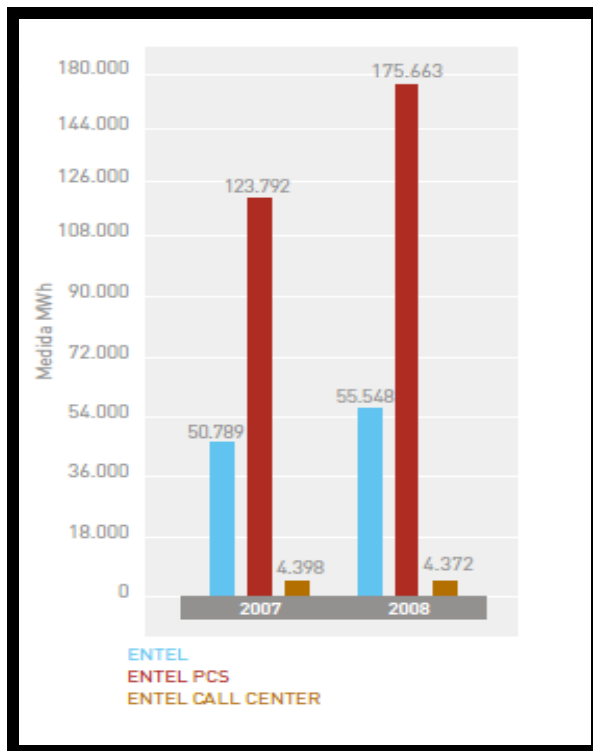
Reciclaje de papel en empresa Entel, años 2007-2008.



Fuente: Revista empresa Entel y medio ambiente Pág. 3

## ANEXO N°13: Gráfico explicativo II

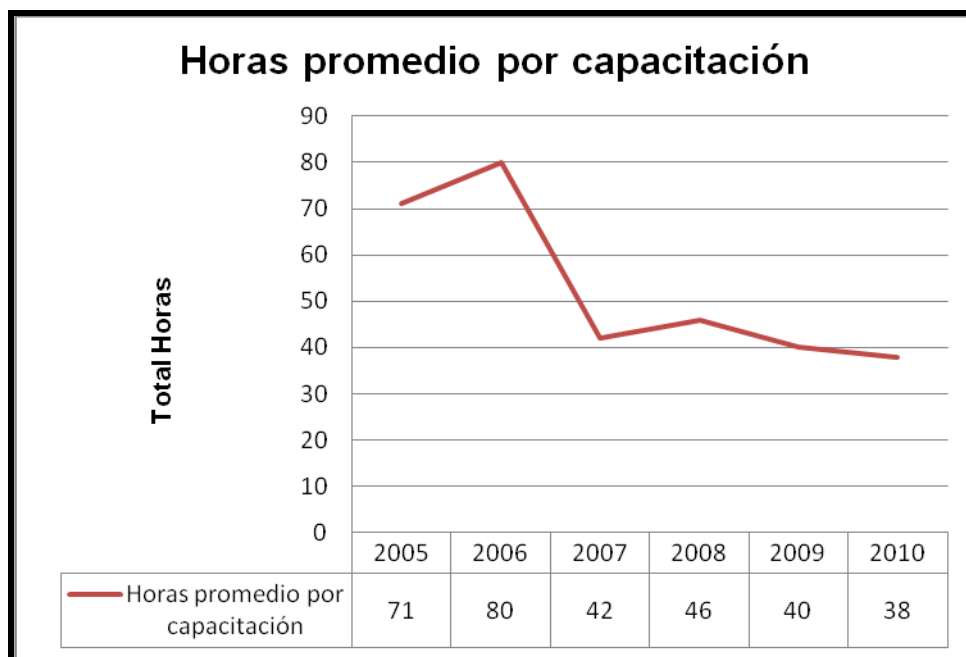
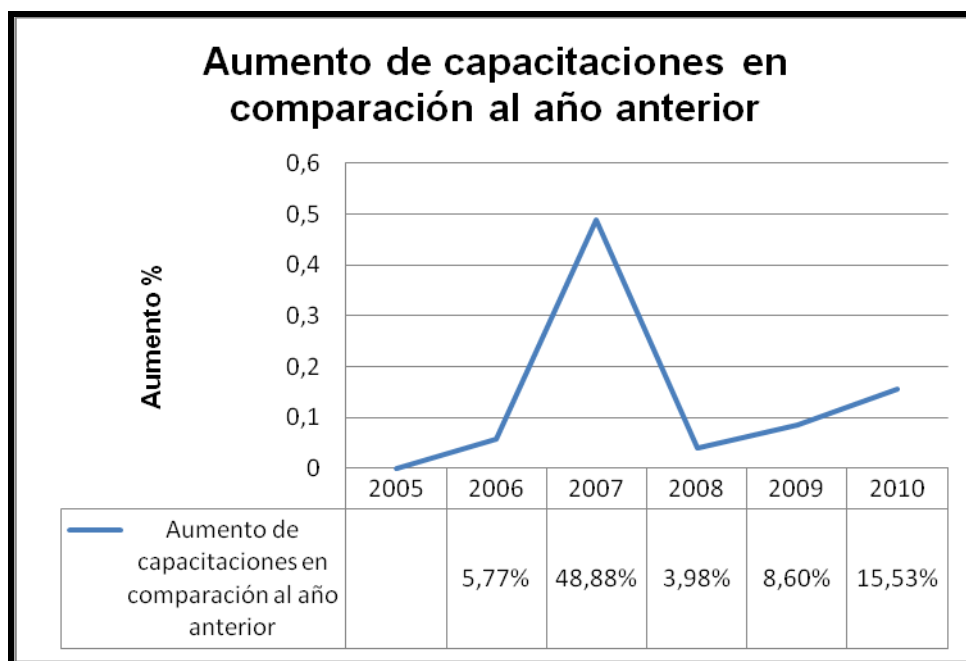
### Consumo de energía por parte de empresa Entel



