

**CARACTERIZACIÓN DE LOS INFORMES DE SOSTENIBILIDAD DE LOS
BANCOS DAVIVIENDA S.A Y CITIBANK COLOMBIA S.A PARA LOS PERIODOS
2012 A 2016**

LORENA GARCIA FLÓREZ

GLORIA STEPHANY BERNAL BERMÚDEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
CALI
2018**

**CARACTERIZACIÓN DE LOS INFORMES DE SOSTENIBILIDAD DE LOS
BANCOS DAVIVIENDA S.A Y CITIBANK COLOMBIA S.A PARA LOS PERIODOS
2012 A 2016**

LORENA GARCIA FLÓREZ

GLORIA STEPHANY BERNAL BERMÚDEZ

Trabajo de grado: modalidad monografía para optar por el título de Contador Público

Director: Profesor

GREGORIO ANTONIO GIRALDO GARCÉS

Magíster en Ciencias de la Organización

Contador Público

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CONTADURÍA PÚBLICA

CALI

2018

Agradecimientos

Un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas, proyectos y esfuerzos, donde un feliz término no hubiese sido posible sin la participación y acompañamiento de nuestra alma máter y todas las vivencias que han sido parte de ella. Por este motivo, es para nosotras un placer agradecer a la Universidad del Valle por formarnos como profesionales íntegros, por forjar espacios de reflexión y por enriquecernos de gratas experiencias; a cada uno de los docentes y a nuestro tutor Gregorio Giraldo, por el apoyo, la dedicación y el rigor de su acompañamiento.

Asimismo, reconocemos con toda gratitud la motivación de nuestras familias y compañeros de lucha toda vez que con su apoyo humano, compartieron todo su conocimiento, alegrías y cariño, haciendo de todo este proceso la más bella experiencia.

Contenido

	Pág.
0. Introducción.....	12
1. Problema de investigación.....	13
1.1 Antecedentes del problema de investigación	13
1.2 Planteamiento del problema de investigación.....	17
1.3 Formulación del problema de investigación	20
2. Objetivos.....	20
2.1 Objetivo general	20
2.2 Objetivos específicos.....	20
3. Justificación.....	21
4. Metodología	22
4.1 Tipo de estudio	22
4.2 Método	22
4.3 Técnicas de recolección de información	23
4.4 Sistematización de la información	23
4.5 Fuentes de información	23
4.6 Fases de investigación.....	24
5. Referentes teóricos sobre la legitimación y la institucionalidad	25
5.1. Aproximación a una conceptualización de la teoría de la legitimidad.....	27
5.1.1 La legitimidad y dominación en el constructo organizacional	27
5.1.2 Comportamiento Organizacional en relación con la teoría de la Legitimidad.....	36
5.2. Acercamiento a los conceptos de la teoría de la agencia	40
5.2.1. Fundamentos de la teoría de la agencia	42
5.3. La teoría institucional.....	47
5.3.1 Tendencias en la teoría institucional	51
5.3.2 Desafíos en diferentes tipos de economías	53
5.3.3 Teoría de las deficiencias institucionales	54
6. Caracterización de las entidades financieras en estudio	57
6.1. Historia de la banca en Colombia	57

6.2. Contexto económico y del sector financiero en Colombia	61
6.2.1. Importancia de su responsabilidad social empresarial	67
6.3. Caracterización del Banco Davivienda S.A.	69
6.3.1. Presentación del Banco Davivienda	69
6.3.1.1. Justicia.....	70
6.3.1.2. Respeto.....	70
6.3.1.3. Honestidad y transparencia.	70
6.3.1.4. Lealtad.....	70
6.3.1.5. Entusiasmo, alegría y buen humor.....	71
6.3.1.6. Economía de mercado.....	71
6.3.1.7. Responsabilidad social y ambiental.....	71
6.3.2. Momentos que han marcado el crecimiento del Banco Davivienda	73
6.3.3. Situación financiera del Banco Davivienda período 2012 – 2014	76
6.3.3.1. Grupo de interés interno.....	79
6.3.3.2. Grupo de interés de vinculados.....	79
6.3.3.3. Grupo de interés externo.....	79
6.3.4. Fortalezas y debilidades del Banco Davivienda.....	79
6.3.4.1. Fortalezas	80
6.3.4.2. Debilidades	80
6.4. Caracterización del Banco Citibank.....	81
6.4.1. Presentación del Banco Citibank Colombia	81
6.4.2. Misión.....	82
6.4.3. Objeto Social de Citibank Colombia S.A.....	82
6.4.4. Principios Corporativos	83
6.4.4.1. Objetivo Común.....	83
6.4.4.2. Responsabilidad Financiera.	83
6.4.4.3. Ingenio.	83
6.4.4.4. Liderazgo.	83
6.4.4.5. Grupos de Interés Internos.....	84
6.4.4.6. Grupos de Interés con Vinculación: Inversionistas, proveedores, clientes, acreedores y Vinculados Económicos.	84

