



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL Y GRADO  
DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
IMPARTIDOS POR LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CHILQUINTA ENERGIA S.A.**

**ALUMNOS: PATRICIO FERNANDO CORRAL ALARCON**

**GABRIEL VICTOR NAVARRO BELLO**

**PROFESOR GUÍA: JUAN MANUEL MUÑOZ.**

**VIÑA DEL MAR, JULIO 2016**

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia

Al Profesor

A todos mis profesores

A mi empresa Chilquinta Energía S.A.

**Gabriel Navarro Bello**

En especial a mis padres  
por su apoyo incondicional

*Gloria Alarcón Novoa*

*Waldo Corral Guebalmaz*

A mis hermanos

*Karen Corral Alarcón*

*José Luis Corral Alarcón*

A mi pareja *Vanessa Rojas Espíndola*

A mi profesor guía *Juan Manuel Muñoz,*

a todos los profesores y personas que  
han aportado a mi formación profesional

**Patricio Corral Alarcón**

## INDICE

	<b>Páginas</b>
I.- PRESENTACION.....	1
II.- INDICE.....	3-5
III.- RESUMEN Y ABSTRACT.....	6-7
<b>IV.- INTRODUCCION.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO 1: MARCO TEORICO.....</b>	<b>9</b>
1.1.- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	9-16
1.2.- DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL....	16-19
1.3.- ISO 26000: RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	19-21
1.4.- ASPECTOS CLAVES PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	21-22
1.5.- BENEFICIOS PARA LA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE.....	23-24
1.6.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CHILE.....	24-27
1.7.- ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA RSE EN CHILE.....	27
1.7.1.- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico...27	
1.7.2.- Acción RSE.....	28-29
1.7.3.- Pro Humana.....	29
1.7.4.- Vincular.....	30
1.7.5.- Red Puentes Chile.....	30-31
1.8.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA EMPRESA EN ESTUDIO.....	31-32

<b>CAPITULO 2: LA EMPRESA.....</b>	<b>33</b>
2.1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	33
2.2.- MERCADOS Y COBERTURA.....	33-34
2.3.- OBJETO SOCIAL.....	34-35
2.4.- MISIÓN CORPORATIVA.....	35-36
2.5.- VISIÓN CORPORATIVA.....	36
2.6.- PROPIEDAD DE CHILQUINTA ENERGÍA S.A.....	36-37
2.7.- LOS DESAFÍOS DE SER LOS MEJORES.....	37-40
2.8.- IMAGEN DE LA COMPAÑÍA.....	41
2.9.- PERCEPCIÓN DE CLIENTES.....	42-43
<b>CAPITULO 3: PLAN DE GESTION RSE EN CHILQUINTA ENERGIA.....</b>	<b>44</b>
3.1.- OBJETIVOS DEL PLAN.....	44
3.2.- MODELO DE TOMA DE DECISIONES.....	44-45
3.3.- ETAPAS DEL MODELO RSE.....	46
3.3.1.- Preparación e Introducción del Modelo.....	46-47
3.3.2.- Compromiso, responsabilidad y planificación.....	47
3.4.- DIAGNOSTICO ACTUAL.....	48
3.4.1.- ACCIONES ACTUALES RSE CHILQUINTA.....	48-51
3.4.2.- Análisis FODA.....	51
3.4.2.1.- Fortalezas.....	51-52
3.4.2.2.- Debilidades.....	52-53

3.4.2.3.- Amenazas.....	53-54
3.4.2.4.- Oportunidades.....	54-55
3.5.- PLANIFICACION.....	55
3.5.1.- Planificación Estratégica.....	55
3.5.1.1- Misión y Visión del Plan RSE.....	56
3.5.1.2.- Políticas.....	56-57
3.5.1.3.- Aspectos RSE.....	58
3.5.1.3.1.- Gobernanza, Medición y Control de Gestión.....	58-59
3.5.1.3.2.- Derechos Humanos.....	59-60
3.5.1.3.3.- Compromiso con sus clientes.....	60-61
3.5.1.3.4.- Innovación y Eficiencia.....	62-63
3.5.1.3.5.- Desarrollo Social.....	63-64
3.5.1.3.6.- Prácticas Laborales.....	64-66
3.5.1.3.7.- Medio Ambiente.....	67
3.5.1.4.- Áreas y ámbitos prioritarios de Intervención y Objetivos Estratégicos.....	67-68
3.5.2.- Planificación Operativa.....	68-69
3.5.2.1.- Objetivos Específicos.....	69-70
3.5.2.2.- Metas.....	70-71
3.5.2.3.- Planes de Acción.....	71-72
<b>CAPITULO 4: CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>73-77</b>
5.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	78-80

## RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto central diseñar una estrategia para implementar, en forma sistemática, políticas de Responsabilidad Social Empresarial en Chilquinta Energía S.A., mediante la cual la Empresa pueda mejorar la imagen corporativa frente a sus clientes y el resto de sus *stakeholders*. Las acciones propuestas están inspiradas en las etapas de Preparación, Diagnóstico de la situación actual (el estado del arte) que contempla un análisis FODA y Planificación, del modelo del Centro Vincular, referente en Chile sobre RSE.

Chilquinta Energía, es una Empresa gravitante dentro de la Región de Valparaíso, capaz de producir un impacto económico virtuoso en su entorno a partir de sus capacidades instaladas; pero con deficiencias en la percepción y satisfacción neta que sus clientes tienen respecto de su contribución y que necesita posicionarse como un buen vecino corporativo

## **ABSTRACT**

The present work has the central object to design a strategy to implement in a systematic manner Corporate Social Responsibility policies in Chilquinta Energía S.A., through which the company can improve the corporate image in relation to their customers and the rest of their stakeholders.

The proposed actions are inspired in the stages of preparation, diagnosis of the current situation (the state of the art), which provides for a SWOT analysis (Strengths, Weakness, Opportunities and Threatening) and planning of the model of the Center Link, a reference in Chile on CSR. (Corporate Social Responsibility)

Chilquinta Energía is a company of great influence within the region of Valparaiso, capable of producing a virtuous economic impact in their environment from their installed capacities; but with deficiencies in the perception and net satisfaction that their customers have regarding their contribution that needs to position itself as a good corporate neighbor.

## INTRODUCCION

Desde el siglo 18 hasta nuestros días se viene gestando en la sociedad, un profundo cambio en relación al concepto y sentido de la responsabilidad que le compete al estado, las empresas y a las organizaciones en general, en el crecimiento y desarrollo económico de los países, en el cuidado y protección del medio ambiente y en el bienestar de las personas en su conjunto.

Esta nueva mirada, surge desde los propios procesos sociales, políticos y económicos que experimenta la humanidad, la sobrepoblación mundial, el desarrollo exponencial de los nuevos conocimientos, la caída del bloque socialista con la consecuente expansión de la economía de mercado, el deterioro del medio ambiente y la necesidad de un desarrollo sostenible con una visión de largo plazo, con foco en las futuras generaciones, la globalización, el desarrollo de las tecnologías de las comunicaciones y la informática, el creciente poder de influencia que presentan los medios de comunicación social, el peso de las grandes empresas, la pobreza, inequidad y la mala distribución de la riqueza en vastos sectores del mundo, imponen conceptos e instrumentos de responsabilidad social más apropiados, que se hagan cargo de esta nueva realidad y respondan a las nuevas necesidades de los hombres y mujeres que conforman la sociedad.



## **CAPITULO I: MARCO TEORICO**

### **1.1.- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Partiendo por la caridad, filantropía y asistencialismo, se ha ido evolucionando a conceptos como el bienestar social, respeto por los derechos humanos, inversión social, ética en los negocios, hasta llegar a una conciencia de responsabilidad social corporativa y responsabilidad social.

La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa ha ido adquiriendo en los últimos tiempos una alta relevancia en las organizaciones de todo mundo, ya que éstas perciben que no sólo deben preocuparse por la rentabilidad y las finanzas; sino que también es necesario asumir ciertos compromisos con la sociedad en su conjunto, en un contexto como el ya definido en la introducción de la presente memoria. Sin embargo, el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, no ha estado exento de polémicas y visiones diversas que han marcado su desarrollo. Por una parte, está la visión clásica representada por el economista Milton Friedman<sup>1</sup>, quien sostiene que la responsabilidad social de las empresas consiste en usar sus fuerzas y recursos para maximizar sus beneficios y, por otra parte, están quienes plantean que las empresas deben ir más allá del mero hecho de obtener utilidades para los accionistas, a través de la ejecución de actividades voluntarias, que propendan en primer lugar, a legitimar a la empresa en su

---

<sup>1</sup> Fuente: M. Friedman, "Capitalism and Freedom" Página 133, 1963.

entorno, para de esta manera, asegurar su permanencia en el tiempo y, a partir de allí; en un segundo término, obtener los retornos esperados por los dueños.

El primer enfoque en análisis, el paradigma clásico, sostiene que la única Responsabilidad Social de la empresa, es obtener la máxima rentabilidad posible. Así, Milton Friedman sostuvo que actualmente casi todos los gerentes son administradores profesionales, lo cual significa que no son propietarios del negocio que gestionan, sólo son empleados responsables ante los accionistas y, por lo tanto, su responsabilidad primaria es manejar el negocio de conformidad con los intereses de los dueños, esto es, generar utilidades. Es por eso, que este economista plantea que la única responsabilidad social de la empresa es aumentar sus beneficios sin que le corresponda contribuir en la solución de los problemas de la sociedad. Según este autor, la responsabilidad de resolver los problemas sociales le corresponde al ciudadano; de lo contrario, se podrían generar monopolios que afectarían la libre competencia, la cual es la esencia del mercado. Las donaciones y obras caritativas son para el enfoque clásico cuestiones individuales y, por lo tanto, un directivo no debería confundir sus responsabilidades profesionales con sus responsabilidades como ciudadano. En resumen, Friedman sostiene que las empresas se deben dedicar a producir bienes y servicios con máxima eficiencia, dejando la solución de los problemas sociales en manos de los organismos gubernamentales y personas competentes. Según este pensador, para eso es que elegimos a las autoridades políticas. Caso

contrario –señala- equivocada e injustamente se desviarían recursos que son de los accionistas, empleados y clientes.

El nuevo paradigma, corresponde a una visión socioeconómica, que entiende que la responsabilidad social de la alta gerencia va mucho más allá de obtener beneficios económicos, ya que considera el mejoramiento del bienestar social y el cuidado del medio ambiente. Este enfoque reconoce que los tiempos han cambiado y con ello también ha evolucionado lo que la sociedad espera del mundo de los negocios y las empresas. Esta nueva visión sostiene que las empresas no sólo son responsables ante los accionistas, sino que también tienen una responsabilidad no menor con la sociedad en general, que las crea, las cobija y las apoya. Según esta mirada, la responsabilidad social de los gerentes va más allá de obtener utilidades, que constituye una responsabilidad innegable; pero contemplando el mejoramiento del bienestar social y la protección de los ecosistemas naturales. En línea con el punto de vista socioeconómico, hay quienes afirman que “Obtener las mayores utilidades es la segunda prioridad de una compañía, no la primera. La primera es asegurar su supervivencia”<sup>2</sup>. En definitiva, este enfoque busca conciliar los legítimos intereses privados con los también legítimos intereses de la comunidad, con una mirada de largo plazo.

