

Instituto Profesional Los Leones



**Marketing Sustentable, ¿realidad o ficción?
Santander y sus prácticas**

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
COMUNICADOR SOCIAL EN MARKETING.

Fernando Ezequiel Cáceres Contreras
José Ignacio Iturra Acevedo
Pablo Andrés Urrutia Belmar
Víctor Antonio Yáñez Yáñez

Profesor Guía: Sr. Francisco Velásquez Tapia

Santiago, 2014

INDICE

INDICE	1
INTRODUCCION	7
MARCO TEORICO	9
Marketing	9
Imagen	10
Publico Objetivo	11
Branding	12
Opinión Pública	12
Ventaja Competitiva	13
Comunicación	13
Aspectos Legales	14

Marketing Relacional	15
Marketing de Relaciones	15
Marketing Viral	15
Marketing Directo	16
Telemarketing	17
Marketing Reputacional	17
Marketing Corporativo	17
Sustentabilidad	18
Sustentabilidad Ambiental	19
Sustentabilidad Social	20
Sustentabilidad Económica	22

Buenas Prácticas	23
Derechos Humanos	24
Legitimación	25
Legitimidad Empresarial	25
Ética	26
ISO	27
Banco Santander	32
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	35
OBJETIVOS	37
MARCO METODOLOGICO	38
HERRAMIENTAS DE INVESTIGACION	43

* Preguntas Generales	44
* Preguntas Especificas	45
Área Comunicación y Sostenibilidad	45
Área Marketing y Sostenibilidad	46
Área Marketing y Productos	48
Departamento de Recursos Humanos	49
* Resultados de las Entrevistas	50
Área Comunicación y Sostenibilidad	51
Área Marketing y Sostenibilidad	61
Área Marketing y Productos	68
Departamento de Recursos Humanos	78
* Análisis de Entrevistas	83

Análisis Preguntas Generales	84
Análisis Preguntas Especificas	93
Andrés Gamonal, Comunicaciones y Sostenibilidad	93
Macarena Royo, Marketing y Sostenibilidad	99
Mariana Augusto, Marketing y Productos	103
Daniel Rodríguez, Marketing y Productos	109
María José Velázquez, Recursos Humanos	113
* Conclusiones de las Entrevistas	116
ANÁLISIS FODA BANCO SANTANDER	118
PROPUESTA	120
Estrategia	121

Técnica	128
Tácticas	134
Síntesis de la Propuesta	145
FUENTES DE INFORMACIÓN	149

Introducción

Como futuros Comunicadores Sociales en Marketing, tenemos una misión muy importante que cumplir a la hora de aplicar nuestra profesión. Es por eso que debemos constantemente ser críticos y analíticos con todo lo que nos rodea y desde todos los puntos de vista posible. La relación entre el Marketing y la Comunicación Social, es nuestro objeto de estudio a nivel general en cualquier Organización en que podamos desempeñarnos y en este caso, complementaremos las tendencias del Mercado con los avances del Marketing en las empresas.

El fenómeno de la Digitalización de los Medios ha penetrado transversalmente a los consumidores, entregándoles principalmente por medio de las Redes Sociales, información que muchas veces las empresas no están dispuestas a exponer explícitamente. A causa del deterioro de la naturaleza, las injusticias laborales, los abusos inescrupulosos, las actitudes avasalladoras, la destrucción de comunidades y ecosistemas de las grandes empresas, es que el despertar de la ciudadanía ha tomado fuerza, buscando fervientemente retomar sus derechos, replantear los aspectos legales y sancionar las malas prácticas. Por lo anterior, las Organizaciones Empresariales deben buscar nuevas maneras de atraer, convencer y fidelizar a sus consumidores, clientes o usuarios; con el objetivo de transparentar sus procesos productivos y administrativos, para mantener la supervivencia de la empresa. Otro factor importante que nos conduce a nuestra investigación es el rápido crecimiento de la población, por ende las necesidades aumentan y las empresas se ven obligadas a expandir sus sistemas de fabricación para satisfacer la demanda. Son algunos de los tópicos importantes que afectan la Sustentabilidad de los recursos y empresas. Tales razones, llevan a la evolución de las estrategias comerciales, incluyendo entre sus líneas un concepto

vanguardista, que funcionará como salvavidas para algunas empresas o fortalecerá aún más los cimientos de otras, a través del Marketing Sustentable. Transformándose este último en una ventaja competitiva, si respeta ciertos parámetros que exponemos en esta investigación, o de lo contrario se asociará mas bien a una desventaja competitiva.

Por lo expuesto, creemos que es necesario investigar alguna empresa establecida en Chile que tenga un caracter Sustentable y promueva esta tendencia. El objeto de nuestro estudio será la entidad Bancaria Santander.

El Banco Santander tiene su lugar de origen en España y está presente en Chile desde 1978. Basan su Imagen Corporativa en la transparencia y apoyo a las ideas de sus clientes. Desde el año 2008, Santander entrega anualmente su Memoria de Sustentabilidad, donde expone todas las acciones pertinentes al tema y se enorgullese de tales hechos. Pero a lo largo de la investigación iremos poniendo en duda ciertas prácticas y afirmaciones que ellos como Institución promulgan.

Para contextualizar sobre los conceptos recurrentes, en esta Tesis se ha desarrollado un Marco Teórico con los significados de las palabras técnicas que utilizaremos en ella. Posteriormente para entender y cuestionar nuestro objeto de estudio expondremos el Planteamiento del Problema, los Objetivos del Estudio y la Herramienta de Investigación, que en este caso será una entrevista realizada a cinco colaboradores con cargos relevantes en el Banco. Así es como se dará paso a un profundo Análisis de las Entrevistas, para concluir con las falencias de Santander y finalmente presentar nuestra Propuesta al respecto.

Marco Teórico

El **Marketing** es una actividad surgida principalmente desde el mundo neoliberal en el que vivimos, siendo un representante principal de los negocios de nuestra era. Según un postulado el Marketing es “el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”¹.

Así entonces el Marketing se preocupa de crear un valor agregado a los productos y/o servicios que represente, para que de esta forma se consigan alzas en sus ventas, lo cual es el principal objetivo de cualquier empresa. Esto lo realiza confeccionando estrategias comerciales que se dirigen a un público objetivo definido para cada transacción, de esta forma se resaltan las características de interés para el target al que se dirige, utilizando entre otras herramientas las llamadas 4 P'S (Producto, Precio, Plaza, Promoción) y el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Es importante dejar en claro que el Marketing busca que la acción de intercambio resulte atractiva para ambas partes, logrando que el ofertante y demandante queden satisfechos, de esta forma la acción comercial tendrá más posibilidades de repetirse y permitirá fidelizar al cliente.

En un mundo tan competitivo como el que vivimos, se hace muy importante la utilización de las herramientas del Marketing, ya no basta con confeccionar o entregar un producto o servicio, sino que hay que hacerlo de manera tal que resulte más atractivo que la competencia, dejando en claro las ventajas competitivas de la empresa a la que se represente, para así alcanzar el éxito comercial.

¹ Philip Kotler, "et. al" (2002). «Capítulo 1: ¿Qué es Marketing?». Principles of Marketing (3ª edición europea edición). Essex (Inglaterra).

Por otra parte, el Marketing no es utilizable solo para fines comerciales, sino que también puede ser utilizado en campañas sociales de diversa índole, así como también en la propaganda entendida como promoción de ideas o ideales. Todo esto para conseguir que un público debidamente identificado actúe en consecuencia a lo que la campaña requiera.

La **Imagen** en si es una “Figura, representación, semejanza y apariencia de algo”², y en un producto o servicio es primordial para la actividad comercial, pues es en base a ella que el público va a actuar de una u otra forma, por lo tanto es necesario que la estrategia de Marketing que se confeccione, tenga entre sus prioridades construir una Imagen que refleje entre otras cosas, la calidad de lo que se ofrece, un precio justo y un respaldo corporativo suficiente, todo esto para llegar al consumidor de manera sólida y confiable. Esta herramienta visual es la primera característica que recibe el público, por lo tanto debe resultar lo suficientemente atractiva como para lograr que el consumidor vea favorablemente las características de la oferta. De esta manera se consigue el primer paso para alcanzar el éxito en la estrategia adoptada.

Otro elemento importante al crear una Imagen de marca, es que esta concuerde con una Responsabilidad Social Corporativa, que sea activamente concordante con los aspectos políticos, económicos, ambientales y sociales en el mercado donde funcione. De esta forma se alcanzará una respuesta positiva por parte del mercado meta, ya que se reflejará como una empresa preocupada por esta área, que si bien no es netamente comercial, sirve para la solidificación de una Imagen positiva como producto y servicio. Para entender mejor aún el concepto de Imagen y su importancia como factor diferenciador, concordamos con otra definición más prolija que infiere que es un “perfil de personalidad, cuidadosamente fabricado, de

² Real Academia Española, recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=la+imagen>.

un individuo, corporación, producto o servicio que genera eventos no naturales planificados para obtener una rentabilidad”³.

Es así como la Imagen Corporativa de los productos o servicios ofrecidos por una empresa, debe reflejar los valores sociales que el mercado espere, y más aún, los debe superar, con el objetivo de conseguir una percepción positiva de las actividades de la Organización, tanto con su público interno como externo. Por tales causas, se edificará una Imagen concreta que represente los principios valóricos esperados por el mercado en específico en el que se efectúe la actividad comercial, dando un paso más hacia la conquista de los objetivos que la empresa se haya propuesto.

Es necesario identificar con claridad el **Público**, entendiendo esta palabra como el “Conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a determinado lugar” ⁴, por eso cada estrategia de Marketing que se realice debe estar dirigida y orientada al **objetivo** correcto. Esto debido a que existen mercados diversos con características diferentes entre ellas. Por lo tanto todo lo que se ofrezca debe concordar con características representativas para cada **Público Objetivo**, el cual se refiere a "la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar"⁵.

Para esto es útil la confección del llamado Análisis PETS (Político, Económico, Tecnológico, Social), ya que al identificar con estos parámetros a nuestro Público, se podrá crear una estrategia comercial que concuerde con los perfiles de este. Este análisis es primordial al momento de crear una estrategia de Marketing, pues todo lo que se ofrezca debe ir acorde con su estilo de vida y características

³ Capriotti, Paul, 1999 “Planificación Estratégica.

⁴ Real Academia Española, recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=el+publico>.

⁵ Kotler, Philip. En su libro "Dirección de Mercadotecnia" 8º Edición, Prentice Hall.

psicográficas, de lo contrario se corre el grave riesgo de entregar algo que no le interese al “mercado X” o incluso que lo contradiga, y por lo tanto no represente sus intereses particulares. Por otro lado, podría ser necesario realizar un trabajo comunicacional en 360°, este considera tanto los aspectos internos como externos de la empresa, los cuales se complementan entre si y de esta forma crean una Imagen de Marca denominada **Branding**, la cual “es el proceso de hacer concordar de un modo sistemático una identidad simbólica creada a propósito con unos conceptos clave, con el objetivo de fomentar expectativas y satisfacerlas después” ⁶, que tiene como fin que el proceso de venta sea una actividad más dinámica, pues los posibles consumidores verán con mejores ojos todo lo reflejado por la marca, entregando su preferencia.

Además resulta útil hacerse una idea previa de lo que el periodismo denomina “**Opinión Pública**”, que “en el contrato social censura las costumbres corrompidas y legisla de acuerdo con la voluntad general. La Opinión Pública es la expresión de la voluntad general” ⁷, lo cual se refiere a lo que piensa la sociedad respecto a la contingencia, esto debido a su uso como guía al momento de definir el perfil del producto o servicio a comercializar, ya que nos informará de los gustos y pensamientos del posible consumidor, logrando definir qué línea seguir al momento de comunicar nuestras intenciones de Marca.

Por lo tanto, queda claro que la definición del perfil del Público al que se dirijan los esfuerzos, es vital para el éxito comercial, pues solo así se podrá entregar un

⁶ Kotler, F. 2009, cap.9, Creación de Brand Equity.

⁷ Rousseau “Rousseau: Opinión publica y voluntad general”, En Revista REIS- Revista Española de investigaciones sociológicas.

producto o servicio que satisfaga al consumidor, cubriendo las necesidades que este tenga y logrando la fidelización anhelada.

La **Ventaja Competitiva** es lo que toda empresa busca al compararse con su competencia, pues solo así obtendrán más posibilidades de éxito comercial por sobre sus rivales. “La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la Ventaja Competitiva sostenible”⁸. Para lograr esto es necesario realizar todo un trabajo de Marketing, mediante el cual se pueda identificar claramente al producto o servicio que se ofrezca, dejando visible cuáles son sus características, para entonces poder compararse con sus contrincantes. Así pues, al realizar esta labor, quedará en claro en qué punto poner énfasis para llamar la atención del Público Objetivo al que nos dirigamos.

Al momento de requerir la identificación de una Ventaja Competitiva es útil visualizar cuales son las necesidades a satisfacer de nuestro Público, o bien si se puede crear un satisfactor en ellos; de esta forma podremos analizar nuestra oferta y con ello identificar en que elemento constitutivo hay que poner énfasis.

Algunos elementos que pueden ser llamados Ventaja Competitiva, son por ejemplo: el precio, la calidad del producto, las promociones incorporadas, la distribución y emplazamiento, entre otras. Estos atributos pueden conseguir la atracción del potencial consumidor, debido a que se destacaría frente a la competencia, impulsando así la transacción comercial.

Resulta de vital importancia para el desarrollo de cualquier tipo de Organización mantener una **Comunicación** clara y retroalimentable para así conseguir mayor eficacia en su labor.

⁸ Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York.

Esta Comunicación debe cumplir algunos requisitos para conseguir su éxito, es decir, debe alcanzar una dimensión de 360° que cubra todos sus posibles receptores, así como también mantenerse en actividad tanto interna como externamente, y de esta forma lograr que el proceso de interlocución entre la empresa y sus distintos Públicos sea clara y efectiva, construyendo canales que mantengan vivo a este sistema. Por consecuencia, todos los requerimientos o necesidades a cubrir se manifestarán de manera tal, que los agentes actuarán a tiempo permitiendo un proceso de flujos optimizado.

Es necesario que cualquier estrategia de Marketing tenga atención en los **Aspectos Legales** de la comunidad a intervenir, pues lo que es legal en un lugar puede perfectamente no serlo en otro, arriesgando no solo el éxito de la campaña, sino que también tener problemas con la ley. Por esto se aconseja verificar que cada aspecto componente de la ejecución del programa, no afecte los aspectos legales ahí establecidos y de esta forma no correr ningún tipo de riesgo.

Además es útil y necesario crear en la comunidad de nuestro **Público Objetivo** una Imagen que refleje la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que conjugue diferentes aspectos, incluyendo los legales, mediante los cuales se demuestre que la empresa está atenta a no perjudicar de ninguna forma al medioambiente social y natural, cumpliendo con cada una de las normativas que ahí existiesen, así como también creándose una reputación que perfectamente se puede convertir en una ventaja frente a la competencia.

Una de las tantas maneras de conseguir buenos resultados en todo negocio, es el buen manejo del Marketing, el cual nos entregará elementos que podremos utilizar para cada unidad o estrategia de negocio, en el cual nuestra empresa quiera desenvolverse, y para esto existen diversas herramientas del Marketing que nos ayudaran a la facilitación e incorporación de mejoras. Por ende se han escogido

ciertos puntos o ramas del Marketing que se consideran fundamentales para cualquier Organización, una de ellas es el **Marketing Relacional**. "El resultado final del Marketing de Relaciones es alcanzar lo que se denomina redes de Marketing; la red de Marketing la constituyen la compañía y las empresas con las cuales se han establecido relaciones sólidas y de confianza mutua en los negocios" ⁹ . En los últimos años, el Marketing se ha transformado en una herramienta fundamental y a la vez muy potente para cada empresa y su objeto de estudio ha ido variando según el paso del tiempo. Hoy en día el Marketing no solo se trata de conseguir posibles ventas y ya, sino también generar un vínculo entre consumidor y empresa, de manera que sean duraderos en el tiempo, utilizando una herramienta fundamental que es el feedback (retroalimentación), nutriéndose a diario de los clientes, para así generar buenos lazos entre sí.

El **Marketing de Relaciones** busca precisar en la fidelización de los clientes, en la atracción de nuevos segmentos y de la recuperación de clientes insatisfechos, todo mediante la estrategia comunicacional. Estas relaciones se tornan eficientes y eficaces cuando se mantienen en el transcurso del tiempo, sin necesidad que hayan intercambios monetarios. A medida que se van haciendo cosas por el usuario o cliente, las relaciones deberán ser de más confianza, ayudándose mutuamente marca y consumidor.

Es importante tener en cuenta que la difusión de la información debe ser correctamente distribuida y apropiada para los distintos grupos de interés, al cual se quiera dirigir la empresa en función de sus objetivos planteados. Una de las herramientas a considerar es el **Marketing Viral**, el que "como medio de comunicación, permite que los usuarios estrechen relaciones y conversen entre ellos. Así mismo, comparten opiniones sobre marcas, comentan sus experiencias

⁹ Philip Kotler septiembre 2011 plantea al marketing 3.0 levantada de TheSlogan Magazine.

con los productos y expresan sus preferencias de consumo; mediante redes sociales se puede acelerar el proceso de difusión de novedades, se logra mayor visibilidad, se posibilita el intercambio de ideas y experiencias sobre una marca y se gana en interacción con los consumidores”¹⁰. Para la Viralización de los contenidos es imprescindible planificar y controlar la información entregada, esto en virtud de los comentarios proporcionados por los diferentes usuarios que participen en los contenidos compartidos, manejar un trato aceptable y amigable en las respuestas a las opiniones vertidas es una acción a tomar en cuenta.

Las relaciones con él o los clientes se tornan más importantes que el precio y las promociones, privilegiando las relaciones entre los actores del Marketing, esta labor es primordial a la hora de un buen manejo. Además es fundamental llegar de una manera efectiva, clara y concisa a cada cliente, fidelizando a los consumidores, así entonces quien se encarga de realizar este proceso es el **Marketing Directo**, el cual "consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes"¹¹, es sin duda una herramienta utilizada por muchas empresas por sus bajos costos de envío, alta frecuencia y gran alcance. De esta manera es posible llegar a los distintos grupos de interés (segmentos y nichos) rápidamente, entregando información necesaria a los usuarios, permitiendo alcanzar objetivos medibles y cuantificables en el tiempo.

Dentro del **Marketing Directo** es posible ubicar diversas modalidades tales como el Mail y su forma digital denominado E-mail, los cuales son de gran utilidad para la actividad del Marketing, siendo estas una oportunidad muy rápida y económica de comunicación.

¹⁰ Nicolás, M. (2012). Estrategias de comunicación en redes sociales. Barcelona: Gedisa editorial. pp 41.

¹¹ Philip Kotler, y Gary Armstrong, 2008, Fundamentos marketing.

El segundo método de Marketing Directo es el **Telemarketing**, este “se refiere a una forma de Marketing Directo, asociado a los elementos de la telecomunicación”¹² y que en la actualidad a logrado masificarse a gran escala, a causa de sus buenos resultados. Cabe mencionar, que es una de las herramientas del Marketing que evoluciona constantemente en paralelo a la evolución de las tecnologías de comunicación.

Por otro lado, tenemos el **Marketing Reputacional** que “pretende ir más allá de un enfoque operativo o corporativo, integrando la visión del Marketing dentro de la estrategia de Responsabilidad Empresarial de las organizaciones y siempre de un punto de vista de negocio”¹³. En esta rama del Marketing son importantes las buenas prácticas y la solvencia a la hora de resolver conflictos tanto internos como externos, éstas acciones de carácter positivo brindan confiabilidad en las relaciones personales y comerciales que vinculan a las personas con las empresas.

Por último mencionamos el **Marketing Corporativo**, el cual “tendrá que definir una estrategia cuyo objetivo es crear una Marca diferente, con el fin de ser más competitivo en un mercado donde los productos son cada vez más iguales, y en el cual la decisión del consumidor en su proceso de elección de productos no siempre es objetiva”¹⁴. La importancia del factor interno es relevante para proporcionar una recomendada y aceptable Imagen de marca, los esfuerzos de Marketing en todas sus dimensiones deben concentrarse en el Marketing

¹² José Manuel Álvarez. “La Red como Soporte de Marketing y Comunicación” Edit. Ideaspropias.

¹³ José Antonio Llana, socio fundador y director: “Quiero salvar el mundo haciendo marketing”

¹⁴ Jean – Marc Colanesi “profesor” MBA.

Corporativo, ya que es este quien representa con sus valores, la identidad de la empresa.

De acuerdo a los distintos tipos de Marketing que se han expuesto, estos son los más frecuentes en las empresas, por ende son en los que pondremos mayor énfasis, ya que son una herramienta fundamental a la hora de investigar los procedimientos y las acciones de Marketing y Sustentabilidad.

En la actualidad las empresas buscan nuevas tendencias u orientaciones a la hora de ejercer su rol en la sociedad, entre esta búsqueda de innovar y satisfacer necesidades múltiples destaca un concepto que viene poco a poco a incorporarse en la gran mayoría de las grandes empresas, pero su correcta implementación no es regularizada por una rigurosa entidad o ley, hablamos de la **Sustentabilidad**, proveniente de la palabra **Sustentable** que en su definición expresa lo siguiente: "Que se puede sustentar o defender con razones"¹⁵; es un término que implica una responsabilidad enorme en el mundo de las organizaciones. La **Sustentabilidad** es, "un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades"¹⁶, esta definición contempla lo complejo que es el proceso para realizar una gestión que se considere Sustentable, dado las condiciones que se deben dar para su implementación.

La Sustentabilidad abarca tres aspectos que son considerados claves y que deben ser rigurosamente planificados y controlados por las organizaciones, estos aspectos son de carácter: Ambiental, Social y Económico. Los aspectos

¹⁵ Real Academia Española, recuperada de <http://lema.rae.es/drae/?val=sustentable>.

¹⁶ Comisión Mundial del Medio Ambiente de la ONU, 1987.

mencionados deben ser pilares en todo tipo de gestión que se denomine Sustentable y de manera estricta, conviven en un equilibrio en cuanto a sus funciones dentro de la organización.

La **Sustentabilidad Ambiental** hace referencia al uso eficiente y racional de los recursos naturales, en un esfuerzo por garantizar el bienestar del medio ambiente y la calidad de vida de las generaciones futuras. Por otro lado, también mide el impacto negativo generado por el mal manejo de sustancias químicas y residuos, que comprometen a un deterioro del medio biótico y a la salud humana.

Hoy en día los temas que hacen referencia al cuidado del Medio Ambiente son elementos de competitividad empresarial o de legitimización social, es por eso que las empresas o instituciones están incorporando en su administración, gestiones ambientales, planificadas en una agenda ambiental, la cual tiene como principio fundamental el cuidado y conservación del Medio Ambiente, con políticas internas que superen las expectativas y requisitos mínimos de la sociedad en donde ejercen sus actividades.

La Sustentabilidad Ambiental puede definirse como el “mantenimiento de importantes funciones ambientales, y por lo tanto el mantenimiento de la capacidad del capital para proporcionar estas funciones”¹⁷. El correcto funcionamiento de la empresa y su impacto positivo en el Medio Ambiente, garantiza una mejor calidad de vida para la comunidad local y promueve el uso responsable de los recursos naturales, incentivando el cuidado y preocupación de este, a través de acciones de carácter “Verde”, contempladas en la planificación de cada empresa o institución.

¹⁷Ekins, Paul. “Environmental sustainability: From environmental valuation to the sustainability gap”.

Podemos decir que una organización es ambientalmente Sustentable, si esta es eficiente ecológicamente, eficiencia que debe estar reflejada en su diario accionar, con buenas prácticas que anulen y eviten cualquier tipo de impacto negativo sobre el Medio Ambiente, con medidas que regulen los esfuerzos, para así poder mantener un orden y una constancia que respalde las labores Sustentables de dicha organización.

Entonces, podemos decir que, las campañas o nuevas estrategias de implementación que realicen las empresas en pro de un servicio y una producción amigable con el Medio Ambiente, tienen el objetivo de incentivar la participación responsable por parte de los distintos grupos de personas, con el fin único de preservar el patrimonio natural y por esta misma vía, conseguir un desarrollo social, que no comprometa la calidad de vida de generaciones futuras. Generar conciencia sobre el actual deterioro ambiental y el cuidado que se debe establecer, son parte del nuevo paradigma al cual se enfrentarán las organizaciones del futuro. Cada sociedad consta de empresas e instituciones públicas o privadas, las cuales ejercen sus actividades en un marco legal a respetar.