Fuente: Revista empresa Entel y medio ambiente Pág. 3

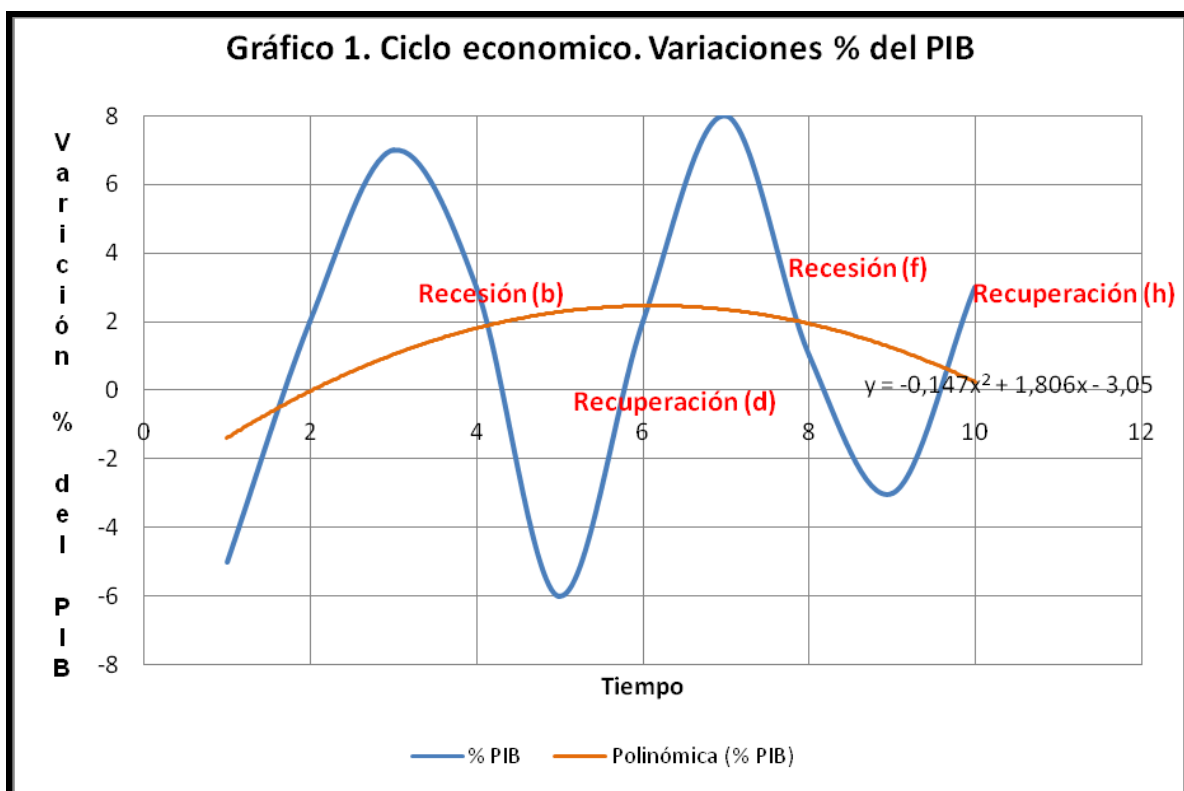
## ANEXO Nº 15: Gráficos comparativos IV