---

<sup>2</sup> Fuente: Stephen P. Robbins – Mary Coulter. “Administración” – 5° Edición

No son pocos los autores que se han expresado en torno a este tema, apoyando esta posición según la cual la empresa es también responsable de la sociedad en la que opera.

Andrew Carnegie<sup>3</sup> fundamentó la responsabilidad social incorporando dos principios: el de caridad y el de custodia. El primero de estos principios -de caridad- establecía que los miembros más afortunados de la sociedad debían ayudar directa o indirectamente a los menos afortunados, como por ejemplo, desempleados, minusválidos, enfermos y ancianos entre otros. El segundo principio -de custodia- por su parte, suponía que las empresas y las personas pudientes eran consideradas custodias de los bienes, que pertenecían al resto de la sociedad. Ello derivaba en el encargo a las empresas de multiplicar la riqueza de la sociedad, mediante el uso eficiente de los bienes e inversiones prudentes. Sin embargo, no sería sino hasta pasada la gran depresión de 1929, que las empresas comenzarían a aceptar estos dos principios. Muchos empresarios y ejecutivos comprendieron que el poder trae asociado responsabilidad cuestión que incluso, quienes que no compartían esos principios, entendían que si no aceptaban su responsabilidad social voluntariamente, el gobierno las obligaría a hacerlo.

---

<sup>3</sup> Fuente: A. Carnegie, "El Evangelio de la Riqueza" 1899. Tomado de James A. F. Stoner et al. Administración, Página 109 – 6ta. Edición.

Un concepto vinculado a la responsabilidad social es el “Provecho propio bien entendido”, aportado por Keith Davis<sup>4</sup>, quien manifiesta que existe una regla férrea en la responsabilidad que afirma que, a largo plazo, quienes no usen el poder de manera que la sociedad considere responsable, con toda seguridad lo perderán. Según Davis, la organización debe aceptar que actuar con responsabilidad social, en opinión de la comunidad, es para su propio provecho. Las organizaciones deberían asumir su responsabilidad social en provecho propio bien entendido, esto es, reconocer que la responsabilidad social no sólo beneficia a la comunidad sino también a la empresa que la ejerce.

Una teoría de la responsabilidad social que se refiere a la forma en que las organizaciones adquieren conciencia de cuestiones sociales y después responden a ellas, es la capacidad de respuesta social de la empresa. Esta adopta dos enfoques básicos: por un lado aborda la forma en que compañías individuales responden a los asuntos sociales mientras que por otro, la teoría trata de las fuerzas que determinan los asuntos sociales a los que deberían responder las empresas. Estos dos enfoques se pueden combinar para clasificar la forma en que las empresas pueden responder, y de hecho responden a cuestiones sociales concretas.

---

<sup>4</sup> Fuente: K. Davis, “The Meaning and Scope of Social Responsibility”. Tomado de James A. F. Stoner et al, Administración, Página 112 – 6ta. Edición

Robert Ackerman<sup>5</sup> es quien se refiere a la capacidad de respuesta social de una empresa y sugiere que dicha capacidad de respuesta y no la responsabilidad debería ser la meta de las tareas sociales de la empresa. Indica que la respuesta de las empresas ante los asuntos sociales tiene un ciclo de vida de tres etapas: reconocimiento del problema, estudio del mismo y de las formas de resolverlo, y termina con la implementación de la solución. Puede ocurrir que la empresa en algún momento pierda su iniciativa y el gobierno o la opinión pública la obliguen a actuar. Por esta razón aconseja a los gerentes y directivos de las empresas que tengan una rápida capacidad de respuesta con el objeto de mantener el mayor poder de decisión posible dentro de la empresa, lo que bien podría ser el mejor curso de acción a largo plazo.

Archie Carroll<sup>6</sup> combinó los conceptos de responsabilidad social y los de capacidad de respuesta en una sola teoría llamándola “Desempeño Social de la Empresa”, la cual puede ser definida como una teoría de los actos sociales de la empresa que abarca principios, procesos y políticas sociales. Según esta teoría, los principios económicos (libre empresa), jurídicos (derecho a un trabajo seguro) y éticos (igualdad de oportunidades en el empleo) constituyen un “contrato social” entre las empresas y la sociedad, estableciendo las bases para los debates sobre responsabilidad social.

---

<sup>5</sup> Fuente: R. W. Ackerman, “How Companies Respond to Social Demand” Harvard Business Review , 1973

<sup>6</sup> Fuente: A. Carroll, “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, Academy of Management Review 4, 1979.

Por su parte, Peter Drucker<sup>7</sup>, considera que las empresas deben fijarse objetivos en relación a su responsabilidad social, los cuales deben ser tangibles y fijados según las condiciones políticas y sociales que afectan a cada empresa. Este autor realiza una distinción entre impactos sociales y problemas sociales, planteando que las empresas deben ser responsables de los impactos que las mismas causan intencionadamente o no en la sociedad. Cuanto menor sea el impacto de una organización por fuera de su propósito específico o misión, mejor es su conducta por su responsabilidad y por sus actos, por lo tanto, los directivos de las empresas deben tratar de prever y evitar estos impactos. Este experto plantea que los impactos sociales por lo general tienen un costo asociado a la vez que provocan el desperdicio de recursos y materias primas. Por otra parte, tampoco agregan valor al producto ni aumentan la satisfacción del cliente.

Por último, John Humble<sup>8</sup> distingue dos tipos de responsabilidades sociales en las empresas: la externa que podemos vincularla con la contaminación, las relaciones con la comunidad, los consumidores y el medio ambiente y la interna la que está referida a las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, motivación, capacitación y otros aspectos que hacen a las relaciones laborales dentro de una empresa. “Hemos pasado de la filantropía tradicional, en la que se hacía un

---

<sup>7</sup> Fuente: P. Drucker, La Administración y la Calidad de Vida, La Gerencia Editorial El Ateneo. México, 1981

<sup>8</sup> Fuente: J. Humble, Responsabilidad Social de la Empresa - Madrid Cuadernos Universidad-Empresa, núm. 5. 1975

cheque para quien venía a “pedir”, a una relación en la cual las empresas y las organizaciones no gubernamentales empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar más valor para cada lado” (James Austin, profesor de Harvard Business School).

## **1.2.- DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Aunque no existe una definición única de Responsabilidad Social Empresarial, por la relativa novedad del tema y porque aborda una amplia variedad de ámbitos como el económico, social y ambiental, entre los cuales se encuentra presente la calidad de vida laboral y la preocupación por los clientes, ésta se entiende generalmente como una visión de negocios. Es decir, un modelo de gestión empresarial, que incorpora el respeto y compromiso con los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, para así contribuir a un desarrollo económico sustentable. De esta manera, mediante la Responsabilidad Social Empresarial, los intereses de los distintos *stakeholders* o grupos de interés se ven reflejados en las políticas y acciones de la empresa. Es claro que la empresa que incorpora los principios de la Responsabilidad Social Empresarial propende a obtener un aumento de la rentabilidad vía el aumento de los ingresos por ventas, menores costos asociados a la administración de personal (reclutamiento, selección y retención de talentos), reducción de consumos básicos



y materias primas, compromiso de la comunidad y validación ante organismos reguladores y fiscalizadores; como también disminución del riesgo lo que se traduce en el acceso al capital y financiamiento externo en mejores condiciones para la organización.

Laura Ferguson, del Conference Board de Canadá considera que “La responsabilidad social une las responsabilidades empresariales con las sociales. Es la forma en que las empresas invierten en el desarrollo de la comunidad donde están insertas ya sea mediante programas de relaciones con la comunidad, donativos corporativos o programas de contribuciones y otros medios” (Ferguson, 1990).

David Rockefeller, Presidente del Grupo Rockefeller señala que el sector empresarial tiene una responsabilidad ante la comunidad en la que opera y también ante sus empleados y accionistas. Existen dos tipos de responsabilidad social de la empresa: las fundaciones empresariales y la participación directa de las compañías. La responsabilidad social son acciones para mejorar nuestra sociedad.

Thomas D'Aquino, Presidente del Business Council on National Issues de Canadá hace referencia a Peter Drucker y señala que el desempeño económico es la primera responsabilidad de una empresa. Pero no es responsabilidad exclusiva.

Una empresa tiene responsabilidad plena por su impacto en la comunidad y la sociedad. Las empresas tienen la responsabilidad de encontrar una solución a los problemas sociales básicos y deben convertir dichos problemas en una oportunidad para la empresa.

La Comisión de la Comunidad Económica Europea, en el año 2001 define la Responsabilidad Social como “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

El Banco Mundial define esta temática como “El acuerdo de negocios que contribuye al desarrollo económico sustentable, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y con toda la sociedad, buscando mejorar su calidad de vida”.

En el seminario itinerante de Responsabilidad Social Empresarial realizado en San Pablo y Recife, Brasil, los distintos participantes plantearon sus visiones, y en términos generales se puede decir que llegaron a una definición compartida que fue la siguiente: “La Responsabilidad Social Empresarial es un compromiso integral de la empresa, asumido en toda su red de relaciones (incluyendo: consumidores, accionistas, empleados, gobierno, comunidad y medio ambiente), de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general, ligado a valores éticos, y apegado a la legalidad y el respeto por la dignidad humana, su comunidad y el medio ambiente”.

### **1.3.- ISO 26000 RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Esta norma entrega guías a todo tipo de organizaciones sobre temas relacionados con la Responsabilidad Social. La norma, de carácter voluntaria, pretende que las organizaciones tomen responsabilidad por el impacto de sus actividades en la sociedad y el medioambiente. Proveerá una guía a las organizaciones sobre la conducción de actividades en una forma que sea consistente con los intereses de la sociedad y el desarrollo sustentable, basado en el comportamiento ético y el cumplimiento de las leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales. La ISO 26000 aborda temas de Responsabilidad Social relacionados con:

- Medioambiente: contempla temas asociados a la prevención de la contaminación y del calentamiento global, preservación y restauración de ecosistemas y medioambiente natural, consumo sustentable y respeto por las generaciones futuras.
- Derechos humanos: considera aspectos relativos a derechos civiles, políticos, económicos, culturales, sociales, laborales y comunitarios.
- Prácticas laborales: contempla salud y seguridad ocupacional, condiciones de trabajo dignas, desarrollo de los recursos humanos y el trabajador como un ser humano.
- Gobierno organizacional: considera temas como inclusividad, conducta ética, entrega de información, respeto por la ley y *accountability*.
- Prácticas de negocios justas: contempla asuntos como promoción de la libre competencia, aplicación de prácticas justas y éticas de suministro y post suministro, respeto por los derechos de propiedad intelectual, lucha contra la corrupción y promoción de actividades éticas y transparentes.
- Involucramiento de la comunidad y desarrollo social: analiza los impactos del desarrollo, involucramiento de la comunidad, desarrollo de la sociedad y filantropía.