La **Sustentabilidad Social**, que en su definición más certera señala que es “un sistema socialmente sostenible debe alcanzar justicia (igualdad) en la distribución y las oportunidades, adecuada provisión de servicios sociales, incluyendo salud y educación, equidad de género y participación y responsabilidad política”¹⁸.

Las organizaciones que posean este tipo de visión de trabajo deben demostrar preocupación por sus Stakeholders y esa preocupación debe responder a buenas prácticas laborales, buenas relaciones formales e informales con los grupos de

¹⁸ Harrys y Goodwin (PricewaterhouseCoopers,2002)

interés y a la participación activa de la comunidad en el desarrollo de una comunidad socialmente Sustentable. Es de suma importancia que las instituciones tengan una visión Sustentable que perdure en el tiempo y aporte a las comunidades; fomentando y colaborando en la creación de comunidades más equitativas, sanas y participativas. Promover una buena calidad de vida también son labores de una empresa Sustentable, respetando tradiciones y aportando a su cadena de valor, equidad y respeto.

Básicamente se requiere sustentar los derechos básicos de cada individuo, principalmente en el ámbito laboral, en donde yacen los mayores descontentos por parte de los trabajadores, las organizaciones deben promover la solidaridad y cooperación en las relaciones de trabajo, equidad entre hombre y mujer, espacios laborales óptimos, adecuado nivel de vida y la creación de un grato ambiente laboral que permita el libre pensar y la adopción de valores constructivos para los grupos de personas.

Dentro de la dimensión Social, en cuanto a empresas, se debe tener en conocimiento los mínimos requisitos para su funcionamiento, independientemente de cuáles sean estos requisitos, es obligación cumplirlos de manera correcta y transparente, pero por encima de esto, se recomienda superar las exigencias mínimas y concretar acciones que comprometan aún más a la empresa con su Responsabilidad Social.



19

La Sustentabilidad debe considerar el aspecto Económico como base de sus acciones de Marketing, ya que este pila es el que financiará todo tipo de gestión a implementarse.

El Sistema Económico de una organización que se basa en la máxima producción de sus bienes o servicios, comprometiendo a los aspectos sociales y ecológicos, cae en la definición de insostenible, es vital respetar los dos aspectos mencionados, con una gestión responsable, que priorice los factores que brindan una mejor calidad de vida al medio que lo rodea.

La **Sustentabilidad Económica** “Se ocupa de estudiar y sugerir cambios en las políticas e instituciones económicas con el propósito de equilibrar los impactos ambientales con los deseos humanos y las necesidades del ecosistema en sí mismo”.²⁰. La creación de más y mejores empleos ayuda al crecimiento económico de la sociedad, en conjunto con el crecimiento competitivo de la organización Sustentable; la equidad es un factor considerable y las oportunidades deben ser

¹⁹ Puntos de contactos en la interacción entre los componentes del desarrollo sostenible, UNESCO 2003.

²⁰ Field, Barry. 1995. “Economía Ambiental. Pag.3 Una Introducción”. Mc Graw-Hill, Colombia.

iguales y responsables para todos, el capital económico es importante, pero el capital natural y social debe estar al mismo nivel de importancia, logrando un equilibrio que implique igualdad.

El desarrollo Económico va acompañado de políticas internas de cada organización, las cuales normalicen el funcionamiento responsable de las actividades realizadas, por otra parte se hace énfasis en las políticas de país, las cuales ayudan con leyes, al cumplimiento obligatorio de ciertas prácticas a cumplir, esto con el objetivo de desalentar el crecimiento económico basado en malas prácticas y que sean dañinas con el Medio Ambiente, evitando la explotación de los recursos naturales y del capital social.

Cada definición anterior se fundamenta en principios, donde las entidades públicas o privadas son libres de adoptar y poner en marcha. Es en los siguientes conceptos donde la especificidad de las acciones toman vida y logran concretarse.

La aplicación de ideas favorables para las empresas en relación a su Público interno y externo, recibe un nombre que a simple lectura y análisis puede ser fácilmente deducible, pero que técnicamente necesita mayor atención, son las llamadas **Buenas Prácticas**. Estas, para llevarlas a la correcta aplicación deben tener los siguientes atributos: “Innovadoras, efectivas, sostenibles y replicables”²¹. Para dar un carácter innovador, es necesaria la investigación y análisis interno, como también de la mayor cantidad de empresas y organizaciones posibles, con el fin de no repetir las acciones, logrando la creatividad y novedad en las soluciones. Sin embargo, la efectividad de las medidas que se pretenden aplicar, deben ser muy prolijas ya que de ellas depende el impacto positivo y empírico de las mejoras. Este conjunto de acciones, pretende en todo momento ser una

²¹ UNESCO, Programa MOST (Management of Social Transformations)

mejora para sus Stakeholders. Por tal motivo, el principal fundamento debe estar en los hechos, incluyendo a toda la organización y no solo a un grupo de profesionales. Por otro lado, la Sostenibilidad debe lograr el equilibrio entre los factores Económicos, Sociales y Medio Ambientales, para permitir los efectos positivos y mantenerlos durante un largo periodo con sus respectivas normas de control y constante evaluación. Sin dudas, la aplicación de Buenas Prácticas correctamente implementadas, darán paso a las réplicas en otras sucursales de la misma empresa o institución, como también en otras organizaciones, logrando así, ser un modelo a seguir.

El concepto de Buenas Prácticas está estrechamente relacionado con el carácter social de las empresas, por lo que es necesaria la definición de los **DD.HH.** Esto con el objetivo de mantener latente el respeto y colaboración mutua de ambas partes. Los **Derechos Humanos** se definen de la siguiente manera: “Los derechos humanos son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, o cualquier otra condición. Todos tenemos los mismos derechos humanos, sin discriminación alguna. Estos derechos son interrelacionados, interdependientes e indivisibles”²².

En este caso nos compete el ámbito de la no discriminación, permitiendo la inclusión de cualquier raza, etnia o nacionalidad a las acciones sociales de las empresas, como también la interdependencia, indivisibilidad e interrelación que

²² ONU, Organización Naciones Unidas, recuperado de
“<http://www.ohchr.org/SP/Issues/Pages/WhatAreHumanRights.aspx>”

pueda existir con los distintos derechos como la igualdad ante la ley, la libertad de expresión, derechos económicos y sociales, derecho al trabajo y colectividad o ha la seguridad y educación. Cada uno de los derechos mencionados actúan de forma sistemática, es decir, el no cumplimiento de alguno de ellos afectará a todos los demás.

Las empresas para lograr la inclusión total de sus intereses en un determinado lugar, deben someterse al juicio Estatal y Social del medio que los circunvala. Proceso que recibe el nombre de **Legitimación**, cuyo significado es “ el hecho del merecimiento de reconocimiento por parte de un orden político”²³. Este último, para entender la raíz en primera instancia, es expuesto en el ámbito político. Las organizaciones particulares deben acatar las normas que cada Estado impone, estas resumen sus intereses y las del grupo social que ahí habita. En efecto todas las medidas que adopten las empresas para su funcionamiento, serán la garantía que les otorgará legalidad frente a cualquier escenario y permitirá el reconocimiento moral-social de sus prácticas.

Ya entendido el concepto de Legitimidad, profundizaremos en lo mencionado anteriormente incorporando este nuevo concepto y su significado, **Legitimidad Empresarial**: “Es la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones”²⁴. Es aquí donde muchas organizaciones se ven sometidas a la presión que ejerce el medio para adoptar medidas a pesar de los costos que estos puedan significar,

²³Habermas, Jurgen. Legitimidad y discurso práctico extraído en http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras25/texto3/sec_1.html

²⁴ Suchman M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. Academy of Management Review

transformándose en un requisito Social la implementación de las demandas fundamentalmente en los tres pilares de la Sustentabilidad (Social, Económico, Ambiental), que de lo contrario podrían traer serios problemas para su Imagen Corporativa. Logrando la Legitimidad Empresarial, se fortalecen los valores de la empresa, permitiendo el apreciado reconocimiento, aceptación e institucionalidad de la organización. Cabe mencionar que el proceso de Legitimación debe realizarse tanto afuera como adentro de la organización, es decir, desde los colaboradores hasta el medio social externo.

La Legitimidad debe tener un sólido componente **Ético**, que sustente todas las actividades de una organización. Tal concepto se define de la siguiente manera: “Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana”²⁵. La Ética Empresarial tiene como fin no pasar a llevar a la sociedad donde se desenvuelva ni a los valores que esta tenga, es decir, se debe contemplar dentro del accionar diario de la empresa el respeto a estos elementos y a su importancia dentro del grupo social en el que la empresa interactúa. En definitiva la Ética viene a ser la consecuencia de la moral que traerá beneficios a las empresas y sociedades.

Como consecuencia de lo antes mencionado, aparecen las **Prácticas Verdaderas**, que se fundamentan en los hechos empíricos que las empresas realizan, con el fin de promover y fortalecer sus acciones responsables. Para esto la **Transparencia** toma real importancia ya que es aquí donde sus procesos productivos, administrativos, financieros, estructurales, etc. Son expuestos sin temor ante los estamentos gubernamentales y sociales que un determinado lugar exige. Una empresa que transparenta sus actividades y decisiones, puede lograr un gran posicionamiento y obtener un **Estatus de Legitimidad**, es decir, “una

²⁵ Real Academia Española, recuperado de “<http://lema.rae.es/drae/?val=%C3%A9tico>”

condición sine qua non para el acceso fácil a los recursos, a los mercados restringidos y a la supervivencia en el largo plazo”²⁶.

¿Quién regula y/o entrega patrones a seguir políticas empresariales responsables?. Para tal hecho existe **ISO**, que se define como: “International Organization for Standardization” o en español “Organización Internacional de Normalización”²⁷. Esta organización cuenta con más de 18.400 normas, que son aplicables a empresas o cualquier tipo de organización, que pretendan implementar mejoras o certificaciones en los aspectos Social, Económico y/o Medio Ambiental.

En este caso, nos referiremos específicamente a la norma **ISO 26.000**, que trata nuestro tema de investigación: Responsabilidad Social. Esta ofrece una guía con estándares internacionales que asesora la correcta implementación de políticas empresariales en las organizaciones y permiten afrontar de buena manera las exigencias de la sociedad. ISO 26.000 considera las siguientes variables:

²⁶ Brown, A. D. (1998). Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. *Journal of Management Studies*.

²⁷ ISO, 1947, International Organization for Standardization, Ginebra – Suiza.

Responsabilidad Social: 7 materias fundamentales



28

Como se puede apreciar en la imagen, ISO 26.000 toma en cuenta los tres pilares fundamentales de la RSE y gráfica la interrelación e interdependencia de cada una de sus variables. Las empresas deben mantener una estrecha relación con las comunidades locales, comunidades colindantes, colaboradores, comunidades de impacto y de interés. No importa el tamaño de la empresa u organización para que ISO proporcione su ayuda.

²⁸ ISO, International Organization for Standardization.

A continuación exponemos el contenido de la Norma ISO 26.000:

Prólogo

Introducción

1. Objeto y campo de aplicación
2. Términos y definiciones
3. Comprender la responsabilidad social
4. Principios de la responsabilidad social
5. Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas
6. Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social
7. Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización.

Anexo A – Ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social

Anexo B – Abreviaturas

Bibliografía

La orientación provista en estas secciones pretende ser clara y comprensible, incluso para los no especialistas, así como objetiva y aplicable a todo tipo de organizaciones, incluidas las grandes, pequeñas y medianas empresas, administraciones públicas y organizaciones gubernamentales.

Actualmente esta es la lista de países participantes en ISO:

Alemania (DIN)	Dinamarca (DS)	Jordania (JISM)	Reino Unido (BSI)
Argentina (IRAM)	Ecuador (INEN)	Kazakhstan (KAZMEMST)	República de Corea (KATS)
Armenia (SARM)	Egipto (EOS)	Kenya (KEBS)	República Checa (CNI)
Australia (SA)	Emiratos Árabes Unidos (ESMA)	Kuwait (KOWSMD)	Santa Lucía (SLBS)
Austria (ON)	España (AENOR)	Libano (LIBNOR)	Serbia (ISS)
Bahréin (BSMD)	Estados Unidos (ANSI)	Libia (LNCMS)	Singapur (SPRING SG)
Bangladesh (BST)	Federación de Rusia (GOST R)	Luxemburgo (ILNAS)	Siria (SASMO)
Barbados (BNSI)	Fiji (FTSQCO)	Malasia (DSM)	Sri Lanka (SLSI)
Bélarus (BELST)	Filipinas (BPS)	Marruecos (SNIMA)	Sudáfrica (SABS)
Bélgica (NBN)	Finlandia (SFS)	Mauricio (MSB)	Suecia (SIS)
Brasil (ABNT)	Francia (AFNOR)	México (DGN)	Suiza (SNV)
Bulgaria (BDS)	Ghana (GSB)	Mongolia (MASM)	Tailandia (TISI)
Canadá (SCC)	Grecia (ELOT)	Nigeria (SON)	Tanzania (TBS)
Camerún (CDNO)	India (BIS)	Novergie (SN)	Trinidad y Tobago (TTBS)
Chile (SAC)	Indonesia (BSN)	Omán (DGSM)	Túnez (INNORPI)
China (SAC)	Irán (ISIRI)	Países Bajos (NEN)	Turquía (TSE)
Colombia (INCOTEC)	Irlanda (NSAI)	Panamá (COPANIT)	Ucrania (DSSU)
Costa Rica (INTECO)	Israel (SII)	Perú (INDECOPI)	Uruguay (UNIT)
Costa Divoire (CODINORM)	Italia (UNI)	Polonia (PKN)	Vietnam (TCVN)
Croacia (HZNI)	Jamaica (JBS)	Portugal (IPO)	
Cuba (NC)	Japón (JISC)	Qatar (QS)	

29

Para la realización de la presente investigación buscaremos verificar como la Responsabilidad Social Empresarial y su Sustentabilidad se ven efectivamente concretados en la realidad. De esta forma tomaremos el ejemplo de una institución que actualmente se encuentra activa en el mercado y que además, indica actuar correctamente en el sentido Sustentable de su labor. Nos referimos al Banco Santander, el cual abordaremos de manera tal, que se logre verificar si sus actividades son realmente responsables en lo Económico, Social y Medio

²⁹ISO, International Organization for Standardization.

Ambiental, para así conocer, que tan efectivamente aplicables son los planes Sustentables en las actividades de una organización.

El **Banco Santander** es una institución financiera que nació en España el año 1978 con la intención de convertirse en un líder en su rama de negocios. Esta posición la ha logrado debido a la calidez y atención en la oferta y entrega de diversos productos y servicios, destacándose por su participación en la industria, así como también por su solidez patrimonial y rentabilidad. Todo este respaldo institucional se ha conseguido gracias a políticas organizacionales centradas en la especialización en el rubro financiero de manera tal, que exista siempre una innovación en sus productos y servicios, así como también poner especial atención en los riesgos comerciales que pudiesen existir, para así asegurar una óptima atención al cliente y sus requerimientos.

Dentro de los tantos puntos de la investigación sera necesario indagar cuidadosamente en cada palabra y frase de la visión institucional del Banco Santander, de esta forma se logrará medir de mejor forma el trabajo que se está realizando en la organización. Por lo tanto deberemos colocar mucha atención en la **Visión** cuya parrafo contempla lo siguiente:

“Ser un actor de primera línea en el mercado financiero chileno y un Banco de referencia en Latinoamérica, que anticipe tendencias, ofrezca soluciones creativas y únicas, que constituyan una respuesta de calidad a los requerimientos de nuestros accionistas, clientes, empleados y de la sociedad en su conjunto. Con nuestra gestión contribuiremos fuertemente al desarrollo económico del país y al progreso de las personas”.³⁰

³⁰ Banco Santander, recuperado de
“http://www.santander.cl/institucional/perfil_banco_santander.asp#vision_valores-tab”

Infiriendo de la Visión del Banco Santander, se puede decir que esta organización, siempre busca tener un mejor crecimiento Económico y Social, buscando garantizar siempre cada uno de sus principales ideas, mediante estrategias claramente establecidas. Pero para esto, es que la investigación en desarrollo deberá ir siempre más allá de la Visión, y connotar y acreditar que realmente cada uno de los lineamientos se ejecuten de la manera más eficaz y transparente para el desempeño laboral, con datos medibles y cuantificables en el tiempo. Y sobre todo recalcar el “compromiso constante del Banco Santander, que cada año se encuentra mejor ubicado en los ranking de RSE”³¹.

Banco Santander en su modelo de negocios también incorpora una política de Sustentabilidad que viene a fortalecer su Visión como institución financiera, siendo esto un objetivo que abarca de manera transversal todas las áreas de trabajo de la institución. Esta política de Sustentabilidad se ve reforzada con el “Comité de Sostenibilidad” que se constituyó durante el año 2012, el cual tiene como objetivo salvaguardar la integración de la política de Sustentabilidad al modelo de negocios ya existente en el Banco.

La Visión y Valores de Banco Santander, definen a la institución como partícipe de la materia de la Sustentabilidad, y parte de su Visión Corporativa indica el grado de interés en el asunto, el planteamiento de objetivos a largo plazo, como por ejemplo el plan de Sostenibilidad que comenzó el año 2002 y que al cumplimiento de una década concentra sus trabajos y actividades en la “Memoria de Sostenibilidad, Banco Santander Chile” que recopila la información trabajada hasta el año 2012.

³¹Banco Santander recuperado de
“http://www.santander.cl/institucional/pdf/memorias/sostenibilidad/Memoria_Sostenibilidad_2012.pdf”

Es importante conocer la actualidad de la institución y la planificación de este para los años venideros, dicha actualidad institucional será motivo de investigación para poder señalar a Banco Santander como una entidad Sustentable. Tomando en cuenta la siguiente cita analizaremos su actualidad y veracidad en lo que a Sustentabilidad se refiere: “El mayor reto que nos planteamos es seguir avanzando en la integración de la Sostenibilidad en el negocio. Esta integración nos ayudará a ser mejor Banco, a ofrecer mejores productos y servicios, a tener clientes más satisfechos y empleados más orgullosos”³².

³² Emilio Botín, -2012-pag.9” Presidente Grupo Santander. “Memoria de Sostenibilidad, Banco Santander. Chile.

Planteamiento del Problema

La aplicación de un Marketing Sustentable en una organización pone un reto a sus responsables, a quienes obliga enfrentar los procesos productivos de manera tal, que estas acciones “Sustentables” no perjudiquen y aumenten finalmente los costos de la empresa. Como se mencionó anteriormente la Sustentabilidad se refiere a la viabilidad de los siguientes aspectos: Económico, Social y Medio Ambiental. Esto hace que finalmente se hagan valiosos y necesarios cada movimiento, permitiendo incorporar y realizar actividades importantes a nivel de la organización, a nivel empresarial o también a nivel de Estado. Si un producto, un servicio, una ciudad, no da buenos resultados en las tres esferas (Social, Medio Ambiental y Económica) simplemente no puede llamarse Sustentable. Las personas a diario cometen errores simples y solo se basan por lo general en el aspecto ecológico o en aplicaciones “verdes”, pero pasan por alto las esferas económica y social.

Bien sabemos la actual realidad del concepto “Sustentable” y del uso inapropiado al cual se ve sometido por gran mayoría de las empresas a nivel mundial, es por eso que es necesario precisar las directrices más apropiadas y razonables, en función de un mejoramiento organizacional. Dicha mejora debe coincidir en sus tres aspectos más importantes ya mencionados anteriormente, aspectos los cuales deben responder de manera responsable a sus exigencias. Las empresas en Chile no son ajenas a las prácticas “Sustentables” y estas no son controladas para que operen bajo estrictos parámetros, si no más bien, operan bajo lo mínimo establecido. Este nulo control, es aprovechado por las empresas u organizaciones, quienes hacen uso de las malas prácticas, dando a luz conceptos como el “Greenwashing”: El Greenwashing se refiere a “un lavado de Imagen a través del uso de la temática ecológica, normalmente usado por empresas y gobiernos para

otorgarse a sí mismas una impresión 'verde' respecto a sus políticas comerciales y corporativas, lo que en algunos casos es altamente cuestionable y hasta simplemente mentiras”³³ .

Tales iniciativas tienen un origen y razón de ser, el cual se sitúa en el dinamismo de los consumidores y la incorporación de nuevas redes de comunicación, que traen como consecuencia usuarios más y mejores informados con relativa capacidad crítica. Es así como las empresas deben adaptarse a este cambio y tomar medidas acordes al presente contexto, incluyendo políticas Sustentables que fortalezcan su Imagen, tanto interna como externa. “No son las especies más fuertes ni las más inteligentes las que sobreviven, sino aquellas que mejor se adaptan al cambio.”³⁴ Y claro, en la era de las comunicaciones de alguna u otra manera los consumidores se enteran de la gran mayoría de las acciones positivas y negativas que toman las empresas en todos los rubros existentes. Lograr el equilibrio entre los fundamentos de la sustentabilidad es la principal tarea que las empresas deben cumplir, y si esto no se lleva a cabo, la empatía que necesitan los consumidores se convertirá en repudio y desconfianza hacia la marca. Por consecuencia surge la pregunta ¿Qué pilar de la Sustentabilidad es más utilizado por Banco Santander? Sin duda la Sustentabilidad es un punto que no se puede dejar pasar, ya que la prosperidad de cualquier negocio puede tener consecuencias muy negativas y llevarlo fácilmente a la quiebra. Es aquí donde nuestra investigación y posterior propuesta toma relevancia, bajo la pregunta medular ¿El Banco Santander, según los parámetros expuestos, es un fiel representante de la Sustentabilidad en el Marketing?

³³ Samuel Leiva, coordinador de campañas de Greenpeace Chile.

³⁴ Darwin.Charles (1859), “El Origen de las Especies”, capítulo quinto.

Objetivos del Estudio

General

- ✓ Generar una guía para la correcta aplicación del Marketing Sustentable

Específicos

- ✓ Dilucidar si Banco Santander es realmente Sustentable
- ✓ Identificar el pilar de Sustentabilidad más utilizado por Banco Santander
- ✓ Conocer el nivel ético de la Entidad Bancaria

Marco Metodológico

De acuerdo al nivel de indagación y profundidad que se pretende alcanzar, nuestra investigación tendrá carácter de **Exploratoria**, la cual se define como “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto”³⁵. Por consecuencia, nuestra problemática de estudio no posee investigaciones relevantes sobre la correcta aplicación del Marketing Sustentable en empresas asentadas en Chile, en este caso, el Banco Santander.

Así mismo, la elaboración de este documento se llevará a cabo a través de un **Método Inductivo**, refiriéndose específicamente a “la acción y efecto de extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio particular de cada una de ellas”³⁶. Esto nos permitirá analizar un caso particular del mundo empresarial como lo es Banco Santander, y desde dicha experiencia abordar conclusiones que permitirán ratificar nuestras preguntas de investigación. Es así como llegaremos a determinar de manera práctica y por medio de una **Investigación Aplicada**, es decir, “el objetivo es predecir un comportamiento específico en una configuración muy específica”³⁷, una relevante construcción teórico-práctica, que logre implementar una alternativa de Marketing Sustentable para el mundo empresarial. Como resultado, la motivación a generar un aporte nos conduce a una **Investigación Acción**, cuyo significado alude a la

³⁵ F Arias. (1999). El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración. Venezuela: Editorial Episteme.

³⁶ Francis Bacon (1620).

³⁷ Keith Stanovich (2007, p.106). “How to think straight about psychology”

“intervención en la práctica profesional con la intención de ocasionar una mejora”³⁸.

La presente investigación trabajará con una naturaleza de datos cualitativa pues se llevará a cabo una entrevista dirigida a encargados de diversas áreas de la empresa en cuestión, esto para conocer sus opiniones a nivel subjetivo y así conocer de mejor manera cómo funcionan los departamentos relacionados con el Marketing Sustentable. De esta manera los resultados obtenidos serán medidos en cuanto a sus características cualitativas y no respecto a evaluaciones numéricas. Se puede definir la **Investigación Cualitativa** de la siguiente forma “una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y videocassettes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos”³⁹.

La orientación de esta recopilación de datos será dirigida a **decisiones**, es decir, en base a los datos cualitativos obtenidos se podrá posteriormente aportar con ideas que den soluciones a situaciones “X” que se reconocerán en los cuestionarios, vale decir, se abrirá la posibilidad de tomar decisiones basadas en la realidad del banco respecto al tema de la presente investigación. La toma de decisiones en una organización es de vital importancia para ella, pues es desde ahí donde nacen las acciones administrativas que pueden llevar al éxito o al fracaso de la operación. Así entonces la recopilación de datos es muy preciada a la hora de elegir el camino a seguir, debido a que es esta es la base sobre la cual se podrá actuar de manera informada y no simplemente en referencia a una presunción.

