



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN ÁREA DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL BANCO  
DE DESARROLLO RURAL (BANRURAL)**

**SUSTENTADO POR:**

**MARÍA LUISA VALLADARES MEJÍA  
ROSSANA SILVA ÁVILA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**  
**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN ÁREA DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL  
BANCO DE DESARROLLO RURAL (BANRURAL)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**ELOISA MARÍA RODRIGUEZ**

**ASESOR TEMÁTICO**

**NADINA MAZZONI PIZZATI**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**MIGUEL DUBÓN**

**MARIO GALLO**

**JORGE ZELAYA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **Propuesta de implementación de un área de Responsabilidad Social Empresarial en el banco de desarrollo rural (BANRURAL)**

**María Luisa Valladares Mejía  
Rossana Silva Ávila**

#### **Resumen**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una herramienta de negocios que integra a la estrategia empresarial, los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente. Lo anterior agrega competitividad a la empresa. Debido a las condiciones de la economía en Honduras, la Responsabilidad Social Empresarial se convierte en una de las estrategias para posicionar las empresas y garantizar en gran medida una percepción positiva ante las partes interesadas. Es por ello que el Banco de Desarrollo Rural S.A (BANRURAL) debe estructurar un plan de ventaja competitiva a través de la implementación de un área de Responsabilidad Social Empresarial en la cual se adopten planes y políticas que demuestren un accionar socialmente responsable, ya que esto representa beneficios en cuanto a productividad y competitividad en el ámbito de los negocios. En este sentido, la presente investigación se centraliza en generar una reflexión frente al papel que puede alcanzar la Responsabilidad Social Empresarial como factor que contribuye al éxito corporativo, vista como una ventaja competitiva frente las innumerables oportunidades que se presentan en el entorno de la globalización de los mercados.

**Palabras claves: (BANRURAL, Competitividad, Responsabilidad Social Empresarial)**



## GRADUATE SCHOOL

### **Implementation proposal of a Corporate Social Responsibility Area for a BANRURAL**

**María Luisa Valladares Mejía  
Rossana Silva Ávila**

#### **Abstract**

The corporate social responsibility is a self-regulated business model that provides competitive advantages and integrates business strategy with ethics values, people, community and natural resources. Considering Honduras current economic conditions, Corporate social responsibility becomes in one of the multiple strategies to position enterprises and guarantee a positive perception for stakeholders. Thus, Banco de Desarrollo Rural S. A.(BANRURAL) its pledged to implement and structure a competitive advantage plan through the implementation of a Corporate Social Responsibility area in which the company's policies and development plans show social consciousness actions. This will bring benefits in terms of increasing the levels of productivity and competitiveness in business. In this matter, the research pretends to provide a fair deliberation in the role that corporate social responsibility plays to be a success factor that contributes to the competitive advantage for the innumerable opportunities in which is embedded in the markets globalization environment.

**Key words: (BANRURAL, Competitiveness, Corporate Social Responsibility)**

## **DEDICATORIA**

### **María Luisa Valladares Mejía**

A Dios, quien iluminó mi mente y espíritu para la conclusión del presente proyecto, a mi familia por ser ejemplo digno de superación y perseverancia. A mis compañeros de estudio y de trabajo, catedráticos, amigos, quienes sin su ayuda hubiera resultado difícil afinar este proyecto, a mi novio quien me apoya y alienta a continuar, quien siempre está a mi lado cuando todo parece difícil. A todos ellos les agradezco infinitamente.

### **Rossana Silva Ávila**

A Dios, por permitirme la vida y culminar un logro más, dándome la fortaleza necesaria para continuar cada día, a mi madre (Q.D.D.G.) quien desde pequeña inculcó en mí que la perseverancia es la base del éxito, a mi hermano quien fue un gran apoyo incondicional para concluir este proyecto. A ellos por siempre, mi profundo agradecimiento.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios, por permitirnos culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas, a nuestras familias y amigos por brindarnos su apoyo incondicional.

A Banco de Desarrollo Rural S.A (BANRURAL), por permitirnos realizar la investigación en su institución.

A la Dra. Eloísa María Rodríguez, quien nos brindó su apoyo y conocimiento en cada etapa de la presente investigación.

A nuestro asesor temático la Lic. Nadina Mazzoni Pizzati, quien siempre se mostró dispuesta a apoyarnos compartiendo los lineamientos necesarios para poder desarrollar y culminar la investigación.

A todas aquellas personas involucradas en el proyecto, los cuales aportaron una crítica constructiva para un buen desarrollo de la presente investigación.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	1
AGRADECIMIENTOS .....	2
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	3
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.1 Introducción.....	8
1.2 Antecedentes del Problema .....	9
1.3 Definición del Problema.....	10
1.3.1 Enunciado del problema.....	10
1.3.2 Planteamiento del Problema .....	11
1.3.3 Preguntas de investigación .....	12
1.4 Objetivos del Proyecto .....	12
1.4.1 Objetivo general .....	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	13
1.5 Declaración de variables .....	13
1.6 Justificación.....	13
1.7 Delimitación de la investigación .....	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	16
2.1 Análisis del macro-entorno .....	16
2.1.1 Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	16
2.1.1.1 Perspectiva mundial .....	18
2.1.1.2 Perspectiva de Estados Unidos.....	18
2.1.1.3 Perspectiva Europea .....	19
2.1.1.4 Perspectiva latinoamericana .....	19
2.1.1.5 La Responsabilidad Social Empresarial en Centroamérica y el caribe .....	19
2.1.2 La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia.....	22
2.1.3 Diferencia entre Filantropía, Inversión Social y Responsabilidad Social Empresarial....	22
2.1.4 Principios básicos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	23
2.1.4.1 Materialidad.....	24
2.1.4.2 Verificabilidad.....	24
2.1.4.3 Visión Amplia .....	24

2.1.4.4 Mejora continua.....	24
2.1.4.5 Naturaleza social de la organización .....	25
2.1.5 Las siete materias de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	25
2.1.5.1 Gobernanza de la organización .....	26
2.1.5.2 Prácticas laborales .....	26
2.1.5.3 Medio Ambiente.....	26
2.1.5.4 Practicas justas de operación.....	27
2.1.5.5 Asunto de consumidores .....	27
2.1.5.6 Participación activa y desarrollo de la comunidad.....	28
2.1.5.7 Derechos Humanos.....	28
2.2 Análisis del micro-entorno .....	28
2.2.1 La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Honduras.....	28
2.2.2 Análisis del entorno financiero en Honduras .....	29
2.2.3 Filosofía institucional de BANRURAL .....	31
2.2.3.1 Historia .....	31
2.2.3.2 Misión.....	32
2.2.3.3 Visión .....	32
2.2.3.4 Valores.....	32
2.2.3.5 Constitución de BANRURAL.....	33
2.3 Teorías de Sustento .....	34
2.3.1 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) .....	34
2.3.2 Norma ISO 26000 .....	36
2.3.2.1 Principios de la RSE aprobados por la ISO 26000.....	37
2.3.3 Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	38
2.3.1.1 Dimensión interna .....	38
2.3.1.2 Dimensión externa.....	39
2.3.4 Beneficios de practicar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	39
2.3.5 Desarrollo Sostenible y la RSE .....	40
2.4 Conceptualización .....	42
2.4.1 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	42
2.4.2 Comunidad .....	42

2.4.3 Desarrollo Sostenible .....	42
2.4.4 Impacto de una empresa .....	42
2.4.5 Impacto colectivo .....	42
2.4.6 Partes interesadas (Stakeholders) .....	43
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	44
3.1 Congruencia metodológica.....	44
3.2 Operacionalización de las variables .....	45
3.3 Diseño de la investigación .....	46
3.3.1 Población y muestra .....	46
3.4 Técnicas e instrumentos .....	48
3.5 Fuentes de información .....	48
3.5.1 Fuentes primarias .....	48
3.5.2 Fuentes secundarias.....	49
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	50
4.1 Entrevista aplicada a jefes y mandos intermedios.....	50
4.2 Cruce de variables .....	62
4.3 Entrevista aplicada a posibles beneficiados (clientes) .....	63
4.4 Entrevista a experto #1 .....	67
4.5 Entrevista a experto #2.....	70
4.6 Entrevista a experto #3.....	73
4.7 Entrevista a experto #4.....	77
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82
5.1 Conclusiones .....	82
5.2 Recomendaciones.....	82
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	85
6.1 Plan de acción para la implementación de un área de RSE .....	85
6.1.2 Cronograma de actividades para la creación del área de RSE en BANRURAL .....	87
6.1.3 Presupuesto para la creación de un área de RSE en BANRURAL .....	88
6.1.4 Plan de capacitaciones anual .....	89
6.2 Manual para la implementación de un área de RSE.....	90
6.2.1 Introducción.....	91

6.2.2 Análisis FODA de BANRURAL según los resultados de la investigación .....	91
6.3 Manual para la implementación del área de RSE en BANRURAL.....	92
6.3.1 Objetivo del manual .....	92
6.3.2 Recomendaciones del uso del manual.....	92
6.3.3 Datos generales de la unidad .....	93
6.3.4 Antecedentes históricos .....	93
6.3.5 Políticas del manual.....	94
6.3.6 Reglas del manual .....	94
6.3.7 Estructura orgánica.....	95
6.3.7.1 Organigrama del departamento .....	96
6.3.8. Funciones.....	97
6.3.8.1 Perfil de puesto de jefe de RSE.....	97
6.3.8.2 Perfil de puesto de coordinador de RSE.....	99
6.3.8.3 Perfil de puesto de analista de RSE.....	101
6.4 Identificación y diseño de estrategias para la implementación de programas de RSE .....	103
6.5 Flujograma de procesos para la integración de la RSE en BANRURAL .....	107
6.6 Justificación.....	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXOS .....	111
Anexo 1: Entrevista aplicada a colaboradores (mandos altos y medios) .....	111
Anexo 2: Encuesta aplicada a colaboradores (mandos intermedios) .....	112
Anexo 3: Entrevista aplicada a los posibles beneficiados (clientes).....	114
Anexo 4: Entrevista aplicada a expertos .....	115

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Distribución de agencias BANRURAL.....	15
Ilustración 2. Constitución de la red Integrarse .....	20
Ilustración 3. Diferencia entre Filantropía, Inversión Social y RSE.....	23
Ilustración 4. Las siete materias de la RSE.....	25
Ilustración 5. Valores institucionales de BANRURAL .....	33
Ilustración 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	35
Ilustración 7. Beneficios de practicar la RSE .....	40
Ilustración 8. Dimensiones del Desarrollo Sostenible .....	41
Ilustración 9. Conocimiento de RSE.....	50
Ilustración 10. Importancia de la RSE en un banco.....	52
Ilustración 11. Percepción de las actividades que el banco ejecuta.....	53
Ilustración 12. Influencia de la RSE en los clientes nuevos .....	54
Ilustración 13. Generación de competitividad con la implementación de programas de RSE .....	54
Ilustración 14. Conocimiento de las acciones actuales de RSE.....	55
Ilustración 15. Participación de los directivos en programas de RSE .....	56
Ilustración 16. Impacto de la implementación de programas de RSE .....	57
Ilustración 17. Posicionamiento de BANRURAL como institución Socialmente Responsable ..	57
Ilustración 18. Percepción interna de RSE .....	58
Ilustración 19. Apoyo en la implementación de la RSE .....	59
Ilustración 20. Enfoque de las actividades de RSE.....	60
Ilustración 21. Integración de los departamentos .....	61
Ilustración 22. Acciones que se recomiendan realizar.....	84
Ilustración 23. Cronograma de actividades para la creación del área de RSE.....	87
Ilustración 24. Plan de Capacitaciones anual.....	89
Ilustración 25. Presupuesto para la implementación del área de RSE .....	90
Ilustración 26. Análisis FODA .....	91
Ilustración 27. Datos generales de la unidad .....	93
Ilustración 28. Organigrama institucional de BANRURAL.....	95
Ilustración 29. Organigrama del departamento de RSE.....	96
Ilustración 30. Flujograma de procesos para la integración de la RSE .....	107

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Introducción**

En la presente investigación se aborda el tema de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y las implicaciones que genera la creación de esta área en el Banco de Desarrollo Rural S.A (BANRURAL) así como la implementación de un programa estructurado, dada la importancia para cualquier institución de crear y seguir procesos para valorar el impacto de sus acciones tanto a nivel de la comunidad donde se pertenece, como en sus principales grupos de interés.

En la actualidad y debido en gran medida a la globalización, se vuelve necesario que las empresas mantengan ante las comunidades una buena reputación que les permita mantener una posición de liderazgo en el ámbito social, económico y medio ambiente. Por medio de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) las instituciones pueden convertirse en una entidad con credibilidad que les permita atraer más clientela y posicionarse en un mundo cada vez más competitivo.

En el desarrollo de la presente investigación se involucró a los colaboradores y los posibles beneficiados de distintos sectores para conocer diversos puntos de vista, seguidamente se evaluó como la RSE genera impacto, para posteriormente evaluar la necesidad de la implementación de un área independiente y estructurada de RSE en la institución.

Se investigaron teorías que respaldan que contar con un área de RSE en las empresas es de suma importancia, por considerarse que esta genera competitividad. Así como también la opinión de expertos en el tema de Responsabilidad Social Empresarial, quienes manifestaron que contar con un área de RSE permite gestionar el plan estratégico de RSE y las buenas relaciones con las partes interesadas.

## 1.2 Antecedentes del Problema

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) juega un papel deliberadamente importante en todas las organizaciones, dado que las empresas activas socialmente son bien vistas por todo el entorno que las rodea, tanto a nivel económico como social y ambiental.

“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una herramienta de negocios que integra armónicamente a la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente” (FUNDAHRSE, 2010). Lo anterior agrega valor y competitividad a la empresa, sin embargo, en la actualidad muchas organizaciones no ejercen abiertamente actividades de responsabilidad social, pero si las practican, tal es el caso del Banco de Desarrollo Rural S.A (BANRURAL) que ejerce una labor positiva sobre la comunidad con su aporte contributivo.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una modalidad que se ha ido expandiendo de la mano de las exigencias impuestas por los mercados internacionales y los consumidores que demandan un intercambio comercial ético, marcado por el respeto a los derechos humanos de los trabajadores y la responsabilidad de las empresas con sus entornos poblacionales y medio ambientales. La base de la filosofía está en el compromiso de la alta gerencia, si la cabeza no está comprometida con la responsabilidad social, no se puede avanzar, opinan los especialistas en la materia.

Según los registros de la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE), Costa Rica es el país de la región con más alto nivel de proyección de sus políticas de responsabilidad social, seguido de Guatemala y Panamá. Honduras, El Salvador y Nicaragua están en el mismo nivel. Sin embargo, en el 2015 Honduras tuvo una participación del 37% en la medición regional Indicadores de Sostenibilidad (Indicarse), comparado con otros países centroamericanos y Republica dominicana. De las 65 empresas que utilizaron la herramienta, 46% cuenta con capital de origen nacional, 34% son empresas familiares y de los 24 sectores económicos, Banca y seguros fue el sector con mayor participación, seguido de la industria alimenticia (Heraldo, 2016).

Tomando en cuenta que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) abarca todas las áreas de una institución, se puede deducir la importancia de la estructuración e implementación de la misma, dado que muchas empresas se están beneficiando de lo que en un inicio parecía un gasto en vez de una inversión.

En Honduras todavía son muchas las instituciones que ven la Responsabilidad Social Empresarial como actos de filantropía o programas de mercadeo y publicidad para sus compañías, olvidando trabajar estas estrategias hacia lo interno de sus propias instituciones, respetando valores y promoviendo principios como ética y la transparencia.

La estructuración e implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) contribuye al logro del éxito y los buenos resultados ya que los clientes perciben que la institución contribuye al desarrollo y la calidad de vida de la comunidad.

### **1.3 Definición del Problema**

Este apartado dentro del estudio provee las directrices y los componentes fundamentales del presente trabajo investigativo; además, resultan claves para entender los resultados de la investigación.

#### **1.3.1 Enunciado del problema**

Honduras es un país donde la mayor parte de la población carece de las necesidades básicas, no obstante diversas organizaciones y empresas realizan campañas y actividades para apoyar a dicha población. Actualmente, el tema de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) está siendo utilizado como un impulso en el mercado para retribución a la sociedad, en este sentido, las empresas consideran estas acciones como elemento distintivo buscando un mayor reconocimiento de la sociedad.

En su mayoría, las empresas que destacan socialmente en este tema reconocen que ejercen influencia en la preferencia de los clientes, crean confianza y lealtad en los mismos. Por esta razón es importante detectar el nivel de conocimiento del tema, así como la percepción que los clientes internos y externos tienen en relación al desarrollo de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial que la institución realiza actualmente.

### 1.3.2 Planteamiento del Problema

El Banco de Desarrollo Rural S.A (BANRURAL) actualmente realiza actividades de filantropía, sin embargo carece de un área estructurada encargada de la estrategia de acción y programas que permitan desarrollar una adecuada proyección a la sociedad para fortalecer la imagen ante sus colaboradores, clientes y sociedad en general.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en una empresa requiere cambiar la forma de cómo se desempeñan las tareas, y por sobre todo, cambiar la cultura de la organización. No se trata solamente de crear políticas y procesos. La medida de éxito de la introducción de la Responsabilidad Social en una empresa es, precisamente, que la empresa cambie su forma de actuar, de tomar decisiones y, por definición, su aporte y relación con el mercado y la sociedad que la contiene. No hay un diseño único de organización que se pueda aplicar a cualquier empresa y que asegure el éxito de la introducción de la responsabilidad social. La efectividad depende del modelo de negocios en uso y del sector de negocios de la empresa, pero, sobre todo, el diseño cambia a medida que la empresa avanza en su implementación (Casanova, mayo 2011).

Así mismo, según (Vázquez, 2012), la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) contribuirá en gran medida a favorecer y estimular el desarrollo sostenible de las comunidades en las que se asientan las empresas socialmente responsables.

Analizando estos conceptos se puede deducir que en un futuro, probablemente el Banco de desarrollo Rural S.A (BANRURAL), se vería afectado ya que actualmente realiza algunas actividades de filantropía, como ser: Entrega de burritas para los feligreses que se acercan a la alborada a la Virgen de Suyapa en el mes de febrero, realización de diversas actividades para la recaudación de fondos para la gran colecta de un Techo para mi país, así como también el evento para el cual se preparan con tiempo anticipado “Teletón”. La institución realiza estas actividades en colaboración con el área de Mercadeo, sin embargo las actividades de Responsabilidad Social Empresarial están relacionadas con el clima organizacional, lo cual no compete directamente al área de Mercadeo, por lo tanto se requiere de un área de Responsabilidad Social Empresarial

estructurado para colaborar de manera permanente con la sociedad y que la institución se vuelva más competitiva y rentable.

Con funcionarios y colaboradores con desconocimiento del tema, la situación del Banco es aún más amenazante, pues la poca organización y la falta de compromiso, así como la ausencia de las buenas prácticas hacen que la sociedad en general no perciba al Banco como una entidad socialmente responsable.

### **1.3.3 Preguntas de investigación**

¿Se verá fortalecida la imagen social de BANRURAL al introducir la RSE mediante el uso correcto de un manual para su implementación?

¿Se incrementarían de forma significativa los costos presupuestarios de BANRURAL al introducir la RSE en su institución.

¿Es posible para BANRURAL empezar con el desarrollo de un área de RSE haciendo uso del elemento humano del que dispone actualmente?

## **1.4 Objetivos del Proyecto**

### **1.4.1 Objetivo general**

Proponer la implementación de un área estructurada de Responsabilidad Social Empresarial en el Banco de Desarrollo Rural S.A (BANRURAL), para que la Gerencia General pueda evaluar la factibilidad de la implementación de esta, por medio de un análisis interno de la percepción que los directivos, puestos medios, puestos intermedios y posibles beneficiados poseen en relación a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como tal, con la finalidad de mostrar que mediante un área de RSE, la imagen social y competitividad del banco se verá fortalecida.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Diseñar un manual que contenga las directrices precisas que permitan a BANRURAL introducir un área de RSE en su estructura organizacional.
- Brindar a BANRURAL un estimado presupuestario de lo que implicaría la creación de un área de RSE en la institución.
- Determinar el recurso humano necesario del que BANRURAL tendría que disponer para iniciar la correcta implementación de la RSE en el banco.

### **1.5 Declaración de variables**

Variable independiente:

- Creación de un área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Variables dependientes:

- Grupos comprometidos
- Competitividad empresarial
- Percepción Social

### **1.6 Justificación**

Actualmente las empresas tienen responsabilidades que van más allá de su sostenibilidad económica, estas deben enfocarse en el aspecto social y ambiental para que funcionen correctamente y asegurar su sostenibilidad, debido a que la percepción que esta proyecte hacia sus grupos de interés determinará la preferencia de estos.

Debido a la falta de conocimiento y ejecución de una filosofía de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de los directivos y colaboradores, se ha visto necesario realizar una propuesta

para estructurar y demostrar la importancia de un área de Responsabilidad Social Empresarial y de esta forma dar seguimiento a una programación de actividades de responsabilidad social a desarrollarse en el Banco de Desarrollo Rural S.A (BANRURAL).

En Honduras son varios los Bancos que cuentan con un área de Responsabilidad Social Empresarial con planes de mejores prácticas, bajo el concepto de sostenibilidad y proyectos que permiten retribuir a la sociedad. Al desarrollar la presente investigación se pretende dar a conocer lo que implica la estructuración y ejecución de dicha área.

La finalidad de este estudio es que el mismo sirva de guía informativa a la Gerencia General de BANRURAL, considerando que aún no cuentan con herramientas que garanticen que las actividades de filantropía que se realizan son eficaces.

### **1.7 Delimitación de la investigación**

El presente estudio se realizará en BANRURAL, con sede en todo el territorio nacional a nivel de los dieciocho (18) departamentos, el cual se divide estratégicamente en siete (7) regiones:

- Región centro
- Región oriente
- Región sur
- Región Atlántida
- Región norte
- Región metropolitana y
- Región occidente

Por su amplia cobertura, BANRURAL presenta ventaja competitiva sobre las demás instituciones financieras, dado que en la actualidad algunas entidades bancarias solo están presentes en las principales ciudades del país.



**Ilustración 1. Distribución de agencias BANRURAL**

Fuente: (BANRURAL Honduras, s.f.)

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se describe los fundamentos teóricos que respaldan la investigación realizada, focalizando los diferentes conceptos que aportan y contribuyen al análisis de la investigación.

### **2.1 Análisis del macro-entorno**

#### **2.1.1 Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un factor clave para impulsar el crecimiento de las organizaciones. A nivel mundial las organizaciones buscan obtener beneficios, crear imagen corporativa positiva, bienestar institucional y consolidación en el ámbito empresarial; de esta manera la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), puede contribuir con este propósito.

El origen de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) data de los años 50 y 60 en Estados Unidos y en Europa en los 90, cuando distintas organizaciones establecen la reconciliación entre las empresas y comunidad; tal hecho propició la conexión social, la solidaridad y el respeto al medio ambiente.

En la década de los 60 y 70, el ambiente político y social se convirtió en una importante variable para las empresas americanas, dado que la sociedad fijaba su atención en cuestiones tales como la igualdad de oportunidades, el control de la comunicación, la conservación de la energía y los recursos naturales, la protección a los consumidores y a los trabajadores, el debate público se dirigió a estos aspectos, estableciendo el modo como deberían responder las empresas ante estos retos; esta controversia se enfocó en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (Castro, 2012).

Los orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial se remontan al siglo XIX en el marco del cooperativismo y el asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Durante este siglo algunos empresarios industriales en Europa y Estados Unidos se preocuparon

por la vivienda, el bienestar y la caridad de sus colaboradores.

Con el desarrollo de este Estado de bienestar, el sentimiento filantrópico se volvió a relaciones formales integrales dentro de las instituciones; cuando hasta entonces el único objetivo empresarial había sido aumentar la productividad y los beneficios económicos, aunque esta expresión surge entre los años cincuenta y sesenta en Estados Unidos no llega a desarrollarse en Europa hasta los años noventa, cuando la Comisión Europea para implicar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social, utilizó el concepto.

A finales de los años setenta y principios de los ochenta, y como consecuencia de la creciente importancia de las empresas en el entorno socio económico mundial, toma cuerpo con fuerza la doctrina relativa a la existencia de una Responsabilidad Social Empresarial, que inicia de la apreciación del trascendental papel que estas desempeñan en el contexto social y del considerable impacto de sus actuaciones, desde la perspectiva de la sociedad, la empresa se ha convertido en un importante agente social , cuyo rol es necesario redefinir en unos términos más acordes con el sentir general de la sociedad. (Momborg, 2007).