- Temas de consumidores: revisa temas asociados a la entrega de información adecuada, precisa y oportuna, suministro y desarrollo de productos y servicios socialmente beneficiosos, seguros y fiables y otros relativos a la protección de la privacidad de los consumidores.

#### **1.4.- ASPECTOS CLAVES PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Por otra parte, para que las empresas puedan desarrollar relaciones virtuosas, basadas en la confianza, con todos los actores sociales, deben contemplar los siguientes aspectos:

- Una estrategia: la empresa que pretenda conocer y aportar a las soluciones de los problemas de su comunidad; pero inspirada en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, debe mapear las necesidades de la comunidad, reconociendo aquellas que sea posible apoyar, en la medida que sean coincidentes con los intereses políticos y comerciales de la empresa.
- Socios: es importante establecer alianzas estratégicas con organizaciones que se desarrollan en el ámbito social, en la medida que tengan alta reputación y credibilidad.

- Vinculación: la empresa debe comprometerse con su comunidad, involucrando personas y recursos de capital, privilegiando la coherencia de su discurso con su acción. Para estos efectos, es menester el compromiso de los más altos ejecutivos y de la gerencia general.
- Asesoría Externa: para implementar acciones de Responsabilidad Social que resulten exitosas, es importante contar con la asesoría de expertos y actores locales claves que le den sustento a la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.
- Compromiso de Largo Plazo: como cualquier proyecto, los recursos comprometidos deben ser sostenidos en el tiempo, hasta que las iniciativas implementadas sean capaces de sostenerse por sí mismas (spin off).
- Estrategia de Comunicación y Visibilidad: los esfuerzos desarrollados por la empresa, deben conocidos por la comunidad local y general. Para ello es necesario contar con un plan de medios y de marketing social que asegure la visibilidad el compromiso de la empresa con su comunidad.

## **1.5.- BENEFICIOS PARA LA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE**

- **Estratégicos:** obtiene reconocimiento global, legitimación social, reputación y credibilidad. Mejora la imagen de marca frente a sus distintos grupos de interés, optimiza su posicionamiento y desde allí, obtiene un blindaje que le permite manejar de mejor manera eventuales crisis que pudieran surgir.
- **Económicos:** aumenta los ingresos por ventas al diferenciar productos servicios. Fideliza a sus clientes que recomendarán a la empresa y presentarán una mayor tasa de recompra de sus productos o servicios.
- **Laborales:** desarrolla habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, orientación al servicio, etc.) en los trabajadores, incrementa la moral, la motivación y el desempeño, los trabajadores se mostrarán más comprometidos e identificados con la compañía, lo cual facilitará la retención de talentos y atraerá a los mejores a los procesos de reclutamiento y selección de efectúe la empresa.
- **Financieros:** aumenta la confianza de los actuales accionistas, atrae a nuevos inversionistas, facilita el acceso al crédito en términos de montos, tasas y plazos y reduce en riesgo.

- Legales: mejora los procesos de regulación y fiscalización, disminuye demandas y/o conflictos por aspectos ajenos al giro de la empresa.

## **1.6.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CHILE**

En Chile, las empresas del sector privado han estado activas en materias de prácticas empresariales socialmente responsables desde hace varias décadas. Es así, que a partir de las primeras décadas del siglo pasado, comienzan a desarrollarse una serie de acciones filantrópicas. En un principio, estas actividades obedecían a inquietudes personales de empresarios filántropos, por lo que eran de carácter puntual y estaban desligadas de la estrategia de la empresa. Pero la globalización de la economía, la libre competencia y una sociedad cada vez más exigente, derivaron en una nueva concepción donde los proyectos de responsabilidad social se visualizan como una inversión y como tales deberían generar rentabilidad para las compañías. La Responsabilidad Social Empresarial, tiene impactos positivos en las organizaciones, por lo cual muchas empresas se han interesado en adoptar políticas en este sentido, de modo de potenciar dichos impactos y, a la vez, disminuir los efectos negativos que pudieran crear los consumidores, accionistas, proveedores, comunidad, inversionistas y otros *stakeholders*.



Esto ha provocado que desde la década del 90, la Responsabilidad Social Empresarial, comience a entenderse como una forma de gestionar los negocios y a cobrar relevancia e interés, desde una perspectiva más proactiva, a nivel del sector empresarial, estatal y de la sociedad civil, a través de organizaciones no gubernamentales (ONG's) ligadas a temas ambientalistas, de desarrollo humano y potenciación del capital social.

En la actualidad este concepto ha dejado de ser incipiente y está comenzando a desarrollarse más ampliamente. Representantes de cada sector de la sociedad comienzan a entender que no son independientes del resto, que les compete un rol importante en el desarrollo de esta temática, y que las entidades que los componen no deben ser instituciones volcadas en sí mismas, sino que deben comportarse de modo responsable ante cada uno de los grupos con quienes interactúan y ser capaces de participar del desarrollo social de la comunidad.

Esto ha incidido en que la sociedad, en general, comience a familiarizarse con el tema y las empresas comiencen a adoptar políticas corporativas que abarquen aspectos vinculados a estas materias, como preocuparse del desarrollo integral de los trabajadores, del cuidado del medio físico y de la comunidad aledaña a sus operaciones, entre otros aspectos.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial es conocido y exigido por consumidores, principalmente de países desarrollados; pero nuestro país no ha

quedado exento, pues, los chilenos cada vez más, aunque lentamente, se familiarizan con esta temática y valoran las prácticas vinculadas a ella. Sin embargo, consideran que su adopción no es del todo generalizada, dado que aún existen empresarios que adoptan una visión economicista de corto plazo, que necesariamente debe cambiar por un enfoque sustentable de largo plazo.

Esta situación es avalada por investigaciones, como el estudio de Market and Opinion Research International MORI 2008 "Responsabilidad Social Corporativa", que mide la percepción y valoración de los consumidores chilenos frente a la conducta socialmente responsable de las empresas. Sus resultados reflejan que las compañías que se preocupan del impacto de sus operaciones en la sociedad y que orientan su gestión a un equilibrio y alineamiento de sus objetivos con los requerimientos de su entorno, efectivamente obtienen el reconocimiento de la opinión pública nacional, lo que se transforma en una variable competitiva de gran importancia, pues, obtienen legitimación social, reputación y son catalogadas como buenos "ciudadanos corporativos" capaces de generar valor bajo un comportamiento ético-social.

Según este instrumento al año 2008, un 82% de los chilenos espera que las empresas se preocupen de los consumidores, un 72% espera que las empresas vendan productos y servicios a un precio accesible para todos. Sin embargo, entre las condiciones necesarias para declarar a una compañía como socialmente

responsable destacan la calidad de vida de sus trabajadores con un 93%, y la preocupación por el medio ambiente con un 79%.

Al detenerse a analizar estas percepciones es posible comprender la necesidad de que las empresas incorporen la opinión de sus públicos de interés en su estrategia de negocio, poniendo en práctica la Responsabilidad Social Empresarial, incorporando sus principios rectores de manera transversal en todo su accionar. Pero lo concreto, es que en la sociedad chilena está aumentando la cantidad de consumidores que se familiarizan con este tema y que ya no sólo discriminan por precio y calidad ya que un 55% de los consumidores afirma que una empresa vende más productos si es socialmente responsable. En definitiva se podría afirmar que la Responsabilidad Social Empresarial se está posicionando en la mente de los distintos públicos chilenos.

## **1.7.- ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA RSE EN CHILE**

### **1.7.1.- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**

La OCDE es un foro único conformado por gobiernos de 32 países comprometidos con la democracia y la economía de mercado, incluido Chile, que colaboran para abordar los desafíos económicos, sociales y ambientales de la globalización. La organización también está a la vanguardia en los esfuerzos por entender y ayudar

a los gobiernos a responder a nuevos temas y preocupaciones, como el gobierno corporativo, la economía de la información y los desafíos provenientes del envejecimiento de la población.

La OCDE se ha constituido en uno de los más influyentes foros mundiales en el que se analiza y se establecen orientaciones y normas sobre desarrollo económico sostenible, aumento del empleo, mejoramiento de los niveles de calidad de vida, estabilidad financiera, fomento al comercio mundial, tecnología, innovación, agricultura, políticas fiscales y otros aspectos relacionados con educación y medioambiente. Los representantes de los países miembros intercambian información y armonizan sus políticas, con el objeto de apoyar su desarrollo y el de los países no-miembros.

### **1.7.2. Acción RSE**

Acción RSE es una entidad que tiene por misión sensibilizar, movilizar y apoyar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable para un desarrollo también sustentable, a través de las buenas prácticas de gestión en 5 áreas de acción, a saber: ética y gobierno corporativo, calidad de vida laboral, medio ambiente, clientes y cadena de valor y comunidad.

Acción RSE, promueve iniciativas de benchmarking (intercambio de experiencias, conocimientos y mejores prácticas) que aumenten el conocimiento y faciliten la

difusión de la temática, entre compañías en distintas partes del mundo, así como otras actividades de desarrollo, promoción e investigación que permitan a las empresas, con la incorporación de la responsabilidad social generar competitividad, transformando a ésta en una variable a favor en el desempeño financiero de las empresas y conseguir a la empresa su verdadero sentido.

### **1.7.3. Pro Humana**

Fundación Prohumana tiene como misión construir una cultura de responsabilidad social y ciudadana en Chile a través de una ciudadanía proactiva expresada en personas, instituciones y empresas, mediante el logro de conocimientos, la creación de espacios de diálogo que recojan la diversidad y la generación de acciones trisectoriales específicas.

Sus principales actividades son la investigación y el desarrollo del conocimiento, sensibilización de actores en el tema de la responsabilidad social, promoción de espacios de diálogo, constitución y coordinación de redes de cooperación, aporte a la elaboración de propuestas legislativas y normativas, y servicios de asesoría especializada, con el fin último de propiciar condiciones que permitan obtener un capitalismo inclusivo y el respeto a la dignidad humana.

#### **1.7.4. Vincular**

Vincular es un centro universitario y firma consultora, es una iniciativa establecida el año 2001 por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, especializada en la temática de la responsabilidad social de las empresas, tiene como misión agregar valor a las empresas actuando en el ámbito de la gestión estratégica, desarrollando relaciones virtuosas con los distintos grupos de interés. Promueve una cultura de Responsabilidad Social Empresarial como elemento esencial para mejorar la competitividad y sostenibilidad y contribuir al desarrollo sustentable de países emergentes, por medio de la consultoría, investigación aplicada y capacitación. Sus principales actividades son la consultoría, la investigación aplicada, la capacitación para empresarios y ejecutivos.