³⁸ Lomax. (1990).

³⁹ Instituto Internacional de Integración (III).

En este trabajo **no se aplicará una manipulación de los datos obtenidos**, puesto que los datos nos indicarán de manera descriptiva la naturaleza de las respuestas recogidas, de esta forma se podrá contar con información fidedigna que permita contar con una base situacional sobre la cual poder analizar la realidad temática de la organización y de así obtener la posibilidad de aplicar acciones de mejora en los procesos referentes a la Sustentabilidad.

El tiempo de esta investigación será de carácter **Diacrónico**, debido a que en base a las respuestas buscadas por los entrevistados se podrá obtener información que refleje la posición del Banco respecto al tema de la Sustentabilidad, por lo tanto se conseguirá una descripción de largo alcance temporal respecto a cómo se ha manejado la empresa respecto a este tema durante un considerable periodo. Así entonces esta información se complementará con cada aspecto recogido en este estudio, para entonces permitir la acción propositiva de los investigadores, con el objetivo de mejorar la situación actual del organismo en cuanto al perfil Sustentable que posea.

En cuanto a la dimensión cronológica, la descripción de las realidades existentes orienta a una investigación más fiable, de lo cual podemos afirmar que, “La **Investigación de tipo Descriptiva** trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta”⁴⁰.

Este tipo de investigación se encargará de interpretar las realidades que conviven en Banco Santander. Su veracidad dependerá de la descripción misma del fenómeno, ya que las características y estructura de la realidad estudiada otorgará: los datos, un análisis de estos mismo y como consecuencia, una interpretación que encasillará los hechos en una descripción.

⁴⁰ Sabino (1986) El proceso de investigación (Pág. 51).

En cuanto al enfoque del trabajo exploratorio sostenemos que este es de tipo **Correlacional**, comprendiendo su definición: "La investigación Correlacional es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular)"⁴¹.

En Banco Santander existe una gran cantidad de departamentos y cada uno de estos con sus especialidades definidas, cabe destacar que cada uno es importante y que además son parte de un trabajo constante en la Imagen de Banco Santander, es por esto que el tema de la Sustentabilidad no debe ser ajeno a ninguna de sus áreas de trabajo y en este tipo de investigación, se evaluarán el compromiso y Legitimidad de Banco Santander con respecto al trato del tema de la Sustentabilidad a nivel organizacional y comunicacional.

Sistematizar la información da formalidad a los datos recolectados, es por eso que la investigación tendrá una índole **Metodológica** y que se entiende de la siguiente manera: "El estudio del método se denomina metodología, y abarca la justificación y la discusión de su lógica interior, el análisis de los diversos procedimientos concretos que se emplean en las investigaciones y la discusión acerca de sus características, cualidades y debilidades "⁴².

La rigurosidad de la investigación resalta aún más la certeza de la información extraída del estudio, por otro lado denota una concentración de los aspectos a estudiar, evadiendo situaciones que no contemple la investigación, el trabajo a realizar en Banco Santander comprende este accionar en la formulación de las preguntas a efectuar en la Herramienta de Investigación.

Entendemos y aplicamos el trabajo investigativo con una **Naturaleza Cualitativa**, de la cual entendemos que "Se considera como un proceso activo, sistemático y

⁴¹ Hernández, et al (2003) p.121.

⁴² (Sabino, 1992)

rigurosos de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto este en el campo de estudio”⁴³. Se comprende que los límites de la investigación serán exclusivamente determinados por el interés de dicho trabajo, no analizando información no correspondiente al objetivo primordial.

Aclaremos por lo demás que es una **Investigación de Campo** ya que “se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos”⁴⁴. Este tipo de investigación dará pie a mejoras de todo tipo de acciones en la empresa, y de esta forma tener un lazo importante en el trabajo, sin caer en malas prácticas que no contribuyan con las acciones importantes del desarrollo de la investigación. Para esto es necesario estudios de caso y experimentos de caso único, en esta se necesita estar comprometido 100% con la empresa u organización en estudio, siendo imparcial a cualquier punto a investigar. De esta forma se logrará detectar en función de las diferentes hipótesis, la medición del rendimiento que facilite la comprensión de la información recopilada.

Método Transversal “es un tipo de estudio observacional y descriptivo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y el efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal”⁴⁵. Este tipo de investigación mencionado, representa a cabalidad el trabajo a realizar ya que se concentrarán los estudios en una muestra y tiempo determinado y se hará énfasis en la realidad actual de Banco Santander, siendo rigurosos en el análisis y control de sus propios valores como una de las instituciones financieras más importante de Chile.

⁴³ Gloria Pérez Serrano (1994)

⁴⁴ Carlos Sabino "El proceso de Investigación"

⁴⁵ Desarrollo humano: estudio del ciclo vital, F. Philip Rice, pág. 20 y 21

Herramienta de Investigación

Para esta investigación, aplicaremos una Entrevista como Herramienta de recolección de datos, con el objetivo de indagar cercana y subjetivamente a través de los colaboradores de Banco Santander. Será realizada a personas con cargos relevantes en las siguientes Áreas o Departamentos:

1. Área Comunicación y Sostenibilidad
2. Área Marketing y Sostenibilidad
3. Área Marketing y Productos
4. Departamento de Recursos Humanos

La Entrevista posee sus objetivos, como también cada departamento consta de objetivos diferentes, que pretendemos dilucidar por medio de cinco preguntas generales y cinco preguntas referentes a cada área.

Objetivos Herramienta de Investigación

Objetivo general

- Corroborar la correcta aplicación del Marketing Sustentable del Banco Santander

Objetivos específicos

- Identificar el pilar (Medio Ambiental, Económico y Social) más utilizado por Banco Santander
- Reconocer el nivel de compromiso organizacional de Banco Santander, respecto a la Sustentabilidad
- Dilucidar el motivo de Banco Santander para aplicar políticas Sustentables

Preguntas Generales

- Nombre
 - Profesión
 - Cargo
 - Antigüedad
-
- ¿Qué entiendes por Marketing Sustentable?
 - ¿Cuál es su opinión con respecto al Marketing Sustentable de su empresa?
 - ¿De qué manera te involucras en la acción de Sustentabilidad?
 - ¿Tiene usted la posibilidad de aportar ideas de acciones Sustentables en su empresa?
 - ¿Qué te motiva trabajar en Banco Santander?

Preguntas Específicas

Área Comunicación y Sostenibilidad

Objetivos específicos:

- ✓ Conocer de qué se compone el Área de Comunicaciones del Banco Santander.
- ✓ Contrastar la difusión de las actividades de carácter Sustentable del Banco Santander, tanto interna como externamente.
- ✓ Analizar los resultados que se obtienen en base al trabajo comunicacional existente en el Banco Santander, respecto a la Sustentabilidad.

Preguntas

- ¿De qué se compone el Área de Comunicaciones del Banco Santander?
- ¿Cuál es la importancia de comunicar la Sustentabilidad que emplea Banco Santander?
- ¿Qué opinan los trabajadores del Banco acerca de las acciones Sustentables que se realizan?
- ¿Cómo afecta al rendimiento productivo de los trabajadores las medidas Sustentables que se aplican?
- Comunicacionalmente hablando ¿Qué ha sido lo positivo y negativo que ha experimentado el Banco Santander con las medidas Sustentables que se han aplicado?

Área Marketing y Sostenibilidad

Objetivos específicos

- ✓ Reconocer que acciones de RSE ha realizado el Banco Santander.
- ✓ Estimar el grado de autocrítica que tiene el grupo Santander, respecto a sus acciones Sustentables.
- ✓ Demostrar que nivel de interés tiene Santander en cada pilar.

Preguntas

De acuerdo con lo mencionado en esta memoria de Sustentabilidad dice que; en el 2012 tenían un 73% de satisfacción neta como una de las mejores empresas para trabajar.

- ¿Qué ha hecho Banco Santander desde ese periodo hasta hoy, para aumentar ese 73% de clima laboral?

Según datos Sernac, Santander junto con otros bancos y casas comerciales son los que tienen el CAE más alto en el mercado Chileno. Según memoria de Sustentabilidad dicen tener su foco puesto en la transparencia y la transformación de clientes y equipos, entonces:

- ¿Cómo busca ser el Banco con la mayor transparencia y transformación a nivel global dentro de su grupo "Santander" y otras instituciones bancarias , si sus tasas de interés están dentro de las más altas del País?
- ¿Cómo se encarga a diario el grupo Santander, en aportar a sus colaboradores que se sientan más y mejor satisfechos en su empresa?

- ¿De qué manera el grupo Santander cree que son percibidos o vistos por sus Stakeholders?
- ¿Cuál de estos 3 puntos de la RSE son más importantes (Económico, Social o Medio Ambiental), dentro de los pilares de la Sustentabilidad? Fundamente la respuesta.

Área Marketing y Productos

Objetivos específicos

- ✓ Reconocer la eficacia del Marketing.
- ✓ Estimar la potencialidad del Marketing.
- ✓ Comparar la utilidad de esta gerencia en relación a las demás.

Preguntas

- ¿Para qué sirve el Marketing en el trabajo global de la empresa?
- ¿Cómo se lleva a cabo el trabajo en equipo con los demás departamentos?
- ¿El Marketing trabaja sólo sobre el Público externo a la empresa o también sobre el interno y cómo?
- ¿Cuán útil es la formación profesional de quien trabaje en esta área y porqué?
- ¿El Marketing en Banco Santander pretende una cercanía con sus clientes?
Fundamente su respuesta.

Departamento Recursos Humanos

Objetivos específicos

- ✓ Verificar la inclusión de todos los colaboradores en Políticas Sustentables.
- ✓ Identificar los puntos que solidifican la Imagen Corporativa.
- ✓ Demostrar hasta que punto se mantiene relación entre el departamento y los colaboradores.

Preguntas

- Independiente del cargo y labor que desempeñe cada colaborador, ¿Existen actividades e iniciativas inclusivas, que permitan la interrelación entre ellos?
- Según su apreciación, ¿En qué puntos cree usted que sus políticas favorecen al bienestar de sus colaboradores?
- En cuanto a su departamento, ¿Pierde total relación el colaborador recién ingresado, con el departamento de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles o qué tipo de actividades realizan para mantener el espíritu responsable y comprometido de sus colaboradores?
- ¿Qué tipo de relación mantienen con el ó los sindicatos?

Resultados de las Entrevistas

Área Comunicación y Sostenibilidad

Nombre: Andrés Gamonal

Profesión: Periodista

Cargo: Product Manager de Sostenibilidad

Antigüedad: Un Año y Medio



Preguntas Generales

1. ¿Qué entiendes por Marketing Sustentable?

Les voy a hablar siempre en un modo super personal, el Marketing Sostenible o Sustentable se trata de hacer iniciativas que vayan en pro de mantener una relación de largo plazo , ya sea con la sociedad en el caso de la Sostenibilidad, o en el caso de la Sustentabilidad de hacer que el uso de recursos que hacemos sea respetuoso con el Medio Ambiente; con el derecho a las aguas, con los bosques, o sea con la sociedad en su conjunto, o con los elementos de la sociedad en su conjunto, que en este caso seria Medio Ambiente en el caso de Sustentabilidad y sociedad en el caso de Sostenibilidad. Esa es la visión que le doy a este Marketing Social que tambien se llama, hoy día se usa más que Marketing Sustentable; se usa mucho el termino de Marketing Social, que es promover iniciativas que vayan en beneficio de la sociedad en su conjunto.

2. ¿Cuál es su opinión con respecto al Marketing Sustentable de su empresa?

El Banco tiene, en base a lineamientos internacionales que te hablan de que existe un “triple bottom line”, que quiere decir que uno trabaja en una dimensión Social, Económica y Medio Ambiental, el Banco trabaja efectivamente en esas tres áreas con mucho énfasis en el tema Social, que lo vemos hoy día con el apoyo que está haciendo el Banco al “Techo” (“Un techo para Chile”), a la “Fundación Belén Educa” también; hoy día como dato anexo para que se den cuenta como reforzamos esta alianza, el Banco esta cuadrado con la iniciativa del “Techo” que quiere llegar a construir mil viviendas a las personas de Valparaíso, hoy día es una campaña que está presente en todos los medios de comunicación y que el Banco ha sido protagonista en este apoyo alianza que tiene con el “Techo”, el primer aliado estratégico del “Techo Chile”, que antes era “Un techo para Chile” y que hoy es “Techo Chile” es el Banco, y así también con la “Fundación Belén Educa”, ahí tienen la dimensión Social. La dimensión Económica y Social, que claro, uno tiene cuando uno habla de la dimensión económica sola, tiene que mezclarlo obviamente con la sociedad. Nosotros tenemos un programa de “Educación Financiera”, en eso el Banco también trabaja, con mucho énfasis en la educación financiera, porque nosotros somos una empresa de servicios financieros, el corazón de nuestro negocio está en administrar bien los dineros de las personas, por tanto nuestra expertis esta desde ahí, y desde ahí trabajamos para beneficiar la sociedad. Y en el tema Medio Ambiental, el Banco tiene un sistema de gestión Medioambiental que se relaciona con toda la operativa que tiene que ver con las sucursales, con las luces, con las aguas, con el ahorro, con el respeto por el tema Medio

Ambiental, incluso nosotros nos sumamos a “La hora del planeta”, que se hizo el 28 de Marzo pasado y el Banco apagó sus edificios matrices el día Sábado por más de una hora, incluso apagó el puente Corporativo que es el ícono del Banco en pro de apoyar “La hora del planeta”, que también es una política de grupo a nivel “Mundo Mundial” como le decimos nosotros.

3. ¿De qué manera te involucras en la acción de Sustentabilidad?

Yo estoy en el Área de Sostenibilidad del Banco, entonces mi relación es directa, trabajo directamente la gestión con los aliados estratégicos, las fundaciones, que para nosotros las fundaciones son aliados, no son beneficiados sino que trabajamos junto a ellos para sacar proyectos adelante, el tema de la educación financiera también lo veo directamente, y así me voy relacionando con todos los proyectos que son parte de la gestión del área donde trabajo, o sea yo estoy ahí, estoy “donde las papas queman”, periódicamente hablando.

4. ¿Tiene usted la posibilidad de aportar ideas de acciones Sustentables en su empresa?

100%, como yo estoy ahí obviamente se dan los espacios, y los demás funcionarios también pueden aportar, porque el Banco en el área de “Voluntariado” tiene una iniciativa que se llama “Proyecto Solidario”, que también es una iniciativa que se esta usando a nivel mundial, que se trata de que los funcionarios den ideas al Banco, el Banco les financia esos proyectos, y ellos pueden hacerlo en la comunidad de interés, por ejemplo, si te interesa mucho ayudar a la “Escuela A-61”, tienen que hacerle la sala

a los niños de nuevo, la sala de juego, el playgroup, y tú consigues esos fondos y con tu grupo de sucursal o tu grupo de la oficina donde trabajes van a ese lugar y construyen esa sala o le pintan esa sala a esos niños y los fondos te los pone el Banco, se abre un espacio para que los funcionarios puedan participar, se llama “Proyecto Solidario”.

5. ¿Qué te motiva trabajar en Banco Santander?

Trabajar en el Banco es super motivante y ¿qué me motiva?, todo lo que hago todos los días, porque es una parte super emocional, es super gratificante cuando te das cuenta que con tú gestión o que con tú capacidad de convocar a muchas personas, estas ayudando a una fundación, estamos recolectando plata por el tema, también dentro de la organización y de los funcionarios, estamos recolectando plata para ayudar a la gente del “Techo”, cuando participé en proyectos de voluntariado y ves que todas las áreas quieren participar, y eso también tú lo hiciste o tú gestionaste o tú ayudaste, es super gratificante, y ponte tú en el tema de la “Educación Financiera” ver que hay gente que te escribe comentarios en Facebook, que te manda mails y te dice “oye, sabes que me sirvieron mucho los conceptos, muchas gracias”, te va retribuyendo de muchas formas, no de cantidad, no es cuantitativo, sino que es cualitativo. Uno se va quedando con esa retribución personal a partir de los proyectos que uno hace, osea yo creo que ustedes llegaron al área donde más les puedo hablar de esto con más emoción, porque es el área donde se alojan todos estos proyectos.

Preguntas Específicas

6. ¿De qué se compone el Área de Comunicaciones del Banco Santander?

El Área de Comunicaciones Corporativa tiene tres áreas: está “Comunicaciones Externas” que son los que ven toda la relación con el medio externo, las noticias del Banco, se van relacionando con los medios de prensa. Está “Comunicaciones Internas”, que tiene un fuerte foco en lo que son los funcionarios del Banco, apalancar las iniciativas, promover lo que otras áreas también hacen, en ese sentido “Comunicaciones Internas” está muy metido en lo que es las áreas, entonces todas les van pidiendo y demandando trabajo para llevarlo a la organización. En ese sentido tenemos varias plataformas que permiten a los funcionarios enterarse de las diferentes cosas que pasan en el Banco, en intranet, relación de mail masivo, relación directa también con las áreas de comunicación, entonces en ese sentido es como bien importante el tema de la Comunicación Interna para los funcionarios. Y está el tema de la Sostenibilidad también que como les decía, para mí es el más importante y como ya les contaba la gestión de proyecto e iniciativa en pro de la sociedad en su conjunto que ese es el resorte de nosotros. Esa es la Gerencia de Comunicaciones Corporativa, esa Gerencia está en una División, La División de Comunicación, Estudios y Políticas Públicas. Estudios y Políticas Públicas se dedica a hacer estudios, a todo lo que tiene que ver con la parte económica, a hacer estudios de impacto económico, de predicciones de lo que viene más adelante en terminos de economía, es un área super innovadora también, porque generalmente las instituciones financieras no tienen esta área tan desarrollada y esta presencia tan

mediática en ese sentido para poder sugerir o para poder mostrar estudios que vayan en pro de políticas públicas, osea el Banco en ese sentido es super innovador con esa área también.

7. ¿Cuál es la importancia de comunicar la Sustentabilidad que emplea Banco Santander?

La Sustentabilidad es un eje fundamental. El Banco tiene el objetivo de ser el mejor Banco para sus funcionarios y también ser el mejor Banco para sus clientes, y en ese sentido nosotros entendemos que la Sostenibilidad, a nivel grupo, a nivel del mundo, la Sostenibilidad es super importante porque ser Sostenible hoy día es ser Sostenible en el tiempo, es mantener, cuidar a ese cliente que está hoy día y que posiblemente tiene que estar en el futuro, y ¿cómo se hace?, haciendo una relación sostenible y simétrica, por eso es tan importante en este caso la educación financiera, apunta directamente a eso, a que tú le entregas hoy día, a los clientes y no clientes del Banco, la información necesaria para que ellos tomen decisiones informadas y ellos a su vez, o nosotros a su vez, la sociedad, nos damos cuenta de qué estamos tomando o con qué institución estamos, y nos damos cuenta de que efectivamente vamos construyendo un camino. Hoy día el Banco te puede financiar el crédito universitario, o el crédito de consumo, después pienso que esa institución me puede ayudar con el hipotecario, con el automotriz, osea estar en todos los ciclos de vida de las personas es super importante, por eso mismo es también importante que esas personas estén informadas, osea estar en el ciclo de vida de las personas, pero que ellos tomen la decisión con información, por eso la “Educación Financiera” es tan importante y nos aporta a ser Sostenible la

relación con los clientes y no clientes también, porque entendemos que la sociedad en su conjunto no se compone solo de clientes del Banco, sino que de todas las personas, de todos los sujetos activos que existen en la sociedad.

8. ¿Qué opinan los trabajadores del Banco acerca de las acciones Sustentables que se realizan?

Opiniones, son variadas, yo te puedo hablar desde la experiencia que tenemos del “Ranking Nacional de RSE Pro Humana” donde siempre nos ha ido super bien, el Banco ha estado eternamente, osea desde que se inicio el ranking, dentro de los 10 primeros lugares, que es algo muy muy bueno, porque la evaluación se compone de dos items, uno el documento que uno entrega, que tiene toda la información que uno recopila dentro de la organización, y la segunda parte es la opinión de los funcionarios del Banco, y esos dos te dan un promedio que te posiciona en el ranking, nosotros siempre hemos estado dentro de los 10 primeros, el año pasado salimos 7, estamos medalla de plata, y eso también nos refuerza a nosotros, de que los funcionarios tienen una super buena opinión del tema de la Sostenibilidad, y también nos damos cuenta en la participación que tiene del programa de “Educación Financiera” donde muchos estan interesados, te contactan, también en el tema del voluntariado, de estos proyectos solidarios, muchos grupos de personas participan, entonces eso te habla de que estan interesados, ahora con lo del “Techo” también, yo te diría que no hay nadie en esta organización que no haya colaborado con esta causa que viene de una fundación aliada del Banco en términos de Sostenibilidad y de inversión social, entonces yo te diría que la opinión de

los funcionarios, a partir de esas variables, es muy buena, lo sienten parte de. En el año 2008 2009 el Banco movilizaba una gran cantidad de funcionarios cuando el “Techo” tenía como foco construir mediaguas, hoy día el foco del “Techo” cambió y tiene otra gestión, pero en ese momento la fuerza del Banco se enfocaba en el voluntariado que era lo que el “Techo” necesitaba e iban muchos funcionarios del Banco, decenas, cientos de funcionarios iban con el Banco a construir estas mediaguas, entonces se ve el compromiso de la organización y de sus funcionarios con la Sostenibilidad, porque se refleja en las fundaciones aliadas de nosotros.

9. ¿Cómo afecta al rendimiento productivo de los trabajadores las medidas Sustentables que se aplican?

Es fundamental, como empresa de servicios financieros tengo que hacer énfasis en la Educación Financiera, osea un ejecutivo que atiende a un cliente que tiene la información adecuada y oportuna tiene la posibilidad de hacer un negocio más transparente con ese cliente, y también de más largo plazo, entonces en ese sentido la Sostenibilidad está metida dentro de la fibra del negocio, porque apoya directamente al negocio para que ese funcionario que trabaja directamente con clientes, ya sea empresa o persona, tenga una relación más simétrica, lo apoya en su gestión. La Sostenibilidad está dentro del ADN del Banco y se demuestra en esas cosas. Osea si nosotros ponemos a disposición un programa de Educación Financiera para toda la sociedad, esa sociedad que se acerque a ese ejecutivo, va a tener información que le va a permitir hacer esa relación más simétrica, que es algo super bueno para el ejecutivo.

10. Comunicacionalmente hablando, ¿Qué ha sido lo positivo y negativo que ha experimentado el Banco Santander con las medidas Sustentables que se han aplicado?

Positivo te puedo decir mucho, negativo poco o nada, en el sentido de que la Sostenibilidad en si misma no tiene ningun factor negativo, osea si yo quiero cuidar el medioambiente no es negativo, si yo quiero educar a los clientes y no clientes no es negativo, si yo quiero invertir socialmente no es negativo, osea en terminos generales yo te podría decir que el concepto de Sostenibilidad o Sustentabilidad no tiene matices negativos. Nosotros no hemos reportado nunca una mala experiencia, ni en términos de funcionarios ni en términos de clientes, porque en lo personal y en lo que he estudiado la Sostenibilidad o Sustentabilidad tiene una dimensión positiva, osea es 100% positiva. Uno no piensa que el apoyo al trabajo en esas dimensiones tiene algún matiz que no te apoye, osea de una u otra forma te va a apoyar siempre, aquí me pongo como la camiseta por la Sostenibilidad, pero no del Banco solamente, sino que en el concepto general yo te diría que matices negativos no veo en el concepto de Sostenibilidad, matices positivos veo muchos porque te apoya en los valores de una organización, te acerca a las diferentes personas y a las diferentes áreas, te permite dar un valor agregado a la organización porque te mete en el ADN, en el corazón del negocio y apoya la gestión del Banco y no sólo de los negocios, no sólo de cuando hablo del ejecutivo no solamente me refiero al ejecutivo que está con un cliente, me refiero a todas las personas que trabajan en el Banco, a todos los que son ejecutivos del Banco en su amplio espectro; la Sostenibilidad también te permite una presencia no solo interna sino que también externa, osea ayudar a la

sociedad, que ellos vean de que tú estas aportando a las mejoras de su entorno, a las mejoras de su educación, osea la Sostenibilidad, y se los hablo super en general, tiene todos estos factores que son super positivos, no veo ninguna dimensión, ni como Banco ni como concepto general que sea negativa de Sostenibilidad, no manejo ningún caso que sea negativo de Sostenibilidad, incluso los casos que conozco internacionalmente ninguno.