### Aumento en capacitaciones y sus promedios de horas.



Fuente: Creación propia basado en Reporte de Sustentabilidad años 2005 – 2006 pág. 32, 2007 – 2008 pág. 30, 2009 – 2010 pág.75.

## ANEXO Nº 16: Gráfico ciclos económicos



Fuente: Roberto Mena. Crisis económica global 2006 -2011, pág. 35

## **ANEXO Nº 17: Entrevista**

A continuación se muestra las preguntas realizadas a Don Arturo Domínguez, Asesor de Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial “Entel” en una de las reuniones que sostuvimos.

### **PREGUNTAS.**

- 1. ¿Cómo se vio afectada la empresa durante el periodo de crisis económica Sub Prime? ¿Cuáles fueron los aspectos o áreas más afectadas tanto interna como externa?**

En la crisis sub prime hubo una baja en la demanda interna, por bienes y servicios en el país, “Chile” y eso en todo tipo de industria y obviamente que afecto a todo lo que es telefonía en la industria de telecomunicaciones. Se vivió una baja al respecto, pero, pero, no te olvides que en los últimos años ha venido creciendo fuerte, hasta uno o dos años atrás ha todavía venía creciendo muy fuerte la demanda por teléfonos celulares los distintos servicios y productos que se piden en las telecomunicaciones ha sido creciente hoy día está en la cobertura de los teléfonos celulares por lo tanto no hubo una baja neta entre los dos efectos la baja de la demanda nacional e internacional junto con este crecimiento que tiene el mercado de las telecomunicaciones, que ha ido mutando ha ido cambiando de lo que antes era un simple teléfono celular, o una simple banda ancha, por mayores anchos de banda, mayores servicios. Hoy día las personas quieren hablar

por teléfonos, hablan por skipe, transmiten videoconferencias, bajadas de música, bajadas de películas.

## **2. ¿Cómo se vio afectada la fuerza laboral de la empresa?**

Paralelamente se vivió un fenómeno que se materializo en la industria de telecomunicaciones, tanto Telefónica, como Telmex con su celular Claro y por último el que lo hizo Entel reestructuraron su estructuras jerárquicas de trabajo e integraron y unificaron lo que tiene que ver con la telefonía fija y la telefonía móvil. Antiguamente existía un Entel PCS y un Entel S.A. lo que significaba que existían dos gerentes de marketing, dos gerentes de finanzas, etc. Por lo tanto había duplicación de puestos por que eran dos compañías distintas que operaban bajo el paraguas de Entel.

Eso afecto la masa laboral, ya no habían duplicidad de puesto por lo tanto quedaba un solo gerentes, otros se reubicaron y los otros se fueron.

Hubo un retiro voluntario también con beneficios otorgados por la empresa.

La gente joven busca mayores oportunidades, ya que tienen más dinamismo.

Sin embargo en el periodo de Sub Prime, las empresas reducen sus gastos, en marketing, etc. Baja la rotación ya que la gente que busca oportunidades en otros lados no lo encuentran.