#### **1.7.5. Red Puentes Chile**

Red Puentes Internacional es una asociación de organizaciones de la sociedad civil (OSC) constituida actualmente por 43 instituciones de ocho países de Iberoamérica: Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, España, México, Perú y Uruguay.

Son miembros de la Red organizaciones sindicales, de mujeres, ambientalistas, consumidores y comunitarias, que tienen muy diversas áreas de trabajo, como programas y proyectos sobre derechos laborales y sindicales, consumo, medio ambiente, género, educación, desarrollo económico y social, investigación económica y de corporaciones multinacionales.

En Chile, la Red Puentes está formada por organizaciones sociales que, con una vasta experiencia en temáticas vinculadas al desarrollo económico, social y cultural en dimensiones relativas al medio ambiente, mujer y enfoque de género, trabajo, micro y pequeña empresa, investigación económica y consumo, buscan que las empresas logren un equilibrio entre la rentabilidad económica, el respeto a los derechos humanos, el bienestar social y la protección ambiental.

## **1.8.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA EMPRESA EN ESTUDIO**

En el contexto de lo antes expuesto y con el objeto de fidelizar a sus clientes, mejorar en reputación corporativa, aumentar su legitimación social, ganar en credibilidad, potenciar su imagen ante sus distintos públicos de interés, obtener una ventaja competitiva, alcanzar posiciones de avanzada en ranking nacionales de Responsabilidad Social y de su sector industrial para ser reconocida como una

empresa de excelencia, admirada por sus *stakeholders*; pero fundamentalmente cumplir con lo señalado en su misión corporativa, los autores propondrá más adelante un programa de responsabilidad social empresarial para ser desarrollado en su zona de operación autosustentable e innovador.



## **CAPITULO 2: LA EMPRESA**

### **2.1- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La Empresa en estudio, Chilquinta Energía S.A., es principalmente una Empresa concesionaria de servicio público de distribución de energía eléctrica, por lo que participa en un mercado regulado constituyendo lo que se conoce como un **“Monopolio Natural”**. Su zona de concesión comprende gran parte de la Región de Valparaíso y al 31 de diciembre de 2015, atendía una cartera de 560.108 clientes activos, cifra que implicó un aumento de su base de clientes en un 2,0% respecto del año anterior. Su cartera de clientes distribuida por categorías de usuarios estaba compuesta por 92,1% de servicios en categoría Residencial; 5,5% en categoría Comercial; 0,2% en categoría Industrial; 0,7% en categoría Agrícola; 0,2% en categoría Fiscal; 1,1% en categoría Municipal y 0,2% en categoría Utilidad Pública Particular.

### **2.2.- MERCADOS Y COBERTURA**

El área física de operación de la Empresa (Fig.1) comprende 11.496 km<sup>2</sup> en la Región de Valparaíso de Chile, abasteciendo mayoritariamente con sus servicios a las provincias de Valparaíso, Marga Marga, Quillota, San Felipe, Los Andes y San Antonio.

Para la atención de sus clientes, Chilquinta Energía S.A. dispone de una red de oficinas y sucursales distribuidas en la Región, éstas se encuentran emplazadas en las ciudades y localidades de: Valparaíso, Viña del Mar, Concón, Quintero, Quilpué, Villa Alemana, Limache, Quillota, La Calera, San Felipe, Los Andes, Llay-Llay y San Antonio.



Fig.1

La venta física de energía registrada por Chilquinta Energía S.A., alcanzó el año 2015, los 2.546,9 GWh, lo que refleja una disminución del 2,7% respecto al ejercicio anterior.

### **2.3.- OBJETO SOCIAL**

La Empresa tendrá por objeto principal desarrollar los siguientes giros:

Distribuir, transmitir, generar, transportar, transformar, comprar, suministrar y vender energía eléctrica o de cualquier naturaleza, o los elementos o insumos necesarios para producirla, en forma directa o a través de otras empresas;

#### **2.4.- MISIÓN CORPORATIVA**

Chilquinta Energía S.A., declara tener por Misión Corporativa, el brindar excelencia en la calidad de la distribución, transmisión y generación de energía eléctrica, así como en la totalidad de sus productos y servicios asociados, con el propósito de contribuir al crecimiento conjunto de las Personas, la Sociedad y la Empresa.

La Empresa, se ha definido como una entidad eficiente y comprometida con el desarrollo de su comunidad y cuidado del medio ambiente.

Brindar excelencia en la calidad de servicio y una atención integral, es su principal propósito corporativo. El desarrollo de este criterio diferenciador le debería permitir, a través de una permanente evaluación y retroalimentación de sus funciones, maximizar el grado de satisfacción alcanzado por sus clientes.

La Compañía, es una organización moderna, responsable y comprometida. A través del aprovechamiento de sus naturales sinergias, experiencia y

conocimiento, le ha permitido desarrollar una importante contribución al crecimiento social y económico de la Región de Valparaíso.

Chilquinta Energía S.A. es una Empresa que distribuye energía eléctrica a gran parte de la Región de Valparaíso, con experiencia y desarrollo permanente en tecnología, liderando en calidad de servicio y atención integral al cliente.

## **2.5.- VISIÓN CORPORATIVA**

Chiquinta Energía S.A., tiene como visión corporativa, ser la mejor Empresa del país en todos los rubros que participa en el mercado, llegando a ser una Empresa líder en servicio y cercanía a sus clientes.

## **2.6.- PROPIEDAD DE CHILQUINTA ENERGÍA S.A.**

Al 31 de diciembre de 2015:

<b>Accionista</b>	<b>RUT</b>	<b>N° Acciones</b>	<b>% Propiedad</b>
Inversiones SEMPRA Ltda	77.811.200-0	1.915.719	99,99995%
SEMPRA Chilean Equity Ltd	59.078.040-5	1	0,00005%
<b>Totales</b>		<b>1.915.720</b>	<b>100,00000%</b>

## 2.7.- LOS DESAFÍOS DE SER LOS MEJORES

Para avanzar en este camino de ser los mejores de la industria y de esta manera lograr la visión definida por la Compañía, ésta estableció un estilo de trabajo (fig.2), que resume la manera en la que deben actuar todos los que conforman esta organización:

1. **Orientación al Cliente:** Conocimiento del cliente, conectarse con ellos. Escuchar con entusiasmo, orientación a entregar soluciones satisfactorias que excedan las expectativas de los usuarios. Asegurar la calidad de los procesos técnicos y comerciales para entregar un servicio de excelencia.

2. **Compromiso:** Cumplimiento de los compromisos que se asumen con los clientes de la Empresa, de conformidad con los estándares de formalidad y excelencia definidos. Cada colaborador debe entregar el máximo de sus talentos, conocimientos, habilidades y capacidades, comprometiéndose al éxito de todos.

3. **Colaboración y Comunicación:** Hablar con franqueza y sinceridad, cuidando el trato gentil y respetuoso entre todos los miembros de la organización. Enfocándose en el logro de los objetivos del equipo más que en los objetivos individuales.

4. **Confianza:** Desarrollar relaciones de confianza al interior de los equipos de trabajo, con los clientes y proveedores. Ser confiables, competentes y sinceros en la forma de actuar y de hacer negocios, inspirados en valores éticos y de transparencia.

5. **Desarrollo y Meritocracia:** Valorar el desarrollo de las personas, generar oportunidades y dar espacios a los que hacen bien su trabajo para el logro de los propósitos organizacionales.

6. **Innovación y Empoderamiento:** Innovar en procesos y soluciones para los clientes. Empoderar para la toma de decisiones, asumir responsabilidades, delegar aceptando los errores de aprendizaje, concentrándose en la solución y la enseñanza más que en la búsqueda de culpables.

7. **Integración Grupo de Empresas:** Desarrollar una visión de grupo de Empresas, integrar actividades, procesos y transferir *know how*, para entregar un mejor servicio al cliente. Cuidar el clima laboral y favorecer la identificación de las personas con el grupo de Empresas Chilquinta.



Fig.2

No obstante lo anterior, la administración de la Empresa, ha impulsado una estrategia de servicio basada en la de simpleza, transparencia, resolutivez y amabilidad hacia sus clientes.

Por otra parte, la Compañía definió un mapa corporativo con indicadores de gestión y eficiencia que fueran capaces de medir la gestión y orientar concretamente la hoja de ruta:

1. **Desempeño Financiero:** Incrementar valor al grupo de Empresas, desarrollando nuevas líneas de negocios.

2. **Clientes:** Mejorar la calidad de servicio a clientes y mejorar la percepción del cliente.

3. **Procesos Internos:** Mejorar procesos internos y externos relativos al ciclo comercial, alinear la gestión de contratistas, controlar las pérdidas de energía y potencia eléctrica en distribución (técnica y no técnica), aumentar la innovación y el uso de tecnologías de información.

4. **Aprendizaje y Crecimiento:** Preocupación por la seguridad de las personas, mejorar el ambiente laboral, potenciar y promover el desarrollo de las personas, incrementar valor a través de la innovación.

En la búsqueda de mejorar sus resultados, la Empresa cada año establece metas, objetivos, estrategias y planes de acción, pues, el norte es claro: ser la mejor empresa del país en todo lo que hace, destacarse entre los mejores y marcar una diferencia a través de sus procesos, personas y resultados, con un estilo de liderazgo basado en el interés por las personas, reconocedor, con incentivos por cumplimientos de metas, comunicativo, integrador, cercano y con retroalimentación permanente a los colaboradores.



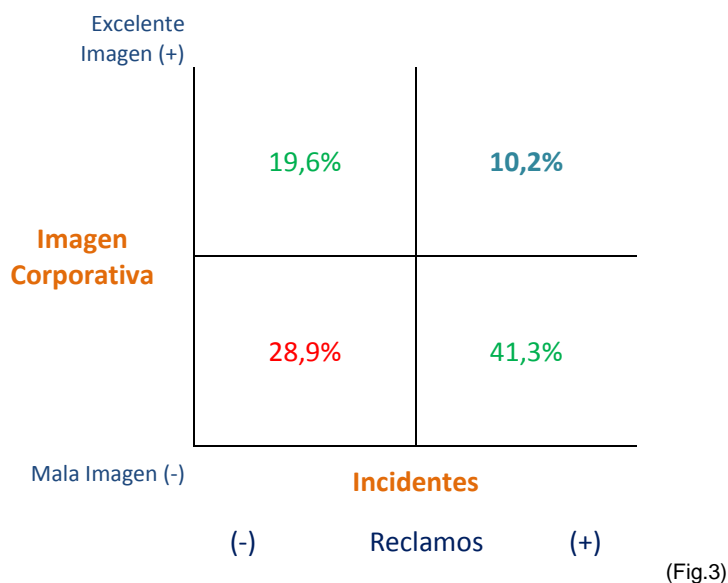
## **2.8.- IMAGEN DE LA COMPAÑÍA**

No obstante el compromiso desplegado por la alta dirección de la Empresa, para la consecución de sus objetivos estratégicos y de los esfuerzos realizados por toda la organización en tal sentido, los resultados concretos no se han visto del todo coronados con el éxito.