- **Para finalizar y para resumir, nos puedes decir ¿qué es Sustentabilidad y qué es Santander, conviven juntos?**

Como te decia, la Sustentabilidad es parte del ADN del Banco y es política a nivel grupo. Como empresa de servicios financieros trabajamos desde eso con principal foco en la educación financiera, en eso te lo puedo resumir, la Sostenibilidad es parte de este negocio, esta dentro del ADN, y se refleja principalmente, hoy en día, en lo que es la educación financiera que también es política grupo. Hay que entender también que Santander es una multinacional que está presente en varios países, entonces el impacto de las políticas de Sostenibilidad llega a muchos grupos de interés, a muchas personas en diferentes países, eso para mi es super importante transmitirselos, porque no es que sea una acción particular de un área en especifico de un lugar en una sucursal que está en un país remoto, no, es una política que está dentro de toda la organización, y en Chile lo tomamos y lo transformamos en lo que hoy día vemos en estas tres áreas que yo les hablaba al principio, inversión Social, Medio Ambiente y la parte más Económica que se relaciona con nosotros mismos, la empresa de servicios financieros es una parte económica, por tanto la educación financiera es eje, foco y parte fundamental del desarrollo, no dejándo de lado las otras iniciativas que son igual de importantes, pero el corazón de nuestro negocio está en la educación financiera.

Área Marketing y Sostenibilidad

Nombre: Macarena Royo

Profesión: Periodista

Cargo: Product Manager Marketing y Sostenibilidad

Antigüedad: Siete Años



Preguntas Generales

1. ¿Qué entiendes por Marketing Sustentable?

El Marketing es muy importante, no solamente que sea Sustentable o Sostenible en el tiempo es que tenga algún tipo de trascendencia o algún asidero, porque en el fondo es como cuando tu solamente marketeas algo y no tiene ningún sustento detrás. En el fondo para mí no tiene trascendencia, ósea yo creo que el que tenga al unir ambos conceptos, en el fondo para mí el que tiene algún sustento detrás de eso, ósea yo en el fondo si hago una campaña puede ser muy buena marketeramente pero la idea es que tenga un sustento detrás y eso se nota.

2. ¿Cuál es su opinión con respecto al Marketing Sustentable de su empresa?

Ósea yo creo que es lo que hacemos día a día, es empaparse en hacer bien tu trabajo, no solamente por eso digo es como hacer con responsabilidad tu trabajo. Yo dentro de Marketing, claro, veo harta

campaña de responsabilidad social, y la verdad por ejemplo hay una que es mujer emprendedora que es como la más grande digamos, en el fondo es como captar nosotros emprendimiento que por distintas razones de mujeres que sean atractivos para nosotros, pero creo que el trasfondo de eso es mucho más. O sea, tú te das cuenta por ejemplo: cuando les entregas premios a estas mujeres, le entregas capacitación, o sea es el impacto que tiene en sus negocios y en sus vidas, eso para mí es el sentido que tiene mi pega, no solamente hacer una buena campaña; que por lo demás, digamos el año pasado fue muy buena, fue novedosa, fue bien evaluada. Recibimos un premio por la campaña un montón de cosas pero al margen de eso es ver qué impacto tiene en las personas, ese es el sentido que yo le encuentro a mi trabajo, o sea solamente marketear algo ¿cachay?

3. ¿De qué manera te involucras en la acción de Sustentabilidad?

La idea es que tenga un sustento detrás, como decía anteriormente para mí no tiene transcendencia, o sea tiene que tener un sustento detrás y se debe notar. Es hacer bien tu trabajo, es hacer con responsabilidad tu trabajo. Yo dentro de Marketing veo harta campañas y me involucro mucho en eso personalmente.

4. ¿Tiene usted la posibilidad de aportar ideas de acciones Sustentables en su empresa? Solo responde Andrés.

Eso ya lo conversamos y yo les conté el otro día, el evento solidario que es la forma de que los funcionarios se puedan vincular, pero eso es algo que

tiene que ver netamente conmigo no con la Maca, yo se los conteste la semana pasada.

5. ¿Qué te motiva trabajar en Banco Santander?

Al menos a mí, no se po mí trabajo, lo que yo te decía recién en el fondo es lo que le da sentido a mi trabajo es lo que yo hago, el impacto que veo en las personas la trascendencia. O sea en el fondo ver que tu no se po con Andrés por ejemplo cuando vimos lo de Belén Educa. O al menos son temas que a mí me gustan mucho y porque en el fondo yo creo que uno ve los resultados y eso es lo motivante para mí.

Preguntas Específicas

De acuerdo con lo mencionado en esta memoria de Sustentabilidad dice que; en el 2012 tenían un 73% de satisfacción neta como una de las mejores empresas para trabajar.

6. ¿Qué ha hecho Banco Santander desde ese periodo hasta hoy, para aumentar ese 73% de clima laboral?

Yo creo que es más desde el punto de vista del funcionario, para mi es una empresa grande que tiene un montón de beneficios, que al menos yo en mi punto de vista me siento muy a gusto acá por lo que te decía, por los beneficios, porque tiene una orientación súper clara, o sea, como que tienes los objetivos súper claros sabes a donde va, y te sientes al menos

yo, inserta en una empresa donde hay un objetivo en común y siento que soy parte de ese engranaje para que funcione. Por ende por ahí va la satisfacción al menos desde mi mirada.

Según datos Sernac, Santander junto con otros Bancos y Casas Comerciales son los que tienen el CAE más alto en el mercado Chileno.

Según Memoria de Sustentabilidad, dicen tener su foco puesto en la transparencia y la transformación de clientes y equipos, entonces:

7. ¿Cómo busca ser el Banco con la mayor transparencia y transformación a nivel global dentro de su grupo “Santander” y otras instituciones bancarias , si sus tasas de interés están dentro de las más altas del País?

Yo creo que independiente de que hayan cosas objetivas, que como dices tú pueden ser la CAE, no sé si son las más caras, pero depende también, hay que hacer la rebaja por producto, o sea es súper claro si tú me dices también que Banefe que está dentro del grupo Santander en el fondo es un grupo mas de riesgo y obviamente van a ser otras tasas y otros segmentos depende del tratamiento del segmento, pero aún así yo creo que la transparencia va por el lado de que tú, o sea que el cliente sepa lo que está pagando y porqué lo está pagando, ¿entiendes?, o sea de que al margen de que yo como cliente tengo la elección en el fondo de quedarme aquí o irme a otro Banco, o sea hoy en día la oferta es súper amplia y los clientes tienen más conocimiento de todo lo que tú les estas vendiendo. Entonces yo creo que va por ahí, o sea en el fondo yo te estoy mostrando esto, tú tienes que evaluar como cliente si es que realmente es eso es lo que

quieres, si te conviene o sea están las herramientas ahí. Ahora es transparente porque en el fondo no tenemos nada que ocultar, o sea ahí está todo, está la información, los avisos siempre. El Sernac también nos pide eso, que vaya información correspondiente o sea tú tienes la libertad de elegir en el fondo.

8. ¿Cómo se encarga a diario el grupo Santander, en aportar a sus trabajadores que se sientan más y mejor satisfechos en su empresa?

O sea yo creo que el clima laboral tiene varias aristas como lo va a ir formando, porque primero que haya trabajo en equipo, pero depende de cada uno porque a veces es como súper discurseado y manoseado digamos el tema de trabajo en equipo , pero cuando haya de verdad un trabajo en equipo, o sea por ejemplo el mío con Andrés, que somos de distintas áreas yo me siento súper trabajando en equipo contigo, o sea en el fondo desde su punto de vista que tiene, es que puede aportar el que puedo aportar yo. Los dos decimos lo que pensamos y en base a eso digamos trabajamos en equipo y creo que esas cosas si aportan al clima, aportan a que te sientas cómodo, a que tu sientas que estás en una buena empresa, a que sientas a que hay buena onda; porque para mí eso también es importante entre el resto, de partir de lo más básico desde saludarse, de saber cómo está el otro, no sé si ser todos amigos, no creo que pase por eso, pero si sentirte cómodo donde tú estás trabajando y por el tema también de lo que hablaba denante, eso de los beneficios como que eso para mí marca la diferencia. Entonces como que ahí estamos más adelante que el resto de las empresas en cuanto al tema de beneficios.

9. ¿De qué manera el grupo Santander cree que son percibidos o vistos por sus Stakeholders?

O sea, por lo menos en cuanto con los proveedores, yo creo que ha habido incluso ahora último no tan último, yo creo que los últimos tres años o dos años ha habido harta preocupación por los proveedores más chicos también. Existe una mayor preocupación en el sentido de tener el sello Pro Pyme, que son iniciativas que igual marcan la diferencia, que en el fondo no puedes pagarle más de treinta días a los proveedores como ese tipo de iniciativa. Ahora como nos percibe el resto de nuestros clientes yo creo que, igual hemos ido mejorando igual la percepción de nuestros clientes y como opinión personal creo que siempre lo que cuesta más es que estamos encasillados dentro de un Banco y la gente tiene ciertas percepciones de un Banco.

10. ¿Cuál de estos 3 puntos de la RSE son más importantes (Económico, Social o Ecológico) dentro de los pilares de la Sustentabilidad? Fundamente la respuesta. Solo Responde Andrés.

Creo que los tres pilares son fundamentales para que una empresa sea Sostenible en el tiempo, pero como ustedes bien saben las empresas trabajan desde el corazón. Clientes que tenemos digamos ó sea creo que tienen una buena percepción de nuestras 4p del negocio y el corazón del negocio en una institución financiera, no está en plantar árboles ni construir casas. El negocio está en lo que mejor sabemos hacer que son las finanzas entonces de las tres dimensiones, si tú me preguntas yo creo que son todas muy importantes, el banco está muy ligado a la solidaridad social a

través de lo que es el Techo de Chile, Belén Educa lleva muchos años trabajando con estas fundaciones beneficiando a través de diferentes iniciativas y haciendo una alianza estratégica, por que las fundaciones no son beneficiados son nuestras alianzas estratégicas. Por otro lado por las dimensiones económicas, bueno todos los programas de educación financiera creo que es un eje fundamental para el Banco a política de grupo. Como les decía la otra vez en un “Mundo Mundial” como les decimos nosotros, es fundamental porque es lo que nosotros sabemos hacer y lo que les podemos entregar a nuestros clientes y en la parte Medioambiental el banco también trabaja súper fuerte, sobre todo en lo que es ahorro de energía y luz. Acá en los edificios centrales y también en las sucursales y hacemos que las tres cosas se integren, si tú me preguntas cuál de las tres es más importante, ninguna es más importante que otra, por que las tres hacen que este banco sea Sostenible, pero si me preguntas ¿cuál es la que tiene mayor protagonismo? hoy día sin duda, es la Educación Financiera, porque responde a lo que nosotros somos.

Área Marketing y Productos

Nombre: Mariana Augusto

Profesión: Ingeniera Comercial

Cargo: Product Manager

Antigüedad: Cinco Años



Preguntas Generales

1. ¿Qué entiendes por Marketing Sustentable?

Para mí el Marketing Sustentable es una estrategia que implementa la empresa que vende un producto o servicio. La idea del Marketing Sustentable es hacer su negocio, sin que tenga un gran impacto Ambiental y Social. Está súper en boga, todas las empresas están preocupadas del Medio Ambiente y de tener una optimización en la parte Social, que no tengan menores impactos con los trabajadores, etc.

2. ¿Cuál es su opinión con respecto al Marketing Sustentable de su empresa?

Es bien fuerte, el Banco Santander está implementando varias estrategias con respecto a este concepto, está bien avanzado en comparación a otras empresas y está dentro de la Cultura Organizacional el Marketing Sustentable.

3. ¿De qué manera te involucras en la acción de Sustentabilidad?

Por ejemplo, hay varias acciones del día a día pro-ambientales, como el reciclaje de las hojas, los apagados de computador, la tragedia de Valparaíso que es un ejemplo fidedigno de Marketing Sustentable; es un Marketing Interno para el trabajador y también externo para el cliente, donde fidelizan a los empleados, haciéndolos partícipes de una obra de caridad. Así mismo potenciar la marca, desde adentro hacia afuera, a través del Marketing Sustentable.

4. ¿Tiene usted la posibilidad de aportar ideas de acciones Sustentables en su empresa?

La persona que trabaja en Banco Santander y tiene algún tipo de iniciativa bienvenido, pero mi área no está realmente relacionada con este tema, mi área es otro cuento. Ahora si a mí se me alumbró la cabeza y propongo una idea bienvenido sea. Existe un área especial para eso.

5. ¿Qué te motiva trabajar en Banco Santander?

Primero, el desarrollo profesional, el Banco es una marca bien reconocida a nivel mundial; esos son intereses míos y profesionales. Y en la parte de calidad de trabajo, bienestar del subordinado y empleado, fantástico, tenemos cualquier cantidad de beneficios. El empleado es bien tratado, de hecho está entre las mejores empresas para trabajar en Chile.

Preguntas Específicas

6. ¿Para qué sirve el Marketing en el trabajo global de la empresa?

El Marketing para mí, como un Ingeniero Comercial es implementar las 4P. Estas se implementan en cualquier área. Y lógicamente en el Banco, en el negocio del Banco es importantísimo aplicar la parte de Distribución, la Plaza, Promoción y el mismo producto; de hecho yo trabajo en la Gerencia de Productos y aplicamos las 4P día a día. Entonces la absorción de Marketing está siempre.

7. ¿Cómo se lleva a cabo el trabajo en equipo con los demás Departamentos?

Es un trabajo del día a día, está en la esencia, en el ADN del Banco Santander trabajar en equipo. Una acción que se implementa en cualquier área se tiene que acordar y trabajar en conjunto con las otras. Cada área tiene su objetivo; si un área implementa una cosa sin consultarle a nadie, va a generar impacto negativo o positivo en las otras áreas. Por ejemplo ahora estaba en una reunión, y van a cambiar el Logo de Santander, un Logo simple el mismo, sino que va estar la "R" de registrado. Y a eso se va a dar comunicado con Normas de Procedimiento, con Productos, con Marketing, etc. Entonces para poder implementar eso, ya está acordado en conjunto. Es una empresa muy integral, están muy interrelacionados.

8. ¿El Marketing trabaja sólo sobre el Público externo a la empresa o también sobre el interno y cómo?

Las dos, en la parte externa el negocio del Banco es muy delicado, entonces una estrategia de Marketing que implementó es ponerse en el lugar del Cliente, tomar conciencia del endeudamiento, el endeudamiento responsable. Entonces esa conciencia ha penetrado en los Clientes, y esto es un concepto de Responsabilidad Social. Y en cuanto a la Comunicación Interna, Marketing Interno, Un Techo Para Chile, ahí están fidelizando la marca; Santander junto a Un Techo Para Chile, yo ya sé que estoy trabajando en una empresa que apoya a esta Institución. Ferrari, hay concursos internos para los ejecutivos de Sucursal, a manera de incentivo. Hay comunicados a nivel de Recursos Humanos, por ejemplo, los días Plus, que son días de beneficios que son gratis, tengo tres días seguidos de vacaciones.

9. ¿Cuán útil es la formación profesional de quien trabaje en esta área y por qué?

Importantísimo, yo te puedo decir que en mi área sí se implementan las 4P. La Institución tiene un modelo organizacional que te hace adaptarte, si te mandan de un área a otra no tengo por qué estar asustada en adaptarme, el ritmo es el mismo y la cultura es la misma.

10. ¿El Marketing en Banco Santander pretende una cercanía con sus Clientes? Fundamente su respuesta.

Absolutamente, te vuelvo dar el ejemplo del endeudamiento responsable, el mensaje que le llega al Cliente en esa campaña que fue el año pasado; donde dicen: “Por favor, tomen conciencia, cuando es necesario endéudese”. También, hace un par de años salió la Ley reguladora Sernac Financiero, donde se encontraron demasiados abusos por las empresas financieras. Entonces a raíz de esto, se tomó conciencia y se empezó a transmitir ese mensaje, donde también el Banco aporta y transmite al Cliente “yo te saco de apuros, sin abusos. ¿Quieres un hipotecario? Yo te lo doy, ¿estás con un endeudamiento por el colegio de los niños? Yo te apoyo. Ese es el Mensaje”.

Área Marketing y Productos

Nombre: Daniel Rodríguez

Profesión: Sociólogo

Cargo: Ejecutivo de Convenios con Empresas

Antigüedad: Tres años



Preguntas Generales

1. ¿Qué entiendes por Marketing Sustentable?

La manera de publicitar o establecer una comunicación con el entorno, con el fin de demostrar lo que es Sustentabilidad y en este caso como funcionario lo vemos en una serie de iniciativas que el Banco realiza, tanto como por ejemplo “Techo para Chile”, lo que pasó ahora con Valparaíso también para mí es una iniciativa Sustentable, donde se alinean ciertas áreas y se hace un comunicado especial para poder convocar la mayor cantidad de gente frente a una iniciativa del Banco, eso principalmente.

2. ¿Cuál es su opinión con respecto al Marketing Sustentable de su empresa?

Creo yo que en los últimos cinco años ha tenido un giro mucho más enfocado a la responsabilidad o la Sustentabilidad. Santander tiene un área ahora que está enfocada principalmente a esto, se puede ver en la página sanodelucas.cl por ejemplo se le ofrece al público general una iniciativa de inclusión al área de finanzas básicas o domésticas, eso como ejemplo, a

modo interno existe una serie de iniciativas más tanto con el entorno Ecológico con los clientes y con los mismos funcionarios, que son de Marketing, que son estrategias que son de Sustentabilidad y que tratan de profesar eso.

3. ¿De qué manera te involucras en la acción de Sustentabilidad?

Más que nada un compromiso con la empresa y con el entorno, en el caso de la empresa creo yo que la Sustentabilidad o la responsabilidad social es eso, la responsabilidad de los individuos para con el entorno cuando depende de una empresa, porque cada uno de manera individual tiene total libertad de manifestarse de manera responsable o Sustentable y en este caso la empresa profesa eso.

4. ¿Tiene usted la posibilidad de aportar ideas de acciones Sustentables en su empresa?

No, el Banco es bastante grande y tiene áreas específicas por sección, uno puede contribuir en mesas de trabajo por ahí pero tener incidencia directa, no, no existen, como te digo son áreas específicas, en mi área tiene relación con el área de Sustentabilidad pero no toma decisiones no hace un real aporte, si puede hacer alcances pero no un real aporte.

5. ¿Qué te motiva trabajar en Banco Santander?

Expectativas de crecimiento, conocimiento y rentabilidad personal.

Preguntas Específicas

6. ¿Para qué sirve el Marketing en el trabajo global de la empresa?

Para llamar la atención, captar la atención de los clientes, llámese clientes a los externos como los internos. “Techos para Chile” es una institución que partió acá y alcanzó Latinoamérica casi completa, Santander tuvo mucha participación en esto y los medios de comunicación aportaron, el Marketing que se hizo fue súper grande. Hoy en día el slogan de Santander también tiene mucho que ver con eso tanto de manera externa como interna, el hecho que salga un referente del fútbol nacional y la posición que estamos como fútbol hoy en día, te hace tener una identidad de cara a las ideas, al crecimiento, a lo concreto que se puede llegar a hacer, para eso de manera interna, nosotros ¿cómo nos repercute o cual es el mensaje que nos llega?, que todo es loggable y nosotros tenemos que brindar todo el apoyo a los clientes, para que esto logros se puedan concretar. Para cada cliente lo que hace Santander es decirle: mis brazos están abiertos para poder recibir tus ideas y así ayudarte a concretarlas.

7. ¿Cómo se lleva a cabo el trabajo en equipo con los demás Departamentos?

Están todos directamente relacionados y existe bastante compañerismo y empatía con las áreas, si bien hay diferencias o roces como cualquier trabajo, pero todas las áreas están relacionadas y todos trabajan para lo mismo, que es uno de los objetivos que se plantean anualmente.

8. ¿El Marketing trabaja sólo sobre el público externo a la empresa o también sobre el interno y cómo?

Interno, en diferentes áreas y en iniciativas como para el terremoto del Norte o como para el incendio de la Quinta Región, existieron comunicados internos que potencian la solidaridad y el compromiso por parte de los funcionarios, en comunicado externo, la comunicación está en todas las áreas, tanto de Recursos Humanos como el sindicato hasta una iniciativa como aportar con mil pesos para venir con “Jeans” en un día y que todos esos fondos recaudados van a ser entregados a una fundación determinada o a una iniciativa determinada. El comunicado en Santander es súper grande y todos los días vas a tener un comunicado en la Intranet y hacen encuestas de satisfacción con respecto a eso también.

9. ¿Cuán útil es la formación profesional de quien trabaje en esta área y por qué?

El Banco Santander tiene muchas oportunidades de crecimiento dentro del Banco, existen áreas de promoción también, existen programas que son para futuros profesionales o para futuros directivos del Banco que no sé si en otros bancos las tengan pero acá hay casos muy cercanos que se conocen que han surgido, mi caso, partí en un área y en tres años me he movido por dos áreas más y lo cual te demuestra que existe eso solamente con profesionalismo, con seriedad y con un trabajo constante.

- **¿Te vas capacitando dentro de la misma empresa?**

Más que capacitar, porque las capacitaciones siempre están pero están enfocadas más que nada a producto, yo creo que existen líderes dentro del Banco que cogen de ti potenciales o ciertas facultades positivas o habilidades blandas y las potencian dentro de áreas determinadas, tienen muy buen ojo para elegir a las personas una vez que ya están insertas, recursos humanos, las consultoras hacen su trabajo y posteriormente la jefatura tienen muy buen tino o la mayoría de las veces para escoger personas, no solamente por los números sino que por competencia, muchas veces por competencia te pueden hacer crecer rápidamente.

10. ¿El Marketing en Banco Santander pretende una cercanía con sus clientes? Fundamente su respuesta.

Totalmente, Santander el 2014 tiene un enfoque, yo creo que 100% de cara a cliente. La comunicación interna es fundamental porque se mide el contacto con los clientes, capacidad de respuesta, rapidez en la gestión, disponibilidad completa de cara a los clientes y el mensaje que se les entrega a los clientes es lo que te decía, con la imagen de Sampaoli, con un nuevo slogan vinculado a la ideas de los clientes y el potencial de ellos. El Marketing de Santander hoy en día está enfocado 100% a ellos, 100% a un cliente externo y en educar a los clientes internos para que así funcione hacia afuera.

Departamento Recursos Humanos

Nombre: María José Velásquez

Profesión: Ingeniero Civil Industrial

Cargo: Analista de Gastos

Antigüedad: Tres años

Preguntas Generales

1. ¿Qué entiendes por Marketing Sustentable?

Entiendo que es todo lo que involucra Marketing, pero dándole un enfoque con Responsabilidad Social y responsabilidad también de los recursos yo creo, que involucra las dos cosas, responsabilidad social enfocado a las personas y responsabilidad de recursos, donde también se puede ver la parte del Medioambiente, etc, por ejemplo, no sé, llevar a cabo panfletos quizás puede generar algo perjudicial para el ambiente, en vez de hacer eso hacer algo como electrónico, ser eficiente en el uso de recursos.

2. ¿Cuál es su opinión con respecto al Marketing Sustentable de su empresa?

Santander quizás lo encuentro un poco retrasado en el tema, yo creo que todavía se usan cosas que se deberían desechar, por ejemplo el papel, que podría ser todo virtual y poder evitar el uso del papel, como también el uso de los recursos, no sé si las personas se ven reflejadas siempre con lo que Marketing expone, por ejemplo no sé, ahora salió la campaña de Sampaoli,

no sé si todo el mundo creerá en lo que dice Sampaoli, a lo mejor toda la gente cree que está mintiendo y que le pautearon las preguntas, entonces yo creo que ahí en ese sentido, en los Recursos Humanos no sé si están bien definidos.

3. ¿De qué manera te involucras en la acción de Sustentabilidad?

Yo estoy en el área de los gastos, entonces tengo que medir lo que ellos gastan y tratar de buscar lo eficiente dentro del proceso, entonces yo creo que en eso, ver el tema de los proyectos.

4. ¿Tiene usted la posibilidad de aportar ideas de acciones Sustentables en su empresa?

Sí, si tienes la opción, en todo momento para que tú puedas plantear cualquier inquietud o puedas plantear algún proyecto nuevo que quieras implementar en el Banco; si tú tienes el aporte lo puedes mencionar a tus gerentes, y tus gerentes lo van a potenciar si es que es algo bueno.

5. ¿Qué te motiva trabajar en Banco Santander?

Hay muchas cosas, el Banco tiene muchas cosas buenas, el Banco trabaja en función de sus colaboradores, trabaja en función del cliente y en función de sus colaboradores, pero yo creo que el bienestar que tiene en la orgánica es muy bueno en relación a lo que te podrían ofrecer otros Bancos u otras empresas.