6.4.5. Momentos que han marcado el crecimiento del Banco Citibank Colombia.	85
6.4.6. Situación financiera del Banco Citibank Colombia	86
6.4.7. Fortalezas y debilidades del Banco Citibank Colombia.....	89
6.4.7.1. Fortalezas	89
6.4.7.2. Debilidades	90
6.5. Consideraciones generales de los Bancos analizados	91
7. Legitimación de los Informes de Sostenibilidad de los Bancos Davivienda y Citibank	92
7.1. Valores transparencia y gobierno corporativo	94
7.2. Empleados	94
7.3. Medio ambiente.....	94
7.4 Proveedores	94
7.5. Clientes.....	95
7.6. Comunidad.....	95
7.7. Gobierno y sociedad.....	95
7.8. Actividades de RSE desarrolladas por el Banco Davivienda en el periodo 2012-2016	97
7.8.1. Valores, transparencia y gobierno corporativo.....	97
7.8.2. Empleados	101
7.8.3. Medio ambiente.	108
7.8.4. Proveedores	116
7.8.5. Clientes.	123
7.8.6. Comunidad.....	129
7.8.6.1. Programa Cultivarte.	129
7.8.6.2. Cultivarte proyectos de vivienda.	129
7.8.6.3. Donaciones.....	129
7.8.7. Gobierno y sociedad.	134
7.9. Actividades de RSE desarrolladas por el Banco Citibank en el periodo 2012-2016	136
7.9.1. Valores, transparencia y gobierno corporativo.....	136
7.9.2. Empleados.	139
7.9.3. Medio ambiente.	144
7.9.4. Proveedores.	148
7.9.5. Clientes.	150

7.9.6. Comunidad.....	154
7.9.6.1. Desarrollo Empresarial.	154
7.9.6.2. Microfinanzas.	154
7.9.6.3. Capacidades financieras.....	155
7.9.6.4. Educación de jóvenes para el ingreso al mercado laboral.	155
7.9.7. Gobierno y sociedad.	157
7.10. Evaluación de la legitimidad de los informes de sostenibilidad	159
7.10.1. Evaluación de la legitimidad del Banco Davivienda.....	159
7.10.2. Evaluación de la legitimidad del Banco Citibank.	161
7.11. Legitimidad a luz de la teoría de la agencia y la teoría institucional	163
8. Conclusiones.....	167
9. Bibliografía	173

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Filiales del Banco Davivienda S.A.....	72
Figura 2. Resultados de las líneas de negocio del Banco Davivienda S.A.....	73
Figura 3. Grupos de interés internos y externos del Banco Davivienda.....	79
Figura 4. Estructura del Grupo Financiero y Empresarial de Citi en Colombia.....	82
Figura 5. Estructura del Grupo Financiero y Empresarial de Citi en Colombia.....	82

Lista de Graficas

	Pág.
Gráfica 1. Evaluación de la variación anual de cartera por modalidad de créditos en Colombia (2013 – 2017).....	65
Gráfica 2. Indicador de calidad tradicional por tipo de cartera (%) en Colombia (2002 – 2017)	66
Gráfica 3. Relación de solvencia. Establecimientos crediticios en Colombia (2013 – 2017)	67
Gráfica 4. Comportamiento de los Ingresos operacionales del Banco Citibank Colombia (2010-2014)	87