En efecto, dichos resultados no han sido positivos en términos de los niveles de satisfacción obtenidos por los clientes con el servicio entregado, así lo demuestran los estudios realizados por empresas expertas en estudios de mercado, efectuados por encargo de la Compañía, independiente que los resultados obtenidos en la encuesta de calidad de servicio eléctrico, que por disposición legal la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), entidad fiscalizadora del sector eléctrico chileno, instruye realizar a las empresas de distribución del país, muestran a Chilquinta Energía ocupando el primer lugar en el segmento de empresas con una cartera de más de 120.000 clientes.

## 2.9.- PERCEPCIÓN DE CLIENTES

### Matriz de Imagen Corporativa – Incidentes<sup>9</sup>



De la matriz anterior (Fig.3), se puede observar que el 70,2% de los clientes de la muestra tienen una mala percepción de la Compañía, de éstos un 28,9% no registra reclamos en contra de la Empresa; pero igual tiene una mala percepción de la entidad (clientes terroristas). Por otra parte, un 29,8% del total reconoce tener una buena imagen de la Empresa, de los cuales un 10,2% ha presentado algún incidente, por lo que se trata de clientes que están evangelizados con la Compañía (clientes apóstoles).

<sup>9</sup> Estudio encargado por la Compañía a la empresa de investigación de mercados Visión Humana.

Otros aspectos que se levantaron de esta encuesta es que el 10,0% de los clientes piensa que la Compañía se preocupa por sus clientes, 8,0% estima que la Compañía es responsable por fallas que pudieran ocurrir en el sistema, un 6,0% siente que la Empresa educa a sus consumidores, sólo un 3,0% cree que la relación precio-calidad es adecuada y un 0,0% no cree que la Empresa actúa con ética y transparencia. Es del caso mencionar, que el estudio de posicionamiento realizado por Visión Humana contempló una muestra de 400 clientes de toda la zona de cobertura de la Compañía.

Dado lo anterior, y detectado el problema se debe buscar una solución, la Empresa, pese a sus esfuerzos no ha logrado posicionarse en la mente de los consumidores (*Top Of Mind* entre empresas *utilities*) como pretende, lo que ha quedado demostrado con los estudios propios realizados por cuenta la Sociedad y a través de los ranking elaborados por la autoridad sectorial.

Es preciso destacar, que los autores no detectaron una política destinada al desarrollo de acciones de Responsabilidad Social Empresarial coherente y sistemática, encontrándose actividades aisladas e inconexas. Es decir, la RSE no está inserta en la cadena de valor de la Empresa.

## **CAPITULO 3: PLAN DE GESTION RSE EN CHILQUINTA ENERGIA**

### **3.1.- OBJETIVOS DEL PLAN**

Entregar una herramienta eficaz de gestión de Responsabilidad Social Empresarial para Chilquinta Energía que pueda dar mejor cumplimiento a los principales objetivos estratégicos de la Empresa, que son sus tres ejes, el económico, el servicio y el medio ambiente

Mejorar el conocimiento de la Empresa sobre sus fortalezas y debilidades en RSE, conocer expectativas y percepciones de sus grupos de interés, así como las oportunidades y amenazas de su sector.

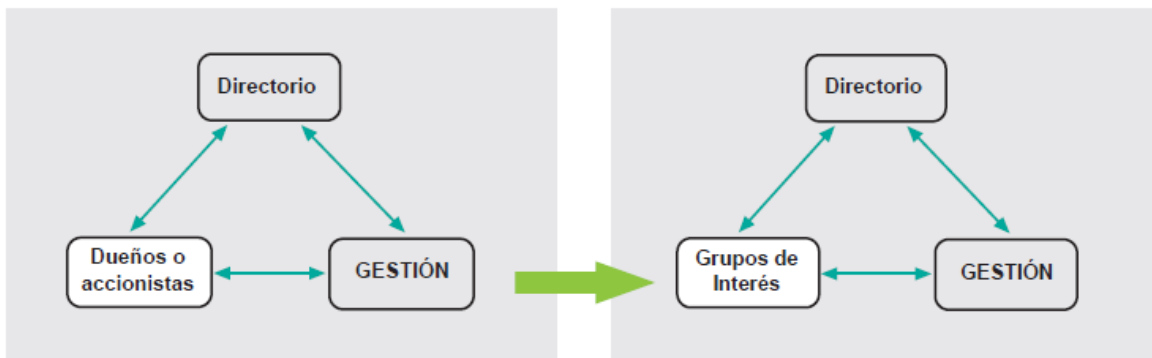
Facilitar el establecimiento de una política de transparencia informativa y de diálogo con los grupos de interés e identificar las herramientas de comunicación más adecuadas de toma de decisiones por un modelo de RSE y responder ciertas preguntas y dilemas éticos claves.

### **3.2.- MODELO DE TOMA DE DECISIONES**

El plan busca mejorar la gestión de RSE mediante la formalización de sus políticas y sistemas de gestión y la adopción de medidas de fortalecimiento de RSE en

áreas prioritarias de intervención seleccionadas en función de su impacto y factibilidad.

Este nuevo modelo de toma de decisiones creado por centro de estudios VINCULAR busca asegurar la coherencia de las actividades de RSE con la estrategia empresarial, las expectativas de sus grupos de interés y las demandas de su entorno.



#### MODELO DE TOMA DE DECISIONES

---

- 1 ¿Cómo integrar principios de RSE en los procesos de toma de decisiones?
- 2 ¿Cómo motivar a la dirección y a los empleados para que integren estos principios en sus decisiones diarias?
- 3 ¿Cómo ayudar a la dirección y a los empleados a integrar estos principios en sus decisiones y operaciones diarias apoyándoles en la resolución de dilemas éticos?

(Fig.4)

### 3.3.- ETAPAS DEL MODELO RSE

#### 3.3.1.- Preparación e Introducción del Modelo

Para efectos de mejorar y potenciar las acciones de Chilquinta y comprender el funcionamiento del desempeño de su Responsabilidad Social Empresarial de a continuación se desarrollará un diagnóstico de la situación actual, para luego desarrollar un plan Estratégico y Operativo tomando como base el modelo de Responsabilidad Social Empresarial (Fig.5), desarrollado por Centro VINCULAR para sentar las bases de la completa implementación del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial de Chilquinta Energía.

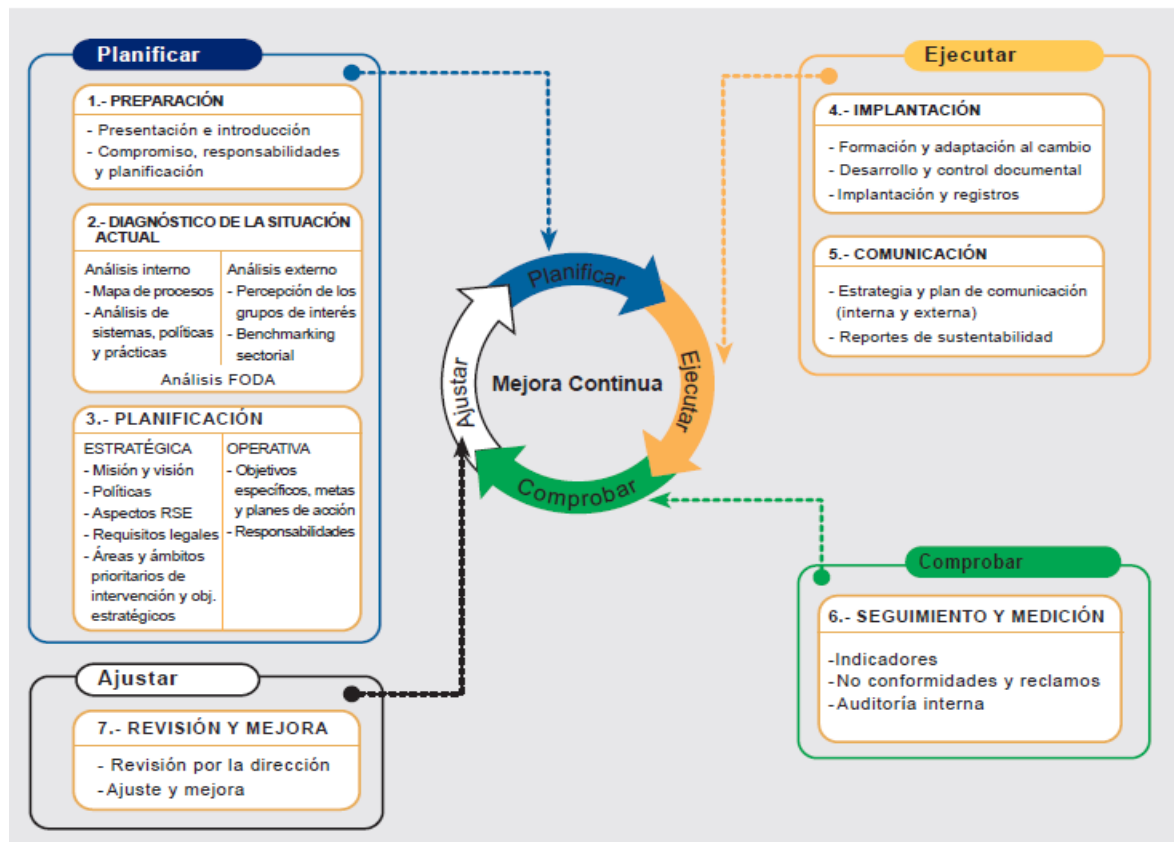


Fig.5)

Este modelo RSE de VINCULAR busca facilitar la adquisición del conocimiento necesario para identificar las áreas de intervención, las oportunidades de mejora de la empresa y las lecciones aprendidas para elaborar un plan de acción (estratégico y operativo) de tal forma de mejorar sus acciones y potenciar su imagen corporativa hacia los *stakeholders*, sus clientes y la comunidad en general.

### **3.3.2.- Compromiso, responsabilidad y planificación**

La aplicación de parte de este modelo implica no sólo identificar los beneficios que la RSE puede aportar, sino que la gerencia y el personal pueda comprender lo que se espera de ellos en esta materia y que la compañía se comprometa con el proyecto RSE, para de esta forma disponer de una adecuada planificación que facilite su ejecución y control a través del tiempo, ya que para adoptar la RSE en la gestión regular de la Empresa, el primer paso es estar dispuesto a cambiar el modelo tradicional. Ya que a juicio de los autores, la primera responsabilidad de la Empresa no es maximizar el valor de la compañía, sino permanecer en el tiempo como una entidad sostenible, y luego de lo cual maximizar su valor.

### **3.4.- DIAGNOSTICO ACTUAL**

#### **3.4.1.- Actuales acciones de RSE en Chilquinta**

- Chilquinta en el 2015 realizó el Programa de Competencias Comerciales, programa que consistió en la realización de ocho cursos que fueron tomados por más de 150 personas, entre contratistas y trabajadores compañía.
  
- Durante el periodo pasado el Centro de Competencias Técnicas Aplicadas, escuela de técnicos del grupo Chilquinta, continuó realizando su labor de entrenar y evaluar competencias de trabajadores propios y contratistas, enfatizando aspectos preventivos destinados a inculcar el valor de la vida y la seguridad de los colaboradores. Tarea que se complementó con el desarrollo de la herramienta informática Skill que tiene como fin contar con trazabilidad del entrenamiento de cada trabajador
  
- Aún en el ámbito del perfeccionamiento, cabe destacar que en el 2015 nueve trabajadores se vieron favorecidos con becas de estudio, uno de los principales beneficios que tiene la Compañía y que desde 2005 financia el 75% de Programas de postítulo, diplomados, carreras profesionales y técnicas de los colaboradores que postulan a este programa.
  
- Existe un programa de beneficios donde se suman préstamos de bienestar, operativos oftalmológicos, reembolso de gimnasio, plan habitacional, préstamos



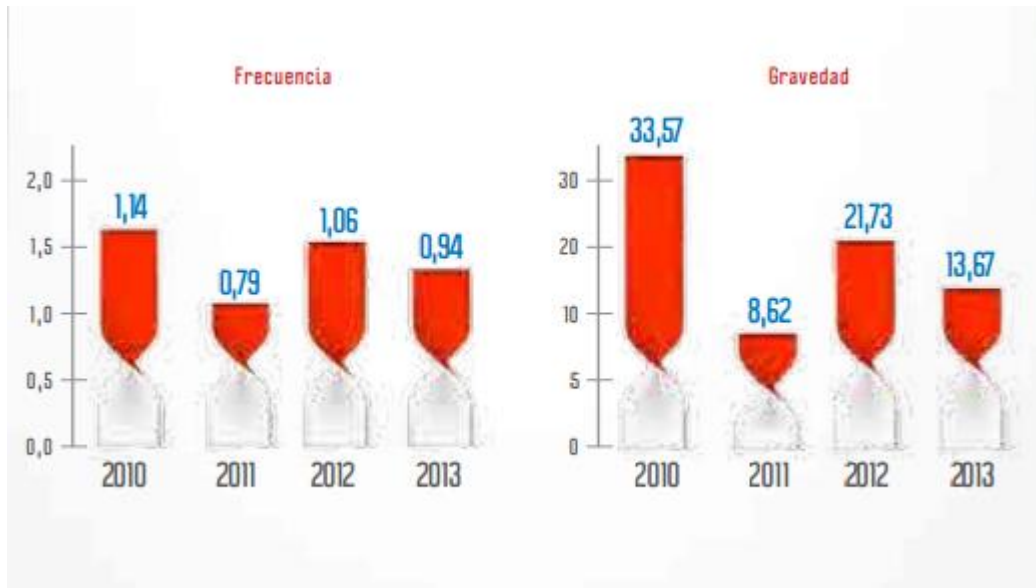
de bienestar y bonos por matrimonio y natalidad, entre otros. Asimismo, la Compañía se preocupó de desarrollar un Plan de Salud Ocupacional y continuar apoyando las actividades deportivas de los trabajadores como runners y liga deportiva de fútbol, además de fútbol femenino.

- Para favorecer el vínculo con la familia, Chilquinta Energía S.A. realiza la fiesta de Navidad y la premiación de los mejores alumnos, para hijos de colaboradores. Además de otorgar la tarde libre a los trabajadores en el día de su cumpleaños.

- Todas estas acciones, hicieron a Chilquinta merecedora de reconocimientos tales como “Buenas Prácticas en la relación Empresa– Educación Superior” entregado por la Asociación de Empresas de la V Región, Asiva; además del otorgado por SOFOFA en conjunto con la Secretaría Regional Ministerial del Trabajo y Previsión Social y SENCE que reconoce a Chilquinta como una de las Empresas que se ha destacado como un buen lugar para trabajar, lo que se ratifica con el N° 17 obtenido tanto en Great Place to Work®, como en el estudio que año a año realiza la Revista Ya de El Mercurio en conjunto con la Fundación Chile Unido que distingue a las Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan.

- Durante 2015 se mantuvo la tendencia de disminuir consistentemente la tasa de accidentabilidad, lo que se traduce en una mejora en los índices de Frecuencia y Gravedad de Accidentes Laborales (Fig.6), lo que hizo que el desempeño preventivo fuese altamente destacado y se consolidara la estrategia que se ha ido

desarrollando los últimos años en relación a entrenamiento y seguridad de trabajadores propios y contratistas a Franquicia Tributaria de Capacitación.



(Fig.6)

Esta tendencia favorable en los últimos años, fue reconocida por ASIVA que distinguió a Chilquinta con el Premio a la Seguridad 2015, enfatizando el compromiso y colaboración que la Empresa tiene con estos temas.

- Durante el periodo Chilquinta ejecutó más de 5.000 actividades preventivas de campo en procesos críticos a lo que se sumó planes de auditoría y simulacros con más de 28.000 horas de entrenamiento preventivo en diversas áreas de la Empresas y contratistas, todo lo anterior, con base en el Sistema de Gestión OHSAS 18.001.
- Por su parte, en 2015 Chilquinta Energía continuó trabajando para incrementar y fortalecer las prácticas ambientales en todos los procesos y servicios que genera

la Compañía en el desarrollo de sus proyectos, razón por la que comenzó la realización del Plan de Gestión Ambiental Estratégico.

- El 2015, también se confeccionó el Manual de Manejo de Vegetación nativa que se constituyó en un hito y documento de consulta con las directrices fundamentales para el manejo de las especies que componen el bosque nativo regional en nuestra zona de concesión.

### **3.4.2.- Análisis FODA**

#### **3.4.2.1.- Fortalezas**

- La cultura organizacional de Chilquinta Energía se encuentra bien alineada con la misión corporativa y su principio de entrega de excelencia en la calidad del servicio de suministro eléctrico, por lo que en parte se cumple con la premisa de mejorar la calidad de vida de las personas.

- El clima de confianza, colaboración y compromiso que reina al interior de la compañía permite mejorar sustancial y continuamente la eficiencia de sus procesos internos, entregando una mejor orientación al cliente.

- La importancia que se entrega al desarrollo personal y profesional y las políticas de meritocracia impuesta por la administración permiten a cada colaborador

desarrollar sus tareas en un clima de confianza, colaboración y compromiso entre ellos, valor fundamental que se transfiere en la obtención de ser una de las mejores Empresas para trabajar (17° lugar en el Rankin Great Place To Work).

- La reciente creación del departamento de medio ambiente al interior de la Empresa permite enfocar de mejor forma los esfuerzos en gestión ambiental y mejorar el control en proyectos y obras en materia de eficiencia energética y medio ambiente.

#### **3.4.2.2.- Debilidades**

- La falta de programas de incentivo a la innovación al interior de la Empresa impide el crecimiento y la creación de proyectos en materia de eficiencia energética, siendo una falencia importante para lograr la sustentabilidad.

- La falta de una comunicación más expedita entre jefaturas y cargos medios entre el grupo de Empresas, impide la generación de una sinergia que permita intercambiar métodos de trabajo y experiencia para lograr una mejora sustancial de los procesos internos en la compañía.

- No existe actualmente el concepto integral de RSE por parte de la alta dirección, ya que se practica como acciones de marketing aisladas no como una visión corporativa que se integre plenamente en sus políticas de calidad.

- No existe un método o plan de seguimiento que permita medir el real impacto de las acciones RSE sino que se realizan al interior de la Compañía y las vinculantes con la comunidad y el medio ambiente; perdiendo esa relación real con la comunidad y sus clientes.
- La mala imagen que muchos clientes tienen de la compañía a pesar de estar bien catalogada en la industria a nivel nacional, nos indica falta de educación, apoyo a las personas y la comunidad, ya que la Empresa no se presenta como un real referente en el desarrollo económico de la región de Valparaíso. Los clientes perciben un servicio caro y malo, en particular, en períodos de contingencias como eventos climático-atmosféricos y movimientos sísmicos, caracterizados por una lenta reposición del suministro.

#### **3.4.2.3.- Amenazas**

- El estancamiento de la economía y la falta de nuevos proyectos de generación eléctrica impiden al sistema reducir los precios de generación provocando una mala imagen en los clientes de las empresas de distribución.
- Las exigencias de mejores estándares por parte de los clientes en cuanto a calidad, disponibilidad y seguridad en la provisión de servicios básicos.

- La creciente conciencia de la población respecto del ejercicio de sus derechos ciudadanos, lo cual se expresa en mayores demandas hacia los sectores públicos y privados, así como en la judicialización de proyectos de generación y transmisión eléctrica.
- La aplicación del nuevo marco legal, normativo y regulatorio relacionado con el ámbito ambiental, el cual ha exigido un importante esfuerzo de comunicación y coordinación entre los actores de la industria
- La necesidad de responder a una creciente demanda de energía eléctrica y servicios relacionados, considerando la diversidad de los clientes y sus necesidades, junto con la entrega de una oferta de precios competitiva

#### **3.4.2.4.- Oportunidades**

- La mayor accesibilidad a internet por parte de la comunidad como medio de comunicación eficaz permite tener un adecuado medio de información de problemas que los clientes puedan tener con el suministro, cobros, entre otros, convirtiéndose en una herramienta válida para mejorar la calidad de su producto, automatización y virtualización de su servicio y ser una buena retroalimentación para mejorar las acciones RSE de la compañía.

- La creciente conciencia de la población respecto del ejercicio de sus derechos ciudadanos, lo cual se expresa en mayores demandas hacia los sectores público y privado, permiten desarrollar con facilidad programas de carácter cultural, recreacional y deportivo, que contribuyan a la recuperación de espacios públicos para la convivencia comunitaria.

- La reciente entrada en vigencia de la ley 20.571 que le entrega a los clientes la opción de convertirse en un generador residencial de energía eléctrica, con medios no convencionales de producción de energías renovables, permite abrir una oportunidad real de generar un proyecto de eficiencia energética donde los mismos clientes puedan participar generando energía para autoconsumo con la opción de inyectar en forma remunerada a la red los excedentes, proceso conocido como Net Billing.

### **3.5.- PLANIFICACION**

#### **3.5.1.- Planificación Estratégica**

Su finalidad es que la Empresa pueda jerarquizar sus áreas de intervención en función de sus líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo.