Preguntas Específicas

- 6. Independiente del cargo y labor que desempeñe cada colaborador, ¿Existen actividades e iniciativas inclusivas, que permitan la interrelación entre ellos?**

Si, si existen, existe la forma, la orgánica de Banco Santander entrega que todas las áreas se interrelacionen entre ellas, que no cada una tome su decisión por sí sola, sino que todas se relacionen. Y por otro lado si hacen iniciativas, porque hacen programas, por ejemplo hay un programa que se llama “Fudy” que es que te trasladen a algun otro país integrandote como un buen profesional y potenciandote para ser un directivo por ejemplo, y te ponen en cualquier área, no necesariamente en el área que tú te desempeñes.

- 7. Según su apreciación, ¿En qué puntos cree usted que sus políticas favorecen al bienestar de sus colaboradores?**

Mira, hay hartas políticas en el Banco, y dentro de ellas están los sindicatos, hay alrededor de 15 sindicatos en el Banco Santander, por lo tanto uno se rige tanto por las reglas del sindicato como por las reglas del Banco, reglas que están estipuladas en acuerdos entre ambos, por lo tanto tu por ley en el Banco te tienes que adherir al algun sindicato, no puedes estar “no sindicado”, tienes que estar en algun sindicato, por lo tanto si hay algun beneficio en el Banco, el beneficio es para todos igual, no hay una salvedad en eso.

8. En cuanto a su Departamento, ¿Pierde total relación el colaborador recién ingresado, con el departamento de Recursos Humanos?

No, mira, cuando uno ingresa hacen las preguntas de rigor, la parte psicológica, la parte de conocimiento, etc, y si tú ingresas, luego que ingresas si no tienes un nivel de estudios que te favorezca en relación a tus compañeros, te tratan de explicar y por ejemplo te hacen cursos de “Excel” o cursos de “Acces”, del Banco, cosas que te hagan integrar dentro del Banco; no existe discriminación laboral, en ningún caso, hay gente con discapacidades físicas, en España, que es el que nos rige a nosotros, trabajan niños con “Síndrome de Down”, entonces en ningún caso existe discriminación en el Banco.

9. ¿Cuáles o qué tipo de actividades realizan para mantener el espíritu responsable y comprometido de sus colaboradores?

Hacemos actividades en “el 18” por ejemplo, hacen actividades para el día del padre, para el día de la madre, en los casinos nosotros tenemos la alimentación por parte del Banco, no es una cosa que nosotros tengamos que llevar alimentación, etc, ellos nos dan el alimento, tenemos alrededor de 4 casinos, si no trabajas en el centro te dan los cheques restorán, por lo tanto siempre estas bien acompañado en ese sentido, por lo tanto en ese lugar que es un punto de encuentro de toda las áreas del Banco, hacen shows, hacen cosas por el día del padre, por la pascua de resurrección, por todos los eventos hacen algo, ningun evento se queda, además hacen la

fiesta del Banco que es a fin de año, que ahí se reúnen todas las personas del Banco, inclusive la gente de regiones.

10. ¿Qué tipo de relación mantienen con el ó los sindicatos?

Mira, el que te dije, hay gente que tiene que obligadamente estar adherida a los sindicatos, toda la gente del banco tiene que estar adherida a los sindicatos, por una ley que existe, pero tu puedes estar adherido o puedes ser perteneciente al sindicato, o sea tú puedes dar un aporte mayor y ser sindicalizado, o sea donde se ven las propuestas, tu pertenecer, pero la mayoría no pretende ser así porque uno piensa que puede ser mal mirado, pero en ningún caso es mal mirado, se transan los temas cada 4 años, si el sindicato pide algo se transa entre el Banco, los directores del Banco y los 15 sindicatos, entonces está bien relacionado, no hay travas para negociaciones colectivas, de hecho hace poco tuvimos una negociación colectiva y salió que es la más alta entre los bancos de Chile, me refiero al bono que se les dá por termino de conflicto, a los beneficios que se obtuvieron, por ejemplo que todos los años te tengan que subir el 10% por meritocracia, el jefe elige que personas realmente se merecen la meritocracia, entonces así en ese caso la relación es super cercana entre el Banco, el sindicato y las persona que trabajan ahí.

Análisis Entrevistas

Análisis Preguntas Generales

La realización de las preguntas de carácter general fueron aplicadas a la totalidad de los entrevistados , con el fin de apreciar la profundidad de conocimiento que tienen respecto al tema de la Sustentabilidad. Quienes respondieron las preguntas ostentan cargos que son relativamente destacados, tienen la facultad de tomar decisiones o aportar directamente con ideas en su área de trabajo. Este análisis irá pregunta por pregunta, comparando y refutando respuestas de los cinco entrevistados.

1. ¿Qué entiendes por Marketing Sustentable?

Así es como comenzamos con las palabras del Product Manager de Sostenibilidad Andrés Gamonal, quién estuvo disponible en todo momento a responder las preguntas sin restricciones. Para él, el Marketing Sustentable significa lo siguiente: “El Marketing Sustentable se trata de hacer iniciativas que vayan en pro de mantener una relación de largo plazo, ya sea con la sociedad en el caso de la Sostenibilidad o en el caso de la Sustentabilidad de hacer que el uso de recursos que hacemos sea respetuoso con el medio ambiente”. En este caso como encargado del área de Sostenibilidad podemos apreciar que su respuesta es bastante acertada e incluso nos aporta con la diferencia entre Sustentabilidad y Sostenibilidad, más aún al finalizar la respuesta, nos explica que es más utilizado el término Marketing Social que Marketing Sustentable y que su fin es “promover iniciativas que vayan en beneficio de la sociedad en su conjunto”. A grueso modo y por el detalle de sus palabras, está claro que la Sustentabilidad no es un organismo propiamente tal en Santander, y que

solo representa “iniciativas”, causa que denota una ausencia de Gerencia de Sustentabilidad como filtro para todas las políticas del Banco.

Por otro lado logramos obtener respuesta sobre el mismo concepto de Marketing Sustentable de Macarena Royo, Product Manager Marketing. Como egresados de la Carrera de Comunicacion Social en Marketing entendemos claramente que este último concepto debe ser transversal a las empresa y no puede perder coherencia en los diferentes departamentos. No supo darnos una respuesta clara respecto al concepto, pero obtuvimos la siguiente expresión: “ si hago una campaña puede ser muy buena marketeramente pero la idea es que tenga un sustento detrás y eso se nota”. La respuesta fue literal al concepto y no referente a la tendencia de Marketing. Por consecuencia planteamos la pregunta ¿Si los encargados de Marketing no tienen una mínima idea de las nuevas tendencias en la disciplina, podrán ser efectivos en sus campañas?

Sin embargo para Mariana Augusto, Product Manager del área de Productos, el Marketing Sustentable es “hacer un negocio, sin que tenga un gran impacto Ambiental y Social”. Y claro podemos inferir que esta colaboradora de Banco Santander si tiene una interpretación de la Sustentabilidad, pero sin conocer realmente las áreas que implica esta tendencia. Por consecuencia son estas inconsistencias las que provocan contaminación en la comunicación, generando distintas informaciones en los colaboradores de los departamentos. Mientras que para Daniel Rodríguez, Sociólogo, Ejecutivo de Convenios con Empresas, existe un desconocimiento del tema en cuestión y logra darnos la siguiente respuesta “la manera de publicitar o establecer una comunicación con el entorno”.

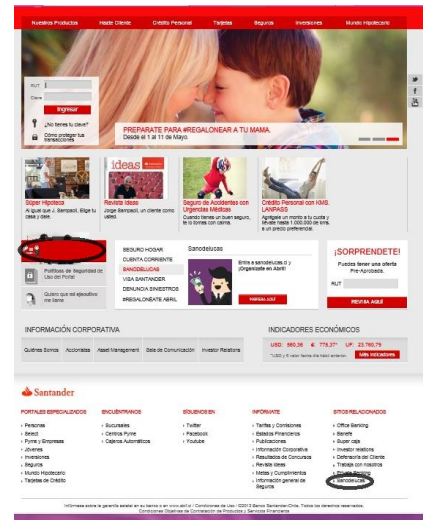
Con tal respuesta podemos decir, que la comunicación respecto al tema en estudio del Banco Santander aún no es efectiva y carece de preparación a sus colaboradores.

Con María José Velazquez, Analista de Gastos, pudimos apreciar que si tiene un conocimiento del concepto de Marketing Sustentabilidad, haciendo énfasis en lo siguiente: “Entiendo que es todo lo que involucra Marketing, pero dándole un enfoque con Responsabilidad Social y responsabilidad también de los recursos yo creo”. El manejo de los recursos tiene estrecha relación con la definición de Sustentabilidad de nuestro Marco Teórico, es decir, no comprometer con el desarrollo de hoy, las generaciones futuras. Esto último en todo orden de cosas, implementos, acciones, políticas, etc. de las organizaciones.

2. ¿Cuál es su opinión con respecto al Marketing Sustentable de su empresa?

El Banco efectivamente tiene lineamientos internacionales que hablan de un “Triple Bottom Line”, a raíz de esto Andrés Gamonal se refiere de la siguiente manera “quiere decir que uno trabaja en una dimensión Social, Económica y Medioambiental”. Lo cual da cuenta del intento de implementación de los 3 pilares fundamentales del Marketing Sustentable. Este entrevistado pone énfasis a modo de ejemplo en lo Social, específicamente al apoyo que el Banco Santander hace a fundación “Techo” (antes un Techo para Chile), pero aún así llamando a esta asociación, alianza estratégica, el Banco no se ha manifestado respecto a la adquisición de viviendas de emergencia de menor costo y mejor calidad,

que la empresa I + K Studio Design ofreció a través de la fundación al gobierno para las tragedias del Norte de Chile, tal causa lo convierte en un actor pasivo y puede interpretarse como una acción Greenwashing. Continuando con la entrevista Andrés mezcla las esferas Económica y Social, diciendo: “ el corazón de nuestro negocio está en administrar bien los dineros de las personas, por tanto nuestra expertis está desde ahí, y desde ahí trabajamos para beneficiar la sociedad” , esto aludiendo a la Educación Financiera que ofrece el programa “Sanodelucas” que tiene Banco Santander, que sin embargo y a simple vista u oído puede ser una gran ayuda, pero que no es comunicado propiamente tal como campaña constantemente, y en el Home de su página web utiliza los espacios enmarcados en círculos negros de la ilustración del costado.



En el aspecto Mediambiental, “tiene que ver con las sucursales, con las luces, con las aguas, con el ahorro, con el respeto por el tema”, dice Andrés. Sin embargo, existen datos sobre aumento de consumo en papel de 206.580 Kilos en el año 2012 a 218.259 Kilos en el 2013, y en el consumo de energía de 13.367.336 KWH a 13.415.095 KWH en los años respectivos⁴⁶. Macarena Royo nos responde, diciendo “es empaparse en hacer bien tu trabajo”. No tenemos respuestas sólidas, y enfoca sus dichos en la retribución emocional que tiene ayudar a mujeres de escasos recursos con capacitaciones y posteriores créditos para su negocio, omitiendo claro lo que interesa realmente, las tasas de interés aplicadas. Por otro lado

⁴⁶ Memoria de Sustentabilidad, 2013.

Mariana opina que “está bien avanzado en comparación con otras empresas y está dentro de la cultura organizacional”; a nuestro juicio y hasta lo que hemos expuesto hasta ahora, la Sustentabilidad del Banco Santander no es más que un valor agregado a su negocio y no un elemento intrínseco de la empresa. Para reforzar esto Daniel Rodríguez dice lo siguiente “Creo yo que en los últimos cinco años ha tenido un giro mucho más enfocado a la Responsabilidad o la Sustentabilidad”, y sin tener mayor conocimiento está en lo correcto, la Sustentabilidad es una tendencia y las empresas deben adaptarse a tales cambios, más aún con los problemas que los Bancos en Chile han tenido con sus tasas de interés más altas según datos de la OCDE. Es aquí la diferencia entre el Marketing Sustentable y el Greenwashing.



Maria José Velásquez desde su relevante cargo nos asegura que: “Santander quizás lo encuentro un poco retrasado en el tema, yo creo que todavía se usan cosas que se deberían desechar, por ejemplo el papel, que podría ser todo virtual”. Esta crítica apoya los datos expuestos anteriormente, además cree que las campañas son poco creíbles diciendo “ahora salió la campaña de Sampaoli, no sé si todo el mundo creerá en lo que dice Sampaoli”. Si bien es un referente de opinión, puede provocar lo que en Publicidad recibe el nombre de “Over Promise”, es decir, “Cuando la publicidad amplifica en exceso las expectativas, termina generando una imagen idealizada de lo que promociona, que

supera con creces la realidad de lo que realmente ofrece”⁴⁷. ¿Y como no pensarlo si en este momento y en los próximos meses vienen los ofertones mundialeros?.

El consumidor tiene la libertad de elegir, pero no tiene la libertad de elegir los medios que existen o debiesen existir, entonces su libertad se ve coartada.

3. ¿De qué manera te involucras en la acción de Sustentabilidad?

“Para nosotros las fundaciones son aliados, trabajamos junto a ellos”, dice Andrés. Pero como mencionamos antes, existe una participación pasiva por parte del Banco, y no una manifestación activa que promueva, incentive, apoye y asesore realmente al objetivo, por ejemplo: Fundación “Techo”. Macarena Royo, en su respuesta insiste que “es hacer bien tu trabajo, es hacer con responsabilidad tu trabajo”; lo que no denota un interés fuera de lo laboral al realizar sus campañas, es la satisfacción que tranquiliza su ego, al “ayudar a alguien”. Mariana no manifiesta su participación directa en las acciones de Sustentabilidad, pero reconoce las actividades que el Banco realiza de la siguiente manera: “fidelizan a los empleados haciéndolos partícipes de una obra de caridad”. Sin embargo Daniel Rodríguez comenta “cada uno de manera individual tiene total libertad de manifestarse de manera responsable o Sustentable”; es decir, no están sujetos u obligados a comportarse de manera Sustentable dentro de la empresa. Y finalmente María José de manera enfática nos dice “tengo que

⁴⁷ Juan Boronat Martín, 2011.

medir lo que ellos gastan”, solo así es como ella participa de las acciones Sustentables.

4. ¿Tiene usted la posibilidad de aportar ideas de acciones Sustentables en su empresa?

Banco Santander tiene un programa para que los colaboradores entreguen sus ideas y proyectos de carácter Social. Andrés nos comenta: “se abre un espacio para que los funcionarios puedan participar, se llama “Proyecto Solidario”. Este último, entrega fondos para financiar las actividades pensadas por los colaboradores. Sin embargo, nos sorprende que al preguntar a Macarena Royo sobre lo mismo, Andrés interrumpe enfáticamente contestando por ella: “Eso ya lo conversamos...tiene que ver netamente conmigo, no con la Maca”. Entonces, ¿existe una real libertad para proponer proyectos, o los colaboradores están informados respecto al “Programa Solidario”? Para salir de las dudas, repetimos la pregunta a Mariana y con una actitud muy sincera nos responde: “mi área no está realmente relacionada con este tema, mi área es otro cuento”. Respuesta que delata una separación de los departamentos tal, que no incentiva o motiva a los colaboradores a estar atentos y dispuestos para este tipo de iniciativas. Más aún Daniel Rodríguez corrobora nuestras conclusiones enfatizando: “no, el Banco es bastante grande y tiene áreas específicas por sección”, finalizando su respuesta con “ se puede hacer alcances, pero no un aporte real”. Existen claramente incongruencias y cruces de información que no permiten al colaborador empaparse del espíritu Sustentable que Santander dice tener. Es así como nuestra última entrevistada, Maria José, responde: “Si, si tienes la opción”.

5. ¿Qué te motiva a trabajar en Banco Santander?

Esta es una respuesta a modo personal, donde los entrevistados tienen la libertad de exponer las razones que ellos estimen. Responde Andrés: “es super gratificante cuando te das cuenta, que con tú gestión o con tú capacidad de convocar a muchas personas, estás ayudando a una fundación”. Si bien tiene un sentido Social que alude al cooperativismo, también nos comenta que los funcionarios están recolectando dinero para ayudar a la fundación “Techo”, donde podemos inferir que claramente no es una iniciativa propuesta por colaboradores, si no que por alguna gerencia; esto nos recuerda la ética iniciativa que algunos supermercados emplearon en los días de tragedia, la cual consistía en dejar un aporte comprado justamente en el mismo local, para posteriormente utilizar la marca de retail y entregar la colaboración. Macarena Royo nos comenta: “el impacto que veo en las personas, la trascendencia”; mientras que Mariana dice: “Primero el desarrollo profesional...bienestar del subordinado y empleado, fantástico”. Es necesario analizar el lenguaje que utilizó al momento de decir: “subordinado y empleado”, el inconciente le podría estar jugando una mala pasada dejando en evidencia el trato paternalista y poco inclusivo de Banco Santander. Para Daniel no existe una motivación desde el punto de vista Social y/o Sustentable, es así como nos comenta: “expectativas de crecimiento, conocimiento y rentabilidad personal”. Entonces, ¿Dónde está la Cultura Organizacional?. Siguiendo con las respuestas poco coincidentes, María José, nos responde: “el bienestar que tiene en la orgánica es muy bueno en relación a lo que te podrían ofrecer otros bancos u otras empresas”. Claramente hay colaboradores que si tienen la posibilidad de sentirse parte del Banco, participando, proponiendo,

etc. y otros que aún no pueden entregar respuestas que apoyen el sentido
Sustentable que Santander quiere demostrar.

Análisis Preguntas Específicas

Andrés Gamonal Comunicaciones y Sostenibilidad

En el siguiente análisis se medirán los conocimientos aplicados y relevantes que posee Andrés en su labor diaria en Banco Santander. Las siguientes preguntas están orientadas de manera específica en el área de Comunicaciones y Sostenibilidad de la empresa, con el objetivo de dilucidar su estructura y la efectividad de la Sostenibilidad en mencionadas áreas.

1. ¿De qué se compone el Área de Comunicaciones del Banco Santander?

Según lo recopilado en esta entrevista nos podemos dar cuenta que los aspectos sustentables son prioridad en el trabajo del Banco Santander. Por ejemplo, en el área de comunicaciones del Banco, el trabajo no consiste solamente en mantener un Feedback activo entre el Banco y su público interno y externo, sino que es también importante para este departamento impulsar las ideas innovadoras de los trabajadores en relación a los pilares de la Sustentabilidad, esto es Económico, Social y Medioambiental, en palabras de Andrés “la Sostenibilidad también que como les decía para mí es el más importante y como ya les contaba la gestión de proyecto e iniciativa en pro de la sociedad en su conjunto que ese es el resorte de nosotros”, en sus palabras da a entender, que para él la Sostenibilidad es el área más importante, habla a modo muy personal y no hace referencia que para el Banco Santander la Sostenibilidad es el área de mayor importancia.

2. ¿Cuál es la importancia de comunicar la Sustentabilidad que emplea Banco Santander?

La Sostenibilidad para el Banco es un trabajo que se realiza durante el tiempo, es decir, lo que se realice hoy se verá reflejado en el mañana, lo cual se solidificará en la Imagen de la institución. Andrés decía “La Sustentabilidad es un eje fundamental, el Banco tiene el objetivo de ser el mejor Banco para sus funcionarios y también ser el mejor Banco para sus clientes”. Si bien la Sustentabilidad en Santander es un eje fundamental como lo recalca Andrés, no es el punto de partida para cualquier gestión a realizar por el Banco, por ejemplo: “Banco Santander envió sus contratos financieros para ser revisados por el SERNAC, institución que tras analizarlos advirtió que éstos tenían cláusulas eventualmente abusivas”⁴⁸. Ser el mejor Banco para sus clientes es una consigna que conlleva un trabajo enorme, una empresa sustentable, no puede presentar abusos o indicios de este frente a ningún Público.

De esta manera trabajar con un enfoque Sustentable es vital para los accionares del Banco, pues con ella se apoya a la Visión de Santander “Ser un actor de primera línea en el mercado financiero chileno y un Banco de referencia en Latinoamérica, que anticipe tendencias, ofrezca soluciones creativas y únicas, que constituyan una respuesta de calidad a los requerimientos de nuestros accionistas, clientes, empleados y de la

⁴⁸ SERNAC, recuperado de <http://www.sernac.cl/sernac-presenta-demanda-colectiva-contra-banco-santander-por-clausulas-abusivas-en-contratos-de-mutu/>

sociedad en su conjunto. Con nuestra gestión contribuiremos fuertemente al desarrollo económico del país y al progreso de las personas”⁴⁹. Para esto es también útil e importante que se trabaje tomando en cuenta una Educación Financiera, la cual hoy en día existe, pero es desconocida por gran parte de la comunidad, su impacto es muy leve y no se comunica a nivel de masas.

3. ¿Qué opinan los trabajadores del Banco acerca de las acciones Sustentables que se realizan?

Al visualizar el Público interno de la empresa, los empleados se encuentran satisfechos con lo que les ofrece y entrega el Banco, según lo que nos contaba Andrés, Santander se ha encontrado siempre en el “Top Ten” de las empresas evaluadas por “Pro Humana”, instancia que verifica el clima laboral y la satisfacción de sus colaboradores internos (colaboradores), lo cual resulta tremendamente útil al momento de llevar a cabo las acciones necesarias para el diario vivir de la institución. Además, los funcionarios del Banco se han visto notablemente interesados en el accionar de diversas gestiones sociales que ha realizado la empresa, por ejemplo el proyecto “Techo Chile” siempre ha tenido participación del Banco y sus funcionarios, los cuales ven con buena impresión esta idea. Según el previo análisis podemos inferir que los colaboradores no realizan aportes significativos en cuanto a ideas de acciones Sustentables para con sus alianzas estratégicas o para la comunidad misma, se entiende esto ya que él no comenta ni un caso de algún funcionario que expresará su opinión en pro de ir más allá de

⁴⁹ Ver en Marco Teórico.

la ayuda establecida en la alianza, además podemos concluir que los mismos colaboradores no están 100% informados del accionar Sustentable de Santander, ya que no solo se debe destacar actos de “caridad”, sino que se requiere un entendimiento transversal de las acciones Sustentables empleadas, para lo cual los colaboradores entrevistados, demostraron inconsistencias en relación al departamento en el cual se desenvuelve Andrés.

4. ¿Cómo afecta al rendimiento productivo de los trabajadores las medidas Sustentables que se aplican?

Las acciones Sustentables del Banco también son beneficiosas para este, pues por ejemplo, en base a la “Educación Financiera” el cliente se verá más y mejor informado al momento de requerir los servicios de Santander, por lo tanto es mucho más probable que estos clientes continúen requiriendo el apoyo de la Institución, con lo cual los ejecutivos ganan clientes durante el tiempo y no en ocasiones únicas, así recordamos las palabras de Andrés “La sostenibilidad está dentro del ADN del Banco”. Andrés enfoca directamente su respuesta al negocio mismo y la relación entre ejecutivo y cliente, pero en Santander posee múltiples departamentos con funciones de todo tipo y no orientadas plenamente al negocio. Es importante saber cómo afecta al rendimiento productivo de todos los colaboradores del Banco, en una respuesta generalizada que represente a la totalidad.

5. Comunicacionalmente hablando ¿Qué ha sido lo positivo y negativo que ha experimentado el Banco Santander con las medidas Sustentables que se han aplicado?

Siguiendo lo indicado por Andrés podemos confirmar el carácter de “positivo” que tiene la Sustentabilidad, en su amplio espectro es siempre favorable, ya sea Social, Económica o Medio Ambientalmente. Ser Sostenible significa apoyar a la gestión del ofertante, pues le entrega mayor credibilidad, y por otro lado también apoya a los clientes que sienten más confianza frente a una situación que le muestre las diversas aristas del negocio o intercambio que desea realizar. Así entonces, podemos afirmar que realizar un Marketing Sustentable será siempre positivo de la forma antes indicada, por lo tanto debería estar implementado en todo tipo de empresas, pues se convierte en un agente de apoyo significativo pues vela por la satisfacción actual y futura de los actores que interactúen en la transacción. La Sustentabilidad como ya sabemos contempla el aspecto Social en que participa la empresa y Andrés incluye en su respuesta la siguiente frase: “Nosotros no hemos reportado nunca una mala experiencia, ni en términos de funcionarios ni en términos de clientes”. Si eres Sustentable socialmente hablando, ¿no deberías saber lo que pasa en tu entorno?, la respuesta es: Si. Hacemos alusión a esto ya que comunicar sustentablemente es legitimar un Feedback que debe existir y en la actualidad Banco Santander presenta múltiples reclamos en “www.reclamos.cl”, esta página “se ha transformado en el foro web más importante de Chile en materia de transparencia y relaciones de consumo, aportando así al perfeccionamiento del mercado”⁵⁰. Los clientes se quejan

⁵⁰ Recuperado de www.reclamos.cl/quienes_somos, mayo 2014.

de malos tratos, abusos, servicio deficiente, negligencias e incluso burlas, cada semana hay más y más reclamos, después de todo, es la opinión de sus clientes en un foro social consolidado.