Lista de cuadros

Tabla 1. Nombre de los Bancos en el período 1871 – 1923.....	58
Cuadro 2. Evolución del crecimiento económico en Colombia.....	62
Cuadro 3. Principales componentes del PIB por el lado de la demanda.....	63
Cuadro 4. Evolución del sector de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (2006 – 2017).....	64
Cuadro 5. Evolución de los ingresos operacionales del Banco Davivienda en el período 2010 - 2016	76
Cuadro 6. Evolución de los índices de rentabilidad del Banco Davivienda (2010 – 2014).....	77
Cuadro 7. Comportamiento de los Índices financieros de rentabilidad del Citibank Colombia frente al sector (2010 – 2014)	88
Cuadro 8. Comportamiento de los índices de liquidez del Citibank Colombia frente al sector (2010 – 2014).....	89
Cuadro 9. Variables que contemplan actores internos y externos.....	96
Cuadro 10. Nivel de legitimidad de la empresa	96
Cuadro 11. Relación de la variable Valores, transparencia y gobierno corporativo del Banco Davivienda (2012-2016).....	98
Cuadro 12. Relación de la variable empleados del Banco Davivienda (2012-2016).....	102
Cuadro 13. Relación de la variable ambiente del Banco Davivienda (2012-2016)	110
Cuadro 14. Relación de la variable proveedores del Banco Davivienda (2012-2016)	118
Cuadro 15. Relación de la variable clientes del Banco Davivienda (2012-2016).....	125
Cuadro 16 . Relación de la variable comunidad del Banco Davivienda (2012-2016).....	131
Cuadro 17. Relación de la variable gobierno del Banco Davivienda (2012-2016).....	135
Cuadro 18. Relación de la variable Valores, transparencia y gobierno corporativo del Banco Citibank (2012-2016).....	137
Cuadro 19. Relación de la variable empleados del Banco Citibank (2012-2016)	141
Cuadro 20. Relación de la variable ambiente del Banco Citibank (2012-2016).....	146
Cuadro 21. Relación de la variable proveedores del Banco Citibank (2012-2016).....	149
Cuadro 22. Relación de la variable clientes del Banco Citibank (2012-2016)	151
Cuadro 23. Relación de la variable comunidad del Banco Citibank (2012-2016).....	156
Cuadro 24. Relación de la variable Gobierno y sociedad del Banco Citibank (2012-2016)	158
Cuadro 25. Legitimidad del Banco Davivienda.....	159
Cuadro 26. Legitimidad del Banco Citibank	161

Lista de Anexos

Anexo A. Costos financieros de la Superintendencia Financiera – Cuenta de ahorros – Promedio año 2017	183
Anexo B. Costos financieros de la Superintendencia Financiera – Tarjetas de crédito – Promedio año 2017	185

0. Introducción

El siguiente proyecto de investigación se desarrollará a los informes de sostenibilidad de dos bancos que desarrollan su actividad en Colombia: Davivienda, que abrió sus puertas al público en 1972 con el nombre de “Corporación Colombiana de ahorro y vivienda – Davivienda” y que en 1997 se convirtiera en banco comercial, hoy día uno de los más representativos en el país, tanto en cobertura, con 587 sucursales, como en participación en el mercado y Citibank es un banco de alta relevancia internacional con presencia en 36 países entre los cuales se encuentra Colombia desde 1916, cuenta con su principal en New York.

Se utilizará la metodología exploratoria, dado que la Responsabilidad Social empresarial y los informes que divulgan las empresas con referencia a ella, es un tema aun poco abordado.

El objetivo general de esta investigación es identificar las estrategias de legitimación usadas por los bancos Davivienda y Citibank en sus informes de sostenibilidad para el último quinquenio.

La investigación se desarrollará a través del método descriptivo, a partir de fuentes de información secundaria, que permita identificar las estrategias de legitimación en una aproximación de la contabilidad como dispositivo de divulgación no sólo de hechos económicos sino también sociales.

1. Problema de investigación

1.1 Antecedentes del problema de investigación

Puesto que el objetivo de este trabajo es analizar las estrategias de legitimación usadas por los bancos Davivienda S.A y Citibank Colombia S.A en sus Informes de Sostenibilidad para los periodos 2012 a 2016, se procedió a abordar material bibliográfico sobre trabajos de investigación que trataran el tema de la legitimación de las empresas mediante la divulgación de sus informes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el Repositorio de la Universidad del Valle, la Revista Contaduría de la Universidad de Antioquia y la Revista Cuadernos de Contabilidad de la Pontificia Universidad Javeriana.

Las investigaciones consultadas se relacionan a continuación:

- **Aproximación a los factores que influyen en la divulgación de información sobre RSC en empresas de América Latina (Cuevas, J. , Escobar, N. y Maldonado, S., 2013)**

Los autores en este artículo hacen una aproximación a la comprensión de los factores que condicionan la divulgación de información sobre Responsabilidad Social en empresas cotizadas de los países de Latinoamérica. Con base en la teoría de la legitimación, la investigación se encamina a establecer los factores socio-contextuales que pueden ampliar el análisis de la divulgación de la información de Responsabilidad Social corporativa. El estudio concluye evidenciando que la información divulgada constituye una respuesta a los mecanismos de institucionalización o isomorfismos, aunque también se señala la pertinencia de seguir ahondando en la caracterización del ámbito institucional de los países estudiados.