**3. ¿Qué acciones de RSE se aplicaron durante el periodo de crisis, hacia qué áreas o Stakeholders estaban dirigidas?**

La RSE empieza el 2005 y ha ido aumentando su conectividad de entregar recursos a escuelas con menores recursos. En el periodo 2007 – 2008, estaba enfocado a conocer nuevos lugares desarrollando los proyectos en cuestión, no tuvo un vínculo directo más bien fue indirecto a atacar el fenómeno en cuestión. Atacando a los stakeholders, ejemplo a los clientes, dándole una señal de que la compañía no solamente vende y entrega comunicación a la gente que lo puede pagar, sino que también a compatriotas chilenos que no tienen recursos para pagar los servicios.

Durante el periodo 2007-2008 no hubo despido generales, sin embargo Entel está constantemente inspeccionando, revisando si su personal es eficiente o no.

El tema de la RSE no es tan vinculante con lo que es dotación de personal entre contrataciones y despidos, eso más bien es una política de recursos humanos que responde a las necesidades de la empresa.

**4. ¿Cuál fue la evolución de estos sectores al aplicarse las acciones de RSE?**

Bueno la RSE busca una amplitud donde se favorezcan a todos los Stakeholders que son vinculantes a la empresa (accionistas, proveedores, clientes, no clientes como por ejemplo ecologistas. Por ejemplo hay gente que está constantemente criticando el tema de las antenas y Entel invirtió un

proyecto de 45 millones de dólares en hermosamiento y un mejoramiento de la antena y el entorno

**5. ¿Fue la crisis una instancia de cambio, para una nueva orientación de políticas de RSE?**

No, definitivamente no, porque crisis siempre hay, y siempre va a ver, los ciclos de la economía muestran ciclos recesivos. La RSE no es una moda, vino para quedarse, no son obras de caridad, es un mensaje de inserción de dar un aporte a la comunidad, más allá de ganar solo participación de mercado. Por ejemplo invertir en educación, en capacitación.

En el trabajo con el gobierno, con la gerencia de regulación están permanentemente en reuniones, con el fin de optimizar el recurso que es un bien. Hoy día en el tema de las comunicaciones el celular ha pasado a ser casi un bien de primera necesidad, el que le corten el celular es como que se corte el agua, la luz, el gas. Recordemos el tema del terremoto, las personas lo primero que necesitaban era comunicarse con los familiares y seres queridos, y debe estar regulado, que no hayan abusos, como se han dado en otras compañías irregulares, que ganen tanto las personas como la empresas.

**6. Según su opinión ¿Puede la RSE ayudar a la empresa a enfrentar una crisis económica y conllevar a una recuperación más rápida?**

Sí. Al informar a través de los medios de comunicación genera una buena imagen.

Ejemplo de terremoto, el dar minutos gratis a tres regiones.

**7. Sí bien la crisis económica conlleva consigo, pérdidas económicas.**

**Con la RSE ¿Pueden rescatar algo positivo de la crisis? Como por ejemplo reconocimiento de imagen.**

La crisis sub prime no fue un tema que afectara tan profundo a Entel, ya que viene constantemente creciendo en sus negocios, antes solo los padres de familia tal vez tenían celular, ahora hasta los niños tienen celular, está más globalizado. Por lo tanto en esta área no fue tan duro el tema.

**8. ¿Cuáles cree que son los principales desafíos de Entel en RSE en el futuro?**

Son seguir siendo reconocidos y generar un aporte significativo, siendo reconocidos no tan solo como una compañía que otorga muy buenos productos y servicios, sino que sea un aporte de valor a la sociedad, siempre siendo en la línea de las telecomunicaciones.

El año pasado junto con el gobierno se realiza un proyecto de 110 millones de dólares, FDT (fondo de desarrollo de telecomunicaciones) es darle a 1400 lugares donde no hay interés de aportar en telecomunicaciones, Entel si está preocupado de conectar a estas personas, sea rentable o no colocar una antena

**9. De qué forma enfrentan el problema del contraste entre “inversión en RSE y dividendo para los accionistas”**

No se contradicen, ya que los accionistas invierten para obtener una rentabilidad. Mientras más alto mejor. Por lo mismo los mismos accionistas han querido desarrollar con fuerza el área de RSE.