- **Para finalizar y para resumir, nos puedes decir ¿qué es Sustentabilidad y qué es Santander, conviven juntos?**

En el caso del Banco Santander, la Sustentabilidad, a nivel mundial, es política dentro de su accionar, es importante para ellos llevar a cabo su trabajo siempre con un enfoque Sustentable, pues así se asegura un buen negocio, para ambas partes del intercambio, es decir, esta se realiza con mayor confianza pues se tiene siempre presente toda la información necesaria para cualquier servicio financiero que se requiera, de esta forma no solo se asegura un buen negocio en el presente, sino que se crea una visión sólida y confiable del Banco por parte del cliente para alguna nueva ocasión en el futuro.

Macarena Royo Marketing y Sostenibilidad

La siguiente entrevista, está dirigida al Área de Marketing y Sostenibilidad, específicamente a Macarena Royo, Product Manager y Periodista encargada del Área. El objetivo es reconocer que acciones de RSE han implementado en sus campañas de Marketing, lo que por cierto nos entregará el nivel de autocrítica que esta posea y la inclinación hacia un pilar de la Sustentabilidad.

1. De acuerdo con lo mencionado en la Memoria de Sustentabilidad, en el 2012 tenían un 73% de satisfacción neta como una de las mejores empresas para trabajar.

¿Qué ha hecho Banco Santander desde ese período hasta hoy, para aumentar ese 73% de clima laboral?

Santander ha implementado y entregado beneficios a los funcionarios, lo que genera cierto bienestar en los colaboradores; es así como Macarena percibe desde su experiencia el cálido clima laboral que su lugar de trabajo le entrega, retratando aquello con las siguientes palabras: “al menos yo en mi punto de vista me siento muy a gusto acá por lo que te decía por los beneficios”. Por otra parte, evidentemente existe una desinformación de las jefaturas de lo que realmente sucede con el mantenimiento o aumento del 73% de clima laboral; ya que la entrevistada evade la pregunta, entregando sólo una visión particular y no responde con datos duros sobre las iniciativas que Santander lleva a cabo.

2. Según datos SERNAC, Santander junto con otros Bancos y casas comerciales son los que tienen el CAE más alto en el mercado Chileno. Según su Memoria de Sustentabilidad dicen tener su foco puesto en la transparencia y la transformación de clientes y equipos, entonces:

¿Cómo busca ser el Banco con la mayor transparencia y transformación a nivel global dentro de su grupo “Santander” y otras instituciones bancarias, si sus tasas están dentro de las más altas del País?

Continúa la falta de información y de transparencia por parte de los profesionales, ya que no están claros o no quieren reconocer los porcentajes utilizados en las tasas de interés o políticas crediticias respecto a otras casas financieras, dejando ver esto último en la siguiente respuesta: “no tenemos nada que ocultar, o sea ahí está todo, está la información, los avisos. Siempre el SERNAC, también nos pide eso, que vaya información correspondiente. O sea tú tienes la libertad de elegir en el fondo”. Es decir, no hay voluntad para ir más allá de la norma o marco legal. Sin duda, el concepto de “transparencia” puede estar siendo utilizado como un lavado de Imagen quedando relegadas solo a palabrerías, ya que en Febrero del presente año, SERNAC la institución encargada de velar por los derechos de los consumidores, instauró una demanda colectiva a Banco Santander por cláusulas abusivas en contratos de Mutuos Hipotecarios⁵¹. Por

⁵¹ SERNAC, recuperado de <http://www.sernac.cl/sernac-presenta-demanda-colectiva-contra-banco-santander-por-clausulas-abusivas-en-contratos-de-mutu/>

consecuencia la Memoria de Sustentabilidad y su foco de transformación global quedan en cuestionamiento.

3. ¿Cómo se encarga a diario el grupo Santander, en aportar a sus colaboradores que se sientan más y mejor satisfechos en su empresa?

Para Macarena el trabajo en equipo es importante, dejándolo ver en esta respuesta: “o sea, por ejemplo el mío con Andrés que somos de distintas áreas, yo me siento súper trabajando en equipo contigo (mira a Andrés)”. Pero estos dichos son muy cuestionables, ya que las respuestas de Macarena durante toda la entrevista no han sido sólidas, llegando incluso, a tener que responder Andrés por ella. Hecho que da cuenta de poca comunicación o incompetencia; entonces, ¿Somos un equipo en donde todos somos escuchados, o bien sólo escucho y acato? De algún u otro modo podríamos hablar de una empresa subsidiaria, es decir, no hay políticas reales, si no, solo beneficios para que el colaborador se sienta bien o crea estar bien.

4. ¿De qué manera el grupo Santander cree que son percibidos o vistos por sus Stakeholders?

Macarena nos comenta: “yo creo que los últimos tres años o dos años ha habido harta preocupación por los proveedores más chicos”. Es decir, hace muy poco tiempo que por ejemplo el segmento pyme ha tomado relevancia en su modelo de negocio, sabiendo que de ese dinamismo el país logrará

crecimiento. No tiene u omite conocimiento de las percepciones de clientes, proveedores, comunidades, etc.

- 5. ¿Cuál de estos 3 puntos de la RSE son más importantes (Económico, Social o Ecológico) dentro de los pilares de la Sustentabilidad? Fundamente la respuesta (Sólo Responde Andrés).**

Andrés deja entrever que las tres áreas son importantes para el Banco Santander, y se refiere a cada una de manera particular, partiendo por el aspecto Social: “El Banco está muy ligado a la solidaridad social”, efectos que supuestamente se dejan apreciar en el apoyo a la Fundación Techo, pero como ya mencionamos son un actor pasivo de tales actividades. Por otro lado alude a la dimensión Económica desde el punto de vista Social, con el programa Sano de Lucas y la Educación Financiera, pero con los datos de demandas y tasas usureras, esta iniciativa no tiene mucho sentido. Por otro lado, para Andrés el Banco desarrolla actividades con fines Medio Ambientales, ahorrando energía, pero también es refutable con los datos expuestos en las preguntas generales.

Mariana Augusto Marketing y Productos

El Marketing en la actualidad ha quebrantado diversas murallas que algunos años atrás fueron impensadas, una de ellas está ligada a la presión social que existe sobre las empresas en la actualidad, en relación al trato que estas brindan, y no sólo el trato percibido por los clientes, sino que también el respeto y preocupación que tienen dichas empresas por sobre la calidad de vida de sus trabajadores y la responsabilidad que deben ejercer por el medio ambiente en el que se desarrollan. Las siguientes preguntas en conjunto con su análisis, están enfocadas específicamente en el área de Marketing y Sostenibilidad de Banco Santander y pretende esclarecer acciones de RSE y medir su impacto en la institución financiera.

1. ¿Para qué sirve el Marketing en el trabajo global de la empresa?

"El Marketing para mí como un Ingeniero Comercial, es implementar las 4P", si bien su aclaración no escapa de la necesidad empresarial, Banco Santander es un grande a nivel global y a raíz de esta grandeza, es que sus necesidades y responsabilidades son mayores. El Marketing moderno no solo debe apuntar a las 4P y sus pretensiones deben ser aún mayores, enriqueciéndose con las acciones sustentables que promueve Banco Santander, logrando un trabajo codo a codo entre estas dos visiones de negocio.

Para inferir más aún en el asunto, recalca que "en el negocio del Banco es importantísimo aplicar la parte de Distribución, la Plaza, Promoción y el mismo Producto", evadiendo temáticas relevantes que acontecen en la realidad actual

del Banco, dando sólo énfasis a un Marketing tradicional que no integra la Responsabilidad Empresarial en que se maneja el mundo del empresariado hoy en día.

2. ¿Cómo se lleva a cabo el trabajo en equipo con los demás Departamentos?

La cohesión existente en los departamentos de una empresa, recurren a temáticas y problemas macros de esta misma. Mariana entiende esto y como Product Manager de Banco Santander ahonda en el trabajo en equipo, afirmando que “es un trabajo del día a día, está en la esencia, en el ADN del Banco Santander trabajar en equipo”. En su declaración da a entender que existe un trabajo en conjunto con los otros departamentos y que es parte importante para el desarrollo de Santander, pero cuando se le pregunta acerca de la posibilidad de aportar ideas de acciones Sustentables para la empresa, ella declara que: “Mi área no está realmente relacionada con este tema, mi área es otro cuento”. Existe un alto grado de inconsecuencia y confusión al hacer un paralelo en dichas respuestas y denota que Banco Santander aún no emplea una verdadera Sostenibilidad a su Visión de empresa, ya que, un colaborador con cinco años de antigüedad posee ambigüedad en sus respuestas y poca seguridad de lo que realmente pretende y demuestra el plan de trabajo del Banco.

3. ¿El Marketing trabaja sólo sobre el público externo a la empresa o también sobre el interno y cómo?

El trabajo de Banco Santander está orientado de manera consciente al Público externo como interno, así indica Mariana la inclinación en el negocio del Banco al mencionar dos aspectos que ella considera importantes para responder la pregunta expuesta. Primero destaca un trabajo de Marketing a nivel externo, refiriéndose a Banco Santander, dice: “Una estrategia de Marketing que implementó es ponerse en el lugar del Cliente, tomar conciencia del endeudamiento, el endeudamiento responsable”. Educar a la gente en cuanto al endeudamiento es punto a favor para la empresa, tomando en cuenta la realidad que vive la sociedad chilena, pero por otro lado su difusión carece de fuerza y de impacto, la educación y transparencia deben estar al servicio de la comunidad, debe integrar a esta misma y por último brindar orientación, todo esto de manera responsable y eso requiere difusión a nivel Macro-Social.

Con respecto al trabajo interno en Banco Santander nos infiere que: “En cuanto a la Comunicación Interna, Marketing Interno, Un Techo Para Chile, ahí están fidelizando la marca; Santander junto a Un Techo Para Chile, yo ya sé que estoy trabajándo en una empresa que apoya a esta Institución”. Banco Santander a nivel interno promueve muchas prácticas a considerar, Mariana menciona a “Un Techo Para Chile” como un baluarte a la hora de hablar de Marketing interno, entre estas instituciones existe una alianza corporativa la cual permite la colaboración entre ambas. Para Mariana trabajar en una empresa que hace un real aporte a una organización sin fines de lucro es símbolo de fidelización de la marca (Santander), lo cual es positivo, pero no

es un factor diferenciador con respecto a la competencia ya que este tipo de alianzas es común verlas, en resumidas cuentas lo que se esperaba en esta respuesta, era medir la potencialidad y efectividad del Marketing empleado en Banco Santander, además de divisar la influencia de los otros departamentos, en definitiva, obtener la identidad de Banco, desde la vitrina de un colaborador con una experiencia basta en la empresa.

4. ¿Cuán útil es la formación profesional de quién trabaje en esta área y porqué?

Para esta pregunta su respuesta fue breve e incluye palabras y conceptos de uso ya frecuentes. Su enfoque nuevamente recae en las 4P como estandarte del buen uso del Marketing, descuidando e ignorando la amplitud a la cual llega a aplicarse el Marketing para las empresas modernas. Por otro lado destaca que en un eventual cambio de área laboral, no existe un temor al afrontar tal desafío, ella comenta que el modelo organizacional de Santander permite una fácil adaptación, ya que el ritmo y la cultura es la misma. Sin embargo su área de trabajo parece sólo considerar las 4P como eje de trabajo, cuando en la cultura organizacional de una empresa, se debe tener en cuenta todos sus atributos y emplearlos en cuanto a una visión de trabajo, que en Banco Santander, es mucho más que aplicar las famosas 4P, que por cierto en la actualidad son mucho más que cuatro.

5. ¿El Marketing en Banco Santander pretende una cercanía con sus Clientes? Fundamente su respuesta.

Si bien es una pregunta que da pie a una respuesta predecible, el objetivo de esta es analizar la respuesta en base al conocimiento neto que debe presentar un trabajador en esta área. Mariana infiere en dos acciones que considera que logran una cercanía con los clientes, uno de ellos es la ya mencionada “Educación Financiera”. En esta acción ella afirma que la intención de Banco Santander es educar y dejar explícitamente claro lo siguiente: “Por favor, tomen conciencia, cuando es necesario endéudese”. Seguido de esto nos comenta acerca del SERNAC Financiero, explicando su creación y su posición regularizadora frente a las instituciones financieras, en donde, existían una gran cantidad de abusos sobre los clientes. En su respuesta y en relación a la intervención del SERNAC, ella manifiesta que Banco Santander hace un aporte válido para sus clientes, con la consigna siguiente: “Yo te saco de apuros, sin abusos. ¿Quieres un hipotecario? Yo te lo doy, ¿estás con un endeudamiento por el colegio de los niños? Yo te apoyo. Ese es el Mensaje”. Mariana presenta un compromiso real con su trabajo, pero declara que estas acciones se vinculan con el interés de crear una cercanía con los clientes, es más, relaciona la responsabilidad empresarial de Banco Santander con el SERNAC Financiero, en un intento de vincular sus propósitos, pero es el mismo SERNAC quien en febrero de este año presentó una demanda colectiva contra Banco Santander por cláusulas abusivas, declarando lo siguiente: “El SERNAC interpuso una demanda colectiva contra el Banco Santander tras revisar sus contratos y detectar que, a juicio del Servicio, éstos contenían cláusulas abusivas que infringen la Ley del Consumidor y afectaban patrimonialmente a los consumidores”

⁵².Totalmente contraproducente en cuanto comunicación y acción, ya que Mariana magnifica las labores responsables de su empresa y por otro lado Banco Santander como empresa “Sustentable” infringe la ley del consumidor con prácticas abusivas para sus clientes.

⁵² SERNAC, recuperado de <http://www.sernac.cl/sernac-presenta-demanda-colectiva-contra-banco-santander-por-clausulas-abusivas-en-contratos-de-mutu/>

Daniel Rodríguez Marketing y Productos

Al igual que Mariana Augusto, Daniel tendrá la oportunidad de responder las mismas preguntas, lo que otorgará dos visiones distintas y complementará mejor aún el análisis posterior. Las siguientes preguntas en conjunto con su análisis, están enfocadas específicamente en el área de Marketing y Sostenibilidad de Banco Santander y pretende esclarecer acciones de RSE y su impacto en la institución financiera.

1. ¿Para qué sirve el Marketing en el trabajo global de la empresa?

Para tan amplia pregunta, Daniel nos dice que el Marketing en Banco Santander sirve para “llamar la atención, captar la atención de los clientes, llámese clientes a los externos como los internos”. En su singular respuesta hace referencia a los clientes y menciona la alianza existente entre el Banco y “Un Techo Para Chile”, también hace referencia al Director Técnico de la Selección Chilena de Fútbol, destacándolo como un referente para la sociedad chilena y un factor clave del Marketing realizado. Si bien los referentes populares refuerzan la aprobación de las marcas al enfrentarse a la sociedad, el Marketing es mucho más que eso. Tener una identidad consolidada en base a una imagen que brinda seguridad y confianza es trabajo del Marketing, lo importante es la manera de efectuar las acciones, y ser Sustentables en los tres pilares incondicionales, da pie para poder responder de manera consecuente. Daniel en su respuesta se hace la siguiente pregunta en cuanto al Marketing interno aplicado en Santander:

“¿Cómo nos repercute o cuál es el mensaje que nos llega?”, para esto el responde que “todo es loggable” y esa misma motivación debe ser transmitida a los clientes. A vista de Daniel, Banco Santander pretende ser un aporte sustancial para sus clientes, y es natural que su postura esté a favor de su empleador, incluso cuando Daniel pueda desconocer datos relevantes del actuar de Banco Santander en la comunidad, con esto se puede hacer un paralelo entre las buenas intenciones del Banco con sus clientes y la reciente demanda que presentan por abusos en sus contratos.

2. ¿Cómo se lleva a cabo el trabajo en equipo con los demás departamentos?

Daniel dilucida que en Banco Santander existe un trabajo en equipo y hay empatía entre los distintos departamentos, ya que todos los colaboradores trabajan en conjunto para lograr los objetivos anualmente planteados por la empresa. Es sin duda un respuesta perfecta que comprende una buena gestión empresarial, donde se promueve el compañerismo y la relación profesional de sus colaboradores. Pero su respuesta es totalmente incompatible para cuando se le preguntó si podía hacer aportes en ideas Sustentables, en respuesta a aquella pregunta el declaraba que “no” y que existe un departamento para cada área y que el no podía hacer un aporte real. El trabajo en equipo carece de preocupación en cuanto a la escucha de opiniones, por parte de los clientes y de sus propios colaboradores.

3. ¿El Marketing trabaja sólo sobre el público externo a la empresa o también sobre el interno y cómo?

Daniel sorprendentemente en esta pregunta nos responde: “Interno, en diferentes áreas y en iniciativas”. Obviamente que también incluye el trabajo en el público externo de la empresa, por que en su respuesta solo apunta al desarrollo interno de esta. En lo ideal de respuesta hubiese sido mencionar el trabajo realizado en ambos públicos y hacer paralelos que den indicios de una colaboración constante. Nos indica que el área de Recursos Humanos, el Sindicato y la Intranet promueven constantemente actividades para los colaboradores, incentivando valores positivos para ellos. Nuevamente distinguimos la apreciación por parte de los trabajadores con las actividades de Santander las cuales se orientan a temáticas sociales, pero internamente siguen careciendo de trabajo en equipo a nivel de poder ser un real aporte con otros departamentos, carecen de retroalimentación del capital humano profesional.

4. ¿Cuán útil es la formación profesional de quién trabaje en esta área y por qué?

Es preponderante y existen oportunidades de crecimiento a nivel profesional, según Daniel. En cuanto se le pregunta: ¿Te vas capacitando dentro de la misma empresa?, el responde categóricamente: “Más que capacitar, porque las capacitaciones siempre están pero están enfocadas más que nada a producto”. Es importante señalar que si existen

capacitaciones constantes dentro de la empresa, ¿Por qué se hallan desconocimientos de aspectos relevantes para la empresa?.

No es menos importante procurar por el crecimiento profesional de cada colaborador del Banco, pero en cuanto a conocimientos de la cultura organizacional de Banco Santander, existen vacíos, respuestas contradictorias e incluso ignorancia en ciertos puntos.

5. ¿El Marketing en Banco Santander pretende una cercanía con sus clientes? Fundamente su respuesta.

La cercanía de Banco Santander para con sus clientes esta definida en gran parte con la inclusión de “Sampaoli” como rostro representativo, según lo interpreta Daniel. Por otro lado Daniel establece otra confusión e incoherencia con relación al Marketing de Banco Santander, replicando que: “El Marketing de Santander hoy en día está enfocado 100% a ellos, 100% a un cliente externo”. En un pregunta anterior nos daba a entender la importancia y la preocupación de Santander por aplicar un correcto Marketing interno y en esta ocasión es tajante en declarar un enfoque 100% al público externo. Inconsecuencias que una empresa Sustentable no puede presentar, ya que colaboradores desinformados no podrán representar de manera correcta a su empresa.

María José Velázquez Recursos Humanos

Como Analista de Gastos, María José, tiene una visión amplia y holística sobre el desempeño de las diferentes Áreas o Departamentos que Banco Santander tiene. Es por esto que las preguntas relacionadas con Recursos Humanos, pueden ser perfectamente respondidas por ella. Con la entrevista pretendemos verificar la inclusión de los colaboradores en Políticas Sustentables, identificar los puntos fuertes de la Imagen Corporativa y demostrar el tipo de relación que establece el Departamentos de RR.HH con sus colaboradores.

1. Independiente del cargo y labor que desempeñe cada colaborador, ¿Existen actividades e iniciativas inclusivas, que permitan la interrelación entre ellos?

“Fudy, es que te trasladen a algún otro país integrándote como un buen profesional y potenciándote para ser un directivo”, es lo que comenta Maria José. Pero más que iniciativas inclusivas de Banco Santander, es proponer iniciativas individuales o no colectivas dentro de cada departamento en cuestión. Se puede inferir que sólo se premian a las personas con mayor jerarquía y tiempo en la empresa, y no a los que claramente puedan contar con el perfil. Por otra lado la interrelación es necesaria para la coherencia de información en las organizaciones, elemento que se ha visto con dificultades con esta investigación.

2. Según su apreciación, ¿En qué puntos cree usted que sus políticas favorecen al bienestar de sus colaboradores?

María José, alude a los Sindicatos: “tu por ley en el Banco te tienes que adherir a algún sindicato”. Es decir, la entrevistada considera a su favor esta política. Pero, también por ley esta la libertad de adhesión, lo que deja la sospecha de negociaciones previas con los sindicatos de Banco Santander, a modo de anticiparse a los reales conflictos, y encubrir ciertas prácticas.

3. En cuanto a su departamento, ¿Pierde total relación el colaborador recién ingresado, con el departamento de Recursos Humanos?

María José nos comenta: “luego que ingresas si no tienes un nivel de estudios que te favorezca en relación a tus compañeros, te tratan de explicar y por ejemplo te hacen cursos de Excel o cursos de Acces”. Banco Santander en este aspecto demuestra consistencia, y si invierte en capacitación, independiente de las capacidades de quien pretenda trabajar con ellos.

4. ¿Cuáles o qué tipo de actividades realizan para mantener el espíritu responsable y comprometido de sus colaboradores?

“Por todos los eventos hacen algo, ningún evento se queda”. Así es como María José nos comenta sobre actividades lúdicas que realiza Santander, pero en ningún momento menciona charlas motivacionales, capacitaciones, inducciones sobre los mercados o tendencias, etc. La información que la

entrevistada nos entrega corresponde a políticas subsidiarias, donde los beneficios superficiales mantienen felices a los colaboradores, lo que da como resultado muchas de las respuestas inconsistentes que obtuvimos. También, la siguiente frase: “Si no trabajas en el centro, te dán los cheques restorán”, claramente indica que solo ciertos lugares u oficinas centrales tienen en sus acopios casinos, para que sus colaboradores puedan almorzar en sus horas de colación; sinónimo de pérdida de tiempo correspondiente al descanso por buscar lugares apropiados.

5. ¿Qué tipo de relación mantienen con él o los sindicatos?

La entrevistada enfatiza: “toda la gente del Banco tiene que estar adherida a los sindicatos, por una ley que existe”. Claramente es una política interna de Santander lo que obliga este cometido, coartando la libertad de pertenecer o no a un Sindicato. Como nos referimos anteriormente, puede existir una especie de negociación previa, que es comunicada en todo momento como un beneficio, es decir, los colaboradores ven positivamente esta relación Sindicato-Empresa, pasando por alto los reales beneficios que estos deberían tener sin norma de ingreso obligatorio.

Conclusiones

- ✓ No existe conocimiento por parte de los colaboradores sobre las medidas de Banco Santander para el mejoramiento del Clima Laboral.
- ✓ Utilizan el concepto de “Transparencia” como “Greenwashing”, omitiendo información sobre tasas de interés y cláusulas abusivas.
- ✓ Se intenta el trabajo en equipo, pero los departamentos poseen información y conocimientos sobre el Banco diferentes, por otro lado se basan en los “beneficios” para mantener bien a los colaboradores.
- ✓ Los colaboradores no conocen la percepción externa sobre Banco Santander.
- ✓ El Banco pretende enfocarse en el aspecto Social de la Sustentabilidad, a pesar de que ahí están los mayores cuestionamientos.
- ✓ Santander tiene actividades inclusivas desde la individualidad.
- ✓ Existe una interrelación entre departamentos incorrecta, los colaboradores no manejan aspectos básicos o trascendentes a las políticas que pretenden instaurar.
- ✓ Ley obligatoria de asociación a Sindicatos, en consecuencia sospechas de negociaciones previas y lavado de Imagen.

- ✓ La entidad Bancaria invierte en capacitaciones.
- ✓ Para mantener la responsabilidad y compromiso de los colaboradores, solo aplican actividades lúdicas.
- ✓ La Sustentabilidad en Santander aún no es comprendida y aplicada en su conjunto.
- ✓ Mínima mención al aspecto Medioambiental de la Sustentabilidad, derivando su atención en gran parte al aspecto Social, seguido del Económico.
- ✓ Poca profundización en respuestas, reiteradamente recurran a los mismo recursos, ejemplo: Alianza “Un Techo Para Chile”.
- ✓ Desequilibrio en preguntas de conocimiento general, no todos manejan y trabajan la misma información.
- ✓ Carente propagación del departamento de Sostenibilidad. Colaboradores aún desinformados del real gestor Sustentable.
- ✓ Marketing basado en la operacionalidad de las 4P, obstaculizando un plan de Marketing Sustentable.
- ✓ Funcionario comprometido con el mensaje de Santander, desconociendo demanda por cláusulas abusivas.