Esta investigación resulta importante para el desarrollo de este trabajo en la medida que permite tener un análisis sobre los factores que influyen en la realización de los informes de Responsabilidad Social Corporativa en un grupo de empresas de América Latina, revisados desde

la teoría de la legitimación. Por tanto, ofrece una aproximación sobre el enfoque que las organizaciones están dando a la divulgación de la información relacionada con el tema social y ambiental.

- **El informe social o de sostenibilidad como herramienta para dar cuenta de la RSE en las empresas (Álvarez, O. y Zamorra, L., 2010)**

En este artículo los autores revelan la necesidad de presentar informes sociales o de sostenibilidad por parte de las empresas como respuesta a procesos de globalización, el interés de los stakeholders y la exigencia cada vez más de una información transparente y veraz; todo esto con el fin de dar cuenta de las actividades que realizan en los ámbitos económicos, sociales y ambientales. Sin embargo, no existe un modelo que sea utilizado por todas las empresas o sea exigido por las entidades de control, lo cual dificulta la elaboración de este tipo de informes en las organizaciones. El análisis realizado abordando los modelos de divulgación de información social empresarial que han sido usados como referencia en los últimos tiempos en Colombia, termina por concluir que no basta con que las organizaciones sientan la necesidad de llevar a cabo RSE e informar, sino que es preciso contar con un sistema que le permita preparar esta información respondiendo a los objetivos propuestos.

La revisión llevada a cabo en este artículo tiene relación directa con el presente trabajo, toda vez que a pesar de no existir un modelo exigido por las entidades de control para la divulgación de información sobre RSE, el artículo presenta una revisión sobre el modelo GRI, el cual es el más usado como referencia y plantea la importancia del diseño que deben tener estos modelos para lograr presentar la información de conformidad con los objetivos requeridos por las empresas.

La RSE como un elemento de revelación de información cualitativa y adicional en las empresas: un aporte a la confianza corporativa (Correa, G. , Pulgarín, A., Muñoz, O. y Álvarez, L., 2010)

El tema de la RSE tiene más fuerza en Colombia, dadas las exigencias del mercado con relación a la responsabilidad de las empresas con la sociedad y el medio ambiente, y la necesidad de información clara y transparente sobre las actividades de esta y lo que hace la empresa por remediar los impactos que pueda generar, aun hoy a pesar de los avances en el tema las empresas siguen confundiendo la RSE con filantropía, por ello se requiere un trabajo arduo para implementar, mantener y fortalecer una cultura de RSE en la estrategia de las empresas, lo anterior se percibe cuando al analizar los Informes de Sostenibilidad se encuentra que la mayoría de ellas muestran demasiada información cualitativa, dejando de lado aspectos cuantificables que se deben incluir como inversiones que se realizan, ahorros por medidas responsables, entre otros.

En este artículo los autores permiten observar una descripción del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, la evolución que ha venido presentando en cuanto a estándares e indicadores que ayudan a su presentación, de conformidad con las exigencias del proceso de globalización y brindan una aproximación en cuanto al estado en el país. Mediante un análisis en las tendencias que ha tomado RSE, resulta de gran importancia para el presente trabajo el estudio llevado a cabo en el artículo, puesto que desarrolla las nuevas exigencias de información requeridas por las empresas en términos de RSE y su representación en los Informes de Sostenibilidad, donde los autores expresan que éstos ayudan a la consecución de los objetivos planteados por las organizaciones como la supervivencia en el tiempo y la confianza de los diferentes grupos de interés.

Los informes de Responsabilidad Social Empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano. (Gómez, M. y Quintanilla, D. 2012)

En este documento, los autores realizan un trabajo de investigación acerca de cómo ha evolucionado la producción de informes de Responsabilidad Social Empresarial en el entorno internacional y en Colombia, haciendo hincapié en el año 2010. Así las cosas, mediante una exploración empírica y descriptiva, realizan sus respectivas interpretaciones sobre datos recolectados de información institucional de diversas empresas, de organismos internacionales y del GRI, con el fin de establecer las tendencias que han ido surgiendo con relación al reporte de la información. En el desarrollo de los acápites presentan un análisis crítico sobre la forma de reportar la información de RSE establecida por el GRI y al esbozar los resultados concluyen que la propuesta de éste ha cedido espacio al dominio financiero. Así mismo, el ámbito colombiano, los informes producidos en el periodo estudiado evidencian una tendencia utilitarista en su producción.

Los datos recolectados en este artículo proveen información importante para el desarrollo de este trabajo toda vez que posibilita la visualización de la participación del sector financiero en el reporte de informes de Responsabilidad Social de conformidad con el GRI. También es posible observar que el enfoque que éste ha venido otorgando al marco de referencia que propone para la presentación de dichos informes, ha sido influenciado por la globalización financierizada siguiendo la lógica de la maximización del valor.

- **La Responsabilidad Social en el ámbito empresarial y contable. Notas sobre otro eufemismo del capitalismo corporativo contemporáneo (Quijano, O. 2011)**

En el desarrollo de este estudio, el profesor Quijano (2011) introduce con una serie de escenas cotidianas de manera que permite visualizar la importancia que las organizaciones han

venido otorgando a la Responsabilidad Social y la manera como ésta ha estado siendo construida en búsqueda de nuevas formas de legitimidad para el capitalismo y el mundo empresarial. Con la revisión de literatura concerniente al liberalismo económico y a la cultura que se ha ido transformando en respuesta a la globalización, el artículo hace énfasis en la importancia que tiene la Responsabilidad Social para limpiar la imagen corporativa y en su uso como herramienta de legitimación, no solo de las corporaciones, sino fundamentalmente del sistema capitalista. Para este autor la Responsabilidad Social es abstracta y ha sido un resultado del cinismo del sistema capitalista para encubrir actos de injusticia cometidos por las corporaciones.

La relación que es posible evidenciar del artículo con el trabajo aquí desarrollado es justamente el énfasis que otorga el autor a la significación que tiene la Responsabilidad Social en la imagen de confianza brindada por las organizaciones, desplegando todo esto en el marco del capitalismo financiarizado, lo cual resulta de gran importancia a la hora de comprender el contexto económico y la demanda de éste.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

La información de sostenibilidad, en las dos últimas décadas, ha sido empleada como un dispositivo de rendición de cuentas por parte de las organizaciones, con la finalidad de propender al mejoramiento de la legitimidad ante la sociedad. Desde la emisión de la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, hecha por el Global Reporting Initiative –GRI-, en sus tres versiones (1999, 2002 y 2006), éste tipo de reportes se ha hecho cada vez más común entre las empresas a nivel mundial.

En Colombia, dadas las exigencias del mercado y los grupos de interés, el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha tomado auge atendiendo a la necesidad de tener información clara y transparente sobre las actividades que desarrollan las organizaciones y el

impacto que tienen sobre la sociedad y el medio ambiente. Los Informes de Sostenibilidad en el país empezaron a ser publicados desde el año 2003 y a pesar de ser elaborados por pocas empresas, se han encaminado como elementos valiosos para el fortalecimiento de la legitimidad de las empresas. A medida que se han ido implementando estos informes han recibido diversas denominaciones, por tanto este documento se referirá indistintamente a las denominaciones de Informes de Responsabilidad Social o Informes de Sostenibilidad, de la misma forma que Mauricio Gómez Villegas en su artículo “Los Informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano”.

A lo largo de las indagaciones y evaluaciones sobre estos informes, desde perspectivas diferentes, entre los hallazgos más significativos de conformidad con lo planteado por Cuevas, puede expresarse que la empresa ve a la RSE como un instrumento para ganar legitimidad ante la sociedad, alcanzar gran participación en el mercado y aumentar su valor y rentabilidad (2013, pág. 15)

Si bien es cierto que en Colombia no existe ninguna normatividad con respecto a la obligatoriedad de la divulgación de la información empresarial sobre Responsabilidad Social, la incorporación al ámbito nacional se desarrolla como fruto de la globalización y el interés particular sobre los impactos ambientales y sociales de las grandes corporaciones que usufructúan en nuestro territorio nacional, siendo éstas quienes de manera voluntaria presentan dicha divulgación.

Una de las aspiraciones que se tiene en cuanto al informe de sostenibilidad es que evite la separación entre la dimensión económica y la dimensión social, que su información sea conciliable con la contabilidad tradicional que llevan las empresas, de forma que promueva elementos para aumentar el impacto del desempeño social y sea verificable.