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), surge como una nueva forma de hacer negocios, enmarcada en la sustentabilidad económica, social y ecológica. La (Europea C. , 2006) resalta la importancia como potencial innovador para el desarrollo sostenible de las empresas, porque favorece la competitividad, fomenta la creación de empleo, el incremento económico y la permanencia en el mercado.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) establece que las empresas se deben integrar voluntariamente a la actuación socialmente responsable, desarrollando técnicas sustentables en la producción y el uso de los recursos naturales, así también estas empresas con Responsabilidad Social Empresarial (RSE) deben comportarse de acuerdo con los intereses que les demanden los

diferentes grupos de interés (stakeholders), con el objetivo de contribuir a un desarrollo social, ambiental sostenible y económicamente viable. El término stakeholders surgió por primera vez en el año 1963 a través de un memorando de la Universidad de Stanford en los Estados Unidos. En el cual se explica que existen grupos indispensables para el funcionamiento de las organizaciones, estos pueden ser grupos de personas naturales o jurídicas.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha evolucionado, de manera que, ya no solo cumple las obligaciones, sino que realiza una planificación formal para destinar fondos que contribuyan como apoyo de las necesidades del entorno.

#### **2.1.1.1 Perspectiva mundial**

La definición de lo que es RSE se ha modificado a lo largo de los años, para World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), entidad que agrupa a las empresas más grandes del mundo, “Es el compromiso de los negocios para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (Fichter, 2009). Para esta organización, la RSE es un concepto fundamental comparable a libertad e igualdad, vista sino como una guía, una perspectiva para que las empresas puedan orientarse a sus propias responsabilidades.

#### **2.1.1.2 Perspectiva de Estados Unidos**

La sociedad estadounidense ha promovido el espíritu empresarial y de emprendimiento, en ese contexto, las empresas han jugado un rol social importante. La cultura filantrópica de empresas y ciudadanos se enfoca no sólo en obras de caridad para los pobres; también, ha servido para promover el arte, la investigación científica y la educación.

### **2.1.1.3 Perspectiva Europea**

De acuerdo a (Lizcano, 2004), la Responsabilidad Social es “La incorporación voluntaria, por parte de las empresas, de preocupaciones sociales y medioambientales a sus actividades comerciales y a sus relaciones con las partes interesadas”. La Comisión Europea publicó en 1995 un manifiesto contra la exclusión social y, como resultado, se creó una red de cincuenta y siete empresas europeas que adoptó el nombre de Corporate Social Responsibility-Europe (CSR-Europa). En julio de 2001 publicó el Libro Verde, cuyo propósito era promover un marco para la responsabilidad social en Europa. Las empresas han hecho hincapié en la naturaleza voluntaria de la Responsabilidad Social. No obstante, los trabajadores, a través de la Confederación Europea de Sindicatos (CES), han señalado que no se debe considerar la responsabilidad social de la empresa como una alternativa a la responsabilidad de los gobiernos.

### **2.1.1.4 Perspectiva latinoamericana**

En América latina, la religión y la caridad de las empresas familiares han sido fundamentales, la filantropía ha sido el “Brazo Social” de las empresas medianas o grandes. Debido a la globalización ha sido posible expandir los nuevos planteamientos asociados a la responsabilidad social, ya que las empresas multinacionales además de inversión, han tratado de actuar de manera responsable. Pero, a pesar de todo ello, la tarea de la transformación cultural y social sigue siendo el gran trabajo que es necesario hacer.

Por estas razones, la práctica de la responsabilidad social sigue muy asociada a la filantropía y cuesta modificarla.

### **2.1.1.5 La Responsabilidad Social Empresarial en Centroamérica y el caribe**

En Centroamérica se desarrolla la red INTEGRARSE, (Integrarse, s.f.) la define como

“Una alianza de organizaciones privadas en siete países de la región, que apoyan a las empresas, en la difusión e implementación de la Responsabilidad Social como parte de sus estrategias de negocio, facilitando la alianza con actores públicos y de la sociedad civil, con la finalidad de contribuir efectivamente al desarrollo sostenible y la integración regional centroamericana”.

La Red INTEGRARSE está compuesta por AED en Costa Rica, CENTRARSE en Guatemala, ECORED en República Dominicana, FUNDAHRSE en Honduras, FUNDEMAS en El Salvador, SUMARSE en Panamá y UNIRSE en Nicaragua.



## Ilustración 2. Constitución de la red Integrarse

Fuente: (INDICARSE, s.f.)

- La Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) es una organización costarricense sin fines de lucro que busca la sostenibilidad y competitividad del país, a través de modelos responsables de negocios en las empresas. AED guía al sector productivo a considerar principios de responsabilidad social como parte de su gestión, reduciendo impactos negativos en la sociedad, el ambiente y la economía.

- CENTRARSE es el Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala. Este órgano, busca generar un cambio de actitud en el empresariado guatemalteco para convertirlos en empresarios que contribuyan al desarrollo de las personas, la competitividad de las empresas y el desarrollo sostenible del país.
- La Red Nacional de Apoyo Empresarial a la Protección Ambiental ECORED, organización que reúne al sector privado de la República Dominicana en pro del desarrollo de una cultura sostenible en el país, con un enfoque hacia el cuidado del medioambiente y los recursos naturales.
- La Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial FUNDAHRSE, tiene como objetivo principal la promoción de la RSE como un compromiso continuo de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de sus colaboradores y sus familias.
- La Fundación Empresarial para la Acción Social, es una organización salvadoreña dedicada a proponer en las empresas la incorporación de políticas y prácticas en beneficio de los accionistas, los colaboradores, la comunidad, el medio ambiente y su cadena de valor.
- SUMARSE es una asociación que impulsa la Responsabilidad Social en Panamá. SUMARSE promueve el diálogo con el sector público, buscando convertir la suma de esfuerzos individuales en un verdadero impacto colectivo.
- La Fundación Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial, en sus siglas INIRSE, es una organización que busca y estimula la formación de alianzas de

grandes y pequeñas empresas entre instituciones del sector público y el sector privado, orientado a desarrollar los objetivos en materia de RSE.

### **2.1.2 La Responsabilidad Social Empresarial como estrategia**

Concibiendo la diferencia entre filantropía, inversión Social y Responsabilidad Social Empresarial, se concreta que las empresas que practican la RSE deben ser responsables con los productos que ofrecen, deben cumplir con requisitos legales y deben practicar una cultura ética de trabajo.

(Porter, 2011), define una estrategia empresarial como “La cantidad de actividades involucradas en el diseño, producción, venta y distribución de un producto o servicio, son elementos vitales para la generación de ventaja competitiva”.

Entendiendo esta definición, la estrategia empresarial es el conjunto de elementos de ventaja competitiva que hacen que una empresa sea diferente a las demás, entre estas se pueden mencionar la excelencia en atención al cliente, innovación, productos o servicios de calidad entre otros.

Las empresas tienen una estrategia central, la cual debe estar ligada con la filosofía institucional, debido a que en torno a esta giran las operaciones del negocio y las estrategias complementarias que son las que se desarrollan en las distintas áreas de la empresa dentro de las cuales está la estrategia de RSE.

### **2.1.3 Diferencia entre Filantropía, Inversión Social y Responsabilidad Social Empresarial**

<b>Filantropía</b>	<b>Inversión Social</b>	<b>RSE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismo de donación en dinero o en especie a grupos con carencias o condiciones específicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canalización de recursos con el objetivo principal de mejorar la imagen de la empresa a través de apoyo a una comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una forma de hacer negocios. Las operaciones de la empresa se fundamentan en el desarrollo sostenible que implica el valor: Económico, Social y Ambiental. Logrando una situación de ganar-ganar</li> </ul>

### **Ilustración 3. Diferencia entre Filantropía, Inversión Social y RSE.**

Fuente: (FUNDARHSE, Manual de primeros pasos de la RSE en Honduras, 2012).

Consecuente a la figura anterior, se puede afirmar que la RSE es una estrategia generadora de valor agregado para la empresa, dado que gestionada correctamente representa una ventaja competitiva, misma que es elemental para el desarrollo de procesos de certificación o reconocimientos que mejoren su imagen corporativa.

Para (Saavedra, 2007), el acceso a certificaciones tales como A.A. 1.000 “Credibilidad y Calidad de los Informes Corporativos sobre Sustentabilidad Social y Ambiental”, S.A. 8.000 “Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social”, I.S.O. 14.000 “Sistema de Gestión del Medio Ambiente”, I.S.O 26.000 “Sistema de Gestión de Responsabilidad Social”, son hoy en día una herramienta clave en el proceso de lograr crear ventajas competitivas de impacto global, con las que se demuestre el correcto accionar responsable que ejecuta la organización frente a su entorno.

#### **2.1.4 Principios básicos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Los principios básicos constituyen las reglas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones.

#### **2.1.4.1 Materialidad**

La materialidad supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos.

Una organización debe entender que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) afecta a todas las áreas de la empresa. La no aplicación de la responsabilidad social a alguna entidad sobre la que ejerce una actividad, implica una inadecuada aplicación del principio de materialidad, por lo que se debe mantener un diálogo que manifieste los valores de una institución respecto a la comunidad, impulsando una relación recíproca entre ésta y la organización; los consumidores, respetando sus derechos, ofreciendo productos y servicios de calidad; los colaboradores, promoviendo un entorno de trabajo amigable; los inversores, brindando un adecuado retorno sobre la inversión; los proveedores, implicándose con ellos en prácticas comerciales transparentes.

#### **2.1.4.2 Verificabilidad**

Las actividades socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa. La transparencia y la verificabilidad son principios necesarios para lograr un nivel de credibilidad.

#### **2.1.4.3 Visión Amplia**

La organización debe centrar sus objetivos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) considerando el impacto que produce a nivel local, regional, y global. El principio de visión amplia supone que las organizaciones determinen su impacto macroeconómico.

#### **2.1.4.4 Mejora continua**

La RSE está ligada estrechamente a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo

principal la supervivencia de la organización.

Una actividad con el propósito económico, es una actividad carente de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) pretenden promover una relación con el entorno social y el medio ambiente.

#### **2.1.4.5 Naturaleza social de la organización**

La RSE está relacionada en la creencia y el conocimiento de la naturaleza social en las organizaciones, ya que la estrategia de esta pretende asegurar que la organización se estructura sobre la base de su naturaleza social y no únicamente con valores técnico-económico.

#### **2.1.5 Las siete materias de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Las siete materias de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) contempladas en la Norma ISO 26000, deben de ser incorporadas en toda la estrategia de la empresa y el comité de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) debe conocer cada uno de ellos para luego difundirlo con sus colaboradores.



#### **Ilustración 4. Las siete materias de la RSE**

Fuente: (Norma internacional ISO 26000).

### **2.1.5.1 Gobernanza de la organización**

La Gobernanza es la base de la RSE. El núcleo de la estrategia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) lo constituyen los valores, transparencia, gobernabilidad corporativa y ética empresarial. A su vez permite establecer los valores y comportamientos esperados de todos los que conforman la empresa.

- Son las decisiones de las empresas.
- Implementación de objetivos.
- Integración de la responsabilidad social sociedad- compañía.

### **2.1.5.2 Prácticas laborales**

Consiste en la búsqueda de las condiciones óptimas para conciliar la alta productividad de la empresa con el desarrollo humano de su personal. Las buenas prácticas dan como resultado la creación de canales de comunicación, la identificación y fidelización de los colaboradores a través de su motivación.

- Son las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo.
- Incluye el reclutamiento y promoción de trabajadores.
- Posee también procedimientos disciplinarios, transferencia de trabajadores, desarrollo de habilidades, salud y seguridad.

### **2.1.5.3 Medio Ambiente**

Este eje es estratégico para la región centroamericana dado a que es rica en recursos naturales, es por esta razón que el trabajo de la empresa debe estar enfocado en el uso sostenible de los recursos naturales.

- Las decisiones de una organización afectan al medio ambiente.

- Se tiene en cuenta su ubicación, la utilización de recursos, contaminación, generación de residuos y sus impactos.
- Se deben tomar medidas de implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social, salud y ambiental.

#### **2.1.5.4 Practicas justas de operación**

Los proveedores deben ser un reflejo de la Empresa. 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.

- Es la conducta ética de una organización en sus operaciones con sus stakeholders.
- Incluye ámbitos de anticorrupción, participación responsable en el ámbito público y competencia justa, entre otros.

#### **2.1.5.5 Asunto de consumidores**

La relación con los clientes abarca todas las políticas éticas de mercadeo, precios y publicidad responsable de los productos o servicios de la empresa. El mercadeo vela por la calidad de los productos o servicios y la atención o servicio al cliente.

- Es la responsabilidad que tiene una organización ante sus consumidores por el otorgamiento de productos y servicios.
- Se debe ofrecer, además, educación e información justa, transparente y útil de marketing que satisfagan necesidades de los que más lo necesiten.
- Son oportunidades que una compañía tiene para aportar al consumo y desarrollo sostenible con sus productos.

### **2.1.5.6 Participación activa y desarrollo de la comunidad**

Establece el comportamiento que la empresa debe tener hacia la comunidad inmediata. Las principales acciones deben estar basadas bajo un esquema “ganar-ganar” y la búsqueda del desarrollo sostenible de las comunidades, fortaleciendo la reputación de la Empresa

- Las empresas deben tener contacto con la sociedad, ya que su participación aporta al fortalecimiento de la misma.
- Su participación, demuestra los valores democráticos y cívicos de la misma.

### **2.1.5.7 Derechos Humanos**

Un factor importante de la empresa frente al poder público son las alianzas público-privadas, esta se refiere al compromiso que la empresa debe contemplar para contribuir al fortalecimiento del estado de derecho y la institucionalidad de los organismos del Estado, esto permite elevar las buenas prácticas empresariales y contribuir al bienestar de la sociedad en general. Lo que implica el respeto de los derechos humanos por parte de las compañías.

## **2.2 Análisis del micro-entorno**

### **2.2.1 La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Honduras**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un concepto con mucho auge hoy en día en toda el área centroamericana y en Honduras no es una excepción, ya que es fundamental para cada organización tener un sustento de buenas prácticas que permitan demostrar a la sociedad que la organización contribuye de forma responsable con la sociedad, medio ambiente, trabajadores, etc.

Las empresas en Honduras, tanto a nivel público, como nivel privado son las que

constituyen un eje de inversiones que son las que desempeñan un rol vital en el desarrollo del país y su sostenibilidad, por esta razón nace la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE), esta define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como “Un compromiso continuo de la empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de sus empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general. Promulgando una visión de negocios que integra armónicamente el respeto por los valores éticos, las personas y el medio ambiente” (Kattán, 2010).

### **2.2.2 Análisis del entorno financiero en Honduras**

En la actualidad la gran mayoría de entidades bancarias realizan actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a nivel nacional, destacándose por su contribución participativa y constante con la sociedad, dentro de las instituciones que mayor aporte tienen, según (ANDI, 2016) podemos mencionar las siguientes:

- BAC Credomatic Honduras

Cumplen con su responsabilidad social aplicando un modelo de negocios sostenible, que atiende a aquellas áreas donde se derivan los posibles impactos más importantes para sus grupos de interés y para su empresa.

- Banco Atlántida

Las acciones en que fundamentan la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tienen su impacto principalmente en el apoyo a la Inversión Social, Voluntariado Corporativo, Educación y Cultura.

- Banco DAVIVIENDA

Su estrategia de sostenibilidad, se fundamenta en la generación de valor a sus grupos de

interés mediante acciones que permitan ser económicamente viables, ambientalmente correctos y socialmente justos.

- Banco de los Trabajadores

Banco de los Trabajadores, S.A. con el objetivo de apoyar financieramente el desarrollo de programas, proyectos y actividades con impacto social, cultural en todo el país, ha creado un Fondo de proyección social, con el cual ha iniciado apoyos como ser: Fundación Abrigo, donación de un termo nebulizador, patrocinio oro de maratón corriendo por la Fe, apoyo al Hospital Pediátrico San Lorenzo y apoyo a Teletón entre otros.

- Banco de Occidente

Banco de Occidente brinda su apoyo a través de donativos a organizaciones sociales como ser: CAMO (Central American Medical Outsource), Damas vicentinas, ETAOO (Escuela Técnica de Artes y Oficios de Occidente), Operación Sonrisa, Teletón, etc.

- Banco FICOHSA

El Grupo Financiero FICOHSA tiene una trayectoria de más de diez años en desarrollo de temas relacionados con el aporte y contribución a la sociedad, el espíritu de colaboración y servicio y el compromiso con Honduras, enmarcado bajo el modelo de Responsabilidad Social Corporativa que reúne 5 ejes de acción: Principios y Valores, Bienestar Corporativo, Cuidado del Medio Ambiente, Innovación y compromiso con sus valores y clientes, y Compromiso con la Comunidad-Voluntariado Corporativo.

- Banco Popular

Banco especializado en satisfacer las necesidades de los sectores económicos populares, a través de productos y servicios accesibles, para mejorar la calidad de vida de las familias hondureñas.

Nace con la finalidad de apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa debido a que juega un rol fundamental en la creación de empleo, la reducción de la pobreza y el crecimiento económico de las familias hondureñas y por ende de Honduras.

Apoya de forma directa a necesitados con programas de becas y otros.

- Banco Promerica

Institución de servicios financieros que cuenta con personas altamente comprometidas, sus cuatro pilares de Responsabilidad Social Empresarial son: Educación financiera, Educación a través del arte, Cáncer de mama y Medio ambiente.

- Banpaís

Banco del País ha promovido el compromiso y la actitud de desarrollarse activamente dentro de este modelo de gestión, que busca adoptar y desarrollar integralmente, para generar mayor valor, beneficio, competitividad e impacto positivo.

### **2.2.3 Filosofía institucional de BANRURAL**

#### **2.2.3.1 Historia**

Con el fin de expandir el modelo de desarrollo que ha tenido éxito en BANRURAL Guatemala dentro de la región, nace BANRURAL Honduras a través de la compra total en activos de Banco ProCredit S.A. Surgió con el objetivo de promover el desarrollo económico y social del área rural del país, mediante el estímulo y facilitación del ahorro, asistencia crediticia, prestación de servicios financieros y de auxiliar con créditos a la micro, pequeña y mediana empresa.

La autorización por la CNBS se realizó en fecha 26 de Noviembre de 2014, e iniciando formalmente sus operaciones como BANRURAL Honduras en fecha 10 de diciembre de 2014, abriendo sus puertas en agencias en el interior y las principales ciudades del país.

### **2.2.3.2 Misión**

Somos un banco orientado al desarrollo rural integral del país, con capital privado y multisectorial con servicios de banca universal y cobertura nacional, dirigido preferiblemente al micro, pequeño y mediano empresario agricultor y artesano.

### **2.2.3.3 Visión**

Ocupar en el país la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo, a través de sus agencias y diferentes canales, ofreciendo un conjunto de productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, con rentabilidad justa sin descuidar la Responsabilidad Social.

### **2.2.3.4 Valores**

Parte de la misión general del banco es establecer estándares elevados en los mercados en que opera. El banco pretende marcar la diferencia no sólo en lo que concierne a la clientela a la que sirven, sino a la calidad de los servicios financieros que prestan. Son cinco valores institucionales que guían las operaciones de BANRURAL.

- Transparencia
- Respeto
- Confianza
- Solidaridad
- Prudencia



### Ilustración 5. Valores institucionales de BANRURAL

Fuente: Elaboración propia

#### 2.2.3.5 Constitución de BANRURAL

- **BANRURAL S.A.** se fundó en **Guatemala** en julio de 1997 e inició sus operaciones el 2 de enero de 1998, abriendo sus puertas en agencias de la capital y en el interior del país.
- **BANRURAL HONDURAS S.A.** inició sus operaciones el 10 de diciembre de 2014, abriendo sus puertas en agencias de la capital y en el interior del país.
- **ASEGURADORA RURAL S.A.** nació en **Guatemala** en mayo de 2007, con la misión de llevar los beneficios del seguro a toda la población del país, para que cada familia guatemalteca tenga un seguro a la medida de sus posibilidades.
- **SEGUROS BANRURAL S.A.** inició sus operaciones en **Honduras** el 01 de agosto de 2016.
- **PROCESADORA DE TARJETA DE CRÉDITO:** Fundada en **Guatemala** en **2004**, recibió la certificación de procesador visa internacional en agosto de **2005**, con la misión de generar productos que contribuyan a la rentabilidad justa del negocio.

- **PROCESADORA DE TARJETA DE CRÉDITO:** Fundada en **Honduras** en marzo 2015.

## **2.3 Teorías de Sustento**

### **2.3.1 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)**

Según (CEPAL, 2012), los ODS son una herramienta de planificación y seguimiento para los países, tanto a nivel nacional como local. Gracias a su visión de largo plazo, constituirán un apoyo para cada país en su senda hacia un desarrollo sostenido, inclusivo y en armonía con el medio ambiente, a través de políticas públicas e instrumentos de planificación, presupuesto, monitoreo y evaluación. Son fruto de amplias negociaciones con la participación de múltiples actores procedentes de un gran número de sectores, incluido el sector empresarial.

A partir del año 2000 se centraron los esfuerzos internacionales en alcanzar niveles de desarrollo a nivel mundial, estos fueron reflejados en ocho Objetivos de Desarrollo. A menos de un año del vencimiento del plazo para la evaluación de los Objetivos de desarrollo del Milenio (ODM), se establecieron bajo un nuevo escenario lo que se ha denominado Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son el corazón de la Agenda 2030 y muestran una mirada integral, indivisible y una colaboración internacional renovada. En conjunto, construyen una visión del futuro ideal.

En la actualidad, se vive en un escenario de urgencia. Los retos del planeta y las necesidades de las personas ya no pueden esperar: Una de cada 9 personas en el mundo está subalimentada, alrededor de 795 millones. Cada año mueren más de 6 millones de niños antes de haber cumplido los cinco años. Una de cada cinco personas no tiene acceso a la electricidad.

Existen actualmente más de 204 millones de personas desempleadas. El 22 % de las especies conocidas de animales está en peligro de extinción. Por esta razón, es importante que las empresas incluyan en su agenda de actividades los ODS (Negrón, 2017).



**Ilustración 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

Fuente: (CEPAL, 2012).

### 2.3.1.1 Aplicación de los ODS en las empresas

El Pacto Mundial promueve la Responsabilidad Social Empresarial para la sostenibilidad empresarial y el desarrollo, este instrumento pedía a las empresas que implantaran un modelo responsable de gestión y que después buscaran oportunidades para alcanzar el cambio. En la actualidad, ello se presenta de una manera más concreta y medible en los 17 ODS y sus 169 metas, a través de la innovación y la colaboración.

En el nuevo modelo las instituciones deben trabajar de la mano con los ciudadanos y no para ellos, así ellos trabajan de la mano con empresas. Para construir confianza las empresas deben principalmente: tratar bien a sus empleados, ofrecer productos y servicios de alta calidad, escuchar a los consumidores, pagar sus debidos impuestos e implementar prácticas éticas de negocio.

### **2.3.1.2 Características de los ODS**

- Son universales: Los ODS constituyen un marco de referencia universal y se aplicarán a todos los países, pues ellos tienen tareas pendientes y todos se enfrentan a retos.
- Son transformadores: En su condición de programa para “la gente, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas”, la Agenda 2030 ofrece un cambio de paradigma en relación con el modelo tradicional, centrado en las personas y el planeta, basado en los derechos humanos, y en la dignidad de las personas.
- Son civilizatorios: Trata de que nadie quede rezagado y contempla un mundo de respeto universal hacia la igualdad y la no discriminación.

### **2.3.2 Norma ISO 26000**

Actualmente la competitividad de las empresas, ha generado que los enfoques de gestión a la Responsabilidad Empresarial se renueven, ya que la sostenibilidad empresarial también se sustenta en su responsabilidad con los grupos de interés (stakeholders) con los que interactúa. Es así, que la Organización Internacional para la Normalización, ISO, ha desarrollado una Norma Internacional que provee una guía para la responsabilidad social.

La ISO 26000 es una norma internacional que ofrece una guía para integrar la responsabilidad social en todo tipo de organizaciones, con el fin de ayudar a estas a contribuir al desarrollo sostenible.

La Responsabilidad Social está definida bajo esta norma como el compromiso de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionen en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible incluyendo salud y bienestar de la sociedad (ISO, 2010).

La Norma internacional ISO 26000, Guía sobre Responsabilidad Social, ofrece una pauta para las organizaciones del sector público y privado, promoviendo la aplicación de mejores prácticas en Responsabilidad Social en todo el mundo. Para las organizaciones la sostenibilidad de los negocios significa operar de una manera socialmente responsable. La presión para hacerlo proviene de los clientes, consumidores, gobiernos, asociaciones y el público en general.

El desafío es cómo implementar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) efectiva, por esta razón la ISO 26000 proporciona una guía en Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

### **2.3.2.1 Principios de la RSE aprobados por la ISO 26000**

- **Rendición de cuentas:** Es la rendición de cuentas que toda institución debe asumir por los impactos sociales, económicos y ambientales de su actuación, es decir asumir responsabilidades por sus impactos negativos y tomar medidas.
- **Transparencia:** Las organizaciones deben ser transparentes en sus actividades desarrolladas. Por lo tanto, deberán otorgar aquella información considerada necesaria por las partes interesadas en un lenguaje claro y preciso.
- **Comportamiento ético:** Para efectos de obtener un impacto verdaderamente positivo en el desarrollo sostenible, las organizaciones deberán regirse por criterios de honestidad, equidad e integridad con el fin de aumentar los impactos positivos en el entorno en general.
- **Respeto a los intereses de las partes interesadas:** Las instituciones deben velar por el cumplimiento a las necesidades de los grupos de interés.
- **Respeto al principio de legalidad:** La organización debe velar por el cumplimiento legal y regulaciones aplicables.
- **Respeto a la normatividad:** La ISO, sugiere respetar la normatividad internacional de

comportamiento, es por ello, que se debe revisar la naturaleza de sus relaciones y actividades para evitar ser cómplice de actos no compatibles con la normativa internacional de la Responsabilidad Social.

- Respeto a los derechos humanos: La guía sugiere que toda organización deberá respetar los derechos humanos, así como reconocer la importancia y universalidad.

### **2.3.3 Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

#### **2.3.1.1 Dimensión interna**

Existen indicadores que permiten evaluar las prácticas de la responsabilidad social de una empresa, las cuales están relacionadas al ámbito social y medio ambiental. Según (Pelekais, 2008), con respecto a lo social, posee indicadores relacionados con el recurso humano, salud y seguridad en el trabajo. El recurso humano posee indicadores vinculados a la formación permanente, la mejora de la información en el interior de la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, etc.

En lo relacionado a la salud y seguridad en el trabajo, se deben diseñar indicadores que permitan conocer las acciones voluntarias complementarias de la normativa y las actividades de control de las autoridades públicas y que tienen también por objeto la prevención, es decir, el aumento del nivel de salud y la seguridad en el lugar del trabajo. Y por último, los indicadores que permiten evaluar la Responsabilidad Social en momentos de crisis y adopción al cambio; toda empresa a lo largo de su vida debe afrontar periodos de recesión económica, ajuste de sus productos y de sus procesos productivos. En los momentos de ajustes la respuesta empresarial que más a menudo se utiliza es el despido.

La RSE interna implica promover liderazgo que vincule la misión de la empresa, así como descentralizar los niveles de autoridad para mejorar la productividad de los colaboradores. Refleja

la relación de la institución con sus colaboradores. Se toma en cuenta la capacitación ofrecida a los colaboradores; la existencia de un código de ética, la seguridad en el lugar de trabajo, así como también las actividades recreativas organizadas para los colaboradores y sus familias.

#### **2.3.1.2 Dimensión externa**

La RSE de las empresas se ajusta al entorno; ya que las comunidades locales se benefician de la existencia de las empresas en sus territorios en el momento que las mismas proporcionan empleos a sus habitantes, pagan salarios y prestaciones que garantizan el consumo local y también pagan impuestos a los administradores locales. La competitividad es altamente influida con la reputación de una empresa en su lugar de ubicación y su imagen social como productor y empresario.

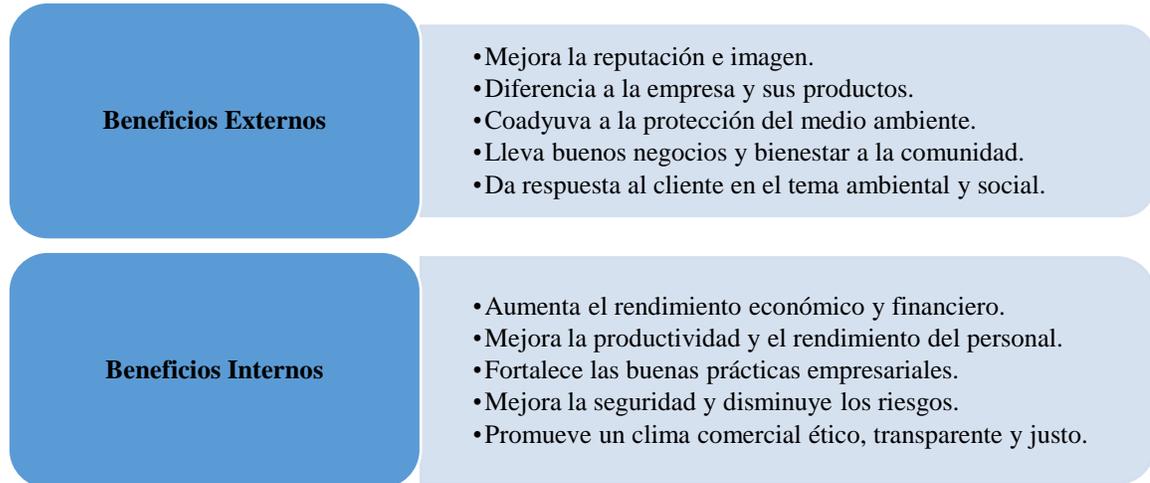
La RSE externa es la manera como se relaciona la empresa con su entorno, es decir, el medio ambiente, la comunidad y la sociedad en general. Las acciones en el entorno externo son el apoyo que brinda la empresa a la comunidad, ya sea en forma directa o mediante la gestión con otras instituciones (ONG, Iglesia, Gobierno, etc.).

#### **2.3.4 Beneficios de practicar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Según (FUNDARHSE, 2012), entre las ventajas que provee la práctica de Responsabilidad Social Empresarial se encuentran aspectos de vital importancia como ser: El recurso humano motivado, leal y comprometido con la misión y visión de la empresa; fidelidad de los clientes, comunidades satisfechas y el reconocimiento de las autoridades. El reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional es más notorio para las empresas socialmente responsables. Los consumidores, inversores, socios comerciales y otros públicos de interés empiezan a distinguir las buenas prácticas de la (RSE).

La (RSE) exige prácticas de mejora continua, monitoreo y seguimiento de los procesos

para evitar su deterioro o que queden inconclusos.



### **Ilustración 7. Beneficios de practicar la RSE**

Fuente: (FUNDAHRSE “Manual de primeros pasos de la Responsabilidad Social Empresarial en Honduras”, 2012).

#### **2.3.5 Desarrollo Sostenible y la RSE**

Actualmente vivimos en una época de transformaciones, las cuales tienen algunos impactos negativos para los seres vivos en general, por tanto, la comunidad mundial ha iniciado el proceso de redefinición del progreso. Las empresas, al ser agentes económicos ejercen influencia en la sociedad de manera positiva o negativa, por esta razón la Organización de las Naciones Unidas (ONU), convoca a que las empresas adopten principios sobre derechos humanos.

La sostenibilidad está ligada al concepto de desarrollo humano y del desarrollo sustentable, sin embargo el desarrollo sustentable solo se ocupa de la preservación de los recursos naturales, en cambio el desarrollo sostenible tiene en cuenta las condiciones sociales, políticas y económicas.

La importancia del desarrollo sostenible radica en velar por el mejoramiento de la calidad de vida, utilizando solamente los recursos necesarios. En este sentido la RSE es el papel que les toca jugar a las empresas a favor del desarrollo sostenible, esto no depende únicamente de factores internos de la organización sino de la sociedad donde opera.

El desarrollo sostenible se enfoca en el desempeño de la empresa, considerando tres dimensiones: Social, ambiental y económica.

Este concepto contrasta con la visión de la administración tradicional ya que la preocupación de esta es ser rentables sin considerar estos aspectos. Aunque se reconoce que el desarrollo económico y social y la protección medioambiental son componentes interdependientes del desarrollo sostenible, es necesario un cambio de enfoque respecto a las políticas y programas que practican las empresas actualmente, debido a que la sostenibilidad no es un objetivo factible si lo que se pretende es adaptar los modelos de desarrollo económico actuales.

Para alcanzar el desarrollo sostenible se requiere que las empresas tomen acciones a través de la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), asegurándose de tener políticas, procedimientos y prácticas con este enfoque.



### **Ilustración 8. Dimensiones del Desarrollo Sostenible**

Fuente: (CEHDES, 2019)

## **2.4 Conceptualización**

### **2.4.1 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Responsabilidad que asume una empresa ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad (Povedano, 2016).

### **2.4.2 Comunidad**

Grupo de personas que tienen determinadas características en común, interesadas en un asunto particular que podrían verse afectadas por las actividades, productos y/o servicios de la empresa.

### **2.4.3 Desarrollo Sostenible**

Se refiere a la integración de las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales, son interdependientes y se refuerzan mutuamente. El Desarrollo Sostenible puede considerarse como una vía para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto.

### **2.4.4 Impacto de una empresa**

Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una empresa.

### **2.4.5 Impacto colectivo**

Es una estrategia para resolver necesidades o problemas sociales que persigue incrementar

el impacto mediante un proceso centrado en impulsar la colaboración entre diferentes organizaciones y el progreso hacia objetivos comunes. Incluye una visión compartida, la comunicación permanente entre las partes, una métrica común, y una organización que coordine.

#### **2.4.6 Partes interesadas (Stakeholders)**

Individuos, grupos sociales u organizaciones que pueden verse afectados de manera significativa por las actividades, productos y/o servicios de la empresa; o cuyas acciones pueden afectar la capacidad para desarrollar con éxito las estrategias y alcanzar los objetivos de la empresa.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se incluye información referente al diseño desarrollado en la investigación, identificación de la población, selección de la muestra, unidad de análisis, instrumentos aplicados, técnicas y fuentes de información, todo de acuerdo a las necesidades de la investigación.

### 3.1 Congruencia metodológica

Título de la Investigación	Objetivo General de la Investigación	Objetivos específicos de la investigación	Preguntas de Investigación
Propuesta de implementación de un área de Responsabilidad Social Empresarial en BANRURAL	Proponer la implementación de un área de RSE en BANRURAL, para que la Gerencia General pueda evaluar la factibilidad de la implementación de esta, por medio de un análisis interno de la percepción de los directivos, puestos medios, puestos intermedios y posibles beneficiados poseen en relación a la RSE como tal, con la finalidad de mostrar que mediante un área de RSE, la imagen social y competitividad del banco se verá fortalecida.	Diseñar un manual que contenga las directrices precisas que permitan a BANRURAL introducir un área de RSE en su estructura organizacional.	¿Se verá fortalecida la imagen social de BANRURAL al introducir la RSE mediante el uso correcto de un manual para su implementación?
		Brindar a BANRURAL un estimado presupuestario de lo que implicaría la creación de un área de RSE en la institución.	¿Se incrementarían de forma significativa los costos presupuestarios de BANRURAL al introducir la RSE en su institución?
		Determinar el recurso humano necesario del que BANRURAL tendría que disponer para iniciar la correcta implementación de la RSE en el banco.	¿Es posible para BANRURAL empezar con el desarrollo de un área de RSE haciendo uso del elemento humano del que dispone actualmente?

### 3.2 Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem
Grupos comprometidos	Es la confianza y compromiso de todas las partes interesadas, y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas directa o indirecta por las actividades y las decisiones de una empresa	<p>Internos:</p> <p>Accionistas, directivos y colaboradores.</p> <p>Externos:</p> <p>Clientes, proveedores, sector público, comunidad local, organizaciones sociales, etc.</p>	<p>Dimensión Social</p> <p>Dimensión Económica</p> <p>Dimensión Medio ambiental</p>	<p>Conocimiento de RSE</p> <p>Importancia de la RSE</p> <p>Opinión acerca de actividades de RSE</p> <p>Percepción como institución competitiva</p> <p>Rol de directivos en la RSE</p> <p>Rol de colaboradores en la RSE</p> <p>Desempeño de actividades de RSE</p> <p>Imagen Publica</p>	<p>Entrevista Colaboradores: 1-9</p> <p>Entrevista Beneficiados: 1-12</p>
Competitividad Empresarial	Es la capacidad que tiene una empresa de hacer las cosas mejor que su competencia, de tal forma que al final sea una ventaja a la hora de hacer un negocio más rentable.	Mejorar a la competencia en términos de producto, producción, costos y calidad.	<p>Tiempo</p> <p>Personas</p> <p>Administración de la información</p>	<p>Opinión de las actuales actividades de RSE ejecutadas por el banco</p> <p>Conocimiento de las actuales entidades bancarias que practican RSE</p>	<p>Entrevista Colaboradores: 2-6</p> <p>Entrevista Beneficiados: 2,3,5,10,12</p>

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem
Percepción social	Es el estudio de las influencias sociales sobre la percepción.	Elaboración e interpretación de los estímulos captados para cada uno de los órganos de los sentidos de un ser vivo en la sociedad.	Interna Externa	Forma de identificar a una institución que practica RSE  Percepción para atraer nuevos clientes  Identificación y orgullo de colaboradores por pertenecer a una institución con RSE.  Razón por la cual colaboradores se integran a un programa de RSE  Valoración del trabajo en equipo para sea eficiente un programa de RSE.	Entrevista a Colaboradores: 4, 6, 7  Entrevista a beneficiados: 4,10-12

### 3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación aplicado fue de tipo narrativo y estudio de caso, con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de investigación y los objetivos de la investigación, planteando un diseño que se adapte a dichos elementos.

#### 3.3.1 Población y muestra

Para identificar la necesidad de la creación de un área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y determinar la importancia de un programa estructurado, se tomó como población de estudio un grupo de jefes, colaboradores y clientes, así como la opinión de expertos para profundizar el valor de la presente investigación.

De acuerdo a la base de datos brindada por BANRURAL, el banco está constituido por 1,257 colaboradores, de los cuales 16 son gerentes, 28 son jefes, 78 son de mandos intermedios, y el resto es personal front office. Sin embargo, para efectos de esta investigación se tomó en cuenta únicamente los colaboradores que son jefes y los mandos intermedios ya que son los que forman parte activa en las actividades de RSE que realiza el banco actualmente.

La clase de muestreo que se aplicó en este estudio es el no probabilístico por conveniencia pues las personas son seleccionadas por accesibilidad, proximidad y características de interés de la población para el estudio. Además, esta técnica de muestreo es la que menos tiempo consume, lo que es muy conveniente para esta investigación, considerando que el tiempo para desarrollar dicha investigación es limitado. Por otra parte, cabe destacar que debido a las características de los dos grupos de población se estiman dos tamaños de la muestra para la aplicación de las respectivas entrevistas.

$$nopt = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

nopt = Tamaño óptimo de la muestra

Z = Valor crítico correspondiente a un nivel de confianza

N = Total de la Población

p = Proporción o probabilidad de ocurrencia de un evento.

q = Proporción o probabilidad de no ocurrencia de un evento

E = Error Maestral.

Los datos a utilizarse serán los siguientes:

Z: = 1.65 (Para un nivel de confianza del 90%)

p: 50% = 0.50

q: (1 - p) = (1-0.50) = 0.50

E: 10 % = 0.1

Muestra para la población de los jefes

$$\begin{aligned} nopt1 &= \frac{1.65^2 \times 28 \times 0.5 \times 0.5}{(28-1) \times (0.1)^2 + 1.65^2 \times 0.5 \times 0.5} \\ &= 2 \text{ entrevistas} \end{aligned}$$

Muestra para la población de los mandos intermedios

$$\begin{aligned} nopt2 &= \frac{1.65^2 \times 78 \times 0.5 \times 0.5}{(78-1) \times (0.1)^2 + 1.65^2 \times 0.5 \times 0.5} \\ &= 2 \text{ entrevistas} \end{aligned}$$

De acuerdo a los resultados obtenidos de la fórmula, la cantidad total de entrevistas que se debían aplicar son 4. Sin embargo, se logró realizar un total de 35.

### **3.4 Técnicas e instrumentos**

Para la obtención o recolección de información se realizaron entrevistas a colaboradores, así como también encuestas para profundizar la información, de igual manera se aplicaron entrevistas a clientes de acuerdo a la estimación de la muestra.

### **3.5 Fuentes de información**

#### **3.5.1 Fuentes primarias**

Estas fuentes proporcionan información de primera mano para el proceso de investigación. Las fuentes primarias utilizadas en esta investigación son:

- Entrevistas estructuradas para aplicar a diferentes personas que tienen conocimiento y han participado en actividades de Responsabilidad Social Empresarial organizadas por el banco, así como a posibles beneficiados.
- Documentos oficiales: Se consultaron documentos e informes generados y controlados por la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE).
- Páginas de internet: Fueron consultadas diversas páginas oficiales de entidades y bases de organizaciones con estudios, artículos y publicaciones que ayudaron a consolidar las ideas de la investigación.

### **3.5.2 Fuentes secundarias**

Estas fuentes son el resultado de la sistematización de análisis documental principalmente de fuentes primarias tales como descripciones bibliográficas, catalogación de información, resúmenes, síntesis y otras fuentes que facilitan la búsqueda de información.

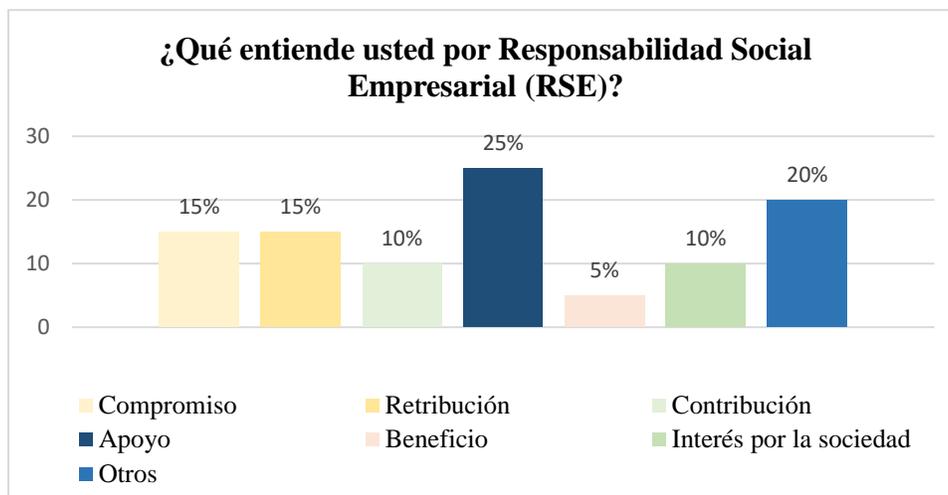
Como fuentes secundarias se utilizaron libros, resúmenes de estudios sobre información existente, entre otras.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Como es frecuente en las investigaciones cualitativas los resultados se expresan de forma conjunta con su discusión, ya que de esta manera se elaboran los instrumentos de recolección de información.

Para realizar esta investigación se llevaron a cabo treinta y cinco (35) entrevistas narrativas, veinte (20) con las jefaturas de los departamentos establecidos en el organigrama de la empresa, quince (15) entrevistas a los posibles beneficiados (clientes) además de las entrevistas, a su vez también se aplicó una encuesta a veinticinco (25) colaboradores de mandos intermedios, de igual manera, se realizaron cuatro (4) entrevistas a expertos. Conforme a los instrumentos expuestos en el capítulo anterior, en este capítulo han sido aplicados a los respectivos análisis de levantamiento de información, en base a estos datos obtenidos se ha adquirido información que ayuda al desarrollo de la investigación, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

### 4.1 Entrevista aplicada a jefes y mandos intermedios



**Ilustración 9. Conocimiento de RSE**

En relación al concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se puede deducir que la mayoría de los colaboradores tienen entendimiento claro acerca de lo que este concepto representa dentro de una institución, el 25% de los entrevistados consideró que el apoyo a los más necesitados es lo más importante al practicar la RSE, 15 % de los entrevistados afirmó que la RSE representa un compromiso con la sociedad, otro 15% dijo estar de acuerdo en que la RSE es una retribución a la sociedad, 10% de los entrevistados relacionó la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una contribución a la sociedad, otro 10% de las personas entrevistadas dijo que es un interés por las causas sociales, 5% expresó que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un beneficio para los menos favorecidos y el 20% restante manifestó diferentes ideas de lo que este concepto representa, todas relacionadas con filantropía.

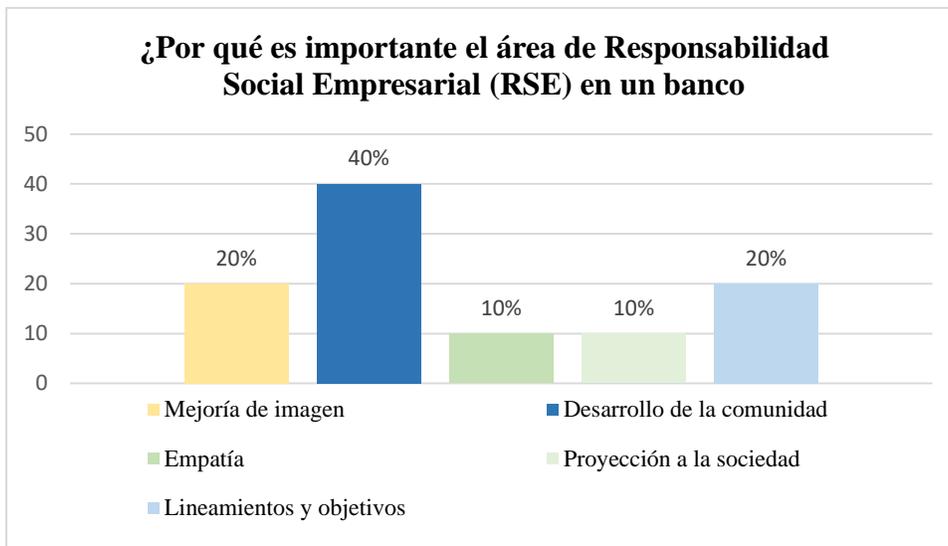
Dado que la implementación de cualquier programa en una organización requiere del conocimiento de las personas que serán participes de determinadas actividades, es más factible para la institución estructurar las directrices que se deberán seguir para el desarrollo de determinada área y con una buena inducción se podría contar con el apoyo de los colaboradores que no tienen el concepto plenamente claro acerca de lo que implica la RSE.

En relación a la encuesta que se llevó a cabo con los mandos intermedios se pudo determinar que el 40% de los encuestados asocia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un apoyo a la comunidad, 36% dijo que la asociaban con el mejoramiento de la imagen, 8 % con el cuidado del medio ambiente y su entorno, otro 8% con calidad de vida laboral, y así mismo el 8% restante lo asocia con hacerse cargo de los problemas de la sociedad.

Se puede evidenciar que la mayor parte de los entrevistados perciben la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un aspecto positivo y favorable dentro de la Institución.

A mayor conocimiento del concepto de responsabilidad social y lo que esto implica, mayor

probabilidad que el programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) funcione de forma eficiente y de acuerdo a los objetivos que fije la institución.



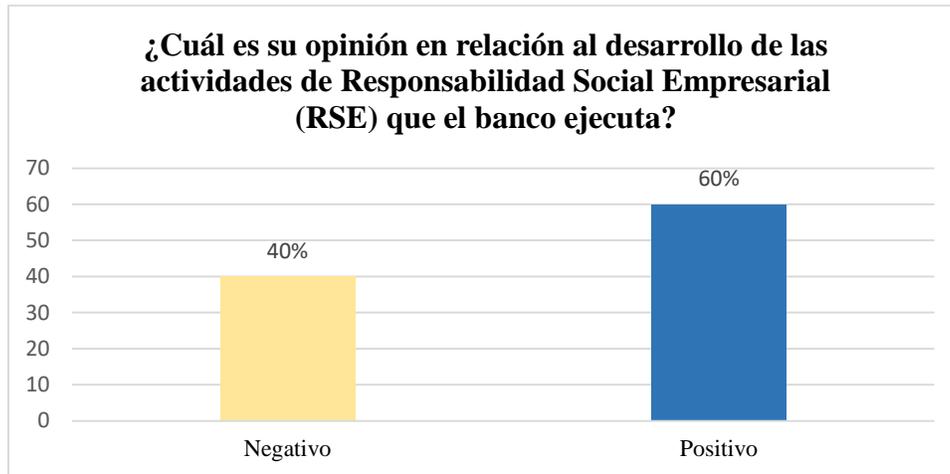
#### Ilustración 10. Importancia de la RSE en un banco

El 100% de los entrevistados afirman que si es importante un área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de un banco y coinciden en que es vital por diversos aspectos. El 40% de los entrevistados lo atribuye al desarrollo que provoca la Responsabilidad Social en la comunidad, 20% porque ayuda a mejorar la imagen de la institución, 10% por la empatía o compromiso que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ejerce en los colaboradores, otro 10% del resultado arrojó que es importante debido a la proyección hacia la sociedad y el 20% restante coincidió que su importancia recae en los lineamientos y objetivos del banco.

Se puede deducir que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es importante por el desarrollo que produce a la comunidad y es por ello que es fundamental desarrollar actividades de forma prioritaria que estén relacionadas directamente con el desarrollo de esta.

En el caso de los mandos intermedios encuestados, el 68% de estos considera que las comunidades reciben un apoyo directo y verdadero a través de las diferentes actividades

filantrópicas que el banco ejecuta y un 32% manifestó que estas actividades no generan ningún tipo de apoyo hacia la comunidad. Por lo que habría de trabajar en la concientización de este porcentaje de colaboradores para cambiar su percepción en cuanto a este tema se refiere.



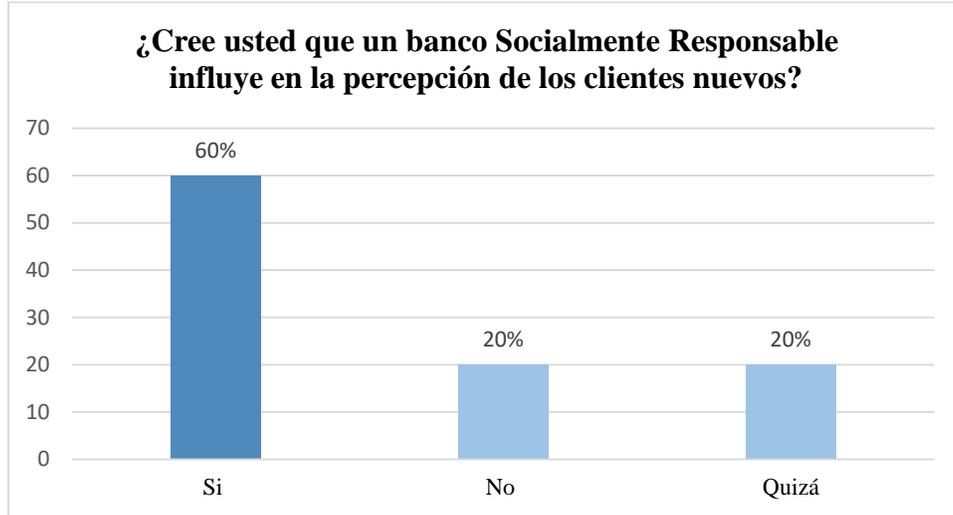
#### **Ilustración 11. Percepción de las actividades que el banco ejecuta**

Según los resultados obtenidos el banco ha tenido evolución en cuanto al desarrollo de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que ejecuta, siendo el 60% de los colaboradores los que cuentan con una opinión positiva y el 40% con un criterio negativo. Esto da un enfoque para que a través de la sensibilización y concientización de los colaboradores se pueda cambiar la percepción negativa y convertirla en positiva, ya que la mayoría manifestó que desconoce la existencia de un área y un plan programado de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Con respecto a los colaboradores de los mandos intermedios, el 84% del personal consultado manifestó haber participado en más de una ocasión en las actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que el banco coordina a través del área de mercadeo, mientras que el 16% estableció que nunca han sido parte de dichas actividades.

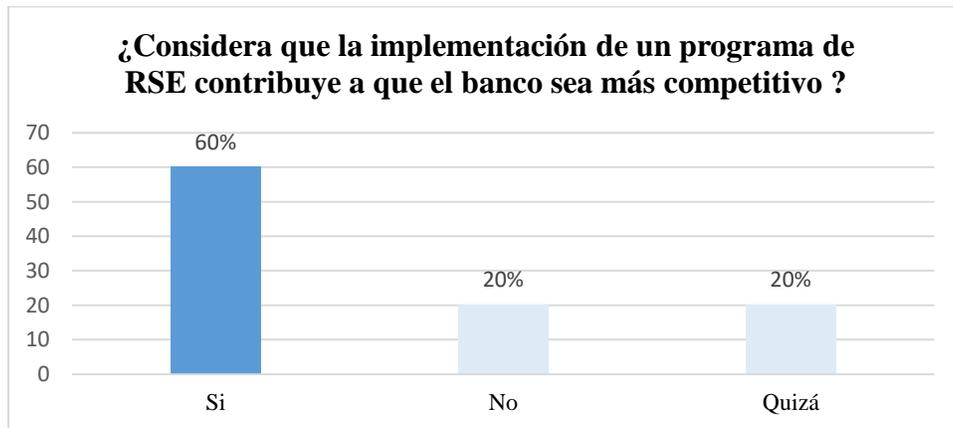
Es de carácter prioritario que el banco involucre a todos por igual para que se sientan parte de las

buenas causas que la institución promueve.



**Ilustración 12. Influencia de la RSE en los clientes nuevos**

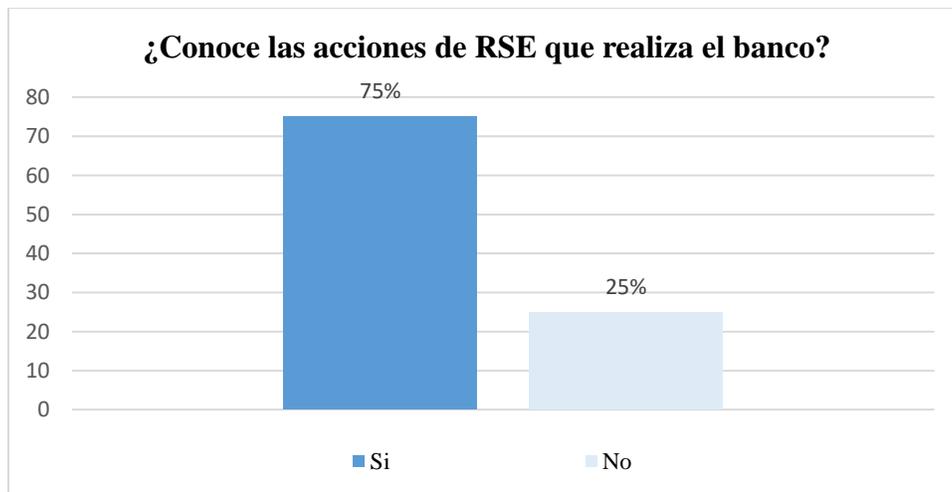
El 60% de los entrevistados afirmó que en efecto cuando un banco es socialmente responsable, influye en la percepción de su clientela, 20% opinó que no influye que la institución tenga Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para que los clientes la prefieran, mientras que el otro 20% restante mostro opiniones diversas, lo cual demuestra que una institución que adopta la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como tal, sus clientes la ven con reconocimiento, con buena imagen, posicionamiento, con identificación, empatía y sentido de pertenencia.



**Ilustración 13. Generación de competitividad con la implementación de programas de RSE**

El tener un programa activo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hace que el banco tenga una imagen de ente competitivo según el 60% de los colaboradores entrevistados, en comparación a una institución que no tiene este tipo de programas, 20% de los entrevistados afirmó que no necesariamente es más competitivo un banco al tener un programa de RSE activo y 20% restante mantuvo una posición de quizás.

Estos resultados implican, que no necesariamente al tener implementado un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) el Banco de Desarrollo Rural S.A (BANRURAL) será más competitivo, porque los colaboradores tienen dudas muchas veces que lo recaudado en determinada actividad se utilice con el fin indicado y en su mayoría los colaboradores piensan que es más importante que tan atractivos sean sus productos y que tan eficientes sean sus servicios.



#### **Ilustración 14. Conocimiento de las acciones actuales de RSE**

En relación al conocimiento de las acciones que la administración del banco realiza para favorecer su imagen y que esta sea aceptable ante la comunidad, 75% de los entrevistados dijo tener conocimiento absoluto de las actividades de filantropía que realiza el banco, mientras que un 25% opinó que no está al tanto de estas acciones, esto arroja la evidencia de que si el banco tuviera mayor proactividad y publicidad interna, los colaboradores podrían estar enterados, enfocados y

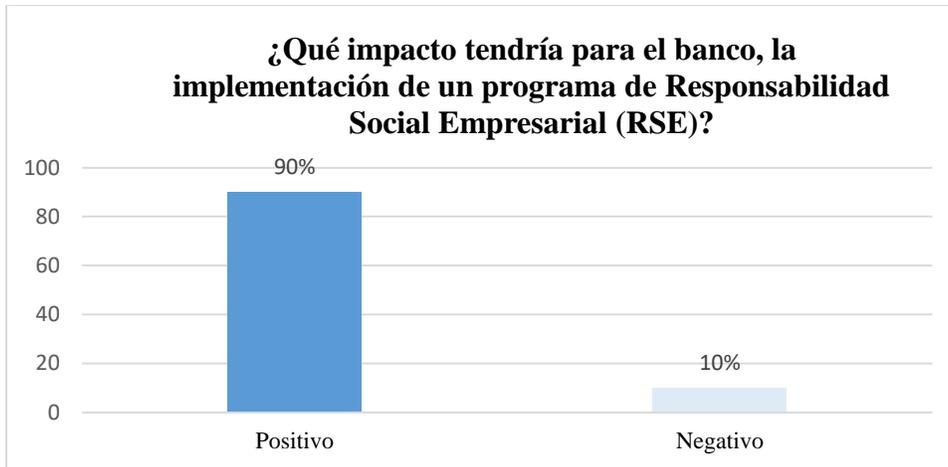
motivados a participar en la realización de diversas tareas que conlleven un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) exitoso.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, el 96% de los entrevistados dijo que la imagen de la institución se vería beneficiada con un programa estructurado de actividades de Responsabilidad Social Empresarial y solo el 4% declaró que no es solo con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ve fortalecida la imagen.



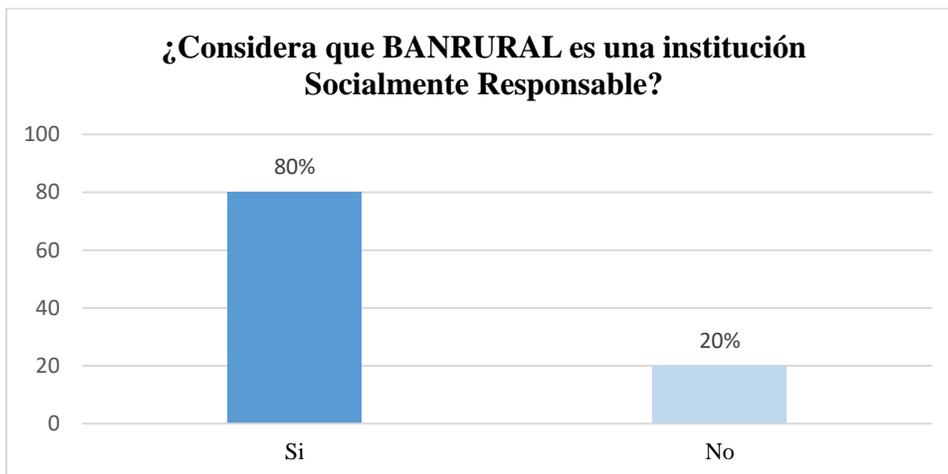
#### **Ilustración 15. Participación de los directivos en programas de RSE**

El 100% de los entrevistados consideran que los altos mandos deben mantener participación activa y de forma continua en relación a lo que Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se refiere, ya que son percibidos como líderes y agentes de cambio dentro de la institución y tienen mayor poder de persuasión para motivar a sus colaboradores, y que de esta forma estos se sumen y se involucren de forma positiva para participar, si la alta gerencia se compromete todo se vuelve en efecto cascada y tiene éxito, genera compromiso en los demás y se vuelve más atractiva la actividad a desempeñar.



**Ilustración 16. Impacto de la implementación de programas de RSE**

El implementar un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) representaría para el banco un impacto positivo según lo manifestado por el 90% de los entrevistados, siendo únicamente un 10% que opinó que no tendría un impacto propicio. Esto brinda un panorama favorable para la institución al crear su área de RSE, si este fuese el caso.

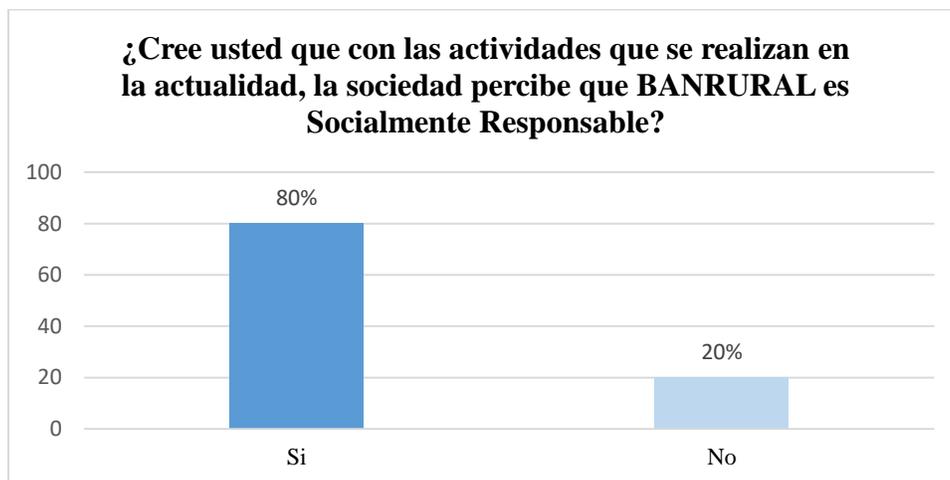


**Ilustración 17. Posicionamiento de BANRURAL como institución Socialmente Responsable**

El 80% de las personas entrevistadas considera al banco como una institución socialmente responsable, ya que con las actividades que se desarrollan actualmente se beneficia a las áreas rurales donde hay presencia de la institución, apoya proyectos sociales de gran magnitud como

ser: Fundación Techo y Teletón, lo que se percibe como involucramiento en las actividades sociales que tienen por finalidad la ayuda social.

El 20% de las personas entrevistadas considera que el banco no es una institución socialmente responsable, ya que no cuenta con las certificaciones correspondientes en este sentido, además de manifestar que el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no debe estar ligado solo a lo económico, sino que debe retribuir a la sociedad por lo mucho que percibe la institución, y por último manifiestan que la inexistencia de un área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como tal, hace que la comunidad no perciba al banco como una institución socialmente responsable.



### **Ilustración 18. Percepción interna de RSE**

El 80% de los entrevistados afirmó que las actividades que la institución realiza son percibidas como actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), mientras que el 20% afirmó que estas no son percibidas como tal, dentro de este 20% algunos piensan que estas actividades carecen de sentido y que el banco se puede quedar con la ayuda, también piensan que lo recaudado no es necesariamente utilizado para el fin indicado, de igual manera manifiestan que las actividades de Teletón y Techo no son consideradas como Responsabilidad Social Empresarial.

En cambio, el 80% que si lo percibe como tal el objetivo de la Responsabilidad Social Empresarial opina que el banco retribuye a la sociedad, apoya a la comunidad y con las actividades realizadas se ven reflejadas en el desarrollo a la sociedad, es importante recalcar que, aunque la mayoría percibe que estas actividades son acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), manifiestan que estas deben ser estructuradas y ligadas con la estrategia a corto y mediano plazo.



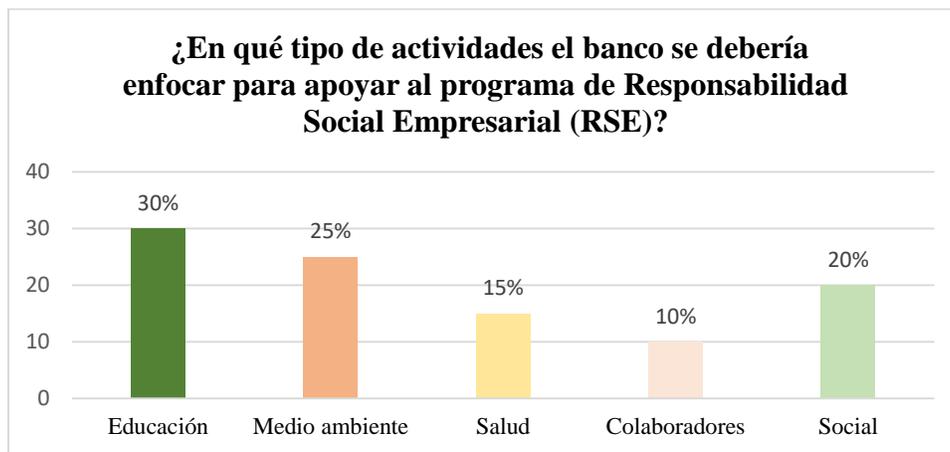
### **Ilustración 19. Apoyo en la implementación de la RSE**

El 95% de los colaboradores entrevistados tiene la disposición para el apoyo en la implementación de un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de la institución, lo cual implica que el desarrollo de esta área sería factible, ya que para los colaboradores es indispensable contribuir en favor de la sociedad para generar cambios positivos y que vayan en armonía con el medio ambiente. Un 5% manifestó no estar de acuerdo en apoyar el desarrollo de un programa social, y su negativa se debe a que no creen que el banco contribuya a la sociedad.

Con la aplicación de la encuesta en los mandos intermedios, se pudo comprobar que el 92% le agradecería participar en programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Mientras que un 8% no desea participar en actividades de RSE. También la encuesta arroja que 88% de los colaboradores de mandos intermedios estarían en la disposición de dedicar tiempo de su jornada

habitual laboral en actividades organizadas por la institución, mientras que 12 % no estaría dispuesto.

Se puede generalizar que todos los mandos en su mayoría están anuentes a involucrarse activamente en la participación de diferentes actividades relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que pudiese ejecutar la institución, lo que contribuiría a su correcta realización.



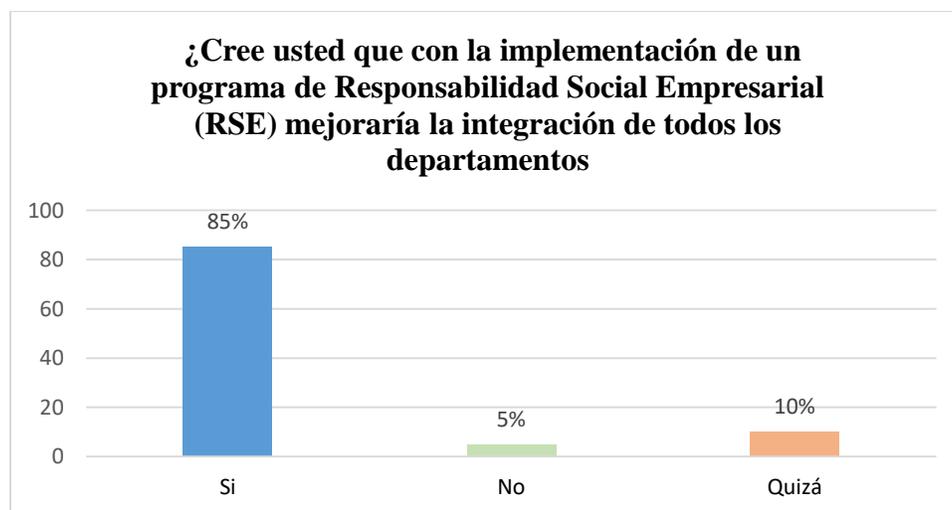
#### **Ilustración 20. Enfoque de las actividades de RSE**

En el grupo de entrevistados, un 30% se inclinó en reforzamiento estudiantil y mejoramiento de infraestructura de centros educativos como la actividad que debe ser prioridad al implementar un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el Banco, consecuentemente un 25% optó por actividades de concientización ambiental, 20% de los entrevistados considera que se debe enfocar en programas de ayuda al adulto mayor y actividades de recreación y alimentación de personas de escasos recursos entre otras, 15 % de los entrevistados indicó que el enfoque debería centrarse en actividades de donación de medicamentos, brigadas de salud, etc., y el 10% restante afirmó que se deberían mejorar las condiciones laborales y planes de beneficios para los colaboradores. Solamente un 5% cree innecesaria las actividades de Responsabilidad Social, ya que las consideran ineficientes y lucrativas solamente para el banco.

Se considera la educación y el medio ambiente como los sectores en los que el banco debe enfocar su apoyo dado que en el país la quema constante, y la falta de conciencia para el cuidado al medio ambiente se ha convertido en uno de los mayores problemas de la situación actual, y esto tiene relación con la falta de conciencia y educación que prevalece en la sociedad.

En los mandos intermedios un 36% considera el medio ambiente, y 32% la educación como sectores prevalectes en los cuales se debería enfocar el área de Responsabilidad Social Empresarial, 12% afirmó que el enfoque debería estar en la inclusión de los discapacitados, otro 12% manifestó que en el adulto mayor, el 4% en salud y un restante 4% en la niñez.

Tanto los altos mandos, como los intermedios y los puestos intermedios coinciden en que, un Programa de Responsabilidad Social Empresarial debe estar enfocado en educación y medio ambiente, lo cual contribuye a que se pueda trabajar para desarrollar el área de Responsabilidad Social con una visión de equipo.



### Ilustración 21. Integración de los departamentos

Con los resultados, se pudo observar que el 85% de los entrevistados piensan que un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) mejoraría la integración de los diferentes departamentos que componen la institución, 10% afirmó que quizá podría ayudar para mejorarla

y 5% concluyó que definitivamente no influye.

En este sentido se puede afirmar que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de la institución puede generar integración en sus diferentes áreas porque fomenta valores tales como: Unión y lealtad entre los colaboradores que participan directamente en un programa, también porque contribuye a la mejora del trabajo en equipo que está orientado a alcanzar una meta en común para cumplir con los objetivos señalados.

#### **4.2 Cruce de variables**

- A medida que BANRURAL implemente y desarrolle de manera eficiente el área de RSE en la institución, mayor grado de fortalecimiento de su imagen social tendrá, lo que contribuirá de forma significativa en relación a su entorno y con sus partes interesadas.
- El éxito de la implementación de cualquier programa de RSE con el que el banco decida iniciar dependerá en gran parte de la anuencia de sus colaboradores y la empatía que ellos muestren, que según lo que expusieron los entrevistados, en su mayoría estarían dispuestos a contribuir con la sociedad, la educación y medio ambiente.
- Es de carácter imperativo el involucramiento directo de la alta gerencia en los programas de RSE en BANRURAL, ya que a mayor nivel de participación de estos, mayor será la disposición y compromiso de colaboradores tanto de mandos altos como de mandos intermedios para ser parte que sume en dichos programas.
- A mayor grado de cobertura que tenga BANRURAL dentro del territorio nacional, mayor será su oportunidad para mostrar ventaja competitiva en relación a las demás instituciones financieras, desarrollando programas de RSE para las áreas más vulnerables, y cabe destacar que el banco ya se encuentra posicionado en la mayoría de estas áreas.
- Las actividades de filantropía que ejecuta el banco actualmente, cuentan con la aprobación

y motivación de sus colaboradores para realizarlas, sin embargo el fortalecerlas haciéndolas más participativas y agresivas contribuirá de forma oportuna a su estrategia comercial.

#### **4.3 Entrevista aplicada a posibles beneficiados (clientes)**

Se realizaron entrevistas a los posibles beneficiados, en este caso se consideró a los clientes que frecuentan las agencias ubicadas en localidades donde las necesidades son más evidentes (agencia Belén, ventanilla Belén, agencia Plaza Central, agencia Kennedy, agencia Mall Premier) como punto de partida se les consultó sobre el conocimiento del término Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en una organización y en su totalidad los entrevistados manifestaron tener conocimiento de lo que representa este concepto, siendo el común denominador que es toda actividad que ejecuta una organización o empresa en pro del bienestar de la sociedad, enfocándose de forma diligente en el triple balance social: Económico, ambiental y social. Esto implica que hoy en día las personas en su gran mayoría esperan una retribución de parte de las empresas hacia la sociedad, por todo lo que estas organizaciones perciben en beneficios y utilidades.

Oportunamente se les consultó si creían que las instituciones que manejan programas de RSE tiene mayor credibilidad como ente competitivo, y el 73% estuvo de acuerdo que así es, y que esto es medible a través de la proyección hacia la comunidad que tenga la organización, ya que se da conocer y se vuelve competitiva, tienen como objetivo la mejora continua y eso da liderazgo a la institución, el tener Responsabilidad Social Empresarial logra para la empresa un mejor posicionamiento en sus clientes o consumidores, lo que la hace competitiva; al ser socialmente responsables proyectan confianza y si son confiables automáticamente son competitivos. En cambio, el 27% opinó que no se es competitivo por ser activo en RSE, manifestó que las organizaciones para ser competitivas deben ofrecer productos y servicios que satisfagan verdaderamente las necesidades de los clientes y que estén a la vanguardia de los cambios,

innovando constantemente y ofreciendo soluciones continuas, lo mismo que calidad en el servicio que ofrecen. Piensan que la RSE no determina necesariamente la eficiente gestión de una empresa o institución.

Con respecto a las entidades bancarias que perciben los entrevistados como las más comprometidas con programas de RSE mencionan a BAC, FICOHSA, Banco Promerica, DAVIVIENDA, Banco Atlántida, Banco de Occidente, y Banco Popular. Siendo de estas instituciones las que mejor imagen tienen como entes comprometidos en su totalidad con la RSE, BAC, FICOHSA y Banco Atlántida, por su loable labor en las obras que ejecutan y porque dichas instituciones lo dan a conocer de forma pública y continua, le sigue Banco Promerica por su programa de apoyo al arte urbano, y ocupan una misma posición con escasa participación según los entrevistados DAVIVIENDA, Banco de Occidente y Banco Popular.

Los entrevistados fueron consultados acerca de qué forma identifican a un banco cuando este es socialmente responsable y opinaron que esto sucede cuando la institución tiene una imagen integra, cuando apoyan a instituciones que operan sin fines de lucro y ayudan a la comunidad, cuando sus empleados se observan satisfechos y con opinión favorable de su lugar de trabajo y por apoyo de actividades relacionadas directamente a lo ambiental, social y económico, el medio a través del cual una institución es identificada como socialmente responsable es la publicidad, ya que opinan que si las obras o acciones realizadas no se publicitan y no se les da el seguimiento oportuno, están quedando en el anonimato y no se puede percibir si es una ayuda realmente a la sociedad.

Ser socialmente responsable y mejorar a través de ello la imagen pública para una institución es algo de vital importancia, en este sentido el 100% de los entrevistados que se les hizo esta consulta respondió de forma afirmativa, agregando también que le brinda a la institución prestigio

y el público lo percibe como tal, es por eso la importancia de este análisis para que estos fundamentos puedan ser tomados en cuenta por la alta gerencia, ya que es información tomada de su potencial clientela.

El adquirir una cultura de RSE según los entrevistados hace crecer de forma acelerada el posicionamiento de la institución, hace que los colaboradores puedan sentir y desarrollar compromiso con la sociedad, genera empatía y sobre todo ayuda a que la organización sea percibida como un ente de confianza.

El 100% de los entrevistados también manifestó que los directivos de la institución tienen un rol altamente determinante para aplicar en una organización un programa de RSE, dado que son ellos los que pueden tomar las decisiones adecuadas y aprobar lo que implica a lo que el presupuesto se refiere, pueden y tienen la autoridad para determinar las estrategias a implementar para hacer efectivo cualquier programa, son vistos como líderes, como quienes motivan para que una tarea se ejecute con éxito y finalmente son los directivos los llamados a dar el ejemplo y buscar que el resto de colaboradores diga presente de forma armoniosa y por voluntad propia.

Desde este punto de vista estará en manos de los directivos de BANRURAL dar la pauta y crear el entusiasmo oportuno para la creación de un área de RSE dentro de la institución.

Cuando se les consultó a los entrevistados, si habían sido beneficiados ellos o algún familiar por un programa de RSE, en su totalidad manifestaron que jamás había ocurrido tal acción, por lo que resulta para la institución un nicho de mercado abierto para demostrar mediante sus obras la capacidad que se puede tener al ser activo en cualquier programa con que se decida iniciar en el campo de RSE.

Siendo los sectores que más son votados por los entrevistados para emprender un programa social: La salud, el medio ambiente, la educación, el adulto mayor, los discapacitados, el apoyo al

arte, sector agrícola, rehabilitación para personas con problemas de drogas y la niñez en general.

Para que los colaboradores se puedan sumar a un programa de RSE que desarrolle la institución financiera, los entrevistados aconsejaron a los directivos: Sensibilizar a los colaboradores y crear conciencia en ellos que este tipo de programas son de gran aporte y beneficio a la comunidad, implementar actividades que sean de satisfacción y recreación para los colaboradores que se sumen a las nobles causas, motivarlos de forma constante para que el apoyo sea frecuente, crear una cultura de colaboración y sobre todo crear conciencia de las repercusiones que puede tener en el público externo al no percibir que la institución se proyecta en lo social, económico y medio ambiente, ya que el público externo podría verse influenciado de hacer negocios y transacciones en una institución bancaria que si se perciba como socialmente responsable.

Además, el 93% de los entrevistados manifiestan que los colaboradores deben sentirse orgullosos de pertenecer a una empresa que cuenta con un programa de RSE, mientras que solamente un 7% afirmó que no se siente orgullo por una organización solo porque esta sea socialmente responsable.

Los que estuvieron de acuerdo dicen que los colaboradores que sienten orgullo de practicar la RSE en una institución, lo sienten debido a que realizan un aporte personal y eso les llena de satisfacción propia porque se desarrolla sentido de pertenencia, es positivo sentirse parte de un ente que devuelve a la sociedad mucho de lo que recibe, se sienten identificados con las causas, y en general por la sensación de bienestar de los resultados obtenidos. En cambio, el 7% que manifestó creer que los colaboradores no sienten orgullo de pertenecer a una institución con RSE, aseguran que no lo sienten porque no creen que lo recaudado se emplee en los fines destinados y porque muchas veces se llevan a cabo las obras solo por exhibirlas en redes sociales y publicitarse,

para este pequeño porcentaje no es válido hacer algo positivo por la sociedad solamente por compromiso y no con un verdadero fin de ayuda.

Para medir la percepción de los entrevistados con respecto a la causa del porque un colaborador se puede integrar a un programa de RSE, se les consultó si se creía que lo hacían por convicción o porque la institución así se lo exige, el 45% de los entrevistados afirmó que se pueden involucrar en un programa de RSE por convicción, otro 40% porque se los exigen y el restante 15% manifestó que podría ser por una combinación de ambas, ya que al laborar para determinada institución lo harían como parte de su trabajo y también por satisfacción personal.

A los entrevistados también se les consultó su opinión acerca de que si en una institución donde sus colaboradores trabajan con una cultura de trabajo en equipo, poseen estos mayor posibilidad de tener éxito en las actividades de RSE que se deseen implementar, y el 100% afirmó que estaban totalmente de acuerdo de que el trabajo en equipo para la ejecución eficiente de un programa de RSE es fundamental y determinante para el logro de los objetivos fijados por la organización. Esto resulta de forma positiva porque se participa en la RSE con mayor motivación, se crean lazos más fuertes y estrechos entre los participantes, hay mayor compañerismo, se es más proactivo, hay mejor comunicación y en general opinan que cuando no hay trabajo en equipo es más difícil alcanzar el éxito en cualquier actividad que se emprenda.

#### **4.4 Entrevista a experto #1**

Se realizó una entrevista a experto, la cual tiene la finalidad de conocer el punto de vista sobre el tema y la importancia de la implementación de un área estructurada de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La Licenciada Nadina Mazzoni, directora de RSE de Unitec comenta que: “La RSE es un

modelo o herramienta de negocios que le permite a una empresa demostrar que hace negocios de una manera responsable para beneficio de sus stakeholders o partes interesadas (consumidores/clientes, proveedores, comunidad, colaboradores, etc).” Por lo tanto es a través de la RSE que una empresa puede rendir cuentas y mitigar cualquier impacto negativo del cuál es responsable dado la naturaleza de su negocio. Hoy día, las personas prefieren comprar productos y/o hacer negocios con aquellas empresas que no solo se dedican a generar utilidades sino que lo hacen de manera responsable.

Así mismo expone que las acciones que se pueden llevar a cabo en el ámbito empresarial, para introducir la RSE debe de ser en primera instancia “La capacitación del personal encargado del área sobre el tema; ya que no se debe de seguir haciendo filantropía sino desarrollo sostenible.” Una vez que se conozcan las diferentes materias de la RSE (son 7) y se conozcan los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) entonces la empresa debe de priorizar sus acciones dependiendo de en qué área son sus impactos negativos para tratar de mitigarlos.

También enfatiza que una acción importante es “Intentar realizar una Memoria de Sostenibilidad y buscar acreditarse con diferentes instituciones a nivel nacional (FUNDAHRSE) y a nivel internacional (ISO 26,000, B-Corp, Global Compact, etc.) a manera de que siempre esté mejorando sus actividades de acuerdo al giro de su empresa.” Buscando dentro del giro la empresa cuál es la mejor estrategia y priorizar las actividades de trabajo.

La licenciada considera que al designar un área de RSE en una empresa la rentabilidad y el retorno no es tangible pero si es medible y se puede medir a través de un estudio o encuesta sobre la lealtad de sus clientes/consumidores. “El medir la percepción y la imagen de la empresa son dos de los más grandes atributos que la empresa logra a través de un buen programa de RSE”. También menciona que el empresario capaz de dirigir una organización de forma justa y

sostenible, debe ser una persona muy capacitada en temas financieros pero a su vez éticos, no es necesario que este tenga una formación específica, pero si debe conocer de temas actuales como ser los ODS, que son la agenda global, y de las tendencias mundiales es necesario, así como tener una formación ética y responsable.

También menciona que la RSE no implica un cambio de paradigma ni en los colaboradores ni en los empresarios ya que “En su mayoría son millennials y/o generación X y ellos ya traen muy arraigado el tema de RSE tanto personal como profesional.

La licenciada menciona que: “Las empresas que reciben el sello por parte de FUNDAHRSE y aquellas que están dentro de la Red Local del Global Compact aplican de forma eficaz la RSE”, en temas de inclusión social, opina que: “BAC está haciendo el mejor trabajo, así como FICOHSA y Terra lo hacen en temas de Educación”. De igual manera considera que “Unitec lo hace más en temas de formación y capacitación para grupos vulnerables con un tipo de formación más práctica y aplicada con diferentes proyectos de RSE en alianzas con cooperantes internacionales”.

Un aspecto muy importante que se destaca de la entrevista es que toda la Junta Directiva, así como las autoridades de la empresa deben de estar alineadas y de acuerdo con esta decisión para que se pueda conseguir el apoyo y colaboración del personal, para implementar un programa de RSE, ya que, si la cabeza de la empresa no cree o no lo considera necesario será muy difícil lograr mayores avances en el tema.

Del mismo modo, la licenciada enfatiza que una empresa que no se adhiere a un programa de RSE “Tendría una implicación negativa porque sus clientes y/o consumidores lo verían como una empresa no competitiva con otras que sí hacen negocios de manera responsable y ofrecen el mismo producto, al final es un tema de competitividad.” También resalta que en un inicio se miraba

como una “moda” o tendencia meramente filantrópica, sin embargo hoy día la RSE se ve como una estrategia o herramienta de negocios que le genera un valor agregado a la empresa tanto monetario como de imagen.

La licenciada recomienda que la mejor manera de crear conciencia y sensibilización en los colaboradores para que estos adopten de forma positiva e inclusiva la RSE, es “Que la Gerencia General dé el ejemplo” lo que significa que deben ser los primeros en apuntarse en las actividades para que lo vean los demás. Adicionalmente es con jornadas de capacitación y concientización sobre las diferentes materias con las que tiene que ver la RSE. Es importante mencionar que Honduras cuenta con el recurso humano capaz de desarrollar programas de RSE y para eso existe el acompañamiento de FUNDAHRSE ya que esta brinda las herramientas y apoyo de inicio a fin.

Al finalizar la entrevista la licenciada asegura que “Un área de RSE debe iniciar con una persona o dos, sin embargo, será según la necesidad de la empresa” y aconseja que la empresa busque certificarse para que funcione de manera eficiente.

#### **4.5 Entrevista a experto #2**

Se realizó una segunda entrevista a la Ing. Elsa Osorto, directora ejecutiva de la Fundación de la Agroindustria Azucarera de Honduras (FUNAZUCAR) y compartió su criterio acerca de la Responsabilidad Social, a continuación, se detallan sus apreciaciones:

“La RSE brinda una forma sostenible de operar a las empresas, mejorando su entorno y su relación con todos sus grupos de interés. El área de RSE se encarga de coordinar y dar seguimiento a las acciones y planes en este tema, así como de visibilizarlo, una empresa comprometida con la RSE es más atractiva para los negocios y más productiva”.

La Ing. comenta que: “Para introducir la RSE en cualquier organización es importante que la gerencia se comprometa con el tema, para que realmente avance y se inicie un proceso”, así

mismo menciona que se pueden realizar seminarios y capacitaciones a los ejecutivos y al personal involucrado, así como también recurrir a los referentes en RSE como FUNDAHRSE, o a organismos/asesores con experiencia similar.

En consecuencia, “Cuando una organización se compromete con la RSE, le genera una operación sostenible a largo plazo que se ve reflejada en su productividad y por lo tanto en su rentabilidad”. Uno de los mayores beneficios es en imagen, visibilidad y percepción en la sociedad en general que busca relacionarse con empresas que hagan operaciones y negocios sustentables y amigables con el ambiente.

De igual forma la Ing. Osorto enfatiza que: “El empresario que vaya a introducir la RSE dentro de una empresa debe ser alguien con conciencia y compromiso social, que entienda que el éxito de su negocio está relacionado con operaciones transparentes, justas y sostenibles en el tiempo”. Por tanto, es importante que el empresario entienda el concepto de la RSE, su ámbito de acción en los 7 ejes y los beneficios que conlleva. En este tema la Ing. subraya que: “Organizaciones como FUNDAHRSE manejan capacitaciones específicas sobre este tema, así como la ruta para la implementación de un programa de RSE en las empresas”.

Se le consultó a la Ing. Osorto si la RSE implica un cambio de paradigma en empresarios y colaboradores, y sobre quién debe recaer la responsabilidad de la RSE en la empresa, a lo cual manifestó que: “No necesariamente es un cambio de paradigmas, sino más bien implica un compromiso y un ajuste en la forma de hacer negocios y operaciones, ya que en la actualidad las empresas ejecutan acciones en el ámbito de los ejes de la RSE y ni siquiera se dan cuenta que lo están haciendo. El mando bajo en cual deba funcionar el área de RSE debe ser la Gerencia General, ya que si no, funciona a medias”. La alta gerencia debe liderar el proceso de socialización e implementación, con su ejemplo y su compromiso para que la empresa se transforme hacia una

operación sostenible. Si la gerencia no está convencida de que la RSE es una herramienta efectiva de operación con todo su entorno entonces será difícil que se implemente en la empresa.

En relación a las instituciones o gremios que aplican de la manera más eficaz la RSE en el país, ella considera que uno de los mejores ejemplos es el sector azucarero, ya que es el único gremio en Latinoamérica con memoria de sostenibilidad y también hay muchas empresas con sello de RSE que funcionan eficazmente.

La Ing. detalló acerca de las consecuencias que puede tener para una organización el no adherirse a la RSE y opina que implica una mala percepción social, ya que, actualmente la RSE se ha vuelto muy relevante al momento de hacer negocios y/o compras de los clientes que prefieren empresas comprometidas con temas sociales.

Con respecto a su punto de vista sobre lo que representa la RSE, ella considera que es propiamente “Una estrategia para ordenar la inversión social y mejorar la imagen ante el cliente, ya que la RSE funciona como una herramienta para ordenar la empresa hacia una operación sostenible”.

Se le consultó a la Ing. Osorto, como conformar un área de RSE y que cantidad de personal es el idóneo, a lo cual manifestó que: “Normalmente se nombra una persona a cargo, y lo ideal es que solamente tenga bajo su responsabilidad este tema, sin embargo, esto siempre estará en función del tamaño de la empresa”. El encargado con el apoyo de la Gerencia debe crear un equipo de trabajo con miembros de las diferentes áreas de la misma y en el camino se agrega una, dos o tres personas, esto dependerá de lo que quiera hacer o manejar la empresa y del tamaño de los proyectos.

Aconseja que al desarrollar la RSE una organización, esta debe buscar la certificación porque es un respaldo de que realmente si se está implementando un programa de RSE en toda su

dimensión y además agrega credibilidad e imagen positiva a la empresa, a nivel nacional e internacional.

Puntualiza recomendando lo siguiente: “Abocarse con FUNDAHRSE, ya que son el referente en el territorio nacional con la experiencia necesaria, además están coordinados a nivel internacional con las organizaciones homologas que manejan el tema y con otros entes que validan ese trabajo, como Naciones Unidas, no hay nadie más en el país que certifique en RSE y más de 100 empresas miembros de FUNDAHRSE lo avalan.

#### **4.6 Entrevista a experto #3**

Se realizó la tercera entrevista a experto a la licenciada Elena Quiroz, Directora de Desarrollo Empresarial en FUNDAHRSE quien brindó su conocimiento en relación a lo que la RSE se refiere y las implicaciones que esta conlleva en el ámbito nacional.

Se le consultó sobre la importancia de un área de RSE en las empresas, a lo que la licenciada respondió: “El área o departamento de RSE es de mucha importancia para las empresas que desean implementar la responsabilidad social de forma estratégica, pues es la encargada de coordinar las acciones, programas y proyectos de RSE, orientar a la alta dirección en cuanto a la temática y coordinar el comité de RSE, además de gestionar el plan estratégico de responsabilidad social y las buenas relaciones con las diferentes partes interesadas.

Para introducir la RSE en una organización ella recomienda que: “Es necesario contar con el compromiso de la alta dirección, realizar un auto diagnóstico sobre el estado de la RSE en la empresa, identificar la percepción, necesidades e intereses de las partes interesadas, principalmente de los colaboradores, familias y comunidad inmediata”.

Acercas de la rentabilidad que supone contar con un área de RSE comenta que: “Esta permite a la empresa trabajar de forma estructurada la estrategia de RSE, planificar, establecer

objetivos e indicadores claros, de esta manera se evitan las acciones filantrópicas o asistencialistas y se logra que la inversión social y ambiental sea sostenible en el tiempo, ya que se establecen políticas, procedimientos y mecanismos que involucran a toda la organización, lo que vuelve a la RSE parte del día a día.

Se le consultó a la licenciada Quiroz las características que debe poseer un empresario para dirigir una organización justa y sostenible en el tiempo, a lo cual manifestó que: “Debe ser un líder ético, responsable y transparente en sus acciones y decisiones”. Este debe estar comprometido con el desarrollo sostenible, también debe ser un líder más humano, que crea en su gente y muy respetuoso de los derechos humanos.

Así mismo comenta que: “No existe una formación específica para que un empresario lidere la RSE porque en la mayoría de los casos, el empresario incursiona en la RSE de manera natural, inicia siendo altruista interesado por las necesidades de sus colaboradores y su comunidad, pero muchas veces se puede caer en acciones filantrópicas o paternalistas que van orientadas hacia afuera de la empresa”, por lo que muchas veces es necesario orientar al empresario para implementar la RSE de forma estratégica. También la licenciada hizo énfasis en que la RSE implica definitivamente cambios en la mente de empresarios y colaboradores, ya que es un estado de conciencia y muchas veces esta se confunde con la filantropía.

Consecutivamente se consultó a la licenciada Quiroz, sobre las instituciones que aplican de forma eficaz la RSE en el país y ella referenció a Diunsa, Cervecería Hondureña, Unitec, BAC Credomatic, Grupo Terra y Walmart.

En relación al mando bajo el cual debe estar la RSE en una organización, manifestó que si la empresa cuenta con un gerente de RSE, este debe reportar directamente a la alta dirección, si la empresa cuenta solo con un coordinador de RSE, en la mayoría de los casos este reporta a Recursos

Humanos o Asuntos Corporativos.

Sobre las condiciones internas con que una institución debe contar para implementar la RSE refirió que: “En primer lugar y lo importante es el compromiso de la alta dirección de querer hacer cambios en su forma de actuar y tomar decisiones, estar consciente que implementar la RSE traerá muchos retos, pero también muchos beneficios”. Es necesario contar con un equipo gerencial proactivo y motivado para implementar la RSE.

También la licenciada manifestó que, si bien es cierto que la RSE es voluntaria, muchas empresas están siendo presionadas en la actualidad por sus clientes internacionales, accionistas o inversionistas para que cuenten con prácticas responsables a nivel social, ambiental y derechos humanos, al no contar la empresa con la RSE podría perder clientes o importantes contratos, lo que no le permitiría entrar a nuevos mercados.

Cabe resaltar que actualmente en Honduras la sociedad en general no está en un 100% consciente de la importancia de elegir productos o servicios por la responsabilidad social de la marca o empresa, en la mayoría de los casos los consumidores optan por el precio.

Aconseja que se deba promover más el consumo responsable o sostenible, lo que hará que se perciba de mejor manera a la empresa y sus productos, en su opinión, aún falta mucho por hacer en la educación de los clientes y consumidores.

Manifiesta que en el país actualmente existen 69 empresas con el reconocimiento de empresa socialmente responsable.

Con respecto a la ventaja competitiva que representa la RSE, la licenciada comenta que: “Las empresas que no practican la RSE de forma estructurada, posiblemente no tienen una estrategia clara, puede que tengan un enfoque de filantropía, aun no miden indicadores del

desempeño y el impacto que genera la RSE en su entorno inmediato”. Lo cual repercute en la ventaja competitiva con respecto a los principales competidores.

Acerca de la percepción de la RSE en el país, detalla que: “Desde hace quince años FUNDAHRSE promueve la RSE en Honduras, durante este tiempo se ha ido cambiando gradualmente la percepción de la RSE y se ha convertido en una estrategia que las empresas desean implementar”. Cabe mencionar que todavía existen muchas empresas que se acercan por el interés de mejorar o fortalecer su imagen y reputación ante la sociedad, sin embargo siempre habrá en menor porcentaje otros actores en la sociedad que la perciban como filantropía.

Agregó que en los quince años que lleva FUNDAHRSE operando, ha capacitado a gerentes de diversas empresas a través de talleres, seminarios, diplomados y cursos en línea sobre la RSE, y ya existe un buen grupo de profesionales que se han especializado dentro y fuera del país en el tema, lo que implica que en Honduras existe el recurso apropiado para desarrollar la RSE en las empresas.

De igual manera comentó que: “Para la creación de un área de RSE en una organización, ya sea financiera o no, la estructura del área de RSE en la empresa dependerá que tan grande sea esta, según la operación, rubro, cantidad de empleados, su cobertura, si es una empresa que solo opera localmente, en una ciudad, a nivel nacional, regional, o internacional”. Algunas empresas cuentan desde 3 hasta 15 personas en el área de RSE.

En el sentido de que, si es necesario, que una organización que vaya a estructurar un área de RSE busque certificarse, manifestó lo siguiente: “Es necesario aclarar que la RSE no es certificable, opera según con la Norma ISO 26000, en Honduras y en ninguna parte del mundo se certifica la RSE. La empresa debe buscar afiliarse a FUNDAHRSE, se debe capacitar para saber cómo implementar el tema a través de los lineamientos que brinda la Norma ISO 26000 y trasladar

la responsabilidad social a un área ya existente, que casi siempre es Recursos Humanos, en caso de que la empresa sea muy grande se debe crear el área”. A esto la Licenciada Quiroz añade que nunca se estructura el área primero y después se implementa la estrategia de RSE.

Por otro lado, puede ser que una empresa que es regional o multinacional ya tenga su estrategia de RSE desde el corporativo, por lo que es posible que decida no afiliarse a FUNDAHRSE o no estar interesados en tener un sello en el país, por otra parte, algunas empresas deciden afiliarse a FUNDAHRSE aunque ya tengan sus lineamientos, para estar de acuerdo a los lineamientos propios del país donde operan.

En el caso de las empresas locales prefieren afiliarse a FUNDAHRSE para poder implementar de forma estructurada la RSE porque desconocen cómo poner en práctica el tema.

Comentó la Licenciada Quiroz que cuando se menciona “certificación” se refiere al sello de RSE (no es una certificación, es más bien un reconocimiento). Para ello la empresa debe pasar por un proceso de asesoría, autodiagnóstico, implementación, seguimiento y auditoría.

Puntualizó la entrevistada que: “El ente capacitado en el país para dar acompañamiento, apoyo y orientación para desarrollar la RSE dentro de las organizaciones es FUNDARHSE, organismo altamente capacitado y pionero en el territorio nacional en este tema”.

#### **4.7 Entrevista a experto #4**

Se llevó a cabo la cuarta entrevista con la licenciada Ivette Martínez, sub gerente de Fundación FICOHSA quien brindó sus puntos de vista en relación a lo que la Responsabilidad Social Empresarial implica en una organización. Acerca del tema de estudio declaró que: “La importancia de la Responsabilidad Social Empresarial radica en contribuir con el desarrollo de la sociedad y promover el bienestar socioeconómico regido en criterios éticos y socialmente

responsables en los países donde se opere”.

Las acciones que se pueden llevar a cabo en el ámbito empresarial para introducir este concepto son:

- Promover e impulsar en su interior una cultura de RSE que se alinee a las metas y los objetivos del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.
- Identificar las necesidades sociales del entorno en que opera y colaborar en su solución, impulsando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.
- Hacer públicos los valores de la empresa y desempeñarse con base en un código de ética.
- Vivir al interior y al exterior de esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y respeto a la dignidad humana.
- Promover el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (colaboradores, familiares, accionistas y proveedores).

Dentro de los beneficios que conlleva la Responsabilidad Social se puede destacar una mayor retención y lealtad de los colaboradores manteniendo su motivación, compromiso y productividad.

De igual manera otro beneficio es que, la sostenibilidad de los programas de RSE logra que los clientes se sientan identificados con la marca, generando fidelidad y confianza en las empresas. Esta confianza y lealtad ha ayudado a posicionar a las organizaciones como referentes en la región en materia de Sostenibilidad.

En relación a la formación de los empresarios para desarrollar la RSE dentro de las organizaciones, manifiesta la licenciada Martínez que: “Es preferible que haya orientación o

formación afín en las áreas de Marketing, Economía, Finanzas, Liderazgo, Innovación Tecnológica y Talento Humano”. Así mismo resalta que: “Para que un programa de RSE sea exitoso en una empresa requiere de un cambio de paradigmas tanto en colaboradores como empresarios, solo así funcionará acorde a los objetivos que se persiguen”.

Se le consultó a la licenciada Martínez, en que mando debe recaer la RSE dentro de una organización, a lo cual agregó que: “La RSE se trata de un modelo transversal que involucra a todas las actividades e instancias que intervienen en un negocio. Además, de acuerdo con numerosos autores, debe aplicarse de abajo hacia arriba, empezando por el departamento de Talento Humano, ya que, al encargarse éste de gestionar el recurso básico de toda empresa, el colaborador, está llamado a convertirse en el agente de cambio que promueva y adhiera a su cultura el tema de RSE, así como promotores para que se extienda por todas las áreas del negocio”.

Adicionalmente refirió que: “En la actualidad un número creciente de empresas comienzan a adoptar la RSE como parte de sus estrategias empresariales. Esta se ha enrumbado más allá del compromiso voluntario hacia la sociedad, en una estrategia de ventaja competitiva en el corto plazo y de permanencia de la empresa en el mercado a largo plazo”.

La RSE en los últimos años está tomando más importancia en la sociedad, ya que las personas se están volviendo más conscientes e inmersas en la situación actual y cada vez más empresas incorporan políticas y prácticas que reduzcan sus impactos negativos en la sociedad y plantean sus estrategias desde un punto de vista responsable, de manera que, es importante que las empresas adopten una cultura responsable y se adapte a las necesidades de su entorno.

Sobre la competitividad de las empresas al ser socialmente responsables, respondió que: “La RSE en su estrategia y posteriormente en el nivel operativo, tienen grandes posibilidades de conseguir ventajas competitivas que les facilite un mejor posicionamiento estratégico, por lo que

las organizaciones que no implementen el tema en su cultura institucional corren el riesgo de poseer una mala percepción ante sus partes interesadas, ya que la RSE representa un valor agregado intangible, así mismo cada vez más, los clientes y la sociedad en general esperan, e incluso exigen, que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y aumento de la calidad de vida de sus colaboradores, de su comunidad y del desarrollo sostenible de su país”.

Refiriéndose a la percepción de la RSE, afirmó que: “Las actividades de Responsabilidad Social generan valor para la empresa y contribuyen a su sostenibilidad, mientras que las actividades filantrópicas generan beneficios para las contrapartes, sin generar valor para la estrategia empresarial”.

También compartió su criterio en cuanto a cómo puede la alta gerencia sensibilizar a colaboradores para hacer de la RSE una práctica ágil y en este sentido mencionó que: “La cultura de ser una empresa socialmente responsable se refleja en el accionar de la organización y en los logros que las personas beneficiadas obtienen a través de los programas y buenas prácticas que se plantean con el fin de crear comunidades más sostenibles, contando con el apoyo de todos los grupos de interés e involucrando en cada logro a los colaboradores como actores principales con su contribución para el desarrollo del país”.

Actualmente el mundo es cambiante, muy dinámico y la RSE ha venido a marcar un hito importante en la historia empresarial de Honduras; es un despertar a todos los empresarios, es llamarnos la atención sobre los colaboradores, que son pieza clave de las empresas, sobre nuestra comunidad, nuestro entorno, sobre la relación con el Estado, el mercadeo responsable, es una nueva forma de hacer negocios, por lo que se debe estar en constante innovación y aprendizaje para seguir las nuevas tendencias en materia de sostenibilidad empresarial.

La entrevistada puntualizó que: “Es altamente recomendable que la empresa se certifique,

ya que la RSE es una herramienta de negocios que se integra armónicamente a la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente. Lo anterior agrega valor y competitividad a la empresa y debe estar certificada por los organismos autorizados para dar validez de la estructura y políticas que la empresa tiene previamente definidas”.

Con respecto a la preparación de FUNDAHRSE para dar apoyo y acompañamiento a las organizaciones que desarrollen la RSE en sus estructuras, manifestó que: “Este organismo es el apropiado, ya que FUNDAHRSE ha promovido durante 15 años la gestión de negocios responsable e impulsa la competitividad de la pequeña, mediana y gran empresa a través de la integración estratégica del respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente en su toma de decisiones y gestión empresarial, con el fin de agregar valor al negocio y a la sociedad en su conjunto. Ser parte de FUNDAHRSE significa unirse a una comunidad de organizaciones dispuestas a gestionar sus negocios de manera sostenible y transformar su entorno para que Honduras avance en la creación de una sociedad más equitativa y justa”.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Después de haber realizado la correspondiente investigación de campo añadiendo la doctrina referida en el contenido del marco teórico y sumando a esto la experiencia profesional en las áreas desempeñadas en la carrera profesional de cada integrante de la investigación se pudo concluir que:

- Para BANRURAL es oportuno implementar la aplicación de un manual con los pasos que guíen la introducción correcta de la RSE, ya que de esta forma se sigue de manera sistemática y ordenada la orientación necesaria para el funcionamiento óptimo del área de RSE en el banco.
- El presupuesto que se invierta para introducir la RSE en la institución no se verá reflejado en rentabilidad económica, sino a través de la preferencia de los clientes y la mejora en la imagen social del banco.
- Si después de evaluar el recurso humano interno, la institución no encuentra los elementos apropiados para hacer funcionar el área de RSE, se deberá buscar de forma externa este mismo, ya que es imprescindible para la eficiente operación de dicha área.

### **5.2 Recomendaciones**

- Se recomienda involucrar tanto a directivos como colaboradores de BANRURAL para la correcta ejecución y desarrollo de un programa de RSE debidamente estructurado que contribuya a mejorar la imagen y percepción del público en general.

- Concientizar y sensibilizar a colaboradores por medio de capacitaciones, para que puedan entender la importancia que tiene adoptar una cultura de Responsabilidad Social en una institución que ofrece al público productos y servicios enfocados en el sector financiero.
- Publicitar en los diferentes medios y a través de las redes sociales las diferentes obras y actividades que pueda llevar a cabo la institución, una vez que implemente y ponga a funcionar el área de RSE.
- Se recomienda que el área de RSE reporte directamente a la Sub Gerencia General, ya que será esta la responsable de aprobar los proyectos a desarrollar. De igual manera se exhorta a que trabaje de forma directa con el área de mercadeo, ya que en todas las actividades que se llevarán a cabo involucra la imagen institucional del banco.
- Es también adecuado resaltar que las áreas de RSE deben ser reconocidas como tal y que las altas gerencias tienen que tomarlas en cuenta en sus lineamientos y parámetros de estrategia, ya que son estas las que venden una imagen de amistad, esfuerzo, empeño, y determinación hacia los clientes y potenciales clientes.
- Dar seguimiento de forma continua a cada una de las obras o actividades que se vayan a realizar al implementarse el área de RSE, para que de esta forma sea medible el impacto de los resultados que se vayan a perseguir.
- Promover dentro de la institución el trabajo en equipo, donde todos se involucren con las diferentes tareas de RSE distribuidas de forma uniforme y equitativa para que estas puedan ser desarrolladas de la manera más eficiente.
- Crear dentro de la institución una política que defina claramente que todos sus asociados tanto a nivel interno como externo, deben estar en función de que el programa de RSE que

vaya a desarrollar la institución se cumpla a cabalidad, tal y como sea establecido.

- Buscar el acompañamiento de FUNDARHSE para que de una manera eficiente se pueda desarrollar el área de RSE dentro de BANRURAL, capacitando al personal del banco y siguiendo los lineamientos pertinentes, asimismo buscar a través de esta misma organización adherirse a la normativa 26000.
- Realizar actividades o programas de RSE orientadas a sectores vulnerables de la sociedad que aún no tengan cobertura por otras instituciones bancarias, que hagan sentir de forma radical a la sociedad que BANRURAL está presente. De acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas y la encuesta se determinaron las áreas de impacto y las acciones que el banco debe realizar.

Social	Ambiental	Económico
<ul style="list-style-type: none"><li>• Donaciones de equipo de computo a centros educativos</li><li>• Selección de centro educativo en condiciones desfavorables, y proporcionar soluciones a las necesidades básicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar campañas de reforestación</li><li>• Reducción del impacto energético en la institución.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Campañas de educación financiera</li><li>• Buenas prácticas salariales</li><li>• Alianzas con grupos de interés</li><li>• Asesoramiento en proyectos que apoyen los micro y pequeños empresarios en las comunidades</li></ul>

## **Ilustración 22. Acciones que se recomiendan realizar**

Fuente: (Autoría propia).

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

Con la información recolectada y resultados obtenidos en la presente investigación, se formularon las conclusiones y recomendaciones descritas en el capítulo anterior, es con todos esos datos que se procede a formular la aplicabilidad de la implementación de un área de RSE, que para los fines de BANRURAL será la propuesta de un manual para la creación de dicha área.

Se ha creado un plan de acción con los pasos a considerar para poder cumplir las recomendaciones de este documento de investigación. Además, este plan de acción servirá como guía en la aplicación de la propuesta un manual para la creación del área de RSE que se hará a la Gerencia General y al departamento de recursos humanos de BANRURAL.

### **6.1 Plan de acción para la implementación de un área de RSE**

Tomando en cuenta los aspectos seleccionados en la investigación y de acuerdo al diagnóstico generado, se presenta un plan de actividades que permita la creación de un área de RSE en BANRURAL.

I. Elaboración de presupuesto, considerando los recursos necesarios para la creación del área de RSE.

- Selección estratégica de la ubicación física y geográfica del departamento, por lo que, se recomienda que se establezca el área de RSE en casa matriz Novacentro Tegucigalpa y para la zona norte en torre 101 San Pedro Sula.

II. Selección del personal que dirija el área de RSE

- Proceso de reclutamiento interno, el cual debe iniciar con convocatorias internas para conocer si la empresa cuenta con colaboradores interesados en aplicar a los puestos vacantes, con los requisitos, conocimientos, habilidades y destrezas que exigen los mismos.

Además el reclutamiento interno es crucial para elevar los niveles de compromiso y satisfacción laboral del equipo dentro de la organización.

- Proceso de reclutamiento externo
- Aplicación de filtros de selección de personal, los cuales deberán aprobar los candidatos para ser considerados a cubrir el puesto.

### III. Contratación de personal

- Sociabilización de la creación del área de RSE al personal interno del banco y de la contratación del nuevo personal, ya que es de vital importancia que todos los colaboradores del banco sepan que es la RSE y que significa para la institución, tanto en lo que refiere a los beneficios comerciales como a la implementación de los distintos programas.

### IV. Proceso de inducción

- Se llevará a cabo como lo establece el banco, cinco (5) días en el centro de capacitación.

V. Diseñar un plan de trabajo de los programas y actividades a realizar para poner en marcha los proyectos del área de RSE.

VI. Plantear plan de capacitaciones al personal del área de RSE sobre las etapas de adopción referente a los lineamientos para certificarse con la empresa FUNDAHRSE.

- Cumplir con los requisitos que FUNDAHRSE solicita, los cuales se detallan a continuación: Estar legalmente constituido, contar con permiso de operación, constancia del seguro social, constancia de la SAR, pago del monto de membresía anual, asignar a los responsables de coordinar el tema de RSE.
- Establecer las fechas y lugares para capacitar al personal

VII. Concientización del personal interno sobre la importancia de la RSE

- Integración del personal interno en las prácticas de voluntariado en beneficio de la

comunidad.

#### VIII. Establecer comités internos de RSE con las distintas áreas del banco

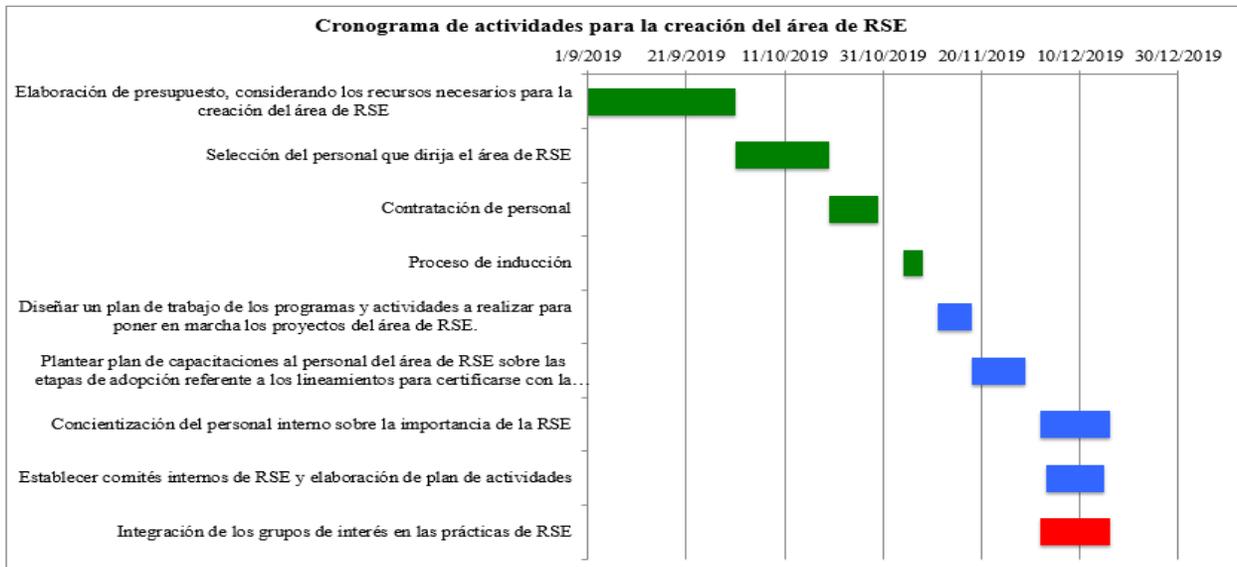
- Elaboración de un plan seleccionando las actividades de acuerdo a las acciones en las que el banco se va a enfocar, dividiéndolos en tres (3) de mayor importancia: Comité de voluntariados, comité de medio ambiente y comité de educación.

#### IX. Integración de los grupos de interés en las prácticas de RSE

- Establecer actividades de RSE para desarrollar en conjunto con clientes y proveedores
- Establecer alianzas con grupos de interés para desarrollar actividades de RSE.

### 6.1.2 Cronograma de actividades para la creación del área de RSE en BANRURAL

El cronograma que se presenta a continuación servirá como guía para establecer el avance en la consecución de los objetivos, comprende la realización de toda la secuencia lógica de actividades donde el rango de tiempo que se consideró es referenciado del tiempo promedio que se establece actualmente en el banco para la creación de un área.



**Ilustración 23. Cronograma de actividades para la creación del área de RSE**

Fuente: *Elaboración propia*

### **6.1.3 Presupuesto para la creación de un área de RSE en BANRURAL**

De acuerdo al presupuesto actual con el que cuenta el banco para la creación de áreas nuevas, se planteó uno con la finalidad de planificar la ejecución y administración de los recursos financieros de acuerdo a las actividades planeadas en el periodo determinado, ya que es importante que el banco tenga definido su presupuesto anual para la creación del área, esto con la finalidad de tener más posibilidades de alcanzar los objetivos y obtener ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente.

#### **Costos a Considerar:**

- Proceso de reclutamiento y selección: Se realizará una sola vez, y el proceso lo realizarán 5 personas.
- Inducción de personal: Se realizará una sola vez, y el proceso lo realizarán 5 personas.
- Acondicionamiento del área: Incluye tabla yeso para realizar la separación de las áreas tanto en Tegucigalpa como en San Pedro Sula, conexiones de luz, aire acondicionado e internet, 5 muebles para oficina, 5 sillas para oficina y 5 archivos.
- Sueldos y salarios: El salario devengado por los colaboradores será en base a la valuación de puestos que se maneja en el banco, mismo que se realizó y se obtuvo que el jefe de RSE tendrá un salario de L. 25,000, el coordinador de RSE de L.20,000 y los analistas de RSE un salario de L. 15,000, obteniendo un costo mensual de L.90,000 correspondiente a sueldos y salarios. De igual manera los colaboradores tendrán derecho al décimo cuarto y aguinaldo.
- Equipo de oficina: Se requieren 5 computadoras, 5 telefonos fijos y 2 impresoras multifuncional.

- Material de oficina: Se requieren 2 calculadoras, lápices, marcadores, clips, 5 grapadoras, block de papel bond, 2 perforadoras, tape, carpetas, entre otros.
- Uniformes: A los colaboradores les corresponde 2 juegos de uniformes formales de diario, y camisetas para eventos. En el caso del jefe y coordinador podrán vestir de color, siempre respetando las normas de vestimenta del banco.
- Plan de línea corporativa: Se le asignará una línea corporativa al jefe y a los coordinadores del área, la gama de aparato dependerá del puesto y se asignará según lo establecido.
- Capacitaciones: Las capacitaciones serán brindadas por FUNDAHRSE, para el correcto funcionamiento del área, mismas que se realizaran de forma trimestral.

#### 6.1.4 Plan de capacitaciones anual

Mes	Capacitación	Dirigido a:	Objetivo	Duración	Precio
Noviembre	Seminario-Taller: Alianzas Estratégicas para el Desarrollo Sostenible	Directores, coordinadores, miembros del Comité de RSE, encargados de proyectos y programas para el desarrollo sostenible.	Potencializar las capacidades del sector privado en su contribución a la Agenda 2030 de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible.	8 hrs	L.30,000
Febrero	Seminario-Taller: Plan Operativo de RSE basado en la Cadena de Valor y los ODS	Gerentes, jefes y/o coordinadores de RSE, Líderes de la materia de Gobernanza, Prácticas Justas de Operación, Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.	Establecer las bases para la construcción de un plan Operativo basado en los principios de la RSE y los ODS; a través de la identificación de las partes interesadas, mapeo de la cadena de valor, introducción a la definición de los asuntos materiales.	8 hrs	L.30,000
Mayo	Intercambio de Buenas Prácticas de RSE. Materias: Medio Ambiente, Asunto de Consumidores-Clientes y Comunidad.	Gerentes y Coordinadores de RSE, líderes de las materias Medio Ambiente, Asunto de Consumidores-Clientes y Comunidad.	Generar un espacio para el intercambio de buenas prácticas en la gestión de las materias de Medio Ambiente, Asunto de Consumidores-Clientes y Comunidad.	8 hrs	L.30,000

#### Ilustración 24. Plan de Capacitaciones anual

Fuente: *Elaboración propia*

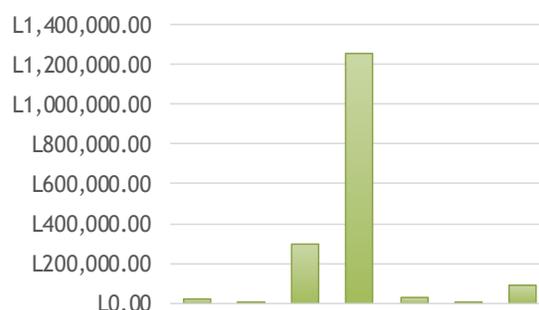
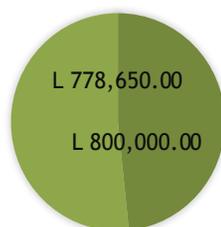
## PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE RSE

IMPORTE PRESUPUESTADO  
L1,600,000.00

PRESUPUESTO  
FRENTE A COSTOS

GASTOS POR LA IMPLEMENTACIÓN

COSTOS TOTALES  
L1,708,650.00



DIFERENCIA  
✖ -L108,650.00

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Proceso de Reclutamiento y selección de personal	5	L4,500.00	L22,500.00
Inducción de personal	5	L750.00	L3,750.00
Acondicionamiento del área (Mobiliario de oficina)	2	L150,000.00	L300,000.00
Sueldos y salarios	14	L90,000.00	L1,260,000.00
Uniformes	3	L10,000.00	L30,000.00
Plan de línea corporativa	3	L800.00	L2,400.00
Capacitaciones y seguimiento para el correcto funcionamiento del área	3	L30,000.00	L90,000.00
<b>Costo Total</b>			<b>L1,708,650.00</b>

### Ilustración 25. Presupuesto para la implementación del área de RSE

Fuente: *Elaboración propia*

## 6.2 Manual para la implementación de un área de RSE

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente, por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos.

El presente manual está basado en acciones y actividades realizadas en la actualidad y en instituciones del mismo sector financiero.

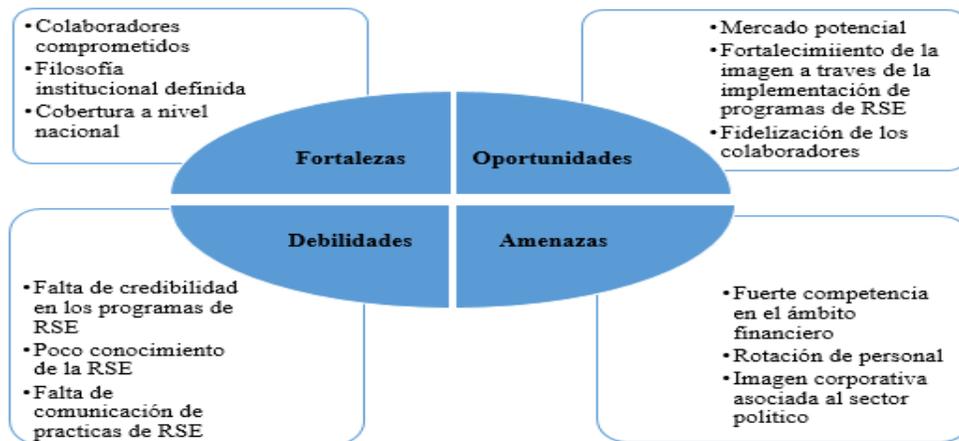
### 6.2.1 Introducción

El departamento de Responsabilidad Social Empresarial es el encargado de realizar las acciones y actividades relacionadas con la retribución o agradecimiento con las comunidades e instituciones por todo lo percibido en un lugar o zona específica.

Este departamento anteriormente estaba delegado a otras áreas, principalmente a mercadeo o administración en algunos casos en Recursos Humanos, que eran los encargados de proveer el recurso a las diferentes áreas para cubrir así las necesidades de la misma, sin embargo, debido a que la RSE es un tema estratégico se requiere la creación del departamento, ya que este actúa como un impulsor de la imagen corporativa y el posicionamiento que dará el banco ante clientes, sociedad en general y ante la economía nacional.

### 6.2.2 Análisis FODA de BANRURAL según los resultados de la investigación

A continuación, se presenta un análisis FODA, de acuerdo al diagnóstico de la investigación, en el que se detallan las principales fortalezas, debilidades a mejorar, oportunidades que la empresa puede aprovechar y amenazas que debe contrarrestar.



**Ilustración 26. Análisis FODA**

Fuente: *Elaboración propia*

## **6.3 Manual para la implementación del área de RSE en BANRURAL**

### **6.3.1 Objetivo del manual**

La finalidad primordial del presente manual de organización es promover la eficiencia y simplificar el trabajo. Así como servir de guía para el personal actual y de nuevo ingreso al área y con ello lograr unificar los criterios de trabajo, evitando la creación de puestos que impliquen costos y esfuerzos innecesarios, que no estén alineados a los objetivos.

Por lo que se busca la promoción del talento interno previamente identificado que en evaluaciones y desempeño observado puedan realizar y facilitar el correcto funcionamiento del área, de igual manera identificar talento que en trabajos anteriores tuviera algún tipo de contacto o labor con este tipo de área o funciones de RSE.

### **6.3.2 Recomendaciones del uso del manual**

1. Este documento se refiere a las generalidades que el personal del departamento de RSE debe considerar para la organización y funcionamiento del área, por lo cual es necesario que el manual sea estudiado por todas las personas que laborarán en esta unidad o realizarán actividades de esta índole.
2. Es necesario que el personal se rija bajo los lineamientos que se señalan en este documento, ya que con ello se podrá estandarizar un método de atención y gestión.
3. Este documento deberá de permanecer en el Departamento de RSE para que el personal de dicha área pueda hacer uso de él en todo momento que lo requieran. Cabe señalar que existirá una copia de resguardo en los Departamentos de Mercadeo y RRHH.
4. El personal del área de Recursos Humanos deberá establecer y alinear los correspondientes descriptores de puesto del área a conformar, para evitar la duplicidad de puestos o funciones.
5. El manual será actualizado cada año con la finalidad de readecuarlo a los cambios que se

presenten en la estructura organizacional del Banco.

### 6.3.3 Datos generales de la unidad

Nombre oficial de la unidad	Dependencia administrativa	Ubicación Geografica
<ul style="list-style-type: none"><li>• Departamento de Responsabilidad Social Empresarial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sub Gerencia General</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Casa Matriz TGU (4 colaboradores)</li><li>• Casa Matriz SPS (2 colaboradores)</li></ul>

### Ilustración 27. Datos generales de la unidad

Fuente: *Elaboración propia*

### 6.3.4 Antecedentes históricos

Desde los comienzos de BANRURAL hasta la actualidad, no existe un departamento de RSE como tal, ya que las actividades ligadas a esta área siempre fueron desempeñadas por el área de mercadeo en apoyo a Teletón y Fundación Techo.

En 2019 se observa la necesidad de crear un departamento de RSE, en el cual se realizarán todas las operaciones de carácter Filantrópico y Ayuda Social, ya que el área de mercadeo no abarca o considera en muchas ocasiones las comunidades rurales a las cuales el banco se debe, quedando estos sectores en el olvido de un posible acompañamiento en cuanto a ayuda se refiere.

Actualmente en el área de mercadeo solo se cuenta con dos actividades específicas las cuales son las mencionadas en el párrafo anterior, por lo que un área de RSE que gestione un sistema de integración de comunidades y sectores de apoyo descuidadas se podría potencializar la imagen de ayuda y desarrollo que el banco promulga.

### **6.3.5 Políticas del manual**

- Los acercamientos a empresas y a sectores previstos para formalizar alianzas estratégicas o prestación de ayuda deberán ser revisados por la jefatura de RSE y aprobadas por la Sub Gerencia General del banco.
- Todas las condiciones de publicidad y promoción audio visual deben estar respaldadas por escrito y verificadas por el departamento de mercadeo.
- La información que se maneje en el departamento de RSE será confidencial, quedando estrictamente prohibido divulgarla.
- Toda compra de material de nueva adquisición deberá estar autorizado por la jefatura de Responsabilidad Social.
- Las actividades de Responsabilidad Social se harán conforme a las necesidades de los sectores seleccionados a ayudar.
- Se deberán respetar los acuerdos de los convenios entre instituciones.
- Toda nueva contratación de personal se deberá ajustar a las políticas y procesos establecido por la Gerencia de Gestión Humana.

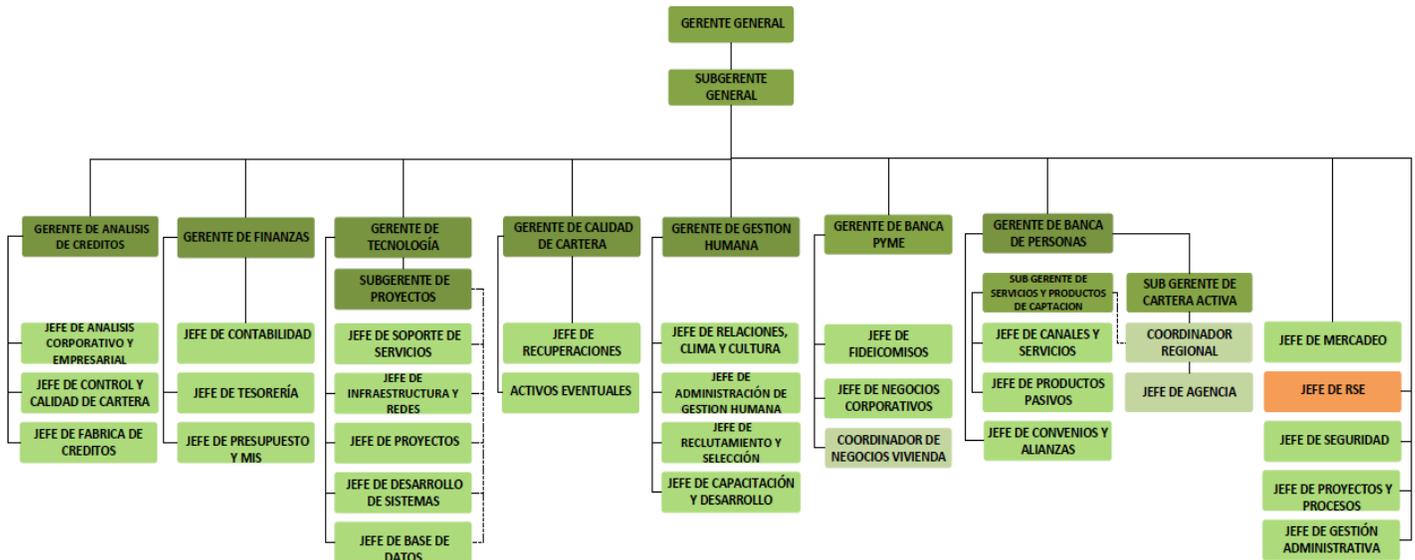
### **6.3.6 Reglas del manual**

- Puntual asistencia a las reuniones de los involucrados del área.
- Mantener limpia y ordenada el área.
- Respetar los horarios de entrada y salida.
- Deberán portar uniforme y carnet de empleado según política del Banco.
- Los colaboradores deben atender de forma amable, respetuosa a los clientes internos y externos o cualquier otra persona con la que se tenga relación.

- El personal del área contara con una (1) hora de almuerzo.
- En eventos públicos es de carácter obligatorio la correcta presentación o uso de uniforme.
- Solo podrá realizar comunicados entrevistas o cualquier otro tipo de actividad interlocutora el jefe de área o en su defecto el representante designado por este.

### 6.3.7 Estructura orgánica

Es la forma en la que estará estructurado el departamento determinando puntualmente las líneas jerárquicas y los responsables de las acciones, de igual manera muestra y sirve de referencia para el crecimiento profesional de cada integrante ya que establece el patrón de crecimiento o línea de ascenso de cada colaborador.



**Ilustración 28. Organigrama institucional de BANRURAL**

Fuente: *Elaboración propia*

### 6.3.7.1 Organigrama del departamento

De acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas de los expertos y a la comparación que se realizó entre bancos, la mayoría de las respuestas apuntan a que el área o departamento de RSE debe depender de la presidencia o gerencia general, por lo tanto se elaboró el organigrama del departamento de RSE dependiendo de la Sub Gerencia General, ya que es a este nivel donde se podrá trasladar negocios con impacto social, liderar iniciativas y llevar la agenda de los temas de RSE.



**Ilustración 29. Organigrama del departamento de RSE**

Fuente: *Elaboración propia*

## 6.3.8. Funciones

### 6.3.8.1 Perfil de puesto de jefe de RSE

	<b>FORMATO DE DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS</b> <b>BANCO DE DESARROLLO RURAL, S.A.</b>			No de páginas		
				No. Edición 2		
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>						
Nombre del puesto	Jefe de Responsabilidad Social Empresarial		Fecha de elaboración:	6/6/2019	Fecha de actualización:	
Área a la que pertenece	GERENCIA	Supervisa a: (colaboradores bajo su cargo)  Coordinadores de RSE, Analistas de RSE				
	SECCIÓN					
	UNIDAD					
No. de plazas	1		Lugar de trabajo	Especificar: Casa Matriz		
Reporta a	Sub Gerencia General		Nivel jerárquico	Estratégico		
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>						
Liderar estrategias de Responsabilidad Social y Sostenibilidad para desarrollar programas de ayuda social y líneas de negocios, maximizando los recursos y brindando los mejores resultados en la imagen institucional, así como la retribución correspondiente a las comunidades y sectores a ayudar.						
<b>III. PROCESOS Y FUNCIONES BAJO SU RESPONSABILIDAD</b>						
Procesos	Función		Actividades	Frecuencia	Resultados esperados	Indicadores
Desarrollo de proyectos de RSE	<input checked="" type="checkbox"/> Dirigir <input type="checkbox"/> Administrar <input checked="" type="checkbox"/> Coordinar <input checked="" type="checkbox"/> Ejecutar <input checked="" type="checkbox"/> Supervisar <input type="checkbox"/> Analizar <input checked="" type="checkbox"/> Monitorear <input type="checkbox"/> Apoyar <input checked="" type="checkbox"/> Autorizar <input type="checkbox"/> Asesorar  <input type="checkbox"/> Otro Detallar:		Dirigir el proceso de realización de proyectos.	Una vez cada 6 meses	Generación de proyecto exitoso adecuado a las necesidades de la institución	Participación efectiva de los colaboradores en los proyectos de RSE
			Coordinar las diferentes actividades para la realización efectiva del desarrollo de los proyectos.	Al menos una vez por semana		
			Supervisar las actividades y etapas de los proyectos	Al menos una vez por semana		
			Ejecución de proyectos en colaboración de demás colaboradores	Una vez al año		
Difusión de los proyectos de RSE para generación de negocio y posicionamiento de marca	<input checked="" type="checkbox"/> Dirigir <input type="checkbox"/> Administrar <input checked="" type="checkbox"/> Coordinar <input checked="" type="checkbox"/> Ejecutar <input checked="" type="checkbox"/> Supervisar <input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Monitorear <input type="checkbox"/> Apoyar <input checked="" type="checkbox"/> Autorizar <input type="checkbox"/> Asesorar  <input type="checkbox"/> Otro Detallar:		Dirigir el proceso de difusión de los proyectos de RSE	Todos los días	Eficiencia de contratación de medios de comunicación para la efectividad de la comunicación de los proyectos de RSE	Número de solicitudes de alianzas estratégicas
			Coordinación de contratación de medios en conjunto con mercadeo	Una vez al mes		
			Solicitud de aprobación de publicidad de RSE a través de los medios de comunicación	Al menos una vez cada quince días		
Desarrollo de proyectos para patrocinios y eventos	<input checked="" type="checkbox"/> Dirigir <input type="checkbox"/> Administrar <input checked="" type="checkbox"/> Coordinar <input type="checkbox"/> Ejecutar <input checked="" type="checkbox"/> Supervisar <input type="checkbox"/> Analizar <input checked="" type="checkbox"/> Monitorear <input type="checkbox"/> Apoyar <input checked="" type="checkbox"/> Autorizar <input type="checkbox"/> Asesorar  <input type="checkbox"/> Otro Detallar:		Dirección del desarrollo correcto de patrocinios y eventos	Al menos una vez por semana	Adecuación de eventos y patrocinios de acuerdo a los objetivos	Fondos percibidos, destinados a los proyectos
			Supervisión de eventos	Al menos una vez por semana		
			Monitoreo adecuado de asignación de patrocinios de eventos	Al menos una vez cada quince días		
			Autorización de patrocinios y eventos	Al menos una vez cada quince días		

Vocero de la institución en temas de RSE	<input checked="" type="checkbox"/> Dirigir	<input type="checkbox"/> Administrar	Participar en entrevistas de medios de comunicación	Al menos una vez por semana	Eficiencia en los mensajes difundidos	Aceptación y empatía de los clientes
	<input type="checkbox"/> Coordinar	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecutar				
	<input type="checkbox"/> Supervisar	<input type="checkbox"/> Analizar	Apoyo a relaciones públicas como vocero de la institución	Al menos una vez por semana		
	<input type="checkbox"/> Monitorear	<input checked="" type="checkbox"/> Apoyar	Autorizar mensaje a ser difundido a través de los medios de comunicación acerca de los proyectos de RSE	Una vez al mes		
	<input checked="" type="checkbox"/> Autorizar	<input checked="" type="checkbox"/> Asesorar				
	<input type="checkbox"/> Otro					
Detallar:						

#### IV. Manejo de relaciones

Tipo de manejo de relaciones	Frecuencia	Razón o motivo
<b>Ámbito Interno</b>		
<input type="checkbox"/> Consejo de administración / Accionistas		
<input checked="" type="checkbox"/> Gerentes / Directores	Muy Frecuente	coordinación de diferentes actividades en conjunto
<input checked="" type="checkbox"/> Jefes de Sección / Coordinadores	Muy Frecuente	coordinación de diferentes actividades en conjunto
<input checked="" type="checkbox"/> Personal de otros niveles	Muy Frecuente	
<b>Ámbito Externo</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> Autoridades de otras instituciones	Muy Frecuente	negociaciones
<input checked="" type="checkbox"/> Clientes corporativos / empresariales	Poco frecuente	servicio al cliente
<input checked="" type="checkbox"/> Proveedores	Muy Frecuente	negociaciones, contrataciones
<input type="checkbox"/> Clientes individuales	Frecuente	
<input checked="" type="checkbox"/> Personal de otras instituciones	Muy Frecuente	negociaciones
Detallar:		

#### V. Supervisión

Supervisa a	Relación	Cantidad	Especificar
<input type="checkbox"/> Gerentes / Subgerentes			
<input checked="" type="checkbox"/> Directores / Jefes / Coordinadores	Directa	2	Coordinador
<input checked="" type="checkbox"/> Técnicos / Analistas	Directa	3	analistas
<input type="checkbox"/> Auxiliares / Personal Administrativo			
<input type="checkbox"/> Personal Operativo			
<input type="checkbox"/> Otros			
Especificar:			
	<b>Total</b>	5	

#### VI. CONDICIONES

Ambiente				Condiciones ambientales extremas	Riesgos latentes	Probabilidad
Días laborales	De lunes a viernes	Jornada de trabajo	Diurna	<input type="checkbox"/> Frío	<input type="checkbox"/> Enfermedades	
Horario de trabajo	De 8:00 a 18:00 horas.	Movilidad geográfica (viajes)	Capital, interior y exterior	<input type="checkbox"/> Calor	<input checked="" type="checkbox"/> Accidentes	Media
Ambiente laboral (porcentaje de tiempo)	Oficina	60%	Frecuencia del viaje	<input type="checkbox"/> Humedad	<input checked="" type="checkbox"/> Asaltos	
	Exterior	40%		Eventual	<input type="checkbox"/> Ruido	Detallar:
	<b>Total</b>	100%	Viáticos asignados: <input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Aglomeración	<input type="checkbox"/> Otros	
Beneficios del puesto	<input checked="" type="checkbox"/> Viáticos	<input type="checkbox"/> Plan de Internet	<input type="checkbox"/> Seguro de Vehículo	<input type="checkbox"/> Otro	Detallar:	
	<input type="checkbox"/> Viajes	<input type="checkbox"/> Parqueo	<input type="checkbox"/> Taxi	Detallar:	Detallar:	
	<input type="checkbox"/> Otros	Especificar:		<input checked="" type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> No aplica	

#### VII. PERFIL DEL PUESTO - Formación y experiencia

Escolaridad		Idiomas			Experiencia
<input checked="" type="checkbox"/> Educación primaria	Detallar: Indispensable	Requerimiento	Lee	Habla	Escribe
<input checked="" type="checkbox"/> Educación media	Detallar: Indispensable	<input checked="" type="checkbox"/> Inglés			
<input type="checkbox"/> Técnico	Detallar:				
<input checked="" type="checkbox"/> Licenciatura	Administración de empresas	Requerimiento	Lee	Habla	Escribe
<input checked="" type="checkbox"/> Postgrado/Maestría	Detallar: No indispensable	<input type="checkbox"/> Otro			
<input type="checkbox"/> Otro	Detallar:				
Detallar:					
Experiencia en gestión de sostenibilidad y proyectos de Responsabilidad Social					

#### Datos generales

Sexo	Edad	Estado Civil
Indiferente	31-35	Indiferente

Nombre del puesto	Jefe de Responsabilidad Social Empresarial
Puesto del jefe inmediato	Sub Gerente General

### 6.3.8.2 Perfil de puesto de coordinador de RSE

		<b>FORMATO DE DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS</b> <b>BANCO DE DESARROLLO RURAL, S.A.</b>			No de páginas No. Edición 2		
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>							
Nombre del puesto	Coordinador de RSE		Fecha de elaboración:	6/6/2018	Fecha de actualización:		
Área a la que pertenece	SECCIÓN	Supervisa a: (Colaboradores bajo su cargo).  Analistas de RSE					
	UNIDAD						Responsabilidad Social Empresarial
No. de plazas	1		Lugar de trabajo	Especificar: Casa Matriz			
Reporta a	Jefe de RSE		Nivel jerárquico	Estratégico			
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>							
Desarrollo, ejecución, control y seguimiento de programas de ayuda social, verificando el cumplimiento de la imagen institucional y la programación de actividades.							
<b>III. PROCESOS Y FUNCIONES BAJO SU RESPONSABILIDAD</b>							
Procesos	Función	Actividades	Frecuencia	Resultados esperados	Indicadores		
Desarrollo de proyectos	<input type="checkbox"/> Dirigir <input checked="" type="checkbox"/> Coordinar <input checked="" type="checkbox"/> Supervisar <input checked="" type="checkbox"/> Monitorear <input type="checkbox"/> Autorizar <input type="checkbox"/> Otro	<input checked="" type="checkbox"/> Administrar <input checked="" type="checkbox"/> Ejecutar <input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Apoyar <input type="checkbox"/> Asesorar	Coordinar estrategias en diferentes medios de comunicación para el desarrollo de los proyectos  Monitoreo de pauta y publicidad de los proyectos de RSE a nivel nacional  Verificación de la presencia de marca en el desarrollo de los programas y actividades de RSE  Administración correcta de medios de comunicación para el desarrollo de los proyectos	Una vez cada 3 meses  Al menos una vez por semana  Al menos una vez cada quince días  Una vez cada 3 meses	Creación de proyectos de RSE que generen negocio a la institución.	Cumplimiento con los objetivos establecidos en los proyectos	
	Detallar:		Monitoreo de pauta en medios de comunicación para los proyectos de RSE	Todos los días			
			Coordinación de contratación de medios en conjunto con mercadeo para presencia en los eventos de RSE	Una vez cada 3 meses			
			Administración de medios de comunicación y sus canales  Supervisión del contenido a publicar y transmitir	Al menos una vez por semana  Una vez cada 3 meses			
Difusión de los proyectos de RSE para generación de posicionamiento de marca	<input type="checkbox"/> Dirigir <input checked="" type="checkbox"/> Coordinar <input checked="" type="checkbox"/> Supervisar <input checked="" type="checkbox"/> Monitorear <input type="checkbox"/> Autorizar <input type="checkbox"/> Otro	<input checked="" type="checkbox"/> Administrar <input type="checkbox"/> Ejecutar <input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Apoyar <input type="checkbox"/> Asesorar	Coordinación de montaje y ejecución de patrocinios y eventos  Supervisión del levantamiento correcto de eventos y patrocinios  Monitoreo del desarrollo del patrocinio o evento  Ejecución de patrocinios y eventos	Al menos una vez cada quince días  Al menos una vez cada quince días  Al menos una vez cada quince días  Al menos una vez cada quince días	Contratación y cumplimiento de pauta en medios de comunicación para eficiencia y branding de marca.	Medición con estudio de mercado enfocado en posicionamiento de marca.	
	Detallar:						
Desarrollo de patrocinios y eventos	<input type="checkbox"/> Dirigir <input checked="" type="checkbox"/> Coordinar <input checked="" type="checkbox"/> Supervisar <input checked="" type="checkbox"/> Monitorear <input type="checkbox"/> Autorizar <input type="checkbox"/> Otro	<input type="checkbox"/> Administrar <input checked="" type="checkbox"/> Ejecutar <input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Apoyar <input type="checkbox"/> Asesorar	Coordinación de montaje y ejecución de patrocinios y eventos  Supervisión del levantamiento correcto de eventos y patrocinios  Monitoreo del desarrollo del patrocinio o evento  Ejecución de patrocinios y eventos	Al menos una vez cada quince días  Al menos una vez cada quince días  Al menos una vez cada quince días  Al menos una vez cada quince días	Coordinación y desarrollo de montajes para eventos y patrocinios.	Medición con estudio de mercado enfocado en posicionamiento de marca.	
	Detallar:						

Canalización de información y atención de clientes internos y externos	<input type="checkbox"/> Dirigir	<input type="checkbox"/> Administrar	Coordinar canales de información a clientes internos y externos	Otro	Coordinación adecuada de información a clientes internos y externos.	Evaluación de satisfacción de clientes internos y externos
	<input checked="" type="checkbox"/> Coordinar	<input type="checkbox"/> Ejecutar	Analizar los canales de información para comunicación institucional de clientes internos y externos	Al menos una vez por semana		
	<input type="checkbox"/> Supervisar	<input checked="" type="checkbox"/> Analizar	Apoyo en información solicitada a clientes internos y externos.	Al menos una vez por semana		
	<input type="checkbox"/> Monitorear	<input type="checkbox"/> Apoyar				
	<input type="checkbox"/> Autorizar	<input type="checkbox"/> Asesorar				
	Detallar:					

### Manejo de relaciones

Tipo de manejo de relaciones	Frecuencia	Razón o motivo
Ámbito Interno		
<input type="checkbox"/> Consejo de administración / Accionistas		
<input checked="" type="checkbox"/> Gerentes / Directores	Muy Frecuente	coordinación de diferentes actividades en conjunto
<input checked="" type="checkbox"/> Jefes de Sección / Coordinadores	Muy Frecuente	coordinación de diferentes actividades en conjunto
<input checked="" type="checkbox"/> Personal de otros niveles	Muy Frecuente	
Ámbito Externo		
<input checked="" type="checkbox"/> Autoridades de otras instituciones	Muy Frecuente	coordinación de diferentes actividades en conjunto
<input checked="" type="checkbox"/> Clientes corporativos / empresariales	Poco frecuente	coordinación de diferentes actividades en conjunto
<input checked="" type="checkbox"/> Proveedores	Muy Frecuente	coordinación de diferentes actividades en conjunto
<input type="checkbox"/> Clientes individuales		
<input checked="" type="checkbox"/> Personal de otras instituciones	Muy Frecuente	coordinación de diferentes actividades en conjunto
Detallar:		

### Supervisión

Supervisa a	Relación	Cantidad	Especificar
<input type="checkbox"/> Gerentes / Subgerentes			
<input type="checkbox"/> Directores / Jefes / Coordinadores			
<input checked="" type="checkbox"/> Técnicos / Analistas	Directa	2	analistas de RSE
<input type="checkbox"/> Auxiliares / Personal Administrativo			
<input type="checkbox"/> Personal Operativo			
<input type="checkbox"/> Otros			
Especificar:			
	<b>Total</b>	2	

### VI. CONDICIONES

Ambiente				Condiciones ambientales extremas	Riesgos latentes	Probabilidad
Días laborales	De lunes a viernes	Jornada de trabajo	Diurna	<input type="checkbox"/> Frio	<input checked="" type="checkbox"/> Enfermedades	Media
Horario de trabajo	De 8:00 a 18:00 horas.	Movilidad geográfica (viajes)	Capital, interior y exterior	<input type="checkbox"/> Calor	<input type="checkbox"/> Accidentes	Alta
Ambiente laboral (porcentaje de tiempo)	Oficina	50%	Frecuencia del viaje	<input type="checkbox"/> Humedad	<input checked="" type="checkbox"/> Asaltos	Alta
	Exterior	50%	Eventual	<input type="checkbox"/> Ruido	Detallar:	
	<b>Total</b>	100%	Viáticos asignados: <input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Aglomeración	<input type="checkbox"/> Otros	
Beneficios del puesto	<input checked="" type="checkbox"/> Viáticos	<input type="checkbox"/> Plan de Internet	<input type="checkbox"/> Seguro de Vehículo	<input type="checkbox"/> Otro	Detallar:	
	<input type="checkbox"/> Viajes	<input type="checkbox"/> Parqueo	<input type="checkbox"/> Taxi	Detallar:	Detallar:	
	<input type="checkbox"/> Otros Especificar:			<input checked="" type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> No aplica	

### VII. PERFIL DEL PUESTO - Formación y experiencia

Escolaridad		Idiomas			Experiencia	
<input checked="" type="checkbox"/> Educación primaria	Detallar: Indispensable	Requerimiento	Lee	Habla	Escribe	Mínimo: 1 año
<input checked="" type="checkbox"/> Educación media	Detallar: Indispensable	<input type="checkbox"/> Inglés				<b>Detallar:</b>
<input type="checkbox"/> Técnico	Detallar:					Experiencia en proyectos de RSE
<input checked="" type="checkbox"/> Licenciatura	Detallar: Mercadeo, administración	Requerimiento	Lee	Habla	Escribe	
<input type="checkbox"/> Postgrado/Maestría	Detallar: No indispensable	<input type="checkbox"/> Otro				
<input type="checkbox"/> Otro	Detallar:	Detallar:				

### Datos generales

Sexo	Edad	Estado Civil
Indiferente	26-30	Indiferente

Nombre del puesto	Coordinador de RSE
Puesto del jefe inmediato	Jefe de RSE

### 6.3.8.3 Perfil de puesto de analista de RSE

	<b>FORMATO DE DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS</b> <b>BANCO DE DESARROLLO RURAL, S.A.</b>											
			<b>No de páginas</b> <b>No. Edición 2</b>									
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>												
Nombre del puesto	Analista de RSE	Fecha de elaboración:	6/6/2018	Fecha de actualización:								
Área a la que pertenece	GERENCIA	Supervisa a: (colaboradores bajo su cargo)	N/A									
	Sub gerencia general											
	SECCIÓN											
	RSE											
	UNIDAD											
No. de plazas	3	Lugar de trabajo	Especificar: Casa Matriz									
Reporta a	Coordinador de Mercadeo	Nivel jerárquico	Ejecución									
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>												
Desarrollo de planes estratégicos de RSE, revisión, seguimiento y control de la parte administrativa (presupuesto y ejecución, facturación, plan anual), registro y control de proyectos y requerimientos.												
<b>III. PROCESOS Y FUNCIONES BAJO SU RESPONSABILIDAD</b>												
Procesos	Función	Actividades	Frecuencia	Resultados esperados	Indicadores							
Desarrollo de proyectos	<input type="checkbox"/> Dirigir <input checked="" type="checkbox"/> Coordinar <input checked="" type="checkbox"/> Supervisar <input type="checkbox"/> Monitorear <input type="checkbox"/> Autorizar <input type="checkbox"/> Otro Detallar:	<input checked="" type="checkbox"/> Administrar <input checked="" type="checkbox"/> Ejecutar <input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Apoyar <input type="checkbox"/> Asesorar	Coordinar la logística de desarrollo de lanzamiento de proyectos. Supervisión de la adecuada ejecución del proyecto Administración de los proveedores Ejecución correcta de la planificación de los proyectos y seguimiento.	Una vez cada 3 meses Una vez cada 3 meses Una vez cada 3 meses Al menos una vez cada quince días	Generación de proyectos que generen negocio a la institución.	Cumplimiento de los objetivos de los proyectos						
	Difusión de información de los proyectos de RSE para generación de posicionamiento de marca	<input type="checkbox"/> Dirigir <input checked="" type="checkbox"/> Coordinar <input checked="" type="checkbox"/> Supervisar <input type="checkbox"/> Monitorear <input type="checkbox"/> Autorizar <input type="checkbox"/> Otro Detallar:	<input checked="" type="checkbox"/> Administrar <input type="checkbox"/> Ejecutar <input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Apoyar <input type="checkbox"/> Asesorar	Coordinación de desarrollo de los proyectos y buen uso de la marca. Supervisar el manejo de pagos a proveedores. Administración correcta y eficaz de presupuesto.			Todos los días Todos los días Todos los días	Eficiencia en el desarrollo de planes estratégicos y debida administración.	Medición de posicionamiento de marca con estudio de mercado			
		Desarrollo y levantamiento de patrocinios y proyectos	<input type="checkbox"/> Dirigir <input checked="" type="checkbox"/> Coordinar <input checked="" type="checkbox"/> Supervisar <input type="checkbox"/> Monitorear <input type="checkbox"/> Autorizar <input type="checkbox"/> Otro Detallar:	<input checked="" type="checkbox"/> Administrar <input type="checkbox"/> Ejecutar <input checked="" type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Apoyar <input type="checkbox"/> Asesorar			Coordinación de requerimientos de montaje de patrocinios y proyectos. Supervisión de adecuados requerimientos que no afecten la marca. Administración de presupuesto para el desarrollo del proyecto. Analizar propuestas de proveedores para compra de materiales.			Al menos una vez cada quince días Al menos una vez cada quince días Al menos una vez cada quince días Todos los días	Desarrollo eficaz de proyectos	Resultados de estudios de mercado de imagen institucional
			Plan de RSE anual	<input type="checkbox"/> Dirigir <input checked="" type="checkbox"/> Coordinar <input type="checkbox"/> Supervisar <input checked="" type="checkbox"/> Monitorear <input type="checkbox"/> Autorizar <input type="checkbox"/> Otro Detallar:			<input checked="" type="checkbox"/> Administrar <input checked="" type="checkbox"/> Ejecutar <input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Apoyar <input type="checkbox"/> Asesorar			Coordinar la debida ejecución de cronograma de actividades Monitoreo de actividades mensuales Administrar la debida ejecución del plan Ejecutar la parte administrativa de todo el plan anual		

Presupuesto y ejecución administrativa del área	<input type="checkbox"/> Dirigir	<input type="checkbox"/> Administrar	Coordinar la debida ejecución del presupuesto	Todos los días	Administración correcta de presupuesto aprobado	Comparativos mensuales de gastos solicitados a presupuestos.
	<input checked="" type="checkbox"/> Coordinar	<input type="checkbox"/> Ejecutar	Supervisar en conjunto con el coordinador, que se realicen las actividades presupuestadas	Todos los días		
	<input checked="" type="checkbox"/> Supervisar	<input type="checkbox"/> Analizar	Monitoreo mensual de gastos del área	Todos los días		
	<input checked="" type="checkbox"/> Monitorear	<input type="checkbox"/> Apoyar				
	<input type="checkbox"/> Autorizar	<input type="checkbox"/> Asesorar				
	<input type="checkbox"/> Otro					
	Detallar:					
Canalización de información y atención de clientes internos y externos	<input type="checkbox"/> Dirigir	<input type="checkbox"/> Administrar	Administración de canales de información con seguimiento a clientes internos y externos	Todos los días	Administración correcta de requerimientos solicitados	Medición mediante encuestas
	<input checked="" type="checkbox"/> Coordinar	<input checked="" type="checkbox"/> Ejecutar				
	<input type="checkbox"/> Supervisar	<input type="checkbox"/> Analizar				
	Detallar:					

#### IV. Manejo de relaciones

Tipo de manejo de relaciones	Frecuencia	Razón o motivo
<b>Ámbito Interno</b>		
<input type="checkbox"/> Consejo de administración / Accionistas		
<input checked="" type="checkbox"/> Gerentes / Directores	Muy Frecuente	coordinación de diferentes actividades en conjunto
<input checked="" type="checkbox"/> Jefes de Sección / Coordinadores	Muy Frecuente	coordinación de diferentes actividades en conjunto
<input checked="" type="checkbox"/> Personal de otros niveles	Muy Frecuente	coordinación de diferentes actividades en conjunto
<b>Ámbito Externo</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> Autoridades de otras instituciones	Muy Frecuente	coordinación de diferentes actividades en conjunto
<input type="checkbox"/> Clientes corporativos / empresariales		
<input checked="" type="checkbox"/> Proveedores	Muy Frecuente	negociaciones, contrataciones
<input type="checkbox"/> Clientes individuales		
<input checked="" type="checkbox"/> Personal de otras instituciones	Muy Frecuente	negociaciones
Detallar:		

#### Supervisión

Supervisa a	Relación	Cantidad	Especificar
Especificar: N/A			
	<b>Total</b>		

#### VI. CONDICIONES

Ambiente				Condiciones ambientales extremas	Riesgos latentes	Probabilidad
Días laborales	De lunes a viernes	Jornada de trabajo	Diurna	<input type="checkbox"/> Frío <input type="checkbox"/> Calor <input type="checkbox"/> Humedad <input type="checkbox"/> Ruido <input type="checkbox"/> Aglomeración <input type="checkbox"/> Otro Detallar:	<input checked="" type="checkbox"/> Enfermedades <input checked="" type="checkbox"/> Accidentes <input checked="" type="checkbox"/> Asaltos Detallar: <input type="checkbox"/> Otros Detallar:	Baja
Horario de trabajo	De 8:00 a 18:00 horas. Sábado de 00:00 a 00:00 horas.	Movilidad geográfica (viajes)	Capital, interior y exterior			Baja
Ambiente laboral (porcentaje de tiempo)	Oficina 50% Exterior 50% Total 100%	Frecuencia del viaje	Eventual Viáticos asignados: <input checked="" type="checkbox"/> Si			Alta
Beneficios del puesto	<input checked="" type="checkbox"/> Viáticos <input type="checkbox"/> Viajes <input type="checkbox"/> Otros Especificar:	<input type="checkbox"/> Plan de Internet <input type="checkbox"/> Parqueo	<input type="checkbox"/> Seguro de Vehículo <input type="checkbox"/> Taxi	<input checked="" type="checkbox"/> No aplica Detallar:	<input type="checkbox"/> No aplica Detallar:	

#### VII. PERFIL DEL PUESTO - Formación y experiencia

Escolaridad	Idiomas			Experiencia
<input checked="" type="checkbox"/> Educación primaria	Requerimiento	Lee	Habla	Escribe
<input type="checkbox"/> Educación media	Detallar: Indispensable	<input type="checkbox"/> Inglés		
<input type="checkbox"/> Técnico	Detallar:			
<input type="checkbox"/> Licenciatura	Detallar: pensum cerrado Indispensable	Requerimiento	Lee	Habla
<input type="checkbox"/> Postgrado/Maestría	Detallar: No indispensable	<input type="checkbox"/> Otro		
<input type="checkbox"/> Otro	Detallar:			
	Detallar:			
				Experiencia administrativa

#### Datos generales

Sexo	Edad	Estado Civil
Indiferente	21-25	Indiferente

Nombre del puesto	Analista de RSE
Puesto del jefe inmediato	Coordinador de RSE

## **6.4 Identificación y diseño de estrategias para la implementación de programas de RSE**

A continuación, de acuerdo a las necesidades de la institución se diseñaron las siguientes estrategias con el fin de que sirvan como guía para el desarrollo de los programas de RSE en el área que se implementará en el banco, con el propósito de mostrar que mediante la estructuración de un área de RSE, la imagen social y competitividad del banco se verá fortalecida.

### **I. Objetivo : Gestionar los Stakeholders del banco**

Planes de acción:

- Implementar un manual para las buenas relaciones con Stakeholders.
- Establecer actividades que permitan una comunicación constante con todos los grupos de interés.
- Implementar un código de ética y transparencia, con el fin de que este guíe el comportamiento de la empresa ante aquellos Stakeholders con quienes mantiene relaciones.

Impacto que se pretende generar:

- Medir el porcentaje de Stakeholders que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción (queja o reclamo), con el fin de brindar respuestas oportunas por parte de la empresa y garantizar una mejor gestión de sus grupos de interés.

### **II. Objetivo: Generar mejores relaciones con la comunidad**

Planes de acción:

- Generar empleo directo o indirecto a la comunidad donde se encuentra ubicado el banco
- Realizar contribuciones y brindar apoyo a proyectos sociales

- Colaborar con universidades, con la finalidad que estas envíen al banco estudiantes para realizar las prácticas empresariales.

Impacto que se pretende generar:

- Generar apoyo a la comunidad donde se encuentra ubicado el banco a través de empleos que permitan mejorar su calidad de vida
- Generar apoyo a proyectos sociales, con el fin de impactar la comunidad de manera positiva, beneficiando la misma.
- Brindar apoyo a la comunidad universitaria de la región, para que los estudiantes puedan realizar las prácticas empresariales

### **III. Objetivo: Protección del medio ambiente**

Planes de acción:

- Colocar bombillos ahorradores de energía en las instalaciones del banco y agencias
- Desarrollar periódicamente campañas internas referentes a la reducción del consumo de agua y energía, así como para el reciclaje.

Impacto que se pretende generar:

- Disminuir la cantidad de energía que se genera a partir de los procesos que se realizan en la institución y contribuir a la protección del medio ambiente.

### **IV. Objetivo: Reducir la rotación de personal**

Planes de acción:

- Vincular a los colaboradores con los objetivos generales de la empresa

- Reconocer los logros laborales de los colaboradores de la empresa.
- Encontrar mecanismos para que el colaborador se integre laboralmente con la compañía.

Impacto que se pretende generar:

- Es importante reducir la rotación de personal, ya que actualmente en BANRURAL es un problema latente, lo cual incurre en costos elevados.

## **V. Objetivo: Mejorar el clima laboral**

Planes de acción:

- Realizar jornadas de integración entre los colaboradores.
- Capacitar psicológicamente a los empleados para fomentar el buen trato en la empresa.
- Crear programas de beneficios para las familias de los colaboradores.
- Establecer políticas en las cuales exista una relación entre productividad y compensación para los colaboradores.
- Realizar evaluaciones de desempeño anualmente a los colaboradores y retroalimentarlos sobre las mismas.

Impacto que se pretende generar:

- Mejorar las condiciones de trabajo y lograr un ambiente adecuado para realizar las respectivas labores con eficiencia y responsabilidad.
- Garantizar que el personal es competente para ocupar los cargos y en caso de que no cumplan con la competencia requerida , establecer planes de formación que contribuyan a alcanzar dicha competencia

## **VI. Objetivo: Mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores.**

Planes de acción:

- Implementar un programa de salud ocupacional en el banco, con el fin de planear y ejecutar actividades de medicina, seguridad e higiene industrial para mantener y mejorar la salud de los colaboradores.
- Realizar brigadas de prevención de salud y seguridad industrial en colaboración con los bomberos u otras instituciones.
- Implementar un programa para el manejo de desechos, aguas, y emisiones.
- Destinar un presupuesto para la capacitación y bienestar de los colaboradores.

Impacto que se pretende generar:

- Con la implementación del programa de salud ocupacional, se pretende realizar actividades para mitigar los riesgos a los cuales se encuentran expuestos los colaboradores.
- Contar con las previsiones necesarias para realizar capacitación y actividades de bienestar para los colaboradores que les permitan mejorar el ambiente laboral y que cree mayor sentido de pertenencia con la organización.

## **VII. Objetivo: Generar empleo a personas vulnerables que puedan trabajar en el banco**

Planes de acción:

- Establecer en la empresa una política de inclusión, con el fin de que BANRURAL brinde oportunidades de trabajo a discapacitados, jóvenes y madres cabeza de familia.

Impacto que se pretende generar:

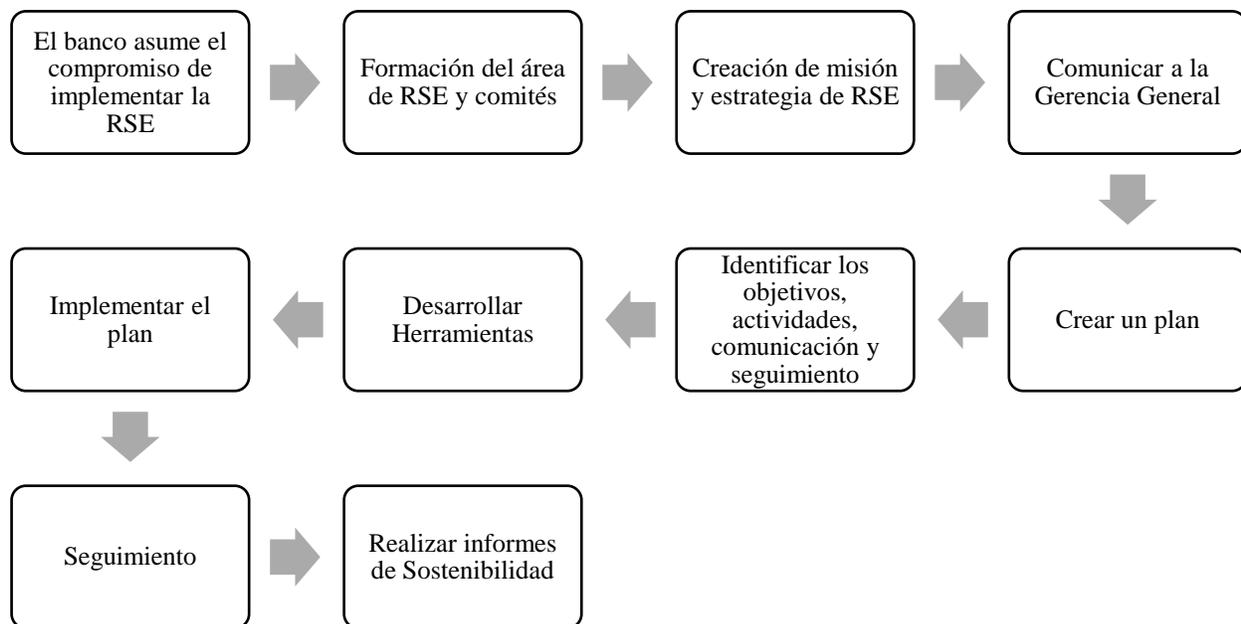
- Contribuir con la región y el país con la contratación de personas con un alto grado de vulnerabilidad.

### 6.5 Flujograma de procesos para la integración de la RSE en BANRURAL

La integración estratégica de la RSE debe permitir al banco enfocar sus esfuerzos de gestión para maximizar su contribución y generar valor sostenible en el negocio.

Cuando el banco se oriente a desarrollar una mejora en la eficiencia y la productividad de sus operaciones, generará ventaja competitiva para su posicionamiento en el mercado actual.

Por tal razón se recomienda seguir el siguiente proceso para integrar de manera eficiente la RSE en el banco.



**Ilustración 30. Flujograma de procesos para la integración de la RSE**

Fuente: *Elaboración propia*

## **6.6 Justificación**

Al convertirse BANRURAL en una empresa socialmente responsable creará vínculos de cercanía con el consumidor.

Incrementará la fidelidad del consumidor hacia sus productos, de igual manera causará resultados muy positivos, ya que, ayudará no solo a revertir la imagen de la empresa entre sus consumidores sino en una empresa cálida y ocupada en ayudar a resolver los problemas de la sociedad. Adicional a esto, los colaboradores se sentirán orgullosos de trabajar en una empresa socialmente responsable.

Por tanto, la RSE no sólo agregará valor a la empresa y rentabilidad, sino que acreditará a la empresa ante sus colaboradores, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad en general, como una organización comprometida voluntaria y públicamente con una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio.

En síntesis, es un hecho que BANRURAL tendrá beneficios por encima de la media en el corto plazo, al ser percibida por sus asociados y consumidores como superior en sus procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDI. (2016). *www.andi.hn*.

*Banrural Honduras*. (s.f.). Obtenido de <https://www.banrural.com.hn/>

Casanova, B. C. (2011). *La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina*. Paraguay.

Castro, A. A. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. En D. P. Becerra.

CEHDES. (2019). La eficiencia en el uso de recursos, la ecoeficiencia Empresarial y el cambio climático. Honduras.

CEPAL. (2012). *cepal.org*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>

Cortés, J. A. (2017). *La responsabilidad social empresarial como estrategia que contribuye al éxito*. Ecuador: Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador.

Europea, C. (2006). *Libro Verde*.

Europeas, C. d. (2006). *Las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas como determinantes de las intenciones de comportamiento responsabilidad social de las empresas como determinantes de las intenciones de comportamiento del consumidor*.

Fichter, D. M. (2009). Puntos de referencia de gestión ambiental internacional. En *Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible - WBCSD*.

FUNDAHRSE. (2010). *Fundahrse.org*.

<http://fundahrse.org/fundahrse/responsabilidad-social-empresarial/>

FUNDARHSE. (2012). *Manual de primeros pasos de la RSE en Honduras*. San Pedro Sula.

FUNDARHSE. (2012). *Manual de primeros pasos de la RSE en Honduras*. San Pedro Sula.

Gonzalez, J. L. (2008). Responsabilidad Social Empresarial: un enfoque alternativo. *Análisis Económico*.

Heraldo, E. (2016). Responsabilidad Social Empresarial, más que filantropía . págs. 1-2.

*INDICARSE*. (s.f.). Obtenido de <https://integrarse.org/home/>

Integrarse, R. (s.f.). *Portal centroamericano y del Caribe de Responsabilidad Social*. Obtenido de <https://www.centros-ca.org/somos.php>

- ISO. (2010). *Organización Internacional de Estandarización*. Obtenido de <https://www.iso.org>
- Kattán, J. (2010). *Fundarse.org*. Obtenido de <http://fundahrse.org/fundahrse/mision-vision-valores/>
- Lizcano, J. L. (2004). *Marco conceptual de Responsabilidad Social Corporativa*.
- Mirna Isabel Rivera, & J. (2012). Modelo FUNDAHRSE de implementación de la Responsabilidad Social Empresarial. *Manual de primeros pasos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Honduras*, 11-41.
- Momberg, M. R. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. Chile.
- Negrón, Í. P. (2017). Sostenibilidad en las empresas a través de los ODS.
- Oliva, M. L. (2007). *La Responsabilidad Social en la Universidad Veracruzana Intercultural* .
- Pelekais, C. d. (2008). *Hacia una cultura de Responsabilidad Social Empresarial*. México: Pearson.
- Porter, M. E. (2011). How to reinvent capitalism-and unleash a wave on innovation and growth. *Harvard Business Review*.
- Povedano, S. L. (2016). *Relacionamiento Estratégico con la Comunidad*. Costa Rica.
- Saavedra, J. A. (2007). *Los Objetivos del Nuevo Milenio y la Responsabilidad Social de las Empresas*. Adenauer, Bogotá.
- Vázquez, D. G. (2012). Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las empresas y el papel de la innovación. *Business Review*, 18.

## ANEXOS

### **Anexo 1: Entrevista aplicada a colaboradores (mandos altos y medios)**

1. ¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?
2. ¿Considera que es importante el área RSE en un banco? ¿Por qué?
3. ¿Cuál es su opinión en relación al desarrollo de las actividades de RSE que el banco ejecuta?
4. ¿Cree usted que un banco socialmente responsable influye en la percepción de los posibles clientes nuevos?
5. ¿Considera usted que la implementación de un programa de RSE contribuye a que el banco sea más competitivo en el entorno financiero donde se desenvuelve?
6. ¿Conoce usted las acciones de la administración del banco, para hacer que este tenga una imagen aceptable ante la sociedad?
7. ¿Consideraría usted que los directivos deben participar activamente y de forma directa en un programa de RSE? ¿por qué?
8. ¿Qué impacto tendría para el banco, el que la administración no proponga la implementación de un programa de RSE?
9. ¿Considera usted que el banco es una institución Socialmente Responsable? ¿Por qué?
10. ¿Cree usted que con las actividades que se realizan en la actualidad y autorizadas por la Gerencia General, la sociedad en general percibe que el banco es Socialmente Responsable? ¿Por qué?
11. ¿Estaría usted en la disposición de apoyar la implementación de un programa de RSE? ¿Por qué?
12. ¿En qué tipo de actividades cree usted que el banco se debería enfocar para apoyar al programa de RSE a implementar dentro de la institución?
13. ¿Cree usted que con la implementación de un programa de RSE mejoraría la integración de

todos los departamentos? ¿por qué?

**Anexo 2: Encuesta aplicada a colaboradores (mandos intermedios)**

1. ¿Con cuál de los siguientes conceptos o ideas asocia usted la Responsabilidad social Empresarial (RSE)?

- a. Mejoramiento de la imagen
- b. Ayuda a la comunidad
- c. Calidad de vida laboral
- d. Hacerse cargo de los problemas de la sociedad
- f. Cuidar el medio ambiente y el entorno donde se vive
- g. Otra

2. ¿Cree usted que la comunidad recibe un verdadero apoyo a través de los programas de RSE que realizan las empresas?

Si

No

3. ¿Ha participado en las actividades de RSE que BANRURAL realiza?

Si

No

4. ¿En qué sectores cree usted que su Institución debería enfocarse para apoyar?

- a. Educación
- b. Adulto Mayor
- c. Arte
- d. Medio ambiente
- e. Discapacitados
- f. Salud
- g. Niñez

5. ¿Le gustaría participar en un programa de RSE organizado por BANRURAL?

Si

No

6. ¿Estaría dispuesto a dedicar tiempo de su jornada laboral para participar en actividades de RSE organizado por BANRURAL?

Si

No

7. ¿Cree usted que la imagen de BANRURAL se vería beneficiada al contar con un plan estructurado de actividades de RSE?

Si

No

8. ¿Considera usted que BANRURAL está en la obligación de retribuir a la comunidad por lo que recibe?

Si

No

9. ¿Cree usted que su Institución debe publicar sus actividades socialmente responsables a la sociedad?

Si

No

Datos Personales

a. entre 18 y 30 años

b. entre 31 y 44 años

c. más de 44 años

Género

Femenino

Masculino

Antigüedad laboral dentro de su Institución

a. menos de 1 año

b. entre 1 y 4 años

c. 5 años o más

### **Anexo 3: Entrevista aplicada a los posibles beneficiados (clientes)**

1. ¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?
2. ¿Cree usted que las instituciones bancarias que manejan programas de RSE, tienen mayor credibilidad como un ente competitivo? ¿por qué?
3. ¿Cuáles entidades bancarias considera usted que están más comprometidas con las actividades de RSE que ayudan a la comunidad?
4. ¿De qué forma identifica usted que un banco es socialmente responsable?
5. ¿Piensa usted que ser socialmente responsable, mejora la imagen ante el público y lo hace ver con prestigio?
6. ¿Considera usted que los directivos del banco tienen un rol determinante en la aplicación de un programa de RSE? ¿por qué?
7. ¿Ha sido usted o algún familiar suyo beneficiado con un programa de RSE auspiciado por alguna institución bancaria? ¿Cuál ha sido dicha institución?
8. ¿A que otros sectores de la sociedad deberían dirigirse los directivos de la institución al implementar un programa de RSE?
9. ¿Qué les aconseja a los directivos de una institución bancaria para que sus colaboradores se sumen al plan de implementación de un programa de RSE?
10. ¿Considera usted que los colaboradores de una institución se sienten plenamente orgullosos de pertenecer a una empresa que cuenta con un programa de RSE? ¿Por qué?
11. ¿Cree usted que los colaboradores que se involucran en un programa de RSE lo hacen por convicción o porque la institución así se los exige? Justifique su respuesta
12. ¿Cree usted que en una institución donde sus colaboradores poseen una cultura de trabajo en equipo, tiene mayor posibilidad de ser exitoso con las actividades de RSE que desee implementar?

#### **Anexo #4 Entrevista aplicada a expertos**

1. ¿Cuál es la importancia de un área de RSE en una empresa?
2. ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo en el ámbito empresarial, para introducir la RSE?
3. ¿Qué rentabilidad supone para la empresa designar un área de RSE?
4. ¿Qué características considera usted que debe tener un empresario para poder dirigir una organización de forma más justa y sostenible?
5. ¿Es necesaria formación específica para los empresarios?
6. ¿Cree que la RSE implica un cambio de paradigma en los empresarios y colaboradores?
7. ¿Podría darnos ejemplos de instituciones que apliquen de forma eficaz la RSE?
8. ¿Bajo qué mando considera usted, que debe estar el área de RSE?
9. Según su criterio ¿cuáles son las condiciones internas, para que una empresa tome la decisión de implementar un programa de RSE?
10. ¿Qué implicaciones tiene para una organización él no adherirse a un programa de RSE?
11. ¿Si ya hay varias instituciones en Honduras activas en lo que se refiere a RSE, representa una desventaja competitiva para la organización que no lo practique? ¿Por qué?
12. ¿En la actualidad, como se concibe la RSE en Honduras, como un concepto propiamente filantrópico o como una estrategia comercial para posicionarse de forma más eficaz e inmediata como un ente de credibilidad y competitivo?
13. ¿Cómo puede la alta gerencia crear conciencia y sensibilización en sus colaboradores para que estos puedan adoptar de forma positiva e inclusiva una práctica ágil de RSE dentro de una organización?
14. ¿En el ámbito profesional, cuenta Honduras con el recurso humano necesario y profesionales especializados capaces de desarrollar dentro de una institución un programa de RSE estratégico y

orientado hacia resultados tanto sociales como económicos para quien los promueve?

15. ¿En la creación y desarrollo de un área de RSE dentro de una organización financiera de cuantos elementos humanos debería conformarse para que funcione de acorde a los objetivos de su creación?

16. ¿Es aconsejable que una organización que desarrolle dentro de su estructura un área de Responsabilidad Social Empresarial busque certificarse para funcionar de forma eficiente?

17. ¿Está preparada la Fundación Hondureña de Responsabilidad (FUNDAHRSE) para dar el apoyo necesario y orientar de forma eficaz a toda organización o entidad que busque crear y desarrollar un programa de RSE?