Análisis FODA Banco Santander

Fortalezas

- ✓ Reconocimiento de la marca a nivel mundial
- ✓ Capacitaciones a recién ingresados
- ✓ Amplia Línea de Negocio
- ✓ Amplia cobertura (sucursales)

Debilidades

- ✓ Falta de información por parte de los colaboradores acerca del concepto de Sustentabilidad.
- ✓ Falta de transparencia en las Líneas de Negocio.
- ✓ No existe conocimiento absoluto de los colaboradores con respecto al “Proyecto Solidario”
- ✓ Estructura Organizacional no Sustentable
- ✓ Información y conocimientos sobre el Banco, diferentes en cada departamento
- ✓ Banco Santander desconoce o no toma en cuenta la percepción externa
- ✓ Falta de integración entre los distintos departamentos (trabajo en equipo)
- ✓ Miopía del Marketing (4P)
- ✓ Aún enfatizando en la Educación Financiera, existen cláusulas abusivas (ilegalidad)
- ✓ Uso de la Sustentabilidad como ventaja competitiva

Oportunidades

- ✓ Nuevo Paradigma Empresarial: La Sustentabilidad
- ✓ Cambio de Estructura Organizacional y Modelo de Negocio
- ✓ Organizaciones sin fines de lucro con interés social
- ✓ Certificaciones internacionales
- ✓ Obtención de percepción positiva de la marca

Amenazas

- ✓ Entidades reguladoras (SERNAC)
- ✓ Clientes informados
- ✓ “Estudios de Sustentabilidad” referentes a la aplicación (certificaciones)
- ✓ Mercado a la defensiva

Los puntos expuestos en este análisis FODA nos marca el camino a seguir, respecto a la Propuesta que presentaremos a continuación. Esta consta de tomar las Oportunidades, para mejorar las Debilidades que de Banco Santander se desprenden, y que omitiendo importantes pasos, no permiten la correcta aplicación del Marketing Sustentable, e imposibilita hacer frente a las Amenazas que lo circunvala.

Propuesta

Estrategia

Para comenzar, es necesario contextualizar lo que expondremos en la siguiente Propuesta y establecer las relaciones pertinentes al tema de estudio.

El Marketing como disciplina incorpora muchas profesiones relacionadas con la Comunicación, las cuales se encargan de promover cada estrategia y acción que se pretenda llevar a cabo. La puesta en marcha de un plan de Marketing en cualquier empresa, debe ser muy delicada y analizada; por que estamos tratando con personas, historias, deseos, necesidades e insatisfacciones de consumidores que buscan su bienestar a través de un producto o servicio. Son estos detalles los que marcan la diferencia entre las empresas y sus marcas; y más importante aún entre entre los consumidores y el Marketing. Es esta tarea la que tienen las empresas, la de conocer y reconocer las verdaderas carencias de las personas, con tal sutileza que su invasividad sea agradable y empática. Por que es este último concepto, el artifice de grandes aciertos y las Marcas deben dirigirse a establecer “buenas conversaciones”,y no a “vanales intercambios”, donde los consumidores sientan que las empresas rompan los canones morales y éticos. No será novedad que “en el año 2020 el mundo tendrá como segunda causa de discapacidad las enfermedades mentales”⁵³, y que “el consumo de antidepresivos alla aumentado en un 470 % estos últimos años en Chile”⁵⁴, lo que conlleva a otros problemas que justamente tienen que ver con las relaciones humanas. Es aquí donde las empresas deben ser un aporte a la sociedad desde el punto de vista del Marketing, y adaptarse a las necesidades y cambios que el consumidor y el mundo está experimentando. Las Estrategias de Marketing, concretamente

⁵³ OMS, Organización Mundial de Salud (2006). Prevención del Suicidio, un instrumento en el trabajo. Recuperado de “http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/75426/1/WHO_MNH_MBD_00.8_spa.pdf

⁵⁴ Jirón, M., et. Al., “Consumo de Antidepresivos en Chile entre 1992 y 2004”, en Revista Médica de Chile, N° 136, Santiago: 2008, págs. 1147-1154

debe ser un activo que genere Imagen Corporativa a las empresas, de esto se nutre y depende la prosperidad o éxito que pretenda. Aquí parte la relación entre Marketing y Sustentabilidad, un nuevo concepto para los tiempos de hoy y el futuro.

Hace ya un par de décadas, la Imagen Corporativa tiene una estrecha relación con la Legitimación Social, la cual debiese encontrar su fundamento en las Buenas y Verdaderas Prácticas del sector empresarial. Como ya mencionamos en el Planteamiento del Problema, el mercado es dinámico y las diferentes Industrias deben estar atentas a esos cambios. Así es como variadas encuestas aplicadas a países pertenecientes a la OCDE, donde Chile participa, nos dicen que “más de la mitad de los encuestados afirma que la Responsabilidad Social es el factor más influyente en la percepción que se tiene de una empresa; también que el 60% considera que las empresas no prestan atención a sus Políticas de Responsabilidad Social y una cuarta parte dice que sus decisiones de consumo son influidos por su percepción de la Responsabilidad de las empresas”⁵⁵. Datos suficientes que los encargados de Marketing y altos ejecutivos no pueden dejar pasar.

Por lo expuesto anteriormente, nuestra Propuesta se basará en el Enfoque de Comportamiento Estratégico y la modificación del modelo de negocio hacia la Sustentabilidad, el cual “Centra su punto de referencia en los agentes como decisores activos, que más allá de procurar su adaptación a condiciones de supervivencia, tratan deliberadamente de influir con su comportamiento sobre la estructura del sector, con la finalidad de lograr una imperfección relativa que les

⁵⁵ Encuesta Millenium Poll on Corporate Social Responsibility. Recuperado de <http://www.chiledesarrollosustentable.cl/noticias/noticia-pais/la-responsabilidad-social-en-el-nuevo-paradigma-empresarial-curso-gestion-estrategica-de-la-empresa-responsable-y-sostenible/>

permita cierto poder de mercado y beneficios extraordinarios”⁵⁶. Con tales medidas, pretendemos que la empresa que en este caso es la entidad bancaria Santander, modifique su estructura y a través de su conducta influya en el comportamiento del mercado.

La Herramienta de Investigación y posterior Análisis FODA nos dicen que Banco Santander no tiene Políticas Sustentables reales, y que todas ellas pueden ser totalmente cuestionables a causa de sus inconsecuencias. Por ejemplo, la falta de transparencia es un hecho, aún así cuando tienen demandas colectivas en contra de sus cláusulas. También tenemos la falta de información por parte de los colaboradores, no todos manejan lo mismo respecto a la Sustentabilidad de Santander; lo que finalmente provoca una percepción negativa por parte de los consumidores.

Por tal razón, con nuestra postura, aseguramos que eso se debe a un error o carencia en la parte más importante de Banco Santander, la **Estructura Organizacional**. Esta última se define como: “el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización”⁵⁷. Es decir, de acuerdo a tales órdenes jerárquicos, una organización buscará establecer relaciones con su público interno y externo. Es así como la información tomará identidad y carácter, para ser expuesta al juicio de los Stakeholders.

La relevancia que toma la Estructura Organizacional convoca una programación y planificación estratégica, que no permite la separación entre causa-efecto, ya que es el ADN de una empresa u organización, y todas las acciones deben pasar por

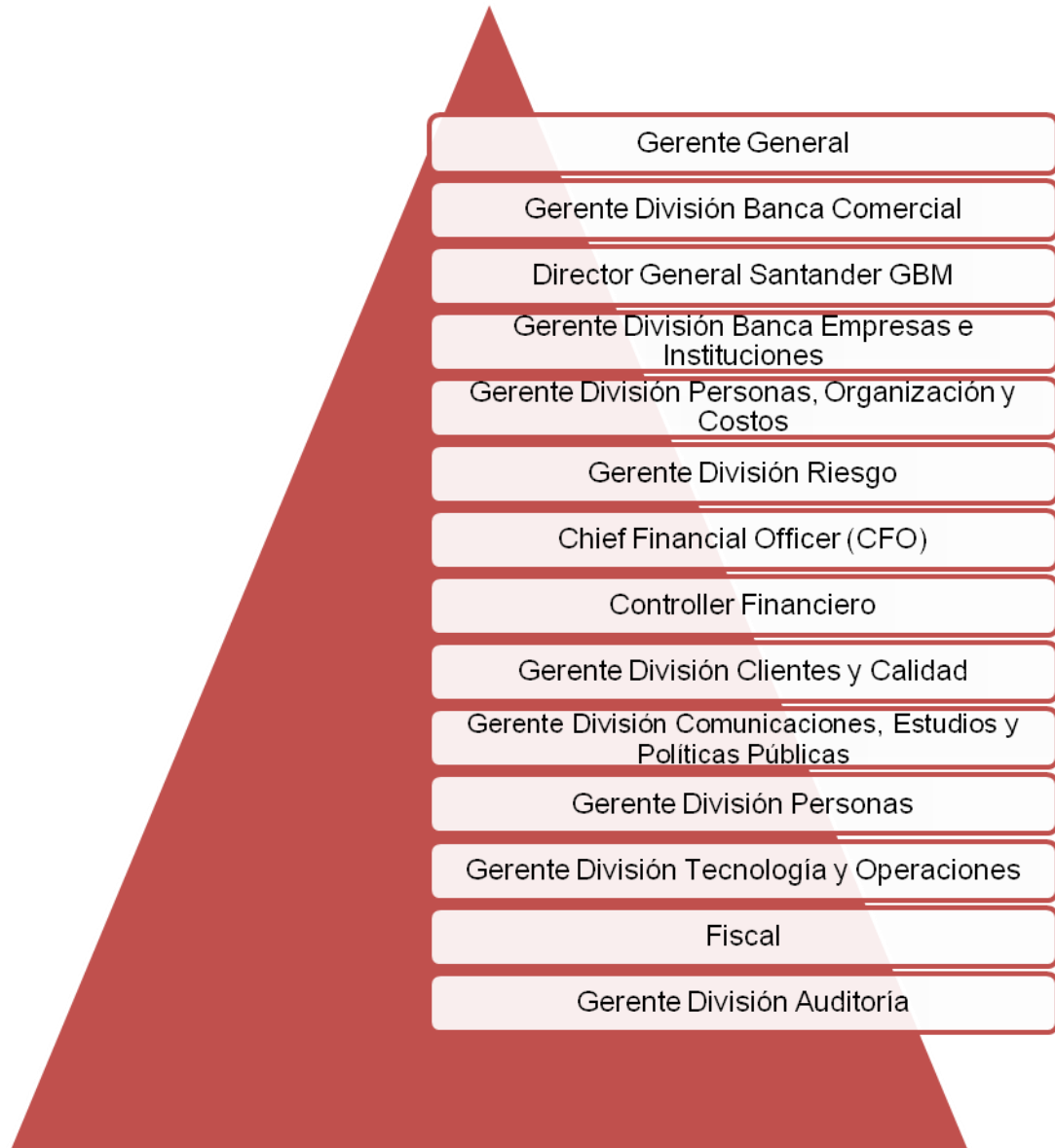
⁵⁶Porter, Michael (1980). Recuperado de “<http://www.zonaeconomica.com/enfoques-teoria-economica/organizacion-industrial>

⁵⁷ Kast, K. E.; Rosenzweig, J. E. (1987). Administración en las Organizaciones. Un enfoque de sistemas y de contingencias, McGraw-Hill, México

el filtro de la estructura y contribuir a los objetivos comunes que se pretenden alcanzar. Lo anterior deberá ser aplicado, porque el mercado no logra visualizar una Estructura Organizacional, es decir, se vuelve un intangible y solo las operaciones que de ahí emanen serán el puente principal, que permitirá la comunicación con los distintos agentes, y que más tarde alimentará la Imagen Corporativa y reputación de la misma.

A continuación presentamos la Estructura Organizacional de Banco Santander, con la cuál aspira a ser una empresa Sustentable:

Estructura Organizacional Banco Santander



58

⁵⁸ Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la ilustración, la Estructura Organizacional de Banco Santander no tiene o hace referencia explícita de una Gerencia, Área o Departamento de Sustentabilidad; si no que como uno de nuestros entrevistados, Andrés Gamonal, Product Manager de la División de Comunicaciones, Estudios y Políticas Públicas, nos indicó que ésta Gerencia, a través de un Comité de Sostenibilidad, se encargaba de las Políticas Sustentables de la empresa. Información que da cuenta, que el ADN de Santander no incluye la Sustentabilidad como filtro de su accionar, priorizando la rentabilidad del negocio por sobre las responsabilidades sociales que como empresa se autoproclaman. Esto responde a la falta de transparencia y responsabilidad que hemos podido evidenciar en esta investigación.

Según esta apreciación, la entidad Bancaria tomaría como una ventaja competitiva las herramientas que entrega el Marketing Sustentable, transformándose en un lavado de Imagen que pretende aprovecharse de las tendencias del Mercado.

De acuerdo a los conocimientos que interiorizamos en esta Tesis, y siendo consecuentes con la Propuesta, para remediar esto es necesario un cambio paulatino pero radical a la vez. Una innovación que por si sola demostrará su valor, conciencia y empatía con él o los mercados. Esto corresponde a un cambio de Estructura Organizacional, que como mencionamos anteriormente irá repercutiendo de manera positiva a todas la Gerencias de Banco Santander, abarcando desde los altos cargos hasta los demás departamentos.

Con tales modificaciones, las indicaciones gerenciales siempre tendrán un filtro Sustentable que abarcará los tres aspectos fundamentales: Economía, Sociedad y Medio Ambiente.

A continuación, la propuesta de cambio de la Estructura Organizacional de Banco Santander:

Propuesta Estructura Organizacional Sustentable



59

⁵⁹ Elaboración Propia

Técnica

Banco Santander en su modelo de negocio contempla muchas responsabilidades en los aspectos Sociales, Económicos y Medio Ambientales, pero carece de una constante y activa practicidad de estas mismas responsabilidades, es decir, no es eficaz y esto se evidenció en el análisis realizado a sus propios colaboradores en la Herramienta de Investigación.

El mayor problema que presenta Banco Santander en su actualidad es la **falta de información** latente en sus colaboradores en cuanto al accionar general del Banco. Posterior a la realización de las entrevistas se puede constatar que los colaboradores del Banco están muy concentrados en el área específica en la que se desenvuelven, lo que acrecienta el individualismo laboral y limita la expansión real de sus conocimientos, lo que por cierto, obstaculiza la posibilidad de ser un real aporte para sus compañeros de trabajo. Esta afirmación se aferra a la pluralidad de departamentos existentes, lo que ha conllevado a la designación laboral. Cada departamento es un sistema y cada uno de ellos opera en cuanto a lo permitido o a lo cual son sometidos.

Es importante destacar la transcendencia de comprender a cada uno de los departamentos de Banco Santander como distintos sistemas perteneciente a un universo, dado que la labor de cualquiera de estos sistemas, tendrá una participación que será sustancial por sobre los demás sistemas y así para todos estos. Un **Sistema** es “un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común”⁶⁰. Entendiendo el concepto de Sistema, podemos inferir que la realidad de Banco Santander no comprende la asociación entre la idea de Sistema y lo crucial que implica esto en el hábito de trabajo de que

⁶⁰ Pozo Navarro (1976), pág. 171.

cada colaborador, en el cual, cada uno ellos se ve afectado por las labores de los demás departamentos. Si bien hay una clara intención por partes de los entrevistados de mencionar el trabajo en equipo, no existe tal cohesión que genere tal vínculo en sus quehaceres diarios, es por ello, que se producen ciertos quiebres en cuanto al conocimiento de esos sistemas por sobre otros sistemas colindantes.

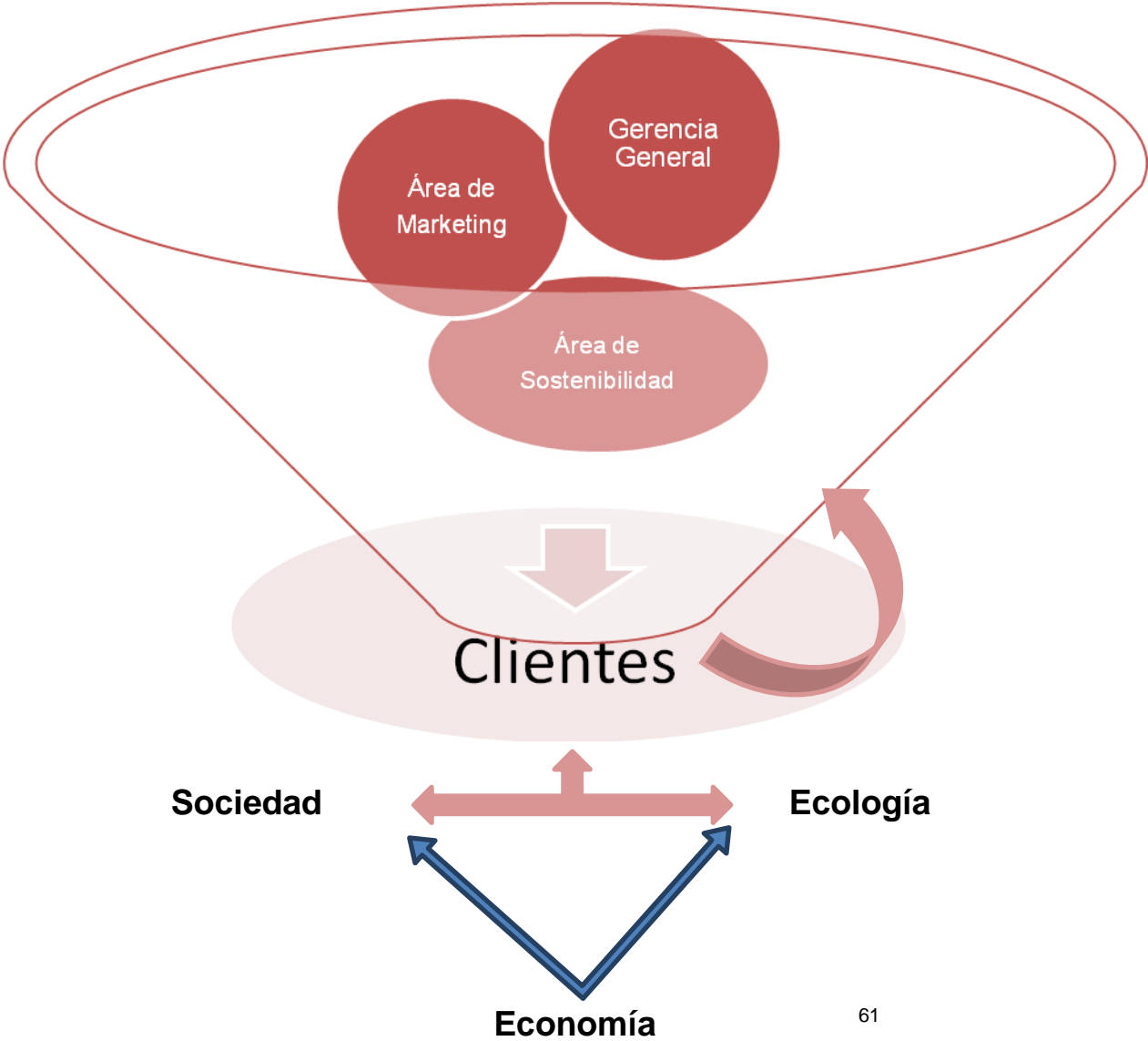
Para razonar de una manera más amplia, podemos evaluar las intenciones Sustentables de Banco Santander, con la **Teoría General de Sistemas (TGS)**, que sin duda alguna es una teoría adaptable para la evaluación de su modelo de negocios y así lograr una distinción clara en cuanto al relacionamiento de sus sistemas y la repercusión de un buen manejo del Marketing Sustentable.

Karl Ludwig von Bertalanffy, biólogo y filósofo austríaco, comprendió al organismo humano con un sistema abierto en constante intercambio con otros sistemas adyacentes, mediante interacciones entre sí. En su amplio conocimiento como biólogo y su entendimiento del organismo humano como un sistema abierto, fue capaz de dar origen al planteamiento de la TGS, en el cual es preciso disponer de una visión holística en cuanto a un análisis íntegro.

Bertalanffy entendió que la TGS se aplica como un estudio interdisciplinario el cual comprende a la vida y a la naturaleza como parte de un complejo sistema y como ya mencionamos, está en un constante vínculo con otros sistemas. En la TGS se legitima la realidad social, así como también cualquier tipo de organización, que esté intrínsecamente afectada por las relaciones de posean sus subsistemas y los componentes de estos. Podemos hacer estrecha relación entre Banco Santander y la TGS, por otro lado, enfocar dicha relación a la relevancia en la que es partícipe la gran falencia de Santander, la falta de información.

Manifestamos que la falta de información presente en los funcionarios será perjudicial para el desarrollo Sustentable de la empresa, ya que el cliente no contará con la presencia de personal capacitado y a su vez, Banco Santander no podrá transmitir ni dar a conocer sus esfuerzos en cuanto a Sustentabilidad aplicada en su modelo de negocios, que por cierto, carece de ésta de manera muy básica.

Sistemas en Santander



⁶¹ Elaboración Propia

En el ejemplo gráfico podemos denotar que cada Sistema esta naturalmente conectado con los demás, por ende cada acción que ejecute uno de ellos, tendrá un alto grado influencia y responsabilidad en los resultados de cada intervención.

En cuanto al planteamiento de objetivos sabemos que Banco Santander trabaja en cuanto a propósitos comunes para todos sus colaboradores. El plantear objetivos comunes es establecer un concepto básico de la TGS denominado **Equifinalidad**, en el cual, "Puede alcanzarse el mismo estado final, la misma meta, partiendo de diferentes condiciones iniciales y siguiendo distintos itinerarios en los procesos orgánicos"⁶². Con esto podemos formular que independientemente del área de trabajo de los funcionarios o el nivel adquirido por la experiencia de cada uno, no exceptúa la idoneidad del fin común, es decir, si todos trabajan para un mismo objetivo, sea cual sea el desempeño efectuado en el Banco, se verán afectados por los trabajos realizados por los diferentes sistemas, lo cual concluye con el cumplimiento de los objetivos planteados.

La Equifinalidad es el prototipo de trabajo en el cual Banco Santander debiese encaminar sus accionares Sustentables, pero en la realidad lo que emplea Santander en su actualidad es la **Multifinalidad**, concepto que hace referencia a que "condiciones iniciales similares pueden llevar a estados finales diferentes"⁶³. Esta aseveración está plenamente ligada a la diversidad que presenta Santander en sus departamentos y la cual se ve íntegramente afectada la Sustentabilidad, ya que los colaboradores de Santander, los cuales trabajan en función de un objetivo común, pueden experimentar diversas costumbres en el aspecto laboral, que concluyan en la disolución de los mensajes a transmitir, produciéndose confusión e inconsecuencia en el accionar de Santander.

⁶² Von Bertalanffy (1976:137)

⁶³ Buckley W. (1970:98)

El desconocimiento de las medidas que posean o carezcan de Sustentabilidad, por parte de los funcionarios de Santander, es impropio de una empresa autoproclamada “Sustentable”. Santander no ha instaurado e incentivado una conducta Sustentable en sus colaboradores, por lo que imposibilita la transmisión del mensaje hacia otros sistemas, suprimiendo toda posibilidad de fortalecer lazos responsables con sus sistemas colindantes.

El concepto de conducta que en su más básica definición dice: “Manera con que los hombres se comportan en su vida y acciones”⁶⁴, expresa de manera clara y sencilla lo que Banco Santander no ha logrado conseguir aún en sus colaboradores, instaurar valores en base a un modo de vivir Sustentable. Entonces, una Conducta Sustentable permitiría una mejor calidad de vida para el colaborador, el cual además estaría capacitado para transmitir tal resultado en los múltiples sistemas en los cuales se relacione, impactando de manera colectiva y positiva, lo que en esencia sería un aporte significativo tanto para Santander como para el ambiente que los rodea.

⁶⁴ Real Academia Española, recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=conducta>

Tácticas

La Educación Financiera

De acuerdo a nuestro marco teórico y a la situación actual del Banco conocida a través de la aplicación de la herramienta de investigación, podemos señalar algunos pasos a seguir para que la Sustentabilidad en el banco Santander se alcance de manera correcta y eficaz, para así conseguir que la realidad corporativa en relación a lo Medio Ambiental, Social y Económico se solidifique, manteniendo y mejorando sus características compositivas.

Así entonces recomendamos que primero se actúe de manera interna a la empresa, pues ahí están las bases sobre las cuales cualquier acción de RSE o de Marketing Sustentable puede ver su éxito efectivo. Por lo tanto, para aplicar una estrategia de esta índole, nos dirigiremos al público interno de la institución, creando y anexando a lo ya existente, un reglamento corporativo que indique que acciones son permitidas y cuáles no, para la concretización y mantención en el tiempo de un carácter Sustentable para la compañía.

A continuación las acciones de esta propuesta serán dirigidas al público externo a la empresa de manera global, incluyendo a todos los Stakeholders que la compongan. Para esto se confeccionará un Plan Comunicacional compuesto por acciones y mensajes que conformen y entreguen al Banco una Imagen de Compañía Sustentable, mediante el cual se alcance una opinión pública que respalde nuestra intención comunicativa.

Un eje primordial para el desarrollo de nuestra propuesta está en la llamada “Educación Financiera” la cual si es correctamente comunicada se transformaría en un elemento representativo y diferenciador respecto a la competencia de Santander, pues tendría un foco social que permitiría que el factor económico se

cuadre con una posición responsable para con sus clientes, los cuales podrán tomar decisiones informadas y por lo tanto entregará al Banco un perfil de conciencia social que se concretizará en una ventaja competitiva para la entidad bancaria.

Actualmente y como ejecución de la Educación Financiera, existe un programa llamado “Sano de Lucas” (www.sanodelucas.cl), el cual persigue entregar información de utilidad al momento de tomar algún crédito o servicio financiero. El problema de esta práctica es que casi no se vé en la página del Banco, con lo que probablemente los clientes y no clientes no se enterarán de esta iniciativa, la cual se muestra de la siguiente forma:



65

⁶⁵ Banco Santander (2014). Recuperado de “<https://www.santander.cl/>”

Aquí observamos como el espacio para “Sano de Lucas” en el portal del Banco es mínimo y es lo último que se encuentra en el sitio, lo cual se contradice con las respuestas rescatadas de las entrevistas, donde la Educación Financiera ocupaba un lugar preponderante en las políticas del Banco.

Si pensamos en el concepto “Educación” nos encontraremos con que es una actividad que busca mejorar los conocimientos, aptitudes y desempeño de un grupo de personas específico. En el caso de Santander este público es tanto interno como externo, el interno debería estar informado a cabalidad sobre todo lo relacionado con la Educación Financiera, y el externo debería tener claro dónde encontrar información útil al respecto. Ninguna de las dos cosas se cumplen, pues no todos los colaboradores están al tanto del tema, y por otra parte el público externo desconoce la existencia de herramientas informativas que ayuden en sus decisiones respecto a productos y servicios financieros.

Ahora bien, es importante reconocer que el sitio “Sano de Lucas” es bastante completo en relación a la Educación Financiera, o como ahí le llaman, “Salud Financiera”, Ahí se puede encontrar información completa y certera respecto a cómo manejarse con los dineros de forma que no conlleve riesgos; además esto se complementa con herramientas de manejo financiero que ayudan a mantener controlado los ingresos y egresos de las personas y las empresas. Pero todo esto no sirve de nada si el sitio es desconocido por la mayor parte del público, pues de esta forma el proyecto ya mencionado se pierde en la hiper carretera de información que es Internet, ya que desaparece del horizonte del cliente.

Por otra parte debemos advertir que Banco Santander ha tenido múltiples problemas con sus clientes, los cuales han sido atendidos y acusados por el SERNAC Financiero. En el último tiempo, son variadas las denuncias que dejan al Banco como una institución que se aprovecha de sus clientes con cláusulas

abusivas y letras chicas en contratos, beneficiándose de la desinformación de las personas. Esto resulta particularmente llamativo, pues se contradice con las opiniones de los colaboradores entrevistados. ¿Qué podemos sacar en claro?, que si al Banco realmente le interesa la Educación Financiera de sus clientes, entonces debería tomar medidas dirigidas a la solución de esta problemática y ser así una compañía que efectivamente cumpla con el llamado “Triple bottom line”, es decir responsabilidad Económica, Social y Medio-Ambiental; y con ello recién poder calificarse de “Sustentable”.

Algunos datos duros que han salido en el último tiempo en la prensa indican que el endeudamiento en Chile ha crecido de tal manera que en dos años el aumento llega a 1,8 millones de personas siendo que en los primeros 3 meses del año 2014 la cantidad de endeudados en el país alcanza la cifra de 3 millones 68 mil personas⁶⁶. De esta forma, podemos visualizar la necesidad en la población chilena de conocer y saber como manejar información financiera por medio de alguna plataforma digital y no digital que eduque a las personas respecto a cómo endeudarse (sólo si es necesario) y cómo pagar los compromisos contraídos; para esto vemos que la intención de Santander de entregar una Educación Financiera a quien lo necesite, refleja una posición de responsabilidad respecto a su mercado, pero que si no se entrega de manera adecuada su aporte sería nulo por más bien intencionado que sea.

Por lo tanto es necesario para Santander reordenar sus proyectos de Educación Financiera, para que efectivamente alcance a su Target de manera tal, que puedan tomar decisiones informadas y responsables. Para esto resultaría útil crear un programa que organice sus pasos y los coordine para cubrir todas sus artistas. Así primero que todo se debe informar al público interno al Banco para que cada

⁶⁶ Cuarto Informe de Deuda Personal. Deudores Morosos a marzo de 2014 realizado por La Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad San Sebastián y la empresa Equifax.

uno de sus funcionarios sepa como informar a sus clientes o bien los sepan dirigir hacia la información que requieran. Y como segundo paso se debería publicitar de manera masiva, utilizando diversos medios de comunicación como prensa, radio, televisión, Internet, entre otros, donde se motive a las personas a educarse financieramente por medio del sitio “Sano de Lucas”, el cual podemos advertir es completo y didáctico, pero falla en que la gran mayoría de las personas desconoce su existencia.

Proyecto Solidario en Banco Santander

Este proyecto busca la integración del aspecto Social al ámbito laboral de los colaboradores, y a la vez busca iniciativas que puedan ser sugeridas por los mismos colaboradores del Banco, por medio del aporte a alguna institución, fundación u organización que necesite ayuda para su progreso.

Esto funciona con la contribución que pueda hacer el grupo de trabajo en cualquier sucursal Santander, organizando un proyecto a "X" institución que la requiera, ejemplo de este es la ayuda a un establecimiento educacional de bajos recursos, en la construcción de alguna de sus aulas de clases que pudo haber sido producto de catástrofes naturales o se encuentre en lugares remotos. Este proyecto debe ser presentado por los interesados y posteriormente aprobado por la entidad bancaria, para luego obtener la aprobación correspondiente. El Banco financia dicho proyecto para que los interesados en realizar esta propuesta de carácter social, se pongan en marcha una vez cumplidas todas las exigencias legales pertinentes.

Los colaboradores de Banco Santander, al ser partícipe del "Proyecto Solidario" adquieren de manera innata un alto grado de responsabilidad, ya que comprometen con sus ideas y proyectos a un gran número de personas, las cuales serán beneficiadas con la gestión mencionada.

Sustentabilizar el modelo de negocios de Santander es trabajar bajo la premisa de que todos los esfuerzos ejecutados contenga los rasgos que caracterizan un trabajo Sustentable legítimo, considerar cada aspecto en la ejecución de los proyectos es eminente a la hora de iniciar las variadas propuestas para el "Proyecto Solidario".

Lo imprescindible para el proyecto es contar con una base sólida en cuanto a "Conocimientos Sustentables", esa base se edificará con un riguroso trabajo en cuanto a capacitaciones, las cuales no tendrán como enfoque único el producto o servicio solamente, si no que, harán valedero el concepto de Sustentabilidad en los colaboradores de Banco Santander.

Una vez que los colaboradores comprendan la relevancia de un modelo de negocio Sustentable, obtendrán las aptitudes necesarias y básicas para poder orientar su propio trabajo. Cabe destacar que las capacitaciones aludidas, serán un derecho para los colaboradores y una responsabilidad para Banco Santander brindarlas de la manera más óptima posible, indiferentemente si el colaborador tiene o no la intención de ser un aporte real al "Proyecto Solidario".

La Intranet es el canal por donde los colaboradores se informan acerca de las actividades internas del Banco y por esta razón deber ser objeto de estudio, medir su impacto y realizar un refuerzo comunicacional de este, con el objetivo de potenciar su contenido. "Proyecto Solidario" debe ser uno de los tópicos más potentes en cuanto a razón social y aún así carece de presencia en los colaboradores, reforzar el uso de la Intranet y designarle el nivel apropiado de importancia es favorable para el proceso de comunicación interna de la institución, además debe ser un canal con un Feedback constante, transformándose en un sitio en donde los colaboradores puedan expresar o contribuir con sus opiniones, las cuales serán leídas, evaluadas y atendidas.

Cada cierto tiempo se debe programar un comité participativo y este tendrá el objetivo de establecer momentos para el diálogo entre los distintos departamentos, todo en pro de un ambiente laboral Sustentable.

Ciertamente en el aspecto Económico del proyecto deben establecerse normas, las cuales permitan sustentar dicha iniciativa y las que también serán un actor regulador frente a las diversas propuestas ofrecidas por los colaboradores. Las citadas normas reglamentarán en materia de presupuestos con el fin de manejar los dineros de manera responsable, lo que disminuirá la cantidad de gastos innecesarios para la elaboración y funcionamiento de un proyecto, lo que por consecuencia ayudará a costear otros proyectos de carácter sustentable.

El presupuesto aceptado para dichos proyectos se trabajará en base a seguimientos que dicten el buen uso de los fondos y de poder trabajar estos mismos de manera más eficiente, esto no implica que los recursos estarán limitados ni que a la mano de obra se le pagará en base al mínimo posible, si no que está enfocado plenamente al uso eficiente de los recursos disponibles.

Por otro lado, la capacitación de Sustentabilidad previa en la que serán partícipes los colaboradores de Santander, sera el punto de inicio para dar origen a las propuestas de la iniciativa de “Proyecto Solidario”, ya que los colaboradores dominarán conocimientos de Sustentabilidad aplicada, que le otorgarán la facultad de formular y plantear, propuestas con principios basados en la Sustentabilidad.

Las propuestas deberán considerar los siguientes puntos para poder ser presentadas a la gerencia de Sustentabilidad, que luego de realizar la evaluación pertinente, entregará la nómina de proyectos clasificados en la Intranet:

- ✓ Contemplar y respetar los pilares de la Sustentabilidad: Ecología, Sociedad y Economía.
- ✓ Presentación formal de la propuesta vía Mail a Gerencia de Sustentabilidad.
- ✓ Aprobación de la comunidad o fundación que será beneficiaria del “Proyecto Solidario”.

Estos tres puntos serán los únicos requisitos para la postulación, luego de esto se procederá a estudiar y observar cada una de las propuestas exhibidas (labor de la Gerencia de Sustentabilidad) y como resultado, se publicarán en la Intranet los proyectos cuya evaluación dicten de una raíz Sustentable.

La publicación de los proyectos en la Intranet tendrá el propósito de que los colaboradores puedan saber que propuestas cumplieron los requisitos de aprobación y mediante votación "Online", cada colaborador podrá determinar el orden con el que comenzarán a trabajar dichos proyectos.

La evaluación de la Gerencia de Sustentabilidad cumple un rol importante en cuanto al análisis, pues son ellos quienes determinan cuales aprueban o no, todo esto mediante un criterio profesional y Sustentable. En caso de no cumplir con los tres puntos de postulación, se enviará detalladamente vía Mail, un documento formal el cual indique el por que no fueron aprobados y en dicho documento se facilitará la ayuda pertinente para poder reformular la propuesta, y que a futuro pueda ser aplicada de mejor manera.

Al finalizar el periodo de votación online se citará al colaborador o grupo de colaboradores cuyo proyecto fue seleccionado, a una serie de constantes reuniones con la Gerencia de Sustentabilidad, quienes le explicarán la factibilidad de emplear su propuesta y las condiciones en las que se trabajará. La Gerencia se encargará de la planificación del "Proyecto Solidario", esto con el objetivo de no cargar con trabajo excesivo a los colaboradores, eso si, en las reuniones pautadas, se le informará el método de trabajo que aplicarán.

La Gerencia de Sustentabilidad efectuará un arduo trabajo en terreno para identificar la viabilidad del proyecto, en caso de no haber problema alguno, la Gerencia deberá entregar la siguiente información a los colaboradores en cuanto a la implementación del proyecto:

- ✓ Presupuesto asignado
- ✓ Estudio en terreno, conclusiones
- ✓ Plazos estimados
- ✓ Informes de evaluaciones de los avances realizados
- ✓ Asesoramiento en cuanto presentación del proyecto a la comunidad

Si bien la planificación y ejecución serán responsabilidad de la Gerencia, los colaboradores serán los encargados de informar a la comunidad beneficiada que el “Proyecto Solidario” se efectuará en los plazos estimados por la Gerencia de Sustentabilidad de Banco Santander.

Por otro lado la comunidad beneficiada tendrá el derecho de asistir a charlas otorgadas por Banco Santander, en las cuales las temáticas abordadas serán la Sustentabilidad y la Responsabilidad Social Empresarial, esto con la finalidad de educar a la comunidad para que esta obtenga consciencia con respecto a que es la Sustentabilidad y a que apunta, lo que por consecuencia apoyará en el cuidado mismo del proyecto realizado.

El o los colaboradores que dieron vida al proyecto, pueden solicitar cualquier otro tipo de información que estimen necesario, saber de la implementación del proyecto y ser una ayuda activa en cuanto a opiniones y/o aportes.

Para cuando el “Proyecto Solidario” se encuentre en su etapa de término, los colaboradores participantes se acercarán a la comunidad para ir señalando los

avances y el tiempo restante para terminar el proyecto, además de interactuar con la comunidad en cuanto a escucha de opiniones, generando un Feedback entre los colaboradores y la comunidad. Al concluir el proyecto, los colaboradores serán quienes inauguren su propio “Proyecto Solidario”, en una ceremonia que los incluirá a ellos, a la comunidad y a la Gerencia de Sustentabilidad de Banco Santander.

Tal gestión será premiada por Banco Santander, con las siguientes condecoraciones:

- ✓ Galardón que especifique su labor e relevancia en “Proyecto Solidario”.
- ✓ Homenaje en Intranet y en sucursales de Banco Santander.
- ✓ Brindar testimonios en capacitaciones de Sustentabilidad y RSE de Banco Santander.
- ✓ Retribución económica para los colaboradores partícipes (monto designado por Gerencia de Sustentabilidad).

El proceso de ingreso, evaluación y entrega de premios, será idéntico para los demás proyectos venideros, de todos modos “Proyecto Solidario” es una iniciativa que está orientada a la integración de los colaboradores en cuanto a las temáticas sociales, por ende su perfeccionamiento debe ser constante y adecuado a las diversas y múltiples necesidades de la sociedad. Su modificación estará expuesta al aporte de los colaboradores en conjunto con la Gerencia de Sustentabilidad, los cuales en un trabajo que se distingue por la unión de los esfuerzos, guiará el aporte de todos en el camino Sustentable oportuno.

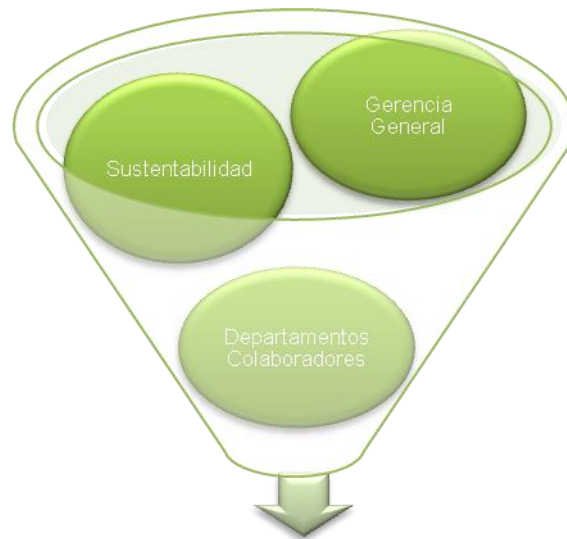
Síntesis de la Propuesta

Los fuertes cambios que genera el Mercado, gracias a los Medios de Comunicación, provóca que las empresas deban adaptarse para seguir en pie. Y la Sustentabilidad es una tendencia que los consumidores tienen en mente a la hora de elegir un producto o servicio. Nuestra Propuesta se basa en un Enfoque de Comportamiento Estratégico, y la modificación del modelo de negocio hacia la Sustentabilidad.

Comenzaremos a nivel Estructural, modificando la Estructura Organizacional de la Empresa, para lograr implantar en el ADN de la misma, el concepto de Sustentabilidad:

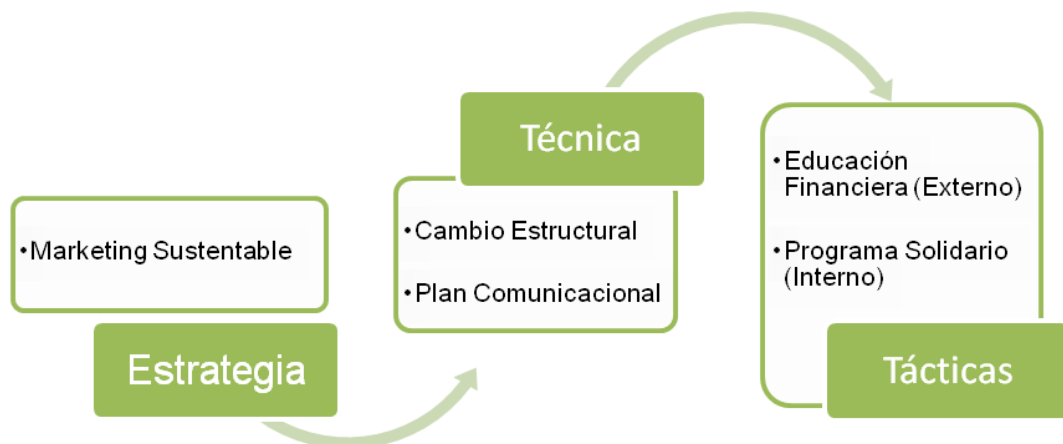


Lo anterior, nos permitirá cambiar la conducta de manera descendente, es decir, de arriba en los altos cargos, hasta abajo en la totalidad de los colaboradores y posteriormente a los grupos de interés.



Grupos de Interés

Como los cambios Estructurales no son visibles a los consumidores y clientes, debemos comunicarlos a través de Estrategias, Técnicas y Tácticas, lo cual traerá resultados positivos a la Organización.



Estructura



Conducta



Resultado



Fuentes de Información

Bibliográficas:

- Brown, A. D. (1998). Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. Journal of Management Studies.
- Brown, A. D. (1998). Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. Journal of Management Studies.
- Buckley W. (1970:98).
- F. Philip Rice, Desarrollo humano: estudio del ciclo vital pág. 20 y 21 Hernández, et al (2003) p.121.
- Kotler Philip, 2009, cap.9, Creación de Brand Equity b.
- Kast, K. E.; Rosenzweig, J. E. (1987). **Administración en las Organizaciones. un enfoque de Sistemas y de Contingencias**, McGraw-Hill, México.
- Kotler Philip, en su libro "Dirección de Mercadotecnia" 8º Edición, Prentice Hall.
- Kotler Philip, en su libro "Dirección de Mercadotecnia" 8º Edición, Prentice Hall. Barry Field. "Economía Ambiental. Una Introducción" 1995.. Mc Graw-Hill, Colombia, Pág 3.
- Pozo Navarro (1976, Pág. 171).
- Sabino Carlos (1986). El proceso de investigación (Pág. 51)
- Von B. E (1976:137).

Hemerográficas:

- Botín Emilio, Presidente Grupo Santander, 2012 “Memoria de Sostenibilidad, Banco Santander pag.9” Chile F Arias. (1999). El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración. Venezuela: Editorial Episteme.
- Cuarto Informe de Deuda Personal. Deudores Morosos a marzo de 2014 realizado por La **Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad San Sebastián** y la empresa Equifax
- Kotler Philip septiembre 2011 plantea al marketing 3.0 levantada de TheSlogan Magazine.
- Kotler Philip; et al, (2002). «Capítulo 1: ¿Qué es Marketing?». Principles of Marketing (3ª edición europea edición). Essex (Inglaterra): Prentice Hall. ISBN 0-273-64662-1.
- Rousseau “Rousseau: Opinión pública y voluntad general”, En Revista REIS- Revista Española de investigaciones sociológica

Informáticas:

- Bacón Francis (1620)
- Banco Santander, extraído de http://www.santander.cl/institucional/perfil_banco_santander.asp#vision_valores-tab
- Banco Santander, extraído de http://www.santander.cl/institucional/pdf/memorias/sostenibilidad/Memoria_Sostenibilidad_2012.pdf
- Banco Santander (2014). Recuperado de “<https://www.santander.cl/>”
- Banco Santander, Memoria de Sustentabilidad (2012)
- Boorstin Daniel en <http://clasesmgs.blogspot.com/2012/03/concepto-de-imagen-corporativa-segun.html>
- Carlos Sabino "El proceso de Investigación" (1974)
- Carlos Sabino (1992)
- Darwin Charles (1859), “El Origen de las Especies”, capítulo quinto.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente de la ONU, 1987.
- Encuesta Millenium Poll on Corporate Social Responsibility. Recuperado de “<http://www.chiledesarrollosustentable.cl/noticias/noticia-pais/la-responsabilidad-social-en-el-nuevo-paradigma-empresarial-curso-gestion-estrategica-de-la-empresa-responsable-y-sostenible/>”
- Extraído de www.reclamos.cl/quienes_somos, mayo 2014
- Ekins Paul “Environmental sustainability: From environmental valuation to the sustainability gap”
- Gloria Pérez Serrano (1994)
- Harrys y Goodwin (PricewaterhouseCoopers, 2002)

- Instituto Internacional de Integración (III)
- ISO (International Organization for Standardization)
- ISO (International Organization for Standardization)
- ISO, 1947, International Organization for Standardization, Ginebra – Suiza
- **Illana José Antonio**, socio fundador y director: “*Quiero salvar el mundo haciendo marketing*”
- Jean – Marc Colanesi “profesor” MBA.
- Jirón, M., et. Al., “Consumo de Antidepresivos en Chile entre 1992 y 2004”, en Revista Médica de Chile, Nª 136, Santiago: 2008, págs. 1147-1154
- José Manuel Álvarez. “La Red como Soporte de Marketing y Comunicación” Edit. Ideaspropias.
- Juan Martín Boronat (2011)
- Jurgen Habermas: Legitimidad y discurso práctico recuperado
http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras25/texto3/sec_1.html
- Kotler Philip, y Gary Armstrong, 2008, Fundamentos marketing, México, Edición Pearson, ISBN:978-970-261186-8, Area: Administración y Economía.
- Lomax (1990).
- Memoria de Sostenibilidad Banco Santander, 2012
- ONU, Organización Naciones Unidas, extraído de
<http://www.ohchr.org/SP/Issues/Pages/WhatareHumanRights.aspx>
- OMS, Organización Mundial de Salud (2006). Prevención del Suicidio, un instrumento en el trabajo. Recuperado de
“http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/75426/1/WHO_MNH_MBD_00.8_spa.pdf”

- Porter Michael (1980). Recuperado de ["http://www.zonaeconomica.com/enfoques-teoria-economica/organizacion-industrial"](http://www.zonaeconomica.com/enfoques-teoria-economica/organizacion-industrial)
- Porter Michael (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980.
- Puntos de contactos en la interacción entre los componentes del desarrollo sostenible, UNESCO 2003.
- Real Academia Española, recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=la+imagen>
- Real Academia Española, recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=el+publico>
- Real Academia Española, recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=sustentable>
- Real Academia Española, recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=%C3%A9tico> Samuel Leiva (2011), Coordinador de campañas de Greenpeace Chile
- Real Academia Española, recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=conducta>
- SERNAC, extraído de <http://www.sernac.cl/sernac-presenta-demanda-colectiva-contrabanco-santander-por-clausulas-abusivas-en-contratos-de-mutu/>
- SERNAC, extraído de <http://www.sernac.cl/sernac-presenta-demanda-colectiva-contrabanco-santander-por-clausulas-abusivas-en-contratos-de-mutu/>
- SERNAC, extraído de <http://www.sernac.cl/sernac-presenta-demanda-colectiva-contrabanco-santander-por-clausulas-abusivas-en-contratos-de-mutu/>

- Suchman M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*
- UNESCO, 1994, Programa MOST (Management of Social Transformations)