Las empresas del sector financiero, que representan para Colombia un fuerte sector de la economía, al obtener en 2014 utilidades por \$7,1 billones (Revista Dinero, 2015) y mostrarse como uno de los que presenta mayor crecimiento económico (Periódico el Tiempo, 2014), han entrado en esa lógica de divulgación de este tipo de informes. En esta dinámica de no obligatoriedad, surge la duda de por qué el sistema financiero colombiano emite informes de sostenibilidad, quizás aparece como una estrategia de contrapeso para aminorar los efectos en términos de legitimidad puesta en tela de juicio por el hecho de que es uno de los sectores de mayor utilidades netas cada año, si bien esto se considera como una situación importante para el desarrollo del país, también es cierto que los cobros por intermediación financiera son bastante onerosos en relación a los existentes en otros países (El País, 2013), lo que en últimas va en detrimento de la capacidad de ahorro y de adquisición de los usuarios en general, esto es una hipótesis de motivación para la expedición de los nombrados informes, sin embargo lo que va a interesar a la investigación es, cuales son las estrategias de legitimación que ellos están usando a través de los informes de sostenibilidad.

Para el presente trabajo interesan particularmente los informes de sostenibilidad correspondiente de los bancos Davivienda SA y Citibank Colombia SA. Davivienda SA, que cuenta con 587 oficinas en el país y 12.589 empleados. De acuerdo con la agencia calificadora de riesgo Standard & Poor's, este se ha expandido en Centroamérica en los últimos 7 años y se sitúa entre los 50 bancos más grandes del continente americano según el ranking publicado por América Economía Intelligence, teniendo en cuenta el nivel de activos de las entidades financieras (caracol radio, 2014), y Citibank Colombia SA, el cual cuenta con al menos 71 oficinas en el país y 4300 empleados, es un banco reconocido a nivel mundial como un líder en negociar con todo tipo de monedas con presencia en más de 36 países según su página web. Ya que estos son los que hasta

ahora voluntariamente han publicado informes de sostenibilidad de su gestión, la investigación pretende revisar las estrategias de legitimación usadas en sus informes, puesto que son correlatos de su realidad organizacional. Para esto se tendrá como base la teoría de la Legitimidad, con el fin de hacer evidente la forma en que estas organizaciones presentan al mundo sus acciones y programas de Responsabilidad Social Empresarial.

1.3 Formulación del problema de investigación

¿Cuáles son las estrategias de legitimación usadas en los Informes de Sostenibilidad de los bancos Davivienda S.A y Citibank Colombia S.A. para los periodos 2012 a 2016?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar cuáles son las estrategias de legitimación usadas en los Informes de Sostenibilidad de los bancos Davivienda S.A y Citibank Colombia S.A para los periodos 2012 a 2016.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión bibliográfica concerniente a la teoría de la legitimación, la teoría de la agencia y la teoría Institucional.
- Caracterizar la gestión de los bancos objeto de estudio con el propósito de evidenciar sus objetivos, sus metas y sus fortalezas.
- Presentar las características y los principales planteamientos de los Informes de Sostenibilidad de los bancos objeto de estudio en el periodo.

3. Justificación

Dado un mundo globalizado, es importante que las empresas se incorporen a las dinámicas del mercado, no sólo como inclusión financiera si no, referidos a una nueva racionalidad acerca de la responsabilidad de las empresas con la sociedad y el medio ambiente, en este sentido cobra importancia esta investigación en tanto permita identificar con claridad las estrategias de legitimación usadas por los bancos estudiados Davivienda y Citibank Colombia como caso particular de que las practicas asociadas a revelar información en la dimensión social y ambiental, están encaminadas en la búsqueda de generar equilibrio entre la obtención de los beneficios económicos y las fuentes sociales y naturales que son empleadas para generarlos, y sirva a la Contabilidad de análisis para comprender su papel dinamizador y de instrumento de legitimación en la configuración de nuevas prácticas empresariales.

También permitirá a estos dos bancos afinar sus estrategias de divulgación de información y analizar sus presentaciones actuales desde otras perspectivas, incluso al sector financiero en general, donde a partir de estos dos ejemplos se podrá dar una mirada de lo que sucede en el sector.

Desde el punto de vista académico, esta investigación pretende acometer un análisis sobre informes de sostenibilidad, enmarcado teóricamente para que puedan efectuarse contrastaciones con otras investigaciones y dejar abierto posibles nuevos trabajos de investigación al respecto.

Para las autoras es una experiencia enriquecedora profesionalmente, donde se permite especializar el conocimiento sobre la temática escogida y brindar un horizonte para el desarrollo de la profesión, llevando al contexto práctico y de la vivencia empresarial las teorías aprendidas en el periodo académico como herramienta de análisis de la información en los diferentes ámbitos del devenir contable, mejorar habilidades investigativas, culminar con el proceso de pregrado y acceder al título.

4. Metodología

4.1 Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo descriptivo, donde “su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación (...) el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes” (Méndez, 1988, pág. 89)

Dado que esta investigación pretendió identificar los principales aspectos del problema: ¿Cuáles son las estrategias de legitimación usadas por los bancos Davivienda S.A y Citibank Colombia S.A. en sus Informes de Sostenibilidad en los periodos 2012 a 2016?, se procedió a hacer una descripción de la situación en cuanto a divulgación de la información de Responsabilidad Social de dichos bancos, para luego establecer un análisis sobre dicha información.

4.2 Método

La exploración de estos aspectos se realizó usando el método inductivo, el cual “permite al investigador partir de fenómenos o situaciones de carácter particular que enmarcan el problema de investigación (...) y concluir proposiciones y a su vez premisas que expliquen fenómenos similares al analizado” (Méndez, 1988, p. 97)

En este sentido, fue preciso la utilización del método inductivo para este trabajo de investigación toda vez que mediante el análisis de los Informes de Sostenibilidad de dos compañías específicas que son Davivienda y Citibank, a la luz de la teoría de la legitimación, la teoría institucional y la teoría de la agencia., se pretendió evidenciar las estrategias de legitimación usadas en dichos informes, para los periodos 2012 a 2016.

4.3 Técnicas de recolección de información

Se realizó un rastreo o inventario de documentos existentes y disponibles sobre las teorías de la legitimidad, la teoría de la agencia y la teoría institucional.

Se caracterizó el sector financiero en Colombia, mediante información publicada en los periódicos y revistas de prestigio, apoyado en el libro del profesor Jairo Villabona, “Un país trabajando para los bancos”.

Para el análisis de la información de los bancos objeto de estudio se tomó la información suministrada en sus páginas web y la reportada a la superintendencia financiera.

4.4 Sistematización de la información

En esta investigación se realizó un análisis simple de contenido, el cual se desarrolló mediante lecturas concienzudas de los textos y construcción de fichas de lectura que permitió en primera instancia la comprensión de la teoría de legitimación y la teoría institucional para luego proceder a describir la situación de los bancos Davivienda y Citibank en cuanto a la divulgación de información representada en sus informes de sostenibilidad y por último analizar las estrategias de legitimación usadas en los mencionados informes durante el periodo 2012 al 2016.

4.5 Fuentes de información

El desarrollo de esta investigación descriptiva se realizó mediante una revisión de fuentes secundarias de información como libros y artículos de revista.

Así, con el objeto de comprender la teoría de la legitimidad, se procedió a efectuarse una revisión bibliográfica según lo planteado por Pablo Archel en su libro Teoría e investigación crítica en contabilidad.

Después de entender la teoría de la legitimación, se abordó las teorías económicas de la agencia e institucional de tal manera que pudo caracterizarse la manera de actuar de las entidades

involucradas en el problema de investigación para proceder a interpretar el contenido y los fines de los Informes de Sostenibilidad, que fueron abordados de las páginas web de los bancos y de la superintendencia financiera, revisando si dichos informes se pliegan a alguna propuesta de estándar internacional como el Global Reporting Initiative, (GRI).

Para la interpretación se hizo alusión a los planteamientos de autores como Max Weber y Michael Porter, entre otros que permitieron identificar y caracterizar las estrategias usadas en la elaboración de dichas memorias.

4.6 Fases de investigación

Con el fin de determinar y analizar las características de legitimación usadas por los bancos Davivienda S.A y Citibank Colombia S.A en sus informes de sostenibilidad en el periodo 2012 a 2016, se efectuaron las siguientes actividades:

Para comprender lo planteado por la teoría de la legitimación se realizó un análisis sobre los puntos de vista de ciertos autores.

Con el fin de caracterizar la manera como operan en sus negocios los bancos Davivienda S.A y Citibank Colombia S.A, se realizó una revisión bibliográfica sobre la teoría económica institucional y la teoría de la agencia para posteriormente realizar una revisión de los informes de sostenibilidad de dichas entidades en los años 2012 al 2016 con el objeto de analizar el contenido de éstos.

Se determinaron y analizaron las estrategias de legitimación usadas por las entidades financieras mencionadas en sus informes de sostenibilidad en el periodo 2012 a 2016, de conformidad con lo planteado en las secciones precedentes.

5. Referentes teóricos sobre la legitimación y la institucionalidad

El marco teórico utilizado como base para el desarrollo de este trabajo monográfico manifiesta en primera instancia una breve concepción del concepto de sostenibilidad, para proceder a la presentación de tres teorías: la teoría de la legitimidad que permitirá un acercamiento al concepto de lo entendido como legítimos en las relaciones sociales y la información contable inmersa en esos procesos, la teoría de la agencia que esbozará las relaciones al interior y al exterior de las organizaciones en un contexto social teniendo en cuenta las motivaciones de los actores y la teoría institucional que trabaja los aspectos más profundos y más resilientes de la estructura social.

Es necesario abordar el concepto de Sostenibilidad para el entendimiento de las pretensiones de los informes que llevan este nombre, el término aparece por primera vez de forma oficial en 1987 en el libro *Nuestro Futuro Común*, también conocido como informe de Brundland de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, encabezada por la doctora noruega Gro Harlem Brundtland. (Ramírez, Sánchez, & García, 2003) Las Naciones Unidas mostró su interés en 1983 en unir los temas de desarrollo y medio ambiente, nombrando dicha Comisión, quienes invirtieron varios años en recorrer distintas áreas del planeta, entrevistando a expertos, campesinos, habitantes de las ciudades, gobernantes, etc., lo que les permitió analizar la situación del mundo en ese momento y demostrar que el camino tomado por la sociedad global estaba destruyendo el ambiente por un lado, y dejando cada vez más personas en la pobreza y vulnerabilidad (Novo, 1996) y en este sentido la importancia de evaluar cualquier acción o iniciativa desde tres enfoques: el económico, el ambiental y el social.

El desarrollo económico está orientado hacia lo político en el sentido de que las políticas de comercialización deben apuntar a aumentar la producción de todos los bienes y servicios a la

venta, aumentando el consumo; en otras palabras la capacidad de generar ingresos y empleo para el sustento de las personas. El desarrollo social, que es la capacidad de garantizar el bienestar humano, mediante la construcción de infraestructuras que permitan el acceso a la mayor cantidad de personas, haciendo un mejor uso de los bienes disponibles y concentrándose en las perspectivas y realidades de los grupos más vulnerables. El desarrollo ambiental debe tener en cuenta el valor real del capital natural como principal fuente de recursos para sustentar las condiciones de vida. (Carrillo & Toca, 2014)

Así mismo, en el informe es posible encontrar la definición de sostenibilidad más aceptada: “es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”. (Naciones Unidas, 1987)

Siguiendo esta definición se debe entender el desarrollo sostenible no sólo como un concepto ecológico, toda vez que plantea un desafío esencial de desarrollar una economía dinámica que acople una sociedad con oportunidades para todos y mejore la productividad de los recursos sin que esto signifique la degradación del medio ambiente.

Hacia el año 1992 se celebra en Río de Janeiro la Cumbre de la Tierra donde se consolida la acción de las Naciones Unidas en relación con los conceptos vinculados con el medioambiente y el desarrollo sustentable. De dicha conferencia se acuerdan 27 principios relacionados con la Sustentabilidad que se materializan en un programa mundial conocido como Agenda 21. Luego de estas acciones concretas comenzó a explotar una conciencia global acerca de la importancia de esta temática.

Para alcanzar este modelo de crecimiento económico basado en la sostenibilidad, se requiere de estrategias procedentes de la acción pública, en cuanto a la generación de regulaciones y políticas, y de la acción privada, en esta última, puntualmente de las empresas, porque sin duda

ésta es la principal organización económica en una sociedad cuya economía se basa en los mecanismos del mercado, para la consecución de un desarrollo basado en la competitividad de las empresas concordante con mayor unión social y cuidado del medio ambiente. (Vidal, 2011)

La relación de la empresa con el desarrollo sostenible en cuanto al esfuerzo que demanda la responsabilidad social empresarial puede beneficiarlas, toda vez que una excelente gestión de los recursos, de los sistemas, de los procesos y de los servicios generará un buen resultado económico para la empresa y será positivo para el bienestar social y la salud ambiental, generando buenas relaciones con sus diferentes grupos de interés, algunas empresas ya se han dado cuenta de las oportunidades a nivel de reputación y, por ende, de ventaja comparativa, que les puede generar gestionar sus planes estratégicos acordes con el concepto de desarrollo sostenible. (Vidal, 2011)

5.1. Aproximación a una conceptualización de la teoría de la legitimidad

5.1.1 La legitimidad y dominación en el constructo organizacional

Mediante una mejor comprensión, desagregación e investigación de la autoridad, