



**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

Título:

**Estrategia de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial en
la Banca Comercial**

Sustentado por:

Nombre:

Christian Bertini Quiñonez Colorado

Matrícula:

2015-0147

Asesor (a)

Sención Raquel Zorob Ávila

Distrito Nacional

Diciembre, 2016

INDICE

RESUMEN	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCION	1

CAPITULO 1

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA BANCA COMERCIAL.

1.1 Origen y Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial.	3
1.2 La Responsabilidad Social Empresarial en la Banca Comercial.....	9
1.2.1 Experiencias de la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en algunos bancos comerciales.....	13
1.3 Situación Actual de la Responsabilidad Social Empresarial en la Asociación de Bancos Dominicanos (ABA).	26

CAPITULO 2

DISEÑAR UN MODELO Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ACOPLADO A UN BANCO COMERCIAL.

2.1 Condiciones Previas o Requisitos Mínimos para Diseñar un Modelo y Estrategia de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial.	35
2.2 Modelo y estrategia de gestión de responsabilidad social empresarial (INDICARSE).....	36
2.3 La Norma SGE21 en la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. 42	
2.4 Estrategia de Gestión en la Responsabilidad Social Empresarial en la Banca Comercial.....	55

CAPITULO 3

VALORAR LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN UN BANCO COMERCIAL.

3.1 Valorar la Estrategia Propuesta en Responsabilidad Social Empresarial en un Banco Comercial.....	59
---	----

3.2 Ventajas y/o Desventajas de la Estrategia Propuesta en Responsabilidad Social Empresarial en un Banco Comercial.....	60
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFIA.	64

RESUMEN

En los últimos años se ha producido en el sector bancario mundial una importante evolución en el área de la responsabilidad social, ya que estas instituciones han tenido que integrar criterios ambientales y sociales en sus procesos, productos y servicios, y al articular positivamente su accionar en respuesta a requerimientos y necesidades de sus diversas partes interesadas. La importancia de incluir dentro de su plan estratégico las políticas de RSE obedece a que a través de ella se contribuye al desarrollo económico de la sociedad. La RSE en bancos comerciales pretende realizar buenas prácticas cotidianas y que estos a su vez los hagan más competitivos y también contribuyan al desarrollo económico y social del país. Una de las mejoras que ofrece la RSE en las bancos y empresas consiste en mejorar las condiciones de trabajo, y las normas de estructura que ayudan a sus empleados y clientes siendo una ventaja competitiva en el mercado en un mundo cada vez más globalizado. Así mismo, en diferentes ámbitos del sector financiero y no financiero se pueden optar por modelos de RSE coherentes con sus negocios impactando a nivel de ingresos y posicionamiento de marca con sus consumidores. Por tanto, un modelo de negocio bancario con RSE, a partir de normas se puede aplicar el cómo efectuar y realizar labor social en beneficio de sus empleados y la sociedad.

DEDICATORIA

A Dios la honra y gloria por el éxito alcanzado, por haber culminado una etapa más y brindarme los conocimientos para salir adelante.

A mis padres Roberto Quiñonez y María Dolores de Quiñonez por siempre estar apoyándome y forjar en mí sus valores y disciplina para siempre alcanzar cualquier meta con esfuerzo y sacrificio.

A mi amada esposa Mariella Monge de Quiñonez por tu incondicional apoyo por inspirarme siempre ser mejor y ser parte fundamental en el éxito alcanzado, a mi hija Mariella Fernanda Quiñonez por ser mi motor de vida e inspiración para ser mejor padre, profesional y persona.

A mis hermanos Luisa Quiñonez y Roberto Quiñonez, por siempre apoyarme en cualquier proyecto de vida que emprendo, a mis sobrinos por su amor y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la sabiduría, la paciencia, la tenacidad y fuerzas para salir adelante ante este reto; que sé que todo sacrificio tiene su recompensa.

A mis padres por estar en todo momento de mi carrera como profesional e inspirar en mí que todo en la vida requiere sacrificio, pero se tiene su recompensa.

A mi esposa Mariella Monge de Quiñonez por estar conmigo siempre en todo momento que, aunque el camino no sea fácil siempre encontrar en ti las palabras y el soporte para salir adelante, a mi hija por inspirarme siempre ser mejor y alcanzar cualquier meta que me proponga.

A mis amigas de carrera Alba Fernández y Madel Chávez “El Alpha Team”, por hacer esta aventura divertida y compartir sus conocimientos y sacar adelante todos los retos que se nos presentaron.

A mis maestros Carlos Contreras padre e hijo, Nelson Rodríguez, Ariel Espejo y Yvelice Zorob por compartir sus conocimientos y dejar huellas en ser un mejor profesional y mejor persona para la sociedad.

A todos ustedes.....GRACIAS...!!!!

Christian Bertini Quiñonez Colorado

INTRODUCCION

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido definido regionalmente como una nueva cultura de negocios basada en principios éticos y el firme cumplimiento de la ley, de forma que se contribuye a la competitividad de las empresas, el bienestar general y el desarrollo de las naciones del istmo. Esta visión conjunta de la RSE asegura la sostenibilidad tanto de las empresas como del medio donde operan. Tomando en cuenta que la RSE es una estrategia para lograr competitividad dentro de cualquier sector en este caso particular el financiero, es aquí donde nace su mayor interés en promover esta forma de hacer negocio dentro del mercado que compiten.

El objetivo de este trabajo consiste en dar importancia de poder incorporar dentro del plan estratégico de una institución financiera o pymes con el objeto de ser más sustentables a lo largo del tiempo y ser más rentables. Para ellos se incorporan indicadores de RSE. Muchas empresas han cambiado sus modelos de negocios considerando los stackholders para así tener mayor impacto en la sociedad en la producción de sus productos y servicios.

Esta investigación se justifica por diferentes autores que nos ayuden a comprender el concepto de RSE y los diferentes métodos usados en las diferentes empresas alrededor del mundo y como ha venido evolucionando en su uso en la actualidad, como se ha convertido en una ventaja competitiva ante las demás empresas, sustentado por instituciones que fomentan la RSE como parte de su plan de negocio y medición según su actividad y giro empresarial.

El capítulo I de la estrategia de gestión de RSE en la banca comercial, se basa en método histórico y descriptivo, dicha información basada en hechos relacionados con el pasado y la tendencia del mismo con la situación actual y su evolución. De cómo la problemática en cuestión de RSE ha tomado un giro al integrarse en la estructura de la empresa, no solo para ser sustentable sino para evolucionar con el mercado como parte de su estrategia de negocio.

El capítulo II consta de las condiciones que deben poseer una empresa u organización para implementación de RSE dentro de su empresa, a través del método descriptivo y comparativo, así como los diferentes métodos, estrategias, normas las cuales están vigentes actualmente y de cómo dichas estrategias impactan a la sociedad.

El capítulo III es tomar en cuenta y la valoración de dicho método y estrategia propuesta, así como también poder identificar las diferentes ventajas que ofrece dicha propuesta y la valorización del mismo; por el impacto positivo de la organización con la sociedad.

CAPITULO 1

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA BANCA COMERCIAL.

1.1 Origen y Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial se inicia en el debate público y el ámbito académico como un tema central por diversas razones, a pesar de las etapas de relativa estabilidad vemos que desde el capitalismo las vinculaciones entre sociedad y empresa siempre se están cuestionando de una u otra manera según los motivos y el contexto en que se produzcan.

Desde la Revolución Industrial en adelante se encuentra una constante discusión sobre las responsabilidades que la sociedad en su conjunto debe exigir a las empresas por su labor en ella.

En 1920 hay desarrollos de iniciativas tempranas en este sentido al generarse una preocupación con respecto a las relaciones entre empresa y sociedad y de ahí en adelante comienza el concepto a adquirir fuerza en especial a partir de la Segunda Guerra Mundial al instaurarse plenamente dentro de los conceptos modernos de las empresas propiamente tales, al finalizar dicho conflicto hay una serie de hechos que permanecen en la consciencia de la sociedad como la pobreza, la exclusión, la crisis de 1930 con sus consecuencias, los desequilibrios económicos entre otros. Por tales motivos, la OIT funda los pilares de la corresponsabilidad de las instituciones y agentes económicos, políticos y sociales con el fin de que establecer las pautas para el progreso de la sociedad.

En 1944, en la Declaración de Filadelfia se declara la responsabilidad social en la generación de empleo junto con la mejora de las condiciones de trabajo, lo cual no es de exclusiva responsabilidad u obligación de los gobiernos e

instituciones públicas, ya que a esto se deben sumar a la vez el sector privado de la economía al tenerlo como prioridad dentro de sus funciones.

La RSE surge en Estados Unidos a finales de los años 50 y principios de los 60, a raíz de la Guerra de Vietnam y otros conflictos mundiales, como el apartheid. Despierta el interés en los ciudadanos que comienzan a creer que, a través de su trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos, están colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables. Tiene un impulso importante con la aparición del libro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen. (Bowen, 2010)

Con lo anterior se llega a establecer una unión fuerte entre la actividad económica y el progreso social con el objetivo de crear un consenso amplio y duradero en las sociedades desarrolladas conformando de tal forma las reglas y normativas entre 1950-1970 al buscar el crecimiento, bienestar y equilibrio para dicho período, siendo destacables por sus logros sobre todo por desarrollar el concepto de RSE a partir de la Declaración de Filadelfia dando pie a su debate teórico y su concerniente discusión posterior en la segunda mitad del siglo XX donde destacan los acuerdos u obligaciones morales del sector privado con el fin de progreso de las sociedades de nuestro tiempo lo cual ampliamente aceptado tanto por los gobiernos, sindicatos, empresas y por la OIT.

En la década de 1950 del siglo pasado se ven los primeros avances o tratados teóricos con relación al concepto de RSE en su versión más moderna a pesar de que en ese entonces las vinculaciones entre sociedad y empresa no representan un tópico relevante para la comunidad académica al no destacar en el ámbito y debate público, debido al contexto de confianza y prosperidad social. En la década siguiente es cuando nace la real discusión frente a las responsabilidades empresariales al haber un malestar generalizado en la realidad social de las naciones desarrolladas junto con una contestación social y cultural sin precedentes.

Se expresa en revueltas juveniles o movimientos estudiantiles, en el rechazo de sistema político con su funcionamiento y de las principales instituciones de la sociedad, en la extensión de guetos, marginación urbana, en malestar por las tensiones sociales, raciales, y generacionales, incomprensión por lo irracional del consumismo manifestada en la “sociedad plástica o del plástico” entre otras cuestiones. Esto es resultado del modelo empresarial de finales de 1960 donde prima por sobre todas las cosas el crecimiento y beneficio empresarial, sin ninguna consideración frente a los efectos generados hacia el medio ambiente, a los equilibrios sociales conformados en las décadas anteriores, todo esto deriva en altos niveles de frustración en los sectores más dinámicos de la comunidad.

A partir de lo mencionado se llega a construir tres períodos de desarrollo y conformación de RSE desde el conflicto social, ellos son:

1. Desde finales del siglo XIX que corresponde a los procesos de maduración de la reflexión sobre el rol de la ética y de los criterios morales en la gestión de las empresas.
2. Desde la segunda mitad de la década de 1960 donde hay una fuerte etapa de auge de los problemas sociales con un desplazamiento de las preocupaciones teóricas hacia el campo de las relaciones y sociedad.
3. La última etapa se da con gran realce en USA al producir una gran discusión dentro del sector político, académico y cultural dado el papel como las responsabilidades sociales de las empresas mediante lo cual varias universidades fundan programas sobre las vinculaciones entre sociedad y empresa, emanando publicaciones y trabajo de gran calidad donde se trata el tema de la RSE con una buena fundamentación teórica del concepto y sobre la Empresa y Sociedad logrando de tal manera una consolidación y reconocimiento de la disciplina académica.

Este es el comienzo para una nueva etapa en las relaciones entre el sector social y el empresarial derivado de la declaración de 1971 del Comité para el Desarrollo Económico sobre las responsabilidades sociales de las empresas, cuyo

principal aporte es la propuesta formal de un acuerdo de coparticipación entre las empresas y los gobiernos con el objetivo del progreso social de las naciones, de tal forma de ayudaría activamente en la participación de las empresas en la resolución de los más graves problemas a los que en ese instante se enfrena la sociedad norteamericana.

Lo central de este punto es lo primordial del sector económico privado en servir a los requerimientos de la sociedad, porque el futuro de las grandes corporaciones y/o empresas depende de las respuestas que sean capaces de dar a las expectativas y demandas del público o consumidor; en el ámbito empresarial las responsabilidades de las empresas se pueden representar a través de tres círculos concéntricos, son los siguientes:

1. El círculo interior corresponde a las responsabilidades económicas de creación de riqueza unido a la contribución al crecimiento económico del país, ambas como funciones básicas de la actividad empresarial.
2. El círculo intermedio corresponde a las responsabilidades de las empresas en el desarrollo de sus funciones económicas, las que le demandan actuar con sensibilidad hacia las prioridades de la sociedad junto con un alto respeto hacia sus normas y valores sociales, son las llamadas “ética social” las que involucran el cuidado de los impactos ambientales que se vinculan a las actividades de las empresas. Además de garantizar las relaciones de las corporaciones con sus empleados/as basadas en la confianza y el mutuo beneficio con la prestación de atención a las demandas y expectativas de los consumidores.
3. El círculo exterior corresponde a la participación de las empresas en el objetivo colectivo de esfuerzo colectivo tanto de progreso como de perfeccionamiento social.(Zelada, 2005)

La empresa, organización o grupo de trabajo que lleva a cabo un proyecto a largo plazo transforma el ambiente y la sociedad utilizando recursos para

satisfacer sus propias necesidades y las de sus clientes. Al hacer esto, impacta en distintos grupos: Empleados, Socios, clientes, proveedores, El medioambiente, La comunidad y público en general.

Esta repercusión puede ser tanto positiva cuando se logra desarrollo, satisfacción, empleo, entre otras cosas como negativa al degradar el medioambiente, crear condiciones inhumanas de trabajo, engañar a los clientes, empleados y asociados.

La sociedad comienza a darse cuenta del impacto de las empresas u organizaciones en su entorno y piden una mayor revisión de este efecto.

La nueva forma de hacer negocios, es donde la empresa gestiona sus operaciones en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras. Debe poseer la capacidad de dar respuestas a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma, las empresas son socialmente responsables cuando las actividades realizadas se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.(empresarial c. c., 2016).

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se puede definir como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento.(Garcia, 2009).

Bowen, se relaciona con una serie de propuestas que permitirían aumentar la capacidad de respuesta de la gestión empresarial a los intereses sociales,

muchas de la cuales medios siglos más tarde han cobrado plena realidad y vigencia:

- A. Cambiar la composición de los consejos de administración, facilitando la incorporación de los puntos de vistas de otras partes interesadas además de los accionistas.
- B. Una mayor representación del punto de vista social en la gestión, especialmente teniendo en cuenta que esta instancia es mucho eficaz en las decisiones de una empresa que el propio Consejo de Administración de la misma.
- C. La auditoría social, realizada por expertos independientes externos evalúan las políticas de la empresa en aspectos tales como precios, salarios, investigación y desarrollo, publicidad, relaciones públicas, humanas o con la comunidad, entre otros.
- D. Formación de directivos, a pesar de poseer habitualmente un alto nivel educacional, es necesario comprendan la forma más completa de sus propias funciones en la sociedad, los problemas gubernamentales, las relaciones internacionales o la naturaleza de los grandes movimientos sociales, entre otras funciones.
- E. Una mayor publicidad de los negocios, para eliminar la habitual atmósfera de misterio y secreto que rodea a los asuntos de negocios, instaurando las bases del principio de transparencia que caracteriza el comportamiento socialmente responsable en la actualidad.
- F. Desarrollo de códigos de negocios, aquellas buenas prácticas empresariales dignas de imitar y que dan inicio a la redacción de códigos éticos, con contenidos más específicos y concretos relativos a cada organización.
- G. Investigación en las Ciencias Sociales, relacionada con la necesidad de que las empresas destinen mayores recursos al desarrollo de investigaciones en aspectos como la psicología, sociología o economía, para la formulación de normas para el buen desempeño social de las empresas.(bowen, 1953)

1.2 La Responsabilidad Social Empresarial en la Banca Comercial.

Los bancos son, en general, grandes empresas que ejercen un fuerte impacto sobre el tejido económico. Su ámbito profesional los sitúa en el centro de las consecuencias sociales y medioambientales de las actividades de las empresas que gozan de sus servicios. Este hecho les confiere una responsabilidad particular. Desde hace quince años están integrando progresivamente esta preocupación en sus prácticas para responder de manera particular a las demandas de la sociedad civil y de los donantes.

Este compromiso de los bancos se realiza de diferentes formas:

- Mejora de las condiciones de trabajo a nivel interno.
- Reducción de la huella ecológica de la empresa.
- Mecenazgo, filantropía y/o financiamiento de obras sociales.
- Cooperación con las ONG, clientes, instituciones de micro finanzas.
- Oferta de productos y servicios responsables: préstamos verdes, inversiones socialmente responsables (ISR), ahorro solidario.
- Control de los riesgos medioambientales y sociales de las inversiones.

La integración de la RSC en el sector bancario se produce desde dos perspectivas:

- i) la promoción de la sostenibilidad a través de la gestión socialmente responsable de la organización (buenas prácticas en aspectos ambientales, de gobierno, de gestión de proveedores, de relación con trabajadores, o de acción social)

- ii) la integración de la RSC en el negocio de intermediación bancaria y de inversión en mercados financieros, a través del diseño de productos y la definición de políticas de inversión y financiación que incorporen la sostenibilidad como base de estrategia de negocio y gestión de riesgos (financiación de proyectos que gestionen riesgos sociales y ambientales, inversión con criterios de sostenibilidad, diseño de productos comerciales de ahorro con criterios ambientales, sociales, y de gobierno corporativo, los denominados criterios ASG).

Por tanto, se especifican en la puesta en práctica de la RSC en el sector bancario supone asumir una serie de compromisos y poner en marcha los medios, políticas y procedimientos adecuados para alcanzar los resultados deseados con compromiso de:

- i) la sostenibilidad en el seno del negocio principal
- ii) la responsabilidad, asumiendo al más alto nivel las consecuencias de los impactos de las propias transacciones y riesgos gestionados
- iii) la rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés
- iv) la transparencia
- v) la gobernabilidad y los mercados, lo que supone desalentar prácticas financieras inapropiadas y favorecer la implantación de regulaciones públicas que protejan intereses sociales.

Estos aspectos pueden ser analizados tanto desde la perspectiva de la banca al por menor como desde la perspectiva de la banca de inversión, y supone profundizar en una serie de aspectos que nos permitan conocer el grado de incorporación del concepto de sostenibilidad al negocio bancario.(Muñoz, 2010)

Siguiendo la metodología propuesta por De la Cuesta, mediante el estudio de casos se analizan los aspectos básicos para que la banca comercial o banca al por menor sea considerada como sostenible. En este sentido, el comportamiento en gestión de una entidad financiera que quiera ser considerada como socialmente responsable, desde la perspectiva de sus filiales en países en vías de

desarrollo, implica mantener las mismas políticas y procesos que en el país en que tienen establecida su sede social, asumiendo incluso mayores responsabilidades por las carencias de las sociedades que no son atendidas por dichos estados.(DelaCuesta, 2006)

Las entidades financieras con filiales en países en vías de desarrollo tienen especial influencia en cómo se produce el desarrollo de estos países, por lo que deben, a través de su forma de operar, prestar especial atención a cuestiones como el respeto a los derechos humanos, condiciones laborales e impactos ambientales, no incrementar la presión sobre los niveles de deuda de estos países o apoyar el desarrollo a través de estructuras de financiación adecuadas, como las micro finanzas. La incorporación a la gestión de estrategias como las citadas se realiza a través de la denominada gestión sostenible o gestión socialmente responsable.(DelaCuesta, 2006)

Según un informe casi todas las grandes empresas españolas en Latinoamérica tienen un departamento o un responsable de RSC, han creado códigos éticos, definido misión y visión con conceptos de RSC y cumplen con los principales marcos regulatorios globales de referencia. El sector financiero español es uno de los sectores más dinámicos en el ámbito de la RSC en Latinoamérica y ha tratado de dar respuesta al compromiso social definiendo sus políticas de responsabilidad social e informando a través de las memorias de sostenibilidad. Sin embargo, es necesario tener presente una serie de premisas para poder actuar de manera socialmente responsable en todas aquellas regiones donde se tiene presencia. En este sentido, es necesario evitar la existencia de estándares diferentes en función de dónde esté localizada la filial, asumir estándares internacionales sociales y medioambientales que vayan más allá de la legislación del propio país y generar mecanismos de supervisión para verificar que se están cumpliendo los estándares establecidos en cualquier región.(bretones, 2011)

Los Bancos: Un Vector de Desarrollo de la RSE en las Empresas.

Los servicios proporcionados a los bancos por el Grupo AFD benefician, en última instancia, a las PyMES, cuyo acceso al crédito es a menudo difícil, al tiempo que constituyen una parte importante del empleo y de la economía de los países de intervención de la Agencia. Por sus efectos positivos sobre los recursos humanos, el medio ambiente, la gestión de costes y la innovación, la RSE puede aportar una respuesta a los diferentes desafíos de estas empresas y concretamente hacerlas más competitivas, tanto a nivel local como a nivel de la exportación.

Por ello, la iniciativa de la RSE con respecto a los bancos pretende reforzar la política RSE de la banca, pero también permitir una sensibilización de sus clientes en relación a la adopción de mejores prácticas.

Las Etapas Clave del Desarrollo Sostenible en el Sector Bancario.

- 1992: Tras la Cumbre de la Tierra de la ONU en Río, lanzamiento de la PNUMA-FI: colaboración público-privada entre el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el sector financiero privado que pretende promover las relaciones entre el medio ambiente, la sostenibilidad y la actividad financiera y favorecer la adopción de mejores prácticas medioambientales y sociales por parte de las instituciones financieras.
- 1998: Edición de las «Normas de Desempeño» de la Corporación Financiera Internacional (IFC) – grupo del Banco Mundial.
- 2003: Edición de los «Principios del Ecuador»: una serie de políticas e indicadores comunes que comprometen a las instituciones financieras firmantes a asegurarse de que los proyectos que financian son realizados de una manera socialmente responsable y respetuosa con el medio ambiente.
- 2006: Edición de los «Principios para la Inversión Socialmente Responsable» (ISR) de la ONU (UN-PRI).
- 2007: Adopción del Consenso de Roma por los donantes

1.2.1 Experiencias de la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en algunos bancos comerciales.

La AFD en la República Dominicana.

La Agencia Francesa de Desarrollo opera en el país desde el 1997. La Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), institución pública, opera desde hace más de 70 años para enfrentar la pobreza y contribuir al desarrollo sostenible económico y social. Implementa la política de cooperación para el desarrollo definida por el Gobierno francés.

Con una red de 70 agencias y oficinas de representación en todo el mundo, la AFD financia y acompaña proyectos que mejoren las condiciones de vida de las poblaciones, que sostengan el crecimiento económico y preserven el medioambiente: educación, salud, apoyo a los agricultores y a las pequeñas empresas, desarrollo urbano, transportes públicos, acueductos y saneamiento, preservación de bosques, mitigación y adaptación de los efectos del cambio climático.

En el 2014, la AFD otorgó más de 8,000 millones € para el financiamiento de proyectos en 100 países en el mundo y en Francia de ultramar. Los mismos contribuyen a la escolarización de 2 millones de niños y 332,000 personas en formación profesional, al mejoramiento del abastecimiento de agua potable para 2.75 millones de personas. En el mismo año, los proyectos de eficiencia energética permitieron ahorros de 11.7 millones de toneladas de CO2 al año.

Proparco es la filial de la AFD especializada en el financiamiento del sector privado. Su principal accionista es la AFD quien controla 63% de su capital. Los otros accionistas son bancos privados franceses e internacionales, empresas, fondos éticos y fundaciones. La misión de Proparco consiste en apoyar las inversiones privadas, ya sea financiando directamente a empresas o a través de la intermediación financiera.

La AFD y Proparco otorgan financiamientos en la República Dominicana desde 1997. Durante los diez primeros años en el país, la AFD y Proparco financiaron varios proyectos públicos y privados en el desarrollo rural y agroindustrial, el medioambiente, la educación superior, el sector bancario y financiero, tales como:

- Un proyecto de apoyo al sector del café, a través del Instituto Dominicano del Café (17 millones de €)
- Un proyecto de reforestación de la Cordillera Central, principal cuenca hidrográfica de la región agrícola del Cibao, ejecutado por la asociación Plan Sierra (3,1 Millones de €)
- La ampliación y la modernización de los campus de Santiago y de Santo Domingo de la universidad PUCMM; programas de préstamos estudiantiles a favor de la universidad PUCMM (5 Millones de €), que permitió a unos 1,500 estudiantes dominicanos y haitianos de recursos modestos financiar estudios superiores de calidad.
- La creación de una línea de producción de naranjas por parte del grupo agroindustrial Rica.
- Varias líneas de crédito de inversión concedidas a los principales bancos comerciales e instituciones de micro finanzas del país para financiar Pymes.

A partir de 2009, el Grupo AFD en la República Dominicana otorgó financiamientos de mayores montos, debido a la implementación de una estrategia que hace hincapié en el ordenamiento territorial, las infraestructuras y la movilidad urbana, la mitigación y adaptación al cambio climático, la educación superior y la salud junto con el Estado Dominicano y el sector privado.

El ordenamiento territorial y el desarrollo urbano.

El acompañamiento de un crecimiento demográfico y económico rápido requiere una ordenación del territorio que responda a las necesidades de la población y las empresas. Desde el manejo del agua y saneamiento, el

tratamiento de desechos, el ordenamiento de barrios marginados incluyendo la construcción de viviendas sociales, hasta la modernización de los transportes públicos, el Gobierno y las municipalidades del país deben enfrentar numerosos desafíos. Se trata del principal sector estratégico del Grupo AFD en América Latina y el Caribe.

El medioambiente y las energías renovables.

La República Dominicana cuenta con un medioambiente diverso que ha contribuido al desarrollo de su economía, por ejemplo, en el sector turístico. Aun así, su entorno natural se ve amenazado por la presión demográfica, por la concentración urbana y por el rápido crecimiento de la actividad industrial. La AFD financia proyectos en el sector del medioambiente, en particular para apoyar los programas de reforestación de la Cordillera Central. Asimismo, evalúa proyectos públicos y privados de energías renovables que permitirían diversificar la matriz energética del país y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

El desarrollo económico de la República Dominicana en las últimas décadas ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de una parte creciente de la población. Sin embargo, el acceso de la población a servicios de salud y educación de calidad es problemático. Una oferta privada de servicios de salud y de educación está tomando cada vez más relevancia en el país. En este contexto, el Grupo AFD apoya los planes de expansión y modernización tecnológica de universidades y centros de salud y contribuye a incrementar el acceso a estos servicios (atenciones médicas a pacientes de escasos recursos, préstamos educativos, etc.)

El apoyo al sector privado y en particular al desarrollo de las PYMES

El apoyo al sector privado consiste principalmente en apoyar programas de inversión de empresas o entidades privadas (con estatus de fundación sin fines de lucro) en el sector de las infraestructuras, la agricultura, la salud, la educación superior, las microfinanzas, entre otros.

Líneas de crédito y garantías a bancos comerciales para financiar proyectos de inversión. En el marco de los proyectos de inversión de las empresas y de las PYMES en un contexto de mejora de la competitividad y de la productividad, el Grupo AFD concede a varios bancos dominicanos líneas de crédito a largo plazo en dólares y garantías para financiar proyectos de empresas y de PYMES exportadoras.

Las Microfinanzas.

En la República Dominicana, una parte importante de la población no está bancarizada: su capacidad de ahorro y sus necesidades de préstamos productivos y de consumo son demasiado bajas en relación a los costos que implica para los bancos comerciales. Las microfinanzas constituyen un canal fundamental para satisfacer la demanda de inversión de microempresarios y PYMES, a la vez que contribuyen al desarrollo económico y a la reducción de la pobreza. El Grupo AFD apoya el sector de las microfinanzas a través de préstamos para inversiones de alto impacto económico y social, así como asistencia técnica y programas de capacitación.

La Agricultura

El sector agrícola representa cerca de 8% del PIB de la República Dominicana y está priorizado en la estrategia nacional de desarrollo del país. República Dominicana es el primer país exportador de banano y cacao orgánico, y la calidad de su café está reconocida mundialmente. Siendo esencial para garantizar la seguridad alimentaria y el desarrollo económico, el sector agrícola requiere importantes inversiones para ser competitivo en el marco de los acuerdos de libre comercio con Estados Unidos, Centroamérica y Europa. El Grupo AFD apoya específicamente este sector a través de un fondo de garantía (ARIZ) para favorecer el crédito bancario a empresas agrícolas y a través de financiamientos de su filial Proparco a proyectos de inversión de empresas agroindustriales. (AFD, 2016)

Los Financiamientos del Grupo AFD.

En función de los socios y de las características de las operaciones, el Grupo AFD (AFD o Proparco) ofrece distintos tipos de financiamientos, acciones de fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica para facilitar la implementación de los proyectos.

Financiamientos al Estado

La AFD provee financiamientos al Estado Dominicano mediante préstamos soberanos a largo plazo de hasta 20 años de duración. Según las características del proyecto, el nivel de la tasa de interés de los préstamos puede variar. Además, la AFD puede en algunos casos conceder donaciones mediante asistencia técnica o financiamiento de estudios de factibilidad para acompañar la ejecución de un proyecto. Los préstamos soberanos pueden ser de dos formas:

➤ Préstamos para proyectos de inversión:

El financiamiento se concede al Estado para un proyecto específico cuyas características han sido definidas en concertación con el Gobierno. Los proyectos son ejecutados por instituciones públicas o por entidades privadas bajo la supervisión de una institución gubernamental. Los proyectos de inversión son priorizados por el Gobierno Dominicano e incluidos en el Presupuesto General del Estado y cuentan con asignaciones presupuestarias propias. Mediante un Acuerdo Subsidiario entre el Estado Dominicano y la Unidad Ejecutora se definen las modalidades de transferencia de fondos y las obligaciones técnico-financieras.

➤ Préstamos de apoyo presupuestario sectorial:

El financiamiento se concede bajo la forma de apoyo al presupuesto general del Estado a los fines de contribuir a la implementación de una política o de un programa sectorial del Gobierno. A través de este tipo de préstamo, el Gobierno puede financiar un programa que incluya una serie de proyectos de inversión y/o iniciativas prioritarias dentro de un mismo sector y zona geográfica determinados.

La AFD puede refinanciar inversiones ejecutadas por el Gobierno mediante el reconocimiento de gastos.

Financiamientos al sector privado

El Grupo AFD dispone de tres modalidades de apoyo al sector privado:

➤ **Financiamientos de la AFD:**

La AFD financia empresas privadas o fundaciones sin fines de lucro a través de préstamos a largo plazo con tasa de interés menor a la tasa del mercado según los impactos sociales y medioambientales de los proyectos. Eventualmente, préstamos pueden estar acompañados de una donación de asistencia técnica dirigida específicamente a la implementación de componentes de carácter social o medioambiental.

➤ **Financiamientos de Proparco:**

Proparco otorga préstamos en divisas (dólares o euros) así como en moneda local a largo plazo (mínimo 5 años) con posibilidades de conceder períodos de gracia durante la implementación del proyecto y hasta el inicio de sus operaciones. Las tasas de interés que ofrece Proparco son comerciales. El monto mínimo de sus préstamos es de 5 Millones de dólares.

Garantías de la AFD a préstamos bancarios (fondo ARIZ):

La AFD cuenta con un fondo de garantías (ARIZ) dirigido a PYMES de sectores productivos (agricultura, agroindustria, manufactura) para facilitar su acceso a créditos bancarios a largo plazo en el marco de proyectos de inversión. El financiamiento de ciertas actividades presenta riesgos que instituciones financieras requieren compartir. El fondo ARIZ permite disminuir el riesgo de los bancos garantizando hasta un 50% de los créditos que conceden a las PYMES y hasta 75% de los que otorgan a las instituciones de microfinanzas.

Listado de los financiamientos otorgados por el Grupo AFD desde el 2009.

En el 2014: Financiamientos de la AFD

- Un préstamo de apoyo presupuestario de 210 millones de dólares al Estado Dominicano en el ámbito del ordenamiento territorial y la movilidad urbana de Santo Domingo Este (extensión línea 2 del Metro, Teleférico, Acuabús, ordenamiento del barrio de La Barquita y reubicación de su población en La Nueva Barquita).
- Un préstamo de 5 millones de euros a Fondesa para financiar microcréditos productivos en la zona fronteriza.
- Un préstamo de 5 millones de euros a Fundapep para otorgar créditos educativos que faciliten el acceso a la educación Superior.
- Un préstamo de 10 millones de euros a la Universidad PUCMM para implementar su programa de desarrollo institucional en materia de excelencia académica, inclusión social y eficiencia energética.

En el 2013: Financiamientos de la AFD.

- Un préstamo de 5.1 millones de dólares al Estado Dominicano para crear los centros de formación hotelera, pastelería y gastronomía del INFOTEP.
- Una donación de 0.5 millones de euros al Estado Dominicano para dotarle de un Fondo de estudios y de fortalecimiento de capacidades en desarrollo urbano y medioambiente.
- Un préstamo de 2 millones de euros a Fondesa para favorecer el acceso a la educación Superior.
- Financiamientos Proparco.
- Un préstamo de 10 millones de dólares para la expansión y modernización tecnológica del Hospital Metropolitano de Santiago.

En el 2012: Financiamientos de Proparco.

- Una línea de crédito de 15 millones \$ al Banco León para financiar proyectos de inversión de PYMES.

En el 2011: Financiamientos de la AFD.

- Un préstamo de apoyo presupuestario de 230 millones \$ al Estado Dominicano para apoyar el plan de transporte urbano de Santo Domingo
- Un préstamo de 6 millones de euros a la Universidad PUCMM para la implementación de un programa de préstamos estudiantiles.
- Un préstamo de 5 millones euros y una donación de 0.5 millones de euros al Banco Ademi para el desarrollo de la actividad de microfinanzas en las zonas rurales.
- Una garantía ARIZ de 0.5 millones dólares a LAAD para garantizar un préstamo a una empresa productora de café.
- Una línea de crédito de 20 millones \$ al Banco de Reservas para el financiamiento de inversiones de PYMES.
- Una garantía ARIZ de 0.3 millones \$ a LAAD para garantizar un préstamo a una empresa productora de café.
- Acción formativa del CEFEB, Seminario de formación sobre microcrédito para el financiamiento de viviendas económicas.

En el 2010: Financiamientos de la AFD.

- Una garantía ARIZ de 0.7 millones de dólares al Banco BHD para garantizar un préstamo a una empresa productora de aguacates.
- Un préstamo de 18 millones de dólares a CEDIMAT para la construcción y el equipamiento de su centro cardiovascular.
- Una donación de 0.4 millones de euros al Estado dominicano para dotarle de un fondo de estudios y de fortalecimiento de capacidades en medioambiente y desarrollo urbano.
- Estudio realizado por la AFD con delegación de fondos.
- Un estudio de factibilidad, financiado por la Comisión Europea, sobre la organización social y aspectos medioambientales en el marco del mercado binacional entre Dajabón y Ouanaminthe, en la frontera entre República Dominicana y Haití.
- Financiamientos de Proparco.

- Una línea de crédito de 25 millones de dólares al Banco Popular Dominicano para el financiamiento de inversiones de empresas.
- Una línea de crédito de 4 millones de euros al Banco Ademi para el financiamiento de microcréditos.

En el 2009: Financiamientos de la AFD.

- Un préstamo de 9.2 millones de euros y una donación de 1 millón de euros al Estado dominicano para un programa de sostenibilidad ambiental de la Cordillera Central implementado por la asociación Plan Sierra.
- Una garantía ARIZ de 0.5 millones de dólares al Banco BHD para garantizar un proyecto de producción agrícola bajo invernaderos.
- Financiamientos de Proparco
- Una línea de crédito de 25 millones de dólares al Banco BHD para el financiamiento de inversiones de empresas privadas.
- Un préstamo de 20 millones de dólares para la rehabilitación y la ampliación de la carretera Boulevard Turístico del Atlántico (BTA) en la península de Samaná. (afd, 2015)

El Apoyo de los Bancos Piloto en Materia de RSE

La RSE se puede convertir en una verdadera orientación estratégica para ciertos bancos. El Grupo AFD favorece esta orientación ofreciéndoles un respaldo técnico y financiero para ayudarles a definir y ejecutar una política RSE todavía más ambiciosa. Pueden concederse líneas específicas de crédito para la ejecución de "Programas RSE" en los bancos con vistas a:

- La adopción de una política RSE interna
- la integración de las diligencias medioambientales y sociales en su proceso de evaluación de riesgos
- la puesta a disposición de las empresas clientes de una gama de servicios no financieros: diagnósticos, formación en materia de RSE y guía para el mejoramiento de estándares de calidad y mejora de las condiciones de trabajo.
- protección medioambiental, higiene y seguridad

Líneas de Crédito Medioambientales: Un Ejemplo de los Bancos Mauricianos.

EL AFD concedió una línea de crédito medioambiental a cinco bancos mauricianos. La oferta preveía una mejora de su sistema de control de riesgos medioambientales y sociales. Con la ayuda de un consultor, se ha llevado a cabo un seminario de sensibilización con los cinco bancos.

Tres de ellos decidieron revisar los procedimientos de gestión de estos riesgos. El consultor se ha encargado de preparar los planes de acción para reforzar sus dispositivos de gestión de los riesgos medioambientales y sociales y llevar a los bancos a un mismo nivel en materia de RSE.

EL FRCG El Fondo de Fortalecimiento de las Capacidades de Gobernanza está destinado al financiamiento de asistencia técnica para proyectos RSE o de prevención de blanqueo de dinero, con una participación del banco beneficiario. Las subvenciones pueden alcanzar montos de 50.000 euros.

El Apoyo a una Política de RSE: Misión de un Consultor de Ghana.

Creado en 1994, CAL BANK es un banco comercial ghanés. Con el fin de mantener su posición competitiva y continuar contando con el respaldo de los proveedores de fondos internacionales, el banco ha querido desarrollar una iniciativa de control de los riesgos medioambientales y sociales de sus compromisos.

La concesión de una nueva línea de crédito en 2007 por Proparco (Filial del AFD a cargo de la financiación del sector privado) y el DEG (homólogo alemán de Proparco) ha venido acompañada con compromisos de implementación por parte del banco, con el apoyo de un consultor y de un sistema de control y evaluación de sus riesgos medioambientales y sociales.

La misión tenía como objetivo: evaluar la huella medioambiental y social de los clientes de CAL BANK y los riesgos asociados, definir una política medioambiental y social detallada, elaborar los instrumentos y los procedimientos a desarrollar a nivel interno para integrar los criterios mencionados en el análisis

de los proyectos financiados (clasificación de los proyectos, lista de exclusión), formar a dos personas internamente para estar a cargo de estas cuestiones de RSE.

La Colaboración de AFD/HALKBANK

Creado por el Estado en 1938, el Halkbank dispone de una red de oficinas bien distribuidas por todo el territorio nacional, incluyendo las zonas más desfavorecidas. La AFD ha establecido una alianza estratégica con el Halkbank con el fin de convertirlo en un vector de a las PyMES locales en materia de RSE. Una primera línea de crédito concesional permitió sensibilizar a una treintena de Pymes y a los miembros de su personal sobre la problemática RSE.

A través de una segunda línea de crédito, otorgada en diciembre de 2007, el banco financia un ambicioso programa RSE que se llevará a cabo durante tres años.

Este programa contiene varios componentes:

- El otorgamiento de préstamos a 160 PyMES en las regiones más desfavorecidas
- El desarrollo de una gestión interna de RSE, en particular el establecimiento de diligencias medioambientales y sociales en el proceso de evaluación de riesgos de los proyectos financiados
- La realización de campañas de sensibilización y de formación sobre la RSE
- La realización de auditorías gratuitas de las PyMES
- La asesoría para la obtención de las certificaciones ISO 14001 (medio ambiente) y OHSAS 18001 (salud y seguridad en el trabajo evaluación de riesgos)
- El desarrollo de un programa de formación para todos los empleados del banco.

La Colaboración AFD/TEB

Türk Ekonomi Bankasi (TEB) es un banco comercial privado turco, de vocación generalista. Creado en 1927, desarrolla un amplio programa de servicios no financieros destinados a las PyMES (talleres de formación temática, seminarios, servicios en línea). En el contexto de una convergencia hacia las normas europeas en materia medioambiental y social, la AFD y el banco decidieron basarse en estos instrumentos para integrar un programa de sensibilización y de formación sobre la RSE.

En 2007, la AFD otorgó a TEB una línea de crédito concesional en contrapartida a un compromiso del banco de llevar a cabo un importante programa de asistencia técnica RSE durante 4 años.

Entre 2007 y 2009, este proyecto ha permitido al TEB:

- Distribuir préstamos a 114 PyMES turcas
- Llevar a cabo auditorías de PyMES acompañadas de sesiones de formación impartidas por consultores
- Organizar conferencias, jornadas informativas y programas de sensibilización destinados a las PyMES
- Sensibilizar a sus empleados sobre la RSE a través de talleres y formaciones en línea (e-learning).

El Grupo AFD acompaña a los bancos en la mejora de sus estándares a través de una asistencia técnica y financiera. La AFD ayuda al banco a definir las actividades a llevarse a cabo, así como el contenido de la misión, generalmente confiada a un consultor especializado, que consiste en:

- Evaluar los riesgos medioambientales y sociales de la cartera de clientes y el proceso existente de control de riesgos del banco, identificar los objetivos de

mejora y las acciones a llevar a cabo, presentar el calendario de ejecución de las acciones y valorar sus costes, acompañar la puesta en ejecución de estas acciones.

La ayuda al control de los riesgos medioambientales y sociales de los bancos socios del grupo AFD cuentan con, o se comprometen a hacerlo, una política RSE y los medios técnicos y humanos necesarios para su implementación. Su implicación se realiza caso por caso en función de:

- Los riesgos medioambientales y sociales inherentes a su cartera de clientes, el país de intervención.

Bankinter y su Plan Estratégico de Sostenibilidad “Tres en Raya”.

Culmina en 2015 el “Tres en Raya”, el plan estratégico de Sostenibilidad que puso en marcha en 2012, y define un nuevo plan con el mismo nombre que ampliará el alcance y profundidad de su estrategia de responsabilidad social para el período 2016-2020.

Para ello, el banco ha desarrollado un modelo de gestión de la responsabilidad corporativa centrado en la creación de valor compartido con sus grupos de interés, integrándolo en la gestión del banco de manera global, transversal y progresiva.

El Plan que ha concluido se ha articulado en tres ejes: el económico enfocado al apoyo al emprendimiento y al desarrollo de la ISR (Inversión Socialmente Responsable); el social, dirigido a promover un diálogo activo con el Tercer Sector y el desarrollo de la accesibilidad universal; y el ecológico, centrado en la gestión de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) generadas por su actividad, tanto de forma directa como indirecta. Estos ejes fueron definidos a partir del análisis del entorno y de la detección de tres grandes crisis la económica, la social y la medioambiental, con el fin de dar respuesta a los retos derivados de las mismas, asumiendo el compromiso de alinear la gestión de la sostenibilidad corporativa del banco con su modelo de negocio.

El apoyo al emprendimiento contemplado como elemento clave para transformar la innovación en riqueza y empleo tangible y sostenible es el principal proyecto de la vertiente económica del plan. La iniciativa más destacada es el programa Emprendedores de la Fundación Innovación Bankinter que, de la mano de la filial de capital riesgo del banco, invierte en proyectos emprendedores de alto potencial en campos como las TIC, las tecnologías móviles, las energías limpias, la nanotecnología y la biotecnología.

Por otro lado, en 2015 Bankinter ha colaborado con la Fundación Más Humano en la formación de 15 jóvenes emprendedores para crear un modelo de gestión responsable de sus empresas.

Asimismo, la entidad ha participado en la iniciativa RSE Pyme de Pacto Mundial para formar en responsabilidad social empresarial a pymes emprendedoras y continúa su acuerdo para facilitar la formación y el asesoramiento de nuevos empresarios. La vertiente social del plan responde principalmente a su compromiso adquirido con uno de sus grupos de interés estratégico, las personas con discapacidad, apostando por la accesibilidad física, tecnológica y cognitiva, articulada a través del programa inclusivo "Un banco para todos".

Así la entidad pone los medios precisos para dotar de la máxima accesibilidad a todos sus canales a distancia y sucursales físicas, eliminando las barreras arquitectónicas y aplicando las mejores tecnologías adaptadas para suprimir los obstáculos que puedan impedir el acceso de determinados colectivos al entorno digital del banco.(paine, 2015)

1.3 Situación Actual de la Responsabilidad Social Empresarial en la Asociación de Bancos Dominicanos (ABA).

La banca comercial y de servicios múltiples de la República Dominicana incorpora en su estrategia de negocios el financiamiento de proyectos cuya finalidad es la preservación del medio ambiente, la mitigación del cambio climático, el calentamiento global o efecto invernadero.

Un estudio de la dirección económica de la Asociación de Bancos Comerciales de la República Dominicana (ABA), cortado a junio de 2015, establece que el sector bancario nacional había destinado a la fecha aproximadamente RD\$1,124.5 millones solamente en financiamientos de iniciativas conocidas como proyectos “verdes”.

Con esta línea de crédito las instituciones financieras han aportado recursos para desarrollar instalaciones que permiten el uso de energía solar, eólica y de biomasa, es decir, a base de desechos sólidos; así como la implementación de sistemas de iluminación que disminuyen las emisiones de dióxido de carbono y que permiten un uso eficiente de la energía eléctrica.

Al margen del enfoque de negocios sostenibles, las entidades bancarias asumen cada vez más en el contexto de sus políticas de responsabilidad social-medidas tendentes a reducir las emisiones contaminantes, auspiciando la utilización de energía no convencional, que reduce el uso de combustibles fósiles.

En la actualidad, la estrategia de los bancos múltiples incluye tres pilares:

Primero, las líneas de crédito para financiar proyectos “verdes”;

Segundo, establecer alianzas estratégicas con ONGs y comunidades en todo el país; y

Tercero, las inversiones en sus propias instalaciones con un enfoque de sostenibilidad ambiental, que buscan el ahorro de agua, uso de energías sostenibles, ahorro de materiales, entre otras acciones”, indica el estudio.

El análisis, a cargo de los economistas de la ABA Julio Lozano y Katherine Cabral informa, además, que, durante el 2014, la banca comercial donó más de RD\$130 millones a comunidades y a organizaciones sin fines de lucro, para proyectos en beneficio del medio ambiente. Contemplaron la creación de oficinas fotovoltaicas, que permiten la generación de energía solar; la construcción de infraestructuras de parques de acuerdo a las mejores prácticas

medioambientales, ahorrando energía y agua, y la sustitución progresiva de sistemas de iluminación de bajo consumo.

Asimismo, ha implementado políticas de reciclaje de papel, cartón y plástico en sus diferentes oficinas; jornadas de reforestación y de limpiezas de playas y costas, en distintas localidades del país; programas de charlas para el cuidado del medio ambiente, entre otras iniciativas. (lozano, 2014)

El Banco Hipotecario Dominicano BHD forma parte de la asociación de bancos comerciales ABA y junto con sus programas de Responsabilidad Social Empresarial.

En el caso del Grupo BHD, la Responsabilidad Social Corporativa ha formado parte de su trayectoria, aún fuera de manera empírica, desde la constitución de su primera empresa, el Banco Hipotecario Dominicano, promotor del derecho universal a la vivienda. Ejecutivos del grupo entienden que el aporte de valor social de las empresas BHD, además de valor económico, ha continuado profundizándose a través de su diversificación hacia los negocios inmobiliarios y turísticos, dos sectores líderes en la generación de empleos y en la distribución del ingreso.

El compromiso voluntario que asumen grupo BHD para contribuir al bienestar colectivo, trascendiendo sus funciones comerciales propiamente, se ha globalizado bajo el nombre de Responsabilidad Social Corporativa, un concepto que en los últimos años ha pasado a formar parte, al más alto nivel, de la estrategia corporativa de las organizaciones modernas.

Responsabilidad Social dejó de ser un compromiso empírico, casi intuitivo, en las empresas BHD, para iniciar el tránsito hacia un programa sistemático que desde exhibe principios básicos y avances concretos.

Como primer principio, figura la gestión de las empresas BHD en un marco ético, de eficiencia y rentabilidad, generando valor para sus accionistas, sus empleados y sus clientes. Como segundo principio, se destaca la alineación de su

portafolio de negocios con el modelo de desarrollo económico del país, y, a la vez, la incorporación de la Responsabilidad Social al modelo de negocios de las empresas BHD. Y, como tercer principio, la satisfacción de las inquietudes sociales e intereses de sus distintos stakeholders o públicos relevantes, para contribuir a mejorar la calidad de vida, la satisfacción y el desarrollo integral de sus trabajadores y sus familias, la comunidad y la sociedad en general.

ACCIONISTAS.

El Grupo BHD es pionero como promotor en República Dominicana de la gobernabilidad corporativa conforme a las mejores prácticas internacionales. El año pasado culminó exitosamente la agenda de consolidación del modelo de gobierno corporativo, cuya implementación inició hace tres años, bajo la asesoría de la prestigiosa consultora internacional McKinsey & Company.

Este modelo de dirección incentiva la participación de los accionistas en la gestión de las empresas BHD, a través de los distintos comités de trabajo que conforman los directores de las diferentes filiales, tales como los comités de estrategia y desempeño, autorregulación, auditoría, recursos humanos y otros. La estructura de gobierno integrada por las juntas de directores, las asambleas de accionistas y los comités de trabajo garantizan la transparencia, el ejercicio ético y profesional, el equilibrio y la autorregulación en la gestión de las empresas BHD.

En los últimos cinco años, más del 90% de los accionistas del Grupo BHD ha reinvertido la totalidad de sus dividendos, razón por la cual se ha incrementado notablemente el capital en circulación de esta empresa, lo que constituye una significativa muestra de confianza y satisfacción de parte de sus inversionistas.

EMPLEADOS.

Las empresas BHD promueven el desarrollo integral de sus colaboradores, a través de programas de reconocimiento a la lealtad, de capacitación profesional y formación ética.

Los programas de capacitación contemplan el otorgamiento de becas universitarias para los empleados y su participación en diplomados y seminarios. Para esos fines, la División Financiera ha establecido las Escuelas de Capacitación BHD, donde el año pasado 2,034 empleados recibieron los conocimientos para mejorar sus competencias y la calidad del servicio al cliente. De igual manera, la División Turística, desarrolla desde hace dos años el Coral All Inclusive Hospitality Institute, una academia de capacitación hotelera donde más de mil empleados han mejorado sus habilidades de gestión en las distintas áreas de la industria turística.

El comportamiento ético es otro de los aspectos más relevantes dentro de la agenda de Responsabilidad Social de las empresas BHD. De ahí que hayan establecido códigos que norman la buena conducta de sus colaboradores, así como la relación de los empleados con los clientes, los suplidores, los competidores, los compañeros de trabajo y entre supervisores y supervisados

CLIENTES.

Las relaciones de las empresas BHD con sus clientes están basadas en un principio de beneficio mutuo y se desarrollan en un marco de honestidad y vocación social, con el propósito de satisfacer una necesidad de mercado y, siempre que sea posible, una necesidad social. Es así como nace el Banco Hipotecario Dominicano (BHD), en 1972, como una iniciativa para paliar el déficit habitacional y lograr que cada vez más familias dominicanas tengan su vivienda propia.

El compromiso con la vivienda y el desarrollo de la industria de la construcción fue afianzado más adelante, en 1980, con la creación de Inmobiliaria BHD, filial que desde el año 2001 y hasta la fecha ha estado llevando a cabo un proyecto conjunto al Instituto Nacional de la Vivienda (INVI) para dotar de viviendas a miles de familias de escasos recursos. A la fecha, más 2,200 familias se han beneficiado de esta iniciativa que constituye un modelo de alianza estratégica entre los sectores público y privado.

El remozamiento del Centro Histórico de Santo Domingo es otro gran proyecto en el que Inmobiliaria BHD ha incorporado la Responsabilidad Social a su portafolio de negocios. Mediante este programa, Inmobiliaria BHD construye viviendas de bajo costo en edificaciones coloniales o en terrenos de la Ciudad Colonial, que son compradas por clientes de clase media, amantes del Casco Histórico de Santo Domingo, quienes están llamados a velar por la preservación de este Patrimonio Cultural de la Humanidad.

De igual modo, las empresas de la División Financiera han alineado su portafolio de negocios al modelo de desarrollo económico del país, apoyando a los principales sectores generadores de divisas y de empleos, impulsando la competitividad nacional y fomentando las exportaciones.

En ese sentido, el Banco BHD inauguró el año pasado las oficinas DEX, especializada en la prestación de servicios a los exportadores; relanzó la red de distribución de remesas más amplia y diversificada del país y continuó su tradicional apoyo financiero a la industria turística.

La División Financiera también inauguró el Banco Pyme BHD, especializado en la financiación de la pequeña y mediana empresa, el sector que más empleos crea en República Dominicana, incluso por encima del sector público, y que lleva una impronta de solidaridad social y familiar en gran parte de sus iniciativas.

Como casa matriz, la otra gran iniciativa de impacto social en la que el Grupo BHD está involucrado actualmente es la empresa en desarrollo Parques Eólicos del Caribe, constituida desde el año 2000, con la finalidad de producir energía a partir del viento y promover soluciones ecológicas y modernas para el problema energético del país.

COMUNIDAD Y SOCIEDAD.

Los aportes de las empresas BHD a la comunidad se han concentrado en el apoyo a la educación, la cultura, el medioambiente, la promoción de la competitividad nacional e iniciativas de solidaridad social. En este contexto,

durante el pasado año, el Banco BHD realizó un programa de donaciones de útiles escolares y alcancías en escuelas de San Cristóbal y Jarabacoa, donde también promocionó entre los niños el ahorro como base del desarrollo colectivo e individual.

Junto a otros miembros de la Asociación de Bancos Comerciales, entregó importantes donativos para la construcción de la Unidad de Tomografía del Hospital Robert Read Cabral; para la iluminación de la Zona Colonial de Santo Domingo.

En el área cultural, el BHD fue patrocinador principal de la actividad más relevante celebrada en el país durante el año pasado: la exposición “Théodore Chassériau: obras sobre papel”, una muestra excepcional del mítico pintor del romanticismo francés nacido en Samaná, a principios del siglo XIX.

También fue patrocinador principal, junto a Palic Compañía de Seguros, de la excepcional muestra “Coleccionismo privado”, compuesta por obras de grandes maestros dominicanos, latinoamericanos y españoles, pertenecientes a colecciones privadas de la República Dominicana.

En tanto, la División Turística y sus hoteles Coral by Hilton continuaron su tradicional apoyo a la protección del medioambiente, con especial énfasis en el Parque Nacional del Este.

Junto a los demás miembros de la Asociación de Hoteles Romana-Bayahibe (AHRB), Coral by Hilton llevó a cabo una loable labor conservacionista y comunitaria en esta zona del país, reconocida nacional e internacionalmente como un modelo de desarrollo de turismo sustentable. Producto de ese reconocimiento, Bayahibe obtuvo el año pasado la primera certificación Bandera Azul para una playa de América.

Adicionalmente, financió la producción de documentales sobre el Parque Nacional del Este y las barreras de coral; excavaciones arqueológicas y el

apadrinamiento de las mujeres artesanas y de las escuelas públicas de Bayahibe y la isla Saona.(Digital, 2005).

Banco Popular Dominicano forma parte de la asociación de bancos comerciales ABA, la cual bajo sus programas de RSE, se fundamenta en 5 pilares:

- Medio Ambiente: Los programas medioambientales de la organización son el estandarte de su política de Responsabilidad Social Empresarial y promueven el uso sostenible y la preservación de los recursos naturales. El interés es el de crear en la sociedad dominicana un alto nivel de conciencia que se traduzca en un comportamiento más respetuoso y amigable a favor del medioambiente.
- Educación: A través de diferentes programas existen acciones a favor de la educación básica, media y superior, mediante la realización de actividades puntuales, la reparación y mantenimiento de planteles escolares y la promoción de valores éticos y morales, que benefician a miles de estudiantes. De igual modo, también se contribuye a la formación de jóvenes con vocación docente, permitiéndoles participar de una educación de calidad a fin de que luego contribuyan al mejoramiento del sistema educativo dominicano.
- Salud: En materia de salud y asistencia familiar, se trabaja de la mano con distintas entidades no gubernamentales que ofrecen ayuda médica y social. Los programas a favor de la salud, tienen como objetivo la erradicación de la mortalidad infantil y contribuir al bienestar de las familias dominicanas. Se propician acciones encaminadas a mejorar las condiciones de los principales hospitales de atención materna del país.
- Gestión Social: Promueven el desarrollo sostenible de las comunidades, como parte integral de la política de responsabilidad social empresarial. Apoyan programas de microcrédito para emprendedores, asisten a entidades territoriales que trabajan de forma integral para el mejoramiento de sus comunidades, promueven el entendimiento entre los distintos aliados estratégicos en material social y difundir valores de empeño, responsabilidad y superación personal y profesional.

- Arte y Cultura: Son iniciativas tendentes a la reafirmación de la identidad popular dominicana, a través del apoyo a publicaciones de libros, exposiciones de arte, espectáculos de teatro, música clásica y danza, y la participación en actividades que realcen la identificación del Popular con las tradiciones. (Popular, 2016)

El Banco Popular Dominicano es la empresa más reconocida por su programa de Responsabilidad Social Empresarial en la República Dominicana durante 2015. La categoría le fue concedida en el Segundo Ranking Regional de Percepción sobre Empresas Socialmente Responsables, publicado por la Revista Mercados y Tendencias. Según la investigación, los proyectos que los dominicanos más valoran dentro del accionar socialmente responsable corresponden a las campañas de protección del medio ambiente, la transparencia en su actuación y al desarrollar productos, su inversión en la población infantil, la contribución al desarrollo comunitario en general y el apoyo educativo en escuelas de bajos recursos y marginales. (Caribe, 2015)

En síntesis, los bancos comerciales asumen la responsabilidad social empresarial en actividades ajenas a su perfil corporativo, por lo que se requiere alinear su compromiso conjuntamente con sus actividades realizadas. Por ejemplo, al educar en el manejo financiero a sus actores involucrados, dándole calidad de vida en su vida familiar, planes de sucesiones, entre otras acciones a realizar siempre y cuando garanticen su sostenibilidad sin contaminar el medio ambiente.

CAPITULO 2:

**DISEÑAR UN MODELO Y ESTRATEGIAS DE
GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL ACOPLADO A UN BANCO
COMERCIAL.**

2.1 Condiciones Previas o Requisitos Mínimos para Diseñar un Modelo y Estrategia de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial.

La temática de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, es muy compleja y por lo tanto es difícil su medición en un modelo o estrategia. Para ello tiene que poseer condiciones para medir su rendimiento y poder tener una comparabilidad y así tomar mejores decisiones en sus planes de negocio y sus estrategias; entre ellas:

- 1- Sistema de autoevaluación, el cual permita obtener información viable y verificable para la empresa en relación a su práctica con responsabilidad social empresarial. ISO 26000
- 2- Comparabilidad (BENCHMARKING), un método común y usado como punto de partida en relación a responsabilidad social empresarial y su comparación en relación con las empresas.
- 3- Claridad, que la información seleccionada sea efectiva para la toma de decisiones y que sea objetiva de diferentes puntos de vista de diferentes apreciaciones.
- 4- Viabilidad de la información que se recolecta, con respecto a los procedimientos y la generación de reportes.
- 5- Priorizar los indicadores o los impactos en relación al aporte social de la empresa con la sociedad.
- 6- Legalidad, en función a los requisitos legales tanto nacionales y extranjeros aplicables a cada sector donde aplique.
- 7- Transparencia con la sociedad. Dialogo con los públicos interesados
- 8- Principios éticos, código de ética de la empresa.
- 9- Cultura organizacional, el incorporar la RSC en la estrategia de la empresa.

10- Políticas de beneficios, que sean justo y equitativos con los trabajadores de la empresa.

2.2 Modelo y estrategia de gestión de responsabilidad social empresarial (INDICARSE)

Para la definición de la estrategia RSE de la empresa y su consecuente medición, se hace indispensable delimitar el alcance de la Responsabilidad Social Empresarial.

Dentro del proyecto de regionalización de la RSE en Centroamérica, los Presidentes de las organizaciones RSE de la región acordaron que, para alcanzar la eficiencia y excelencia en el proceso de integración, se debía homologar el concepto, ejes y preguntas del Sistema de Indicadores de RSE para la región.

Para concebir la Responsabilidad Social Empresarial es indispensable incluir tres elementos fundamentales:

CUMPLIMIENTO DE LEY:

Las empresas deben asegurar su funcionamiento desde el estricto cumplimiento de la ley, nacional e internacional aplicable a su sector. Este es un requisito básico de la RSE.

DECISIONES ÉTICAS:

Adicionalmente a la observancia de la ley, las empresas deben tener una conducta guiada por principios éticos y valores. La ética es el eje transversal de la RSE.

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL:

La estrategia de RSE es un factor que contribuye a la rentabilidad de las empresas, al bienestar general y el desarrollo sostenible de los países.

A nivel mundial no se ha determinado de forma estandarizada, los temas que comprende la RSE; el avance más significativo es la definición común de áreas o ejes centrales de la misma, que se deben considerar.

Las áreas, temas o ejes de impacto en que se organizaron las preguntas de la herramienta de auto-evaluación del Sistema de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para la Región Centroamericana, responden al acuerdo regional de tomar como base los temas que ha establecido FORUM EMPRESA, adaptados a la región.

El objetivo de utilizar como referente lo establecido es tener mayor consistencia con los conceptos de la RSE a nivel internacional, y de esta manera integrar la postura de la región con el resto de Latinoamérica y el mundo.

Bajo este marco, las siete áreas, ejes o temas que contienen la Responsabilidad Social Empresarial para la Región Centroamericana están definidos así:

1. Gobernabilidad.

Este eje es la base de la Responsabilidad Social Empresarial. Se presenta como fundamento por su transversalidad en todos los demás ejes.

El núcleo de la estrategia de RSE lo constituyen los valores, transparencia, gobernabilidad corporativa y la ética empresarial. A su vez permite establecer de manera articulada los valores y comportamientos esperados de todos quienes conforman la empresa. (Monroy, 2008)

La gobernabilidad define el carácter de la empresa. Es una política de gestión basada en fundamentos éticos que establecen la forma de actuar de la empresa con todos sus públicos interesados, prevé conflictos y promueve la transparencia interna y externa. (atn, 2008)

2. Público Interno

El público interno, es el eje referente al capital humano de la empresa. Consiste en la búsqueda de las condiciones óptimas que consigan conciliar la alta productividad de la empresa con el desarrollo humano de su personal.(Monroy, 2008)

Las buenas prácticas contenidas en el eje, dan como resultado la creación de canales de comunicación, la identificación y fidelización de los colaboradores a través de su motivación.(OIT, 2008)

3. Comunidades

Este eje establece el comportamiento que la empresa debe tener frente al principal actor externo de sus relaciones: la comunidad inmediata en la que se encuentra ubicada la compañía y donde tenga intereses comerciales.(Monroy, 2008)

La comunidad es un grupo de personas que reside en la misma localidad. Para grupos cuyos miembros no residen en la misma localidad, la misma es definida como un grupo de individuos que tienen un mismo interés.

(atn, 2008)

4. Medio Ambiente

En este eje, el trabajo de la empresa debe estar enfocado en encontrar soluciones innovadoras que aseguren el uso sostenible de los recursos naturales y que reduzcan al mínimo el impacto negativo de la compañía en el medio ambiente.(Monroy, 2008)

La responsabilidad ambiental de la empresa se define como un análisis comprensivo de las operaciones, los productos y su uso. Los sistemas para la eliminación de desechos sólidos y emisiones, ahorro energético, maximizar la eficiencia y la productividad de todos los activos y los recursos “produciendo más con menos”.(atn, 2008)

5. Mercadeo

La definición de mercadeo incluye los términos de consumidores y clientes. La relación con los clientes abarca todas las políticas éticas de mercadeo, precios y publicidad responsable de los productos, bienes o servicios que produce la empresa. El mercadeo vela por la calidad y seguridad de los productos, la claridad en las transacciones comerciales y la atención o servicio al cliente.(atn, 2008)

6. Política Pública

Este eje contempla las relaciones de la empresa frente a las instituciones del poder público. Un factor importante de la empresa frente al poder público son las alianzas público-privadas. Estas uniones deben iniciarse de manera gradual partiendo de lo más cercano (poder local) para llegar finalmente al poder nacional. Las alianzas público privadas se refieren al compromiso que el sector empresarial debe contemplar para contribuir al fortalecimiento del estado de derecho y la institucionalidad de los organismos del Estado, tanto en materia de políticas públicas como respecto a transparencia política.(Monroy, 2008)

7. Proveedores

No basta con que la empresa sea responsable. Su proveedor debe ser un reflejo de los comportamientos de la misma. La Responsabilidad Social de la Empresa con su proveedor va desde el contar con una política clara respecto al procedimiento y forma de pago, hasta la definición de una estrategia de apoyo para la incorporación de la RSE con sus proveedores.(Monroy, 2008)

La importancia de este eje tiene como base las relaciones de la empresa con los involucrados en su cadena productiva. Esto significa que la compañía debe trabajar de la mano con sus proveedores y distribuidores, para asegurarse de que estos hagan negocios de manera responsable y de

acuerdo con los lineamientos básicos de operación, tecnología e información. Un aporte importante de la empresa es darle posibilidad de inclusión en su cadena productiva en la micro, pequeña y mediana empresa: Los negocios inclusivos. Los proveedores o abastecedores pueden ser individuos o empresas que proveen bienes y servicios a un cliente o a un consumidor final.(atn, 2008)

Sobre la base de estos ejes se propone el ordenamiento del Sistema de Indicadores regional de RSE que orientan la acción y que permiten evaluar el estado de la Responsabilidad Social empresarial a través de la herramienta de auto-evaluación en las empresas que adopten el modelo RSE de la región centroamericana.

Fundamento del Sistema de Medición de la RSE (Modelo Indicarse).

Se entiende que la temática de Responsabilidad Social Empresarial es compleja y por lo tanto es difícil su medición. Sin embargo, se debe hacer un esfuerzo para definir herramientas que orienten su incorporación, sistematización, evaluación y comparabilidad.

Entre ellos destaca el identificar una serie de indicadores comunes que guíen a las empresas a mejorar sus conductas de RSE favoreciendo la medición y comparabilidad.

Bajo estas premisas, los indicadores son un instrumento que ayuda a visualizar en forma simple, práctica y comunicable aspectos relevantes de la situación específica de la empresa y los cambios que se registran en el tiempo respecto a los ejes de la RSE.

Los indicadores son un insumo valioso para la toma de decisiones al proveer información sistemática y periódica acerca de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.

Como todo instrumento de medición, los indicadores de responsabilidad social empresarial que se presentan no agotan, ni pretenden reducir la realidad de la gestión empresarial en esta materia. Sin embargo, inspirados en el principio que postula la RSE de que “lo que no se mide no se puede mejorar”, los indicadores son mecanismos que facilitan el seguimiento y auto-evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial, por lo que pueden constituirse en una herramienta fundamental para evaluar logros y deficiencias en las políticas y prácticas de RSE.

Objetivo de los Indicadores Modelo Indicarse.

Se puede afirmar, que el principal objetivo del proceso de homologación de los Sistemas de Indicadores de RSE de la Región Centroamericana, es la elaboración de una herramienta de medición (auto-evaluación) acerca del estado de la gestión empresarial, tanto al interno como al externo de la empresa.

Los indicadores para la medición de la RSE en Centroamérica evalúan la existencia de “políticas y prácticas” al interno de la empresa, más no “resultados” puesto que pretenden medir el grado de incorporación de la RSE como estrategia.

A este respecto, cabe mencionar lo resuelto por los centros de RSE de la Región Centroamericana: Este es un proyecto para desarrollar instrumentos de medición comparables, en coordinación y consenso con las instituciones centroamericanas para brindar mejores herramientas y servicios a las empresas miembros de las diversas organizaciones. Maximizar la sinergia entre las instituciones para acelerar la incorporación al modelo.

Como parte del objetivo de los Indicadores centroamericanos y de la elaboración del instrumento de auto-evaluación de la RSE se encuentran también los beneficios que las organizaciones de RSE presentan.

- Evitar barreras no arancelarias. Al plantear formalmente la forma de hacer negocios responsables en la Región.

- Crear una plataforma de trabajo institucional para acelerar un cambio cultural en la forma de hacer negocios en la región.
- Garantizar congruencia y unificación de esfuerzos en la comparabilidad entre empresas: Constituir una plataforma de benchmarking empresarial.
- Sumar mejores prácticas de cada país, sin limitarse a las actuales, planteando un punto de partida para la generación de prácticas de RSE innovadoras.
- Fijar estándares propios de RSE. Posicionar a Centroamérica como una región consciente de la importancia del tema y líder al establecer parámetros de medición adaptados a su realidad.

2.3 La Norma SGE21 en la Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.

La SGE 21, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, es la primera norma europea que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la Responsabilidad Social.

Dicho de otro modo, la SGE 21 es la primera herramienta que pone a disposición de las organizaciones una sistemática enfocada a la integración voluntaria de sus preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés.

Una muestra del valor añadido que aporta a las organizaciones la SGE 21 es que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

La presente Norma permite establecer un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones. Puede aplicarse tanto a la organización en general como a determinadas unidades de negocio, siempre que

se pueda evidenciar el cumplimiento de todos los aspectos. El Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable debe ser contemplado como una parte del sistema de gestión de la organización y, por tanto, compatible e integrable con los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, o innovación, entre otros.

Alta Dirección.

Cumplimiento de la Legislación y Normativa

El compromiso con la Gestión Ética y Socialmente Responsable supone ir más allá de lo que la legislación establece. La Alta Dirección garantizará el seguimiento y control de todos aquellos requisitos legales que afectan a su actividad, incluyendo la legislación y normativa que sea específica de su sector, entorno local, ambiental, social y laboral allí donde opere. Para ello, la organización mantendrá actualizada la identificación de la legislación y normativa aplicable.

Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social

La Alta Dirección deberá definir y mantener en la organización una Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social, la cual:

- Estará a disposición de todas las personas que trabajan para la organización y en nombre de ella.
- Estará a disposición pública.
- Incluirá el compromiso voluntario de integrar, en su estrategia y gestión, aquellos aspectos sociales, laborales, éticos y ambientales que superen las exigencias de la legislación.
- Estará aprobada y firmada por el máximo responsable de la organización.

Código de Conducta.

La Alta Dirección elaborará un Código de Conducta:

- Distribuirá a todas las personas que trabajan para la organización y en nombre de ella.
- Podrá poner a disposición de sus grupos de interés.
- Deberá ser específico de la organización y coherente con sus valores.
- Definirá el canal para resolver dudas, sugerencias o denuncias.
- Establecerá las medidas sancionadoras en caso de incumplimiento.
- La Alta Dirección establecerá los mecanismos que faciliten la elaboración, revisión, comprensión y cumplimiento de este código. Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social.

La Alta Dirección creará un Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social de carácter consultivo que:

- Será nombrado por el máximo responsable de la organización e integrado por las personas que éste designe, debiendo ser representativo de las áreas de gestión de la organización y pudiendo incorporar expertos externos.
- Asegurará los recursos (humanos, materiales y financieros) para garantizar que el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable se establece, implanta y mantiene de forma eficaz alineado con la estrategia y objetivos de la organización.
- Aprobará el modelo de relación y diálogo con los grupos de interés.
- Supervisará los planes e iniciativas en materia de Responsabilidad Social que se llevan a cabo garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas de los mismos.
- Identificará los riesgos legales, sociales, laborales y ambientales que puedan afectar a la organización.

- Asesorará a la Dirección sobre sugerencias, iniciativas y propuestas de mejora.
- Asumirá la responsabilidad sobre la revisión e interpretación de la Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social y el Código de Conducta.
- Estará informado de las consecuencias para el sistema de gestión de cualquier cambio en la estructura de la organización.
- Se reunirá al menos semestralmente.

Responsable de Gestión Ética / Responsabilidad Social.

La Alta Dirección Nombrará un Responsable de Gestión Ética/Responsabilidad Social que Tendrá, Entre otras, las Sigüientes Funciones:

- Velará por el cumplimiento, seguimiento y coordinación del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (incluyendo la Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social y el Código de Conducta).
- Coordinará el Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social.
- Presentará al Comité la propuesta de plan, el inventario de iniciativas de Responsabilidad Social, el modelo de relación y diálogo con los grupos de interés y la categorización de riesgos legales, sociales y ambientales.
- Asesorará tanto a la Dirección como al Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social, y a los responsables de las áreas de gestión sobre los aspectos que considere relevantes para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Objetivos e indicadores.

La Alta Dirección establecerá un Plan de Responsabilidad Social con objetivos medibles, comparables y verificables. Se definirán los indicadores de seguimiento correspondientes con el fin de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento del plan.

Diálogo con los Grupos de interés.

La Alta Dirección desarrollará un modelo documentado de relación con los grupos de interés. Para ello se definirán los criterios para identificar y clasificar dichos grupos de interés, así como la metodología para detectar sus expectativas y establecer y priorizar los planes de acción y comunicación. Se conservarán evidencias de las comunicaciones.

Seguridad de la información.

La organización garantizará la seguridad de la información utilizada y/o conocida de sus grupos de interés desde el inicio de la relación hasta su finalización.

Política anticorrupción.

La Alta Dirección establecerá una política pública de lucha contra la corrupción que establecerá, entre otras:

- Medidas para la erradicación de prácticas como el soborno o la extorsión.
- Criterios de emisión y recepción de regalos y atenciones.
- Vías para la detección y limitación de los conflictos de intereses.
- Transparencia frente a la contribución a partidos políticos.
- Mecanismos de consulta del personal ante acciones dudosas.
- Mecanismos de denuncia contra la corrupción.

Seguimiento y evaluación.

La organización realizará anualmente auditorías internas del sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable para comprobar la correcta aplicación del sistema y su adecuación a los requisitos de esta norma:

- Se definirán las responsabilidades, criterios de auditoría, métodos y alcance que garanticen la objetividad e imparcialidad de los resultados.

- Se documentarán las desviaciones detectadas y se llevarán a cabo las acciones necesarias para su corrección.
- Se elaborará un informe de auditoría que recoja las conclusiones y que será puesto a disposición del Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social.

Revisión por la Dirección y mejora continua.

La Alta Dirección revisará el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable al menos anualmente, para asegurarse de su adecuación y eficacia, a través de indicadores de seguimiento y elaboración de planes de mejora continua.

La información de entrada para la revisión:

- Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social.
- Código de Conducta.
- Composición y actuaciones del Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social.
- Plan de Responsabilidad Social.
- Objetivos e indicadores.
- Modelo de relación y diálogo con los grupos de interés.
- Informes de auditoría.
- Acciones correctivas y preventivas puestas en marcha.

Informe de Responsabilidad Social y comunicación.

La Alta Dirección presentará, al menos cada dos años, un informe de la situación de la Responsabilidad Social en su organización:

- Incluirá el perfil de la organización, la estrategia y gestión de la Responsabilidad Social, los mecanismos de diálogo con los grupos de interés y los principales indicadores económicos, sociales y ambientales.
- Estará a disposición pública.

Clientes.

Investigación, desarrollo e innovación responsable.

La organización debe proporcionar productos y servicios responsables y competitivos, para lo cual establecerá un compromiso continuo con la Investigación, el Desarrollo y la Innovación (I+D+i), incluyendo en la elaboración del producto o el diseño del servicio criterios éticos, laborales, sociales y ambientales.

Principios de Calidad

Los principios de calidad tanto en la puesta a disposición del producto como en la prestación del servicio han de formar parte de la cultura organizativa con el objetivo de lograr la máxima satisfacción de los clientes o consumidores. La organización realizará evaluaciones de la satisfacción del cliente, analizando los resultados y poniendo en marcha las medidas de mejora oportunas.

Buenas prácticas en las relaciones comerciales

La organización presentará en todo momento una información clara y honesta de su oferta comercial. Para ello dispondrá de los siguientes aspectos:

- Identificación clara e inequívoca del producto o servicio y la oferta comercial.
- El contrato, que incluirá precio, condiciones de pago y entrega.
- Garantía y servicio postventa (siempre que proceda).
- Un sistema documentado para admitir, tramitar y registrar, las reclamaciones de los clientes, incluyendo las causas, el tratamiento dado y la respuesta.

Seguridad del Producto o Servicio.

La organización velará por la seguridad del producto o servicio que pone a disposición de los clientes y consumidores.

- Asegurará que se establecen las especificaciones técnicas del producto o servicio, incluyendo las de salud, seguridad y medio ambiente, así como las condiciones de uso y conservación y que se traslada esta información debidamente al cliente.
- Si se descubrieran defectos en el diseño, fabricación o distribución en cualquier momento después del suministro, se informará y se adoptarán las medidas para su reparación o reposición.

Accesibilidad

La organización promoverá la accesibilidad global en sus productos, servicios e instalaciones mediante la identificación, puesta en marcha y seguimiento de acciones concretas.

Publicidad Responsable

La organización establecerá principios y prácticas de publicidad responsable que serán conocidos por el Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social y los departamentos afectados, e incorporarán el tratamiento que se aplicará en caso de su incumplimiento. Estos principios y prácticas serán de aplicación en el proceso de captación comercial.

Proveedores.

Compras Responsables.

La organización definirá sus criterios de compra responsable en función de los aspectos éticos, laborales, sociales y ambientales que considere oportunos y que superen los requisitos legales aplicables.

Sistema de Diagnóstico y Evaluación

La organización establecerá un sistema de diagnóstico y clasificación de los proveedores en función de los distintos niveles de riesgo. Asimismo, la organización establecerá una metodología de evaluación de proveedores basada

en los criterios de compras responsables previamente definidos que cubra progresivamente a los distintos grupos de riesgo detectados.

La organización en la medida de sus posibilidades, colaborará con sus proveedores en la mejora continua de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico y evaluación.

Personas que Integran la Organización.

Derechos Humanos

La organización evidenciará que en materia de Derechos Humanos lleva a cabo un control y seguimiento del cumplimiento de los mismos en su relación con el personal de la organización, con atención especial a los ligados a la actividad empresarial, tales como:

- Derecho de asociación (libertad de sindicación y derecho a la negociación colectiva).
- Derechos de la infancia y la juventud (supresión de la explotación infantil y trabajos forzados).
- Derecho a unas condiciones de empleo equitativas y satisfactorias.

Gestión de la diversidad

Se identificarán los distintos perfiles de diversidad presentes en la organización, priorizando sus expectativas y necesidades y estableciendo planes de acción que garanticen una gestión responsable de dicha diversidad.

Igualdad de oportunidades y no discriminación

La organización garantizará el respeto del Principio de Igualdad de Oportunidades, de forma específica en el acceso a los puestos de trabajo, la formación, el desarrollo profesional y la retribución. Asimismo, se garantizará la ausencia de discriminación por circunstancias de género, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual o cultura, entre

otras. Y controlará expresamente que su personal no sea destinatario de conductas no deseadas que tengan como objetivo o consecuencia el atentado contra la dignidad o la creación de un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo.

Conciliación de la vida Personal, Familiar y Laboral.

La organización facilitará la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas que la integran mediante políticas activas de las que mantendrá registros de resultados.

Seguridad y Salud Laboral

La organización desarrollará los mecanismos que garanticen la seguridad y salud en su actividad, que habrá de quedar integrada en todas sus áreas de gestión. Asimismo, garantizará el cumplimiento de las disposiciones en materia de prevención de riesgos laborales.

Descripción del Puesto de Trabajo

La organización mantendrá actualizada y a disposición de las personas que trabajan en ella la descripción de los puestos de trabajo. Dicha descripción incluirá los requisitos del puesto, responsabilidades, dependencias jerárquicas y funcionales, así como los sistemas y parámetros de evaluación del desempeño.

Formación y Fomento de la Empleabilidad.

Se deberán evaluar periódicamente las necesidades de formación, estableciendo los programas necesarios para que los empleados actualicen y desarrollen sus competencias, de acuerdo con los objetivos generales de la organización.

La organización asegurará que los empleados reciben información acerca del Código de Conducta, así como de aquellos aspectos relacionados con el sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable que incidan en sus áreas de responsabilidad o que sean de interés general.

Seguimiento del Clima Laboral.

La organización llevará a cabo una evaluación del clima laboral al menos cada tres años, analizará los resultados y pondrá en marcha los mecanismos necesarios para su mejora continua.

Reestructuración Responsable.

En caso de reestructuración, la organización ha de tener en cuenta las necesidades, intereses y demandas de las partes afectadas por el proceso, reduciendo en la medida de lo posible los impactos negativos asociados.

Canal de Resolución de Conflictos.

La organización pondrá a disposición de todas las personas que la integran las vías adecuadas para dirigir sus sugerencias, quejas o denuncias sobre aspectos relacionados con la Gestión Ética y Socialmente Responsable de la organización. Se mantendrá un registro de las entradas y las medidas puestas en marcha para su resolución, así como de su eficacia.

Entorno Social.

Evaluación y Seguimiento de Impactos.

La organización tendrá en cuenta las repercusiones que tienen sus actividades en las comunidades en las que opera. Para ello identificará los impactos sociales, tanto positivos como negativos, de su actividad y adoptará las medidas oportunas para mejorar su contribución a la sociedad.

Transparencia con el Entorno.

La organización velará por la transparencia en su actividad con respecto a su entorno social, facilitando cauces de comunicación y cooperación con los grupos de interés.

Acción Social.

En el caso de que la organización realice acciones solidarias o de acción social, elaborará anualmente un informe que las especifique. Dicho informe incluirá los resultados obtenidos de acuerdo con la importancia social o económica de las mismas.

Entorno Ambiental.

Prevención de la contaminación y estrategia frente al cambio climático. La organización se comprometerá públicamente a prevenir la contaminación generada por sus operaciones y productos, incluyendo estrategias contra el cambio climático, así como a mejorar de forma continua su desempeño ambiental favoreciendo el objetivo global de desarrollo sostenible.

Identificación de Actividades e Impactos.

La organización identificará, registrará y evaluará aquellos aspectos de sus actividades, productos y servicios que causan o pueden causar impactos al medio ambiente.

Programa de Gestión Ambiental.

La organización establecerá un programa de gestión con objetivos y metas medibles y coherentes con su compromiso ambiental para sus plantas o centros de trabajo con el objetivo de mejorar los impactos en el entorno producidos por sus actividades. Este programa se revisará anualmente y siempre que se produzcan cambios en la organización que pudieran afectar a la identificación vigente.

Plan de Riesgos.

La organización establecerá un plan para evaluar, prevenir y gestionar los riesgos ambientales asociados a su actividad, así como para mitigar los impactos adversos en el entorno. El plan incluirá registros de casos de accidentes, incidentes y situaciones de emergencia, así como las medidas tomadas para su

corrección y prevención. Este plan se revisará anualmente y siempre que se produzcan cambios en la organización que pudieran afectar a la identificación vigente.

Comunicación Ambiental.

La organización informará, al menos cada dos años, sobre los aspectos ambientales asociados a su actividad.

Inversores.

Buen Gobierno

La relación de la organización con cualquiera de sus inversores, seguirá los principios rectores de transparencia, lealtad, y creación de valor de forma sostenible. Para ello formalizará un protocolo de relaciones con inversores o Código de Buen Gobierno, que pondrá a disposición de los mismos.

En dicho protocolo, la organización definirá al menos los siguientes elementos:

- Las relaciones entre propiedad y gestión de la organización.
- El contenido de la información periódica que se pondrá a disposición de los inversores.
- La frecuencia de dicha información.
- Las vías puestas a disposición del inversor para solicitar y recibir información en cualquier momento.

Transparencia de la Información.

La organización deberá hacer públicas y accesibles sus cuentas anuales.

Competencia.

Competencia Leal.

La organización respetará los derechos de propiedad de sus competidores, fomentando acudir a acuerdos entre las partes o fórmulas de arbitraje, como vía de resolución de diferencias al respecto. Asimismo, la organización no utilizará acciones indebidas para recabar información sobre sus competidores. Se mantendrá un registro actualizado que recabe las denuncias y requerimientos realizados por los competidores. La organización no difundirá información falseada o tendenciosa en contra de sus competidores.

Cooperación y Alianzas.

La organización fomentará la incorporación a asociaciones y foros de interés común, que sirva de encuentro con sus competidores y de intercambio de experiencias.

Administraciones Públicas.

Colaboración con las Administraciones

La organización establecerá los canales de comunicación y diálogo que considere convenientes con las Administraciones con las que se relacione con el fin de cooperar en el desarrollo de una cultura de Gestión Ética y Socialmente Responsable en la comunidad donde opera.

2.4 Estrategia de Gestión en la Responsabilidad Social Empresarial en la Banca Comercial.

Para poder implementar una estrategia de gestión en función de RSE, dicha propuesta a través de esta investigación y recolección de información en base a la información estudiada a continuación, en 4 fases y 8 etapas a tomar en cuenta.

Fase 1: Reflexionar sobre el alcance y el impacto de la RSE en la empresa.

Fase 2: Elaborar una estrategia de RSE integral e integrada en la estrategia global de la empresa.

Fase 3: El desarrollo de programas y las acciones correspondientes a medir.

Fase 4: Comunicación de los resultados y avances, así como la optimización de los enfoques del mismo.

Etapas 1. Transparencia en valores y prácticas.

El código de ética y valores como base inicial del modelo de gestión se fundamentan en el cumplimiento de la visión y misión, son guías y hacen explícita la posición ante aquellos con quienes mantiene relaciones en tanto a su público interno y su público externo. Los valores y principios son códigos de conducta.

Las empresas socialmente responsables deben buscar relaciones de la cual se benefician sus inversionistas, proveedores, gobiernos locales y gobierno central.

Para concretizar dicho objetivo se busca contar con los medios y recursos para informar y saber bajo qué mecanismos son más fiables para comunicar y que sea una comunicación transparente tanto en el ámbito interno y externo de la organización.

Colaboradores o Empleados (RRHH).

Etapas clave para el éxito de toda empresa se sustentan en la calidad de empleados y la fidelización y el compromiso del recurso humano, aquí tomar en cuenta las condiciones de cómo desempeña sus funciones y labores dentro y fuera de la empresa. Determinar y asegurar la salud y seguridad ocupacional de sus colaboradores, desarrollar y promover la igualdad de oportunidades en los diferentes puestos de trabajo, así como el crecimiento dentro de la organización, permitir la libre asociación, fomentar el desarrollo profesional y la gerencia participativa y asegurar remuneraciones, el desarrollo de una cultura

organizacional óptima que asegure la satisfacción integral de todos los colaboradores al interior de una empresa.

Consumidores o Clientes.

Una etapa importante en el modelo son los clientes, razón de ser de toda empresa. Bajo esta etapa la responsabilidad de las compañías va desde ofrecer productos y servicios que generen valor a los consumidores, hasta dotar de información necesaria, concisa acerca sus características. También los productos cumplir con estándares de claridad que den seguridad del uso del mismo, así como poseer un departamento de reclamos ante los problemas de los productos o servicios que se distribuyan. También como la competencia que no sea desleal ante los consumidores y demás competidores del mercado.

Proveedores o suplidores.

Fomentar el desarrollo con los proveedores que consideren aspectos de RSE al igual de ser responsables con las funciones ante las demás empresas, que dichos suplidores cuenten y consideren como ventaja competitiva las perspectivas de RSE, también contar con estándares de calidad para cumplir con las necesidades exigidas por el mercado demandante.

Comunidad.

La retribución de la compañía con las comunidades locales o centrales es a través de respetar sus costumbres y raíces, así como mejorar la calidad de vida de sus empleados, así como de los miembros que habitan en la región.

Como alcanzar este objetivo es fomentar programas, incluir en la participación de proyectos en los cuales los más beneficiados es la comunidad local y su finalidad es el desarrollo sostenible de la empresa en el sector y la comunidad sea la más beneficiada.

El Medio ambiente.

Etapa clave para el fomento de RSE la empresa con el cuidado del medio ambiente y la conservación del planeta, inicia con el compromiso de la organización con la causa ambiental, se determinan por medio de sus acciones en las áreas de evaluación del impacto ambiental de sus actividades productivas, responsabilidad por el ciclo de vida del producto, fomentar las alianzas para llevar a cabo iniciativas ambientales con comunidades locales así como con los proveedores y demás sociedad, promover el uso de tecnologías ambientalmente amigables y educación ambiental en las comunidades así como son sus empleados.

Fortalecer la Relación con Instituciones Públicas y Privadas.

Las empresas públicas o privadas deben contribuir al fortalecimiento con las demás instituciones públicas (hacienda) mediante un pago transparente de sus impuestos, ya que esto fomenta al desarrollo e inversión y como retribuir dichos impuestos y participando en proyectos con el gobierno, así como el apoyo al desarrollo de políticas públicas, y asegurando su transparencia política. También buscar fortalecimiento con la empresa privada en función de inversión y contribución socialmente responsable.

Sostenibilidad Económica a Corto y Largo Plazo.

Tomar en cuenta que toda empresa busca ser rentable económicamente. Al cumplir esta condición, la cual es un requisito básico para asegurar la sostenibilidad de las empresas en el tiempo, se puede luego disponer de los recursos necesarios para poner en marcha los programas sociales y ambientales. Las empresas deben buscar estar orientadas a generar valor para los accionistas, enfocándose en la obtención de resultados sólidos, que permitan mejorar la calidad de vida de sus empleados y comunidades y proteger el medio ambiente. Dicho propósito la responsabilidad de las empresas buscan considerar los aspectos de planeamiento estratégico, seguimiento al desempeño económico y financiero, y el desarrollo, así como la retribución de sus utilidades.

CAPITULO 3:

**VALORAR LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EN
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL EN UN BANCO COMERCIAL.**

3.1 Valorar la Estrategia Propuesta en Responsabilidad Social Empresarial en un Banco Comercial.

Al valorar la estrategia en responsabilidad social empresarial de un banco comercial, se evidencio la mejora continua en cuatro (4) aspectos:

- La situación actual de la empresa, al igual que la fase 1 de la propuesta es que consiste en determinar la situación actual en función de RSE de la empresa. Así como la descripción del sector al que pertenece y las demás empresas del mismo sector y el posible desarrollo, analizar su cadena de valor en función al producto o servicio.
- Tomar en cuenta la estrategia de RSE que se plantó y la integración dentro del plan global de la empresa que consiste en la fase 2 de la propuesta y que el desarrollo y el diseño de acciones vayan función al modelo que posee la empresa, en función de sus productos o servicios y el aporte en relación a RSE y que oportunidades hay y que corregir. Determinar si su misión, visión, valores y objetivos están en función de RSE y/o adaptarlas para su mejor desarrollo dentro del plan estratégico. Determinar dichas tendencias y prácticas en los diferentes sectores y el aporte a cada uno como medio ambiente, empleados, sociedad.
- La implementación del modelo: al igual que la fase 3 de la propuesta es desarrollar planes que puedan ser medibles y llevar a cabo la implementación, así como adoptar el modelo dentro de la organización cuando se busca ser una empresa socialmente responsable en las acciones que llevara a cabo dentro y fuera de la organización.
- La evaluación el seguimiento del modelo: al igual que la fase 4 la comunicación de resultados y el avance de la estrategia, aquí tomar en

cuenta que tan efectivas han sido las decisiones que se tomaron en el modelo, así como planes de mejora que se puedan determinar según las evaluaciones periódicas realizadas. Como también en los medios de comunicación y reportes de los resultados alcanzados, así también buscar siempre el mejoramiento continuo de las acciones en función de RSE dentro y fuera de la organización.

A través de estos aspectos se fomenta una mejor cultura organizacional, se fomenta el trabajo en equipo y se desarrolla el liderazgo.

3.2 Ventajas y/o Desventajas de la Estrategia Propuesta en Responsabilidad Social Empresarial en un Banco Comercial.

A continuación, las ventajas más significativas que se consideraron según la investigación anterior en el sector bancario y en otros sectores donde podría aplicarse la metodología.

- Incremento del rendimiento financiero de la empresa. A medida que las empresas adquieren un compromiso corporativo definido fundamentado en sus principios éticos, tienen un mejor desempeño financiero, minimizan riesgos con mayor éxito y logran controlar sus pérdidas.
- Los inversionistas y clientes son cada vez son más y prefieren invertir en empresas con sólidas estructuras corporativas y que se preocupen por los problemas sociales que afectan a la población.
- El aumento de la productividad de los empleados, genera y estimula al trabajador a que sus niveles de producción se dupliquen y su capacidad se desarrollen, así como su creatividad dando como resultado mejores rendimientos económicos para la organización.

- La disminución de los costos operativos, muchas veces los ahorros económicos que se pueden alcanzar al implementar la RSC dentro de una entidad es reducciones en los costos se pueden obtener a través del ahorro de energía; del menor consumo de materiales de uso (papel, tinta, toners y diferentes materiales de oficina)
- Mayor compromiso y lealtad del personal. Al tener empleados comprometidos a corto y largo plazo con la organización disminuyen los costos de salarios causados por las renunciaciones y por el entrenamiento de nuevo personal.
- La mejora continua y el fortalecimiento de la imagen de la marca y reputación, da a los bancos mayor seguridad y la proyección que otorgan a sus clientes en ser una empresa socialmente responsable frente a clientes, a la comunidad y al que ante posibles nuevos inversionistas.
- El mejorar la relación con la comunidad externa e interna, y fortalecer una buena relación con la comunidad contará con su apoyo ante cualquier circunstancia ya sea para penetrar en nuevos mercados.
- Diversifica los productos y servicios a ofrecer. A partir de la evolución que ha tomado el tema medio ambiental, los bancos han creado algunos productos que involucran a la conservación de los recursos naturales.
- Disminuye el riesgo de pérdidas por falta de pago de sus deudores. Al exigir a los deudores la adopción de parámetros para con sus proyectos e inversiones, los bancos disminuyen el riesgo de no pago.

CONCLUSIONES

Un modelo de gestión basado en RSE debe estar fundamentado en principios, valores y ética empresarial, y a medida de su implementación es fundamental desde la alta dirección.

Así también un modelo de gestión basado en RSE conlleva un cambio de cultura dentro de las bases de la organización en todos los niveles, así como también la relación externa.

Un plan de gestión en RSE es fundamental dentro de la organización porque se vuelve integral y parte fundamental del plan de negocio de la empresa y que se convierte en una ventaja competitiva.

La RSE como parte de su plan de negocio a nivel mundial ha dado muestra que incrementa sus niveles de productividad de los empleados y de las empresas por el impacto de sus proyectos y esta es una ventaja para todos.

Una de las ventajas que representa la aplicación de modelos de RSE en las empresas es dar condiciones a los empleados, crear una conciencia de cuidado del medio ambiente, así como ser más éticos más transparentes y generar cultura socialmente responsable. El modelo también representa una filosofía de cómo realizar sus acciones, esto alienta a clientes y a inversionistas en buscar mejores socios y confiables.

La RSE forma parte de imagen corporativa y el posicionamiento de la marca, para buscar ser sostenible en el tiempo. La implementación de un modelo de RSE en cualquier tipo de empresa ya sea del sector público o privado se conviertan en grupos socialmente responsables en sus accionares, que también fomenten el desarrollo local dentro de las comunidades a través de programas que beneficien al personal que labora internamente, así como las comunidades locales.

RECOMENDACIONES

- Reflexionar sobre el alcance y el impacto de la RSE en la empresa.
- Elaborar una estrategia de RSE integral e integrada en la estrategia global de la empresa.
- Desarrollar programas, e implementarlos y las acciones que se realicen sean medibles.
- Comunicación de los resultados y avances, así como la optimización de los enfoques del mismo.
- La creación de un departamento de RSE que se encargue de la creación de programas de RSE.
- Destinar dentro de su presupuesto, fondos que estén destinados para programas y creación proyectos basados en RSE.
- La implementación de programas socialmente responsable en su plan de negocio.
- Incluir dentro de su plan de negocio o plan estratégico programas de RSE para que se conviertan en una ventaja competitiva.
- Fomentar el desarrollo de la cultura organizacional enfatizado en valores de RSE.
- Hacer públicos los programas y acciones de responsabilidad social empresarial con el fin de generar programas sostenibles y que se puedan desarrollar.

BIBLIOGRAFIA.

- afd. (10 de 2015). *www.afd.fr*. Obtenido de *www.afd.fr*.
- AFD. (11 de 2016). *www.afd.fr*. Obtenido de *www.afd.fr*.
- atn, c. t. (2008). *manual de contenidos de RSE en las americas*. vancouver.
- bancafacil*. (s.f.). Obtenido de bancafacil: *www.bancafacil.cl*
- Baray, A. (2006). *introduccion a la metodologia de la invstigacion*. mexico.
- Boatright, J. (1993). *ethics and the conduct of bussiness. eticas y conductas de negocios*. prentice hall.
- bowen, h. (1953). *Social Responsibilities of the Bussinessman*.
- Bowen, H. (2010). *Los orígenes de la responsabilidad social 2ª parte*. usa.
- bretones, F. C. (2011). *evaluacion de practicas de responsabilidad social corporativa: comparacion empresas españolas y chilenas*. santiago.
- Caribe, E. (11 de 2015). *www.elcaribe.com.do*. Obtenido de *www.elcaribe.com.do*.
- De la cuesta M, K. I. (2003). *promocion institucional de la resposabilidad social corporativa. Boletin ICE Economico*, 9-20.
- definicion*. (s.f.). Obtenido de definicion: *www.definicion.de*
- definicion.mx*. (s.f.). Obtenido de definicion.mx: *http://definicion.mx/estartegia/*
- definicionabc*. (s.f.). Obtenido de definicionabc: *www.definicionabc.com*
- DelaCuesta, M. (2006). *the analysis of social performance in the spanish industry through public data: a proposal journal bussiness ethics*. de la cuesta.
- Digital, H. (13 de mayo de 2005). *Empresas BHD y la responsabilidad social corporativa*.
- empresarial, c. c. (2016). *centro colombiano de responsabilidad empresarial*. Obtenido de *www.ccre.org.co*
- empresarial, c. u. (2007). *Guia practica de la RSE*. guatemala.
- española, R. A. (2014). *Diccionario de la lengua española*. madrid: RBA.

- FCECEP. (2012). *Formacion investigativa y empresarial*.
- friedman, m. (1970). the social responsability of bussiness is to increase its profits. 186.
- Garcia, P. N. (9 de mayo de 2009). la responsabilidad social empresarial. *el abc estudiantil*.
- GrupoAFD. (2009). *La RSE en el sector bancario, Cooperación para el fortalecimiento de RSE*.
- Henry Mintzberg, J. B. (1995). *El Proceso Estrategico. conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juarez, Edo de mexico: Prentice Hall.
- hernandez, M. (2007). *la investigacion cientifica*.
- JUAN MONTOYA, G. M. (2008). *INDICARSR sistema de indicadores de RSE para la region centroamericana*. GUATEMALA: sistemas de impresion.
- juan montoya, i. (2008). *INDICARSE sistema de indicadores de RSE para la region centroamericana*. GUATEMALA: sistemas de impresion.
- kramer, m. p. (2006). *Estrategia y Sociedad*. Harvard Business Review.
- lozano, j. (2014). *www.aba.org.do*. Obtenido de *www.aba.org.do*: *www.aba.org.do/bancamultiple*
- Mendoza, C. A. (1999). *Instituciones Financieras*. colombia: Mc Graw Hill.
- Monroy, G. (2008). *accion de rse en guatemala*.
- Muñoz, M. (2010). *Finanzas sostenibles coleccion sostenibilidad y responsabilidad social corporativa*. netbiblo.
- OIT. (2008). *www.ilo.org*. Obtenido de *www.ilo.org*.
- paine, i. g. (2015). nuevo plan de responsabilidad soacial 2016-2020. *compromisoRSE*.
- Popular, B. (2016). *www.popularenlinea.com*. Obtenido de *www.popularenlinea.com*.
- Porter, M. (2009). *Ventaja Competitiva. creacion y sostenimiento de un desempeño superior*. difusora larousse.
- porter, m. (2012). *estrategia competitiva*. piramide ediciones sa.

prado, j. f. (2005). *manual de indicadores de responsabilidad social empresarial*.
sa jose, costarica: CLASD INCAE.

Segura, R. B. (s.f.). *Del desarrollo sostenible segun brundland*. Heoga.

unidas, p. m. (1999). principios de la RSC.

Vives, A. (2014). *Gestion de la Rsponsabilidad dela empresa ante la sociedad*.

Zelada, D. P. (2005). RSE: Origen y Propuestas. *marine pages*.