### **3.5.1.1- Misión y Visión del Plan RSE**

Los autores pretenden que la Misión y Visión este ligada a los nuevos tiempos, en este caso, con la Responsabilidad Social Empresarial, por lo que se propone dar un giro en ese sentido incorporando el medio ambiente como un área importante a considerar. Es por ello que se propone reformular la actual misión quedando de la siguiente forma: “Brindar excelencia en la calidad de la distribución, transmisión y generación de energía eléctrica, así como en la totalidad de sus productos y servicios asociados, con el *propósito de contribuir al crecimiento conjunto de las personas, la sociedad, la empresa y el medio ambiente*”.

En la visión se propone una mejora sustancial y poner énfasis en la calidad de la educación en el área eléctrica, como del fomento al cuidado del medio ambiente y la eficiencia energética, por lo que también se reformula esa parte que dice: “ser la mejor Empresa del país en todos los rubros que participa en el mercado, llegando a ser una Empresa líder en servicio, cercanía a sus clientes, educación y eficiencia energética y el cuidado del medio ambiente.

### **3.5.1.2.- Políticas**

La política de RSE tiene como eje principal la educación para su desarrollo y gestión, que son la energía, la educación y el emprendimiento, por lo que las políticas de la RSE serán:



- Desarrollo de plan de marketing responsable en el que se integren la comunidad, procurando y promoviendo principios éticos en los negocios y el cuidado del medio ambiente como principales ejes de acción.
  
- Difusión de prácticas sustentables del negocio y de eficiencia energética hacia la comunidad y los *stakeholders*, de tal forma de minimizar las asimetrías de información entre cliente, agentes relacionados y la compañía.
  
- Promover la integración y comunicación con las empresas relacionadas con el área eléctrica (generación, transmisión y distribución) y entidades gubernamentales asociadas (entidades regulatorias y fiscalizadoras) facilitando el establecimiento de confianzas y de relaciones sustentables.
  
- Mejorar la capacitación de los trabajadores, profesionales y personal interno de Chilquinta Energía como también de personas y empresas asociadas a la compañía.
  
- Generar alianzas de cooperación con establecimientos de enseñanza técnica y universitaria, para mejorar las competencias de jóvenes estudiantes, relacionados al área energética facilitando el uso de su Centro de Competencias Técnicas con sede en Quilpué.

### **3.5.1.3.- Aspectos RSE**

#### **3.5.1.3.1.- Gobernanza, Medición y Control de Gestión.**

- **Gobernanza**

Definir un sistema por el cual la Empresa implemente decisiones con el fin de lograr sus objetivos estratégicos, además de cumplir voluntariamente con la directriz 231 de la Superintendencia de Valores y Seguros para prácticas de gobierno corporativo.

- **Medición**

En este caso los autores proponen una medición y control de gestión a través de indicadores de desempeño (KPI), acuerdos de nivel de servicio (SLA) y Global Reporting Initiative (GRI)

- **Control de Gestión**

Confección voluntaria de Informe Anual de Sostenibilidad destinado a reportar la gestión y resultados de Chilquinta en materia económica, social y de medio ambiente y sus grados de cumplimiento.

- **Participación en políticas públicas.**

Elaborar un plan de acción para participar y cooperar activamente con entidades públicas gubernamentales, de supervisión y fiscalización en políticas publicas relaciones con el área eléctrica.

- **Difusión código y conducta ética**

Difusión y capacitación permanente del FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*), a los trabajadores de la compañía y *stakeholders*, esta es una norma de comportamiento ético y de ley de prácticas corruptas en el extranjero que rigen a la compañía, ley de Estados Unidos pero que se aplica en Chilquinta.

### **3.5.1.3.2.- Derechos Humanos**

- **Política de derechos humanos**

Implementar una política universal de derechos humanos al interior de la Empresa, dando cumplimiento a los principios básicos establecidos en el pacto global de la ONU y no como acciones aisladas, tales como las actuales prácticas de no discriminación, acoso laboral, igualdad de oportunidades y desarrollo de meritocracia, entre otros.

- **Plan de Tolerancia Cero Accidentes.**

Fortalecimiento del plan de Tolerancia Cero Accidentes, buscando conseguir la tasa cero, tanto en frecuencia y gravedad, a través de capacitación y difusión de acciones preventivas de accidentes.

- **Fortalecimiento Centro de Competencias Técnicas Aplicadas**

Mejoramiento del programa de entrenamiento y evaluación Continuación del Programa de Entrenamiento y Evaluación.

Establecer apertura de CCTA hacia establecimientos de enseñanza técnica y universitaria, para mejorar las competencias de jóvenes estudiantes, relacionados al área energética.

### **3.5.1.3.3.- Compromiso con sus clientes**

- **Satisfacción de clientes.**

Desarrollo de una campaña de información sistemática de educación del recurso energético y de fidelización que entregue beneficios para el pago de cuentas al día y que aquellos clientes que actualicen sus datos en base de clientes. La campaña de información debe contener aspectos tales como: pago de compensaciones

interrupción de suministro, tarifas, eficiencia energética, creación de tarifas flexibles reguladas, aplicación de energía adicional de invierno, reliquidación tarifaria, equidad tarifaria residencial (ETR), reconocimiento a la generación local (RGL) y generación residencial (NET BILLING).

- **Mejoras en la calidad de la atención a clientes.**

Desarrollar un plan de automatización y virtualización en la atención de clientes.

- **Canales de comunicación con clientes.**

Potenciar el uso de otras vías de comunicación no tradicional, tales como internet, mensajes de texto, redes sociales y otros medios para una mayor fluidez de información y atención con los clientes.

- **Cercanía y calidad de vida de sus consumidores.**

- Promover la creación de un programa de subsidio energético estatal a clientes de condiciones especiales, personas en condición de vulnerabilidad social, dependientes de la energía para mantener su vida, tercera edad, entre otros.
- Promover un subsidio estatal al uso de calefacción eléctrica en reemplazo de otras energías contaminantes.

### **3.5.1.3.4.- Innovación y Eficiencia**

- **Innovación**

Creación de un concurso interno para ideas innovadoras para el sector eléctrico, premiando las ideas ecoeficientes y de cuidado del medio ambiente.

- **Productos y servicios ecoeficientes.**

Lanzamiento a nivel masivo de producto NetBilling para generación de energía Eléctrica con medios domiciliarios de energía renovable no convencional.

- **Educación sobre la energía a la comunidad.**

Creación de una campaña educativa focalizada en el uso eficiente de la energía a nivel residencial y pymes.

- **Eficiencia energética.**

- Creación de concurso anual de inversión en energías ecosustentables con la participación de emprendedores y la comunidad.

- Creación de plataforma abierta (CreaChilquinta) para que trabajadores presenten sus ideas de proyectos en eficiencia energética, de tal forma de sistematizar este tipo de procesos.

#### **3.5.1.3.5.- Desarrollo Social**

- **Empleabilidad y Capacitación.**

- Creación “Programa de empleabilidad de estudiantes” de la especialidad de electricidad de liceos técnico-profesionales.

- Fortalecimiento del Centro de programa de entrenamiento y evaluación real.

- Creación “programa de capacitación permanente a nuestros trabajadores.

- **Cultura y Comunidad.**

- Creación de programa comunitario “ Chilquinta en tu barrio” para el fortalecimiento relaciones con la comunidad, promoviendo la intervención de espacios urbanos sin uso o sitios eriazos.

- **Deporte**

- Creación de programa de vida sana y saludable a trabajadores Promover y fortalecer escuelas deportivas de Chilquinta.

#### **3.5.1.3.6.- Prácticas Laborales**

- Crear un programa de cultura organizacional donde la alta calidad en el trabajo de cada integrante de la compañía y del servicio tenga como objetivo la excelencia como característica fundamental, ya que esta forma parte los valores y objetivos de la Compañía.

- **Salud y seguridad laboral (trabajadores propios y contratistas).**

- En salud y seguridad laboral, la Compañía fomenta en sus colaboradores el autocuidado como un valor corporativo. Desarrolla planes y programas de prevención de riesgos y los supervisores tienen la misión de realizar reuniones de 5 minutos, para destacar la importancia de la seguridad antes de ejecutar trabajos que impliquen riesgos a la integridad física de los trabajadores.



- **Fortalecimiento del clima laboral (trabajadores propios y contratistas).**

La Compañía fomenta el trabajo en un clima laboral de excelencia, donde el respeto a las personas es un valor fundamental, evitando todo tipo de discriminación. Se celebran los cumpleaños de los trabajadores y se entrega la tarde libre al celebrado. En el caso de las trabajadoras con post natal la Empresa desarrolla un plan de reintegro flexible con la facilidad de trabajar desde la casa de la trabajadora.

Los autores proponen fomentar el cumplimiento de los planes de acogida y bienvenida a los nuevos colaboradores proceso en el cual se debe informar de los beneficios que tendrá en su vida laboral en la Empresa y quien será su tutor que lo acompañará en el proceso de inducción.

- **Atracción y retención de talentos.**

La Compañía impulsa el perfeccionamiento de trabajadores con financiamiento de estudios de post título y promueve la meritocracia para llenar cargos estratégicos. Por otra parte, existe una política de puertas abiertas para que cualquier colaborador pueda acceder a la línea gerencial.

- **Reconocimiento a los trabajadores.**

La Compañía reconoce a los trabajadores que cumplen años de servicio 10, 15, 20, 25 y 30 años de trabajo en la Compañía y premia a los trabajadores destacados con viajes al extranjero. Anualmente realiza una ceremonia de reconocimiento, a personal que se acoge a Jubilación y áreas destacadas en el período. También existen reconocimientos en servicio al cliente y premios al mejor programa de prevención de riesgos.

- **Criterios de sostenibilidad en selección y evaluación de proveedores.**

Se propone establecer criterios en base a puntaje de evaluación no sólo en calidad, servicio, sino que también incorporar el manejo de residuos, cuidado del medio ambiente y acciones RSE que realicen estos proveedores.

- **Capacitaciones a contratistas.**

Fortalecimiento del Centro de Competencias Técnicas Aplicadas a través del programa de entrenamiento y evaluación a trabajadores propios y contratistas enfatizando aspectos preventivos destinados a inculcar el valor de la vida y la seguridad de los colaboradores.

### **3.5.1.3.7.- Medio Ambiente**

- **Política y estrategia de relaciones comunitarias.**

Desarrollar programa de relaciones comunitarias consistente en realización de actividades de intervención barriales en distintas comunas de la región.

- **Certificaciones de Sistemas de gestión ambiental**

- Desarrollo de un plan a largo plazo para reemplazo de transformadores eléctricos que usen el Bifenilo Ploriclorado (PCB) por el uso de aceite de silicón o transformadores secos.

- Plan de manejo de la vegetación nativa, donde por cada árbol que se deba talar se reemplace uno por uno nuevo.

- Cumplir con certificación ISO:9001, 14000 y OSHAS 18001

### **3.5.1.4.- Áreas y ámbitos prioritarios de Intervención y Objetivos Estratégicos**

- Se considera que una de las áreas de intervención e importancia es la educación energética, tanto por capacitación, campañas de concientización de la

energía especialmente en la educación básica y media que son los pilares del futuro eléctrico.

- Creación de concursos y actividades para el adecuado manejo y uso de la energía eléctrica.

- Mejorar la calidad de educación eléctrica de profesionales, personas y empresas del área eléctrica, mejorando así la calidad de vida de los trabajadores de Chilquinta, a través de CCTA y de apoyo para mejoramiento de la vivienda o calidad de vida.

### **3.5.2.- PLANIFICACION OPERATIVA**

La planificación operativa debe contener los siguientes aspectos fundamentales para su ejecución:

- Permitir la identificación de posibles riesgos ambientales, sociales y económicos a los que el negocio está expuesto.

- Servir como herramienta de autodiagnóstico para sus procesos internos.

- Fomentar la credibilidad, transparencia y buenas relaciones con sus clientes.
- Crear canales sólidos de comunicación con sus grupos de interés, clientes y la sociedad.

### **3.5.2.1.- Objetivos Específicos**

- Permitir el desarrollo de la educación y emprendimiento, especialmente en materia energética, contribuyendo al crecimiento conjunto de las personas, la sociedad y la Empresa.
- Generar asociatividad con las entidades más relevantes de la Región, ya sean estas públicas o privadas, al desarrollar y apoyar seminarios, conferencias o actividades que logren efectuar un progreso en los grupos de interés y comunidad en general.
- Mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores de Chilquinta promoviendo el equilibrio entre trabajo y familia.
- Formar y promover mayores competencias en los profesionales, personas y empresas vinculadas al área eléctrica, a través de la entrega de becas y capacitación especializada.

- Promover la educación energética, a través de campañas de uso eficiente de la energía en colegios y establecimientos educacionales.
- Creación de concursos y actividades para el adecuado manejo y uso de la energía eléctrica.
- Mejorar la calidad de educación eléctrica de profesionales, personas y empresas del área eléctrica, mejorando así la calidad de vida de los trabajadores de Chilquinta, a través de CCTA y de apoyo para mejoramiento de la vivienda o calidad de vida.

#### **3.5.2.2.- Metas**

- Conseguir una tasa de accidentabilidad el 0% en los trabajadores de la Empresa y de personas en instalaciones realizadas por la compañía.
- Confeccionar anualmente de forma voluntaria y permanente el Informe de Sostenibilidad de la compañía, que permita comparar periódicamente las acciones de RSE y sus grados de cumplimiento.
- Aumentar en un 15% el grado de cumplimiento de las acciones de RSE anualmente que se realicen a través del plan.

- Entrega de premios a un 10% de los titulados con primera distinción de su promoción en carreras del ámbito eléctrico.
- Establecer al menos con 5 acuerdos de cooperación con entidades gubernamentales para la promoción y desarrollo de programas relaciones con el medio ambiente.
- Aumentar en un 30% el tiempo utilizado en capacitación en la CCTA para la realización de capacitación a trabajadores de Chilquinta y entidades asociadas.

#### **3.5.2.3.- Planes de Acción**

- Fortalecimiento del actual plan de becas y subsidios para profesionales del área y trabajadores de Chilquinta, junto el fortalecimiento y mejoramiento del Centro de Capacitación
- Creación de plan de fomento y emprendimiento energético para educación básica, media y universitaria, cuyo principal objetivo sea su aporte al medio ambiente y la sostenibilidad.
- Gestión de todos los planes y programas de apoyo para generar un alto nivel de cultura y educación de eficiencia energética en la sociedad.

- Campaña comunicacional permanente para difusión de todas las actividades y acciones que impulse la compañía en sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial.



## CAPITULO 4: CONCLUSIONES GENERALES

A partir del presente estudio, es posible establecer algunas conclusiones que dicen relación con las políticas de Responsabilidad Social Empresarial en Chilquinta Energía. Destacar los gap o brechas que pudiesen existir en la materia, respecto de lo que debiese ser una correcta gestión en Responsabilidad Social, así como destacar los desafíos pendientes para posicionarse como una Empresa líder en RSE en la región a la cual sirve.

Resulta evidente que en el contexto de las desconfianzas que existen en el mercado derivadas de malas prácticas comerciales impuestas en algunos sectores empresariales, el financiamiento irregular de campañas políticas y otras anomalías que afectan a la sociedad en su conjunto, hacen más necesario que nunca que las empresas desarrollen una fuerte reputación corporativa, actuar como buenos vecinos corporativos para obtener la validación de sus clientes, consumidores y la comunidad toda para asegurar primero una actividad permanente en el tiempo –el ser sostenibles- es decir, capaces de crear valor económico (fomentado el crecimiento económico), ambiental (preservando el medio ambiente) y social de manera de asegurar la satisfacción de los distintos *stakeholders* y agentes económicos, respectos de lo éstos esperan de la Empresa en el corto y largo plazo.

En el caso particular que nos ocupa, los trabajadores esperan mejores rentas, los accionistas esperan mejores retornos a su inversión, las instituciones gubernamentales el aseguramiento del suministro, el cumplimiento irrestricto de la regulación y diversificación de la matriz energética, los clientes excelencia en el servicio (en términos de continuidad y calidad del producto) a tarifas razonables, los ecologistas esperan el cuidado del medio ambiente, todo lo cual se inserta en un mercado caracterizado por un marcado dinamismo.

En ese marco, los autores estiman que falta camino por recorrer en Chilquinta para lograr sus objetivos estratégicos como son mejorar la calidad del servicio (técnico – comercial) y la percepción que los clientes tienen del mismo, lo que puede lograr a través de una redefinición y sistematización de sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), esto es, comprometerse más con la comunidad a la cual sirve, en particular convertirse en un apoyo a la pequeña industria regional con foco en la eficiencia energética, educación y emprendimiento (*spin off*), en consecuencia en un referente en el desarrollo económico de la región de Valparaíso.

Se detecta que la Empresa ha centrado sus esfuerzos en entregar un mejor servicio en la calidad de distribución, transmisión y generación de energía como bien lo menciona su misión corporativa pero esas mejoras que se logran detectar

en la disminución de la cantidad de reclamos y baja tasa de interrupciones en el servicio que tiene la Empresa, no se traducen en una mejor imagen corporativa debido a que los clientes consideran que la Empresa los toma como meros consumidores de un bien o servicio y no tienen un compromiso mayor con las personas y la comunidad.

Se observa además que sus clientes no sienten que Chilquinta sea una entidad eficiente y comprometida con el desarrollo de la región como si lo considera la Empresa, por lo tanto se observa un sesgo en el análisis realizado por la Sociedad, no siendo capaz de posicionar entre sus clientes que su actividad es un negocio regulado en términos de calidad de servicio, como en las tarifas que aplica a los consumos de energía eléctrica de sus clientes. Asimismo, no ha logrado permear a la comunidad en conceptos importantes de su gestión como el peso de la generación en el valor total a pagar, el costo por pérdidas no técnicas (hurto de electricidad), reliquidaciones tarifarias, pago de compensaciones por interrupciones y otros conceptos afines.

En el desarrollo del presente trabajo se detectó que Chilquinta Energía sólo ejecuta acciones de Responsabilidad Social Empresarial aisladas o puntuales, las cuales no tienen medición o evaluación en su incidencia en términos de impacto

social, económico ni ambiental, tampoco existe un seguimiento a través del tiempo que indique su relevancia para la Compañía o la sociedad, por lo cual se hace imprescindible, en una primera etapa la implementación del plan expuesto por los autores que entrega una solución a esta problemática interna de la Compañía.

Los autores proponen canalizar el plan propuesto a través de la creación de una Fundación a cargo de Chilquinta Energía, institución que será encargado de las acciones de la Responsabilidad Social Empresarial de la Compañía y que será dependiente directamente del directorio de la Empresa.

La ventaja de este cambio de rol no será sólo la eficiencia y eficacia de las políticas y acciones de Responsabilidad Social Empresarial sino que podrá optar a franquicias tributarias a través de la ley de donaciones, las cuales hoy en día no se aplican en la Compañía.

La meta con de la propuesta de los autores es revertir ese 70,2% de su cartera de clientes que tiene mala imagen de la Compañía para convertirlos en clientes apóstoles, satisfacer de mejor manera las demandas de los *stakeholders* y

generar las confianzas necesarias para ser sostenibles en el tiempo, en particular en escenarios de crisis.

Dado expuesto en los capítulos precedentes, los autores esperan que su plan sirva a la Empresa para que sus esfuerzos y logros indiscutibles puedan ahora si posicionarse en la mente de los consumidores y *stakeholders* (*Top Of Mind* entre empresas *utilities*, no sólo de las empresas de distribución eléctrica) como pretende, lo que ha quedado demostrado con los estudios propios realizados por cuenta de la Sociedad y a través de los ranking elaborados por la autoridad sectorial, dado que los autores entienden la Responsabilidad Social Empresarial como un nuevo paradigma de gestión que genera ventajas competitivas para la Empresa y sus *stakeholders* puesto que mejora los procesos productivos, aumenta la productividad, fortalece el desarrollo de mejores practica empresariales, disminuye la rotación de colaboradores, disminuye los costos y aumenta la fidelización de los clientes para finalmente entregar al mercado productos y servicios con un alto valor agregado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

**Stephen P. Robbins – Mary Coulter, 2010:** “Administración” – 5° Edición

**Milton Friedman, 1966:** “Capitalismo y Libertad”.

**Andrew Carnegie, 1899:** “El Evangelio de la Riqueza”. Tomado de James A. F. Stoner et al. Administración. 6ta. Edition.

**K. Davis, 2008:** “The Meaning and Scope of Social Responsibility”.

**Robert W. Ackerman, 1973:** “How Companies Respond to Social Demand”  
Harvard Business Review, 1973.

**Archie B. Carroll, 1979:** “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, Academy of Management Review 4.

**Peter Drucker, 1981:** La Administración y la Calidad de Vida, La Gerencia  
Editorial El Ateneo. México.

**John W. Humble, 1975:** Responsabilidad Social de la Empresa - Madrid  
Cuadernos Universidad-Empresa, núm. 5

## **Publicaciones**

**Centro de estudios Vincular:** Publicación RSE Estandares Internacional

**Centro de estudios Vincular:** Publicación Modelo de Gestión RSE

**Chilquinta Energía S.A.:** Memoria Anual Chilquinta Energía, año 2015.

**Acción RSE:** Emprendimiento como estrategia de RSE, Acción RSE 2011

**Superintendencia de Electricidad y Combustibles:** Ranking 2014 de Calidad de Servicio de las Empresas de Distribución de Electricidad

## **Leyes**

Ley 20.444

Ley 20.061

## **Páginas web**

[www.vincular.org](http://www.vincular.org)

[www.wikipedia.org/wiki/ISO\\_26000](http://www.wikipedia.org/wiki/ISO_26000)

[www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl)

[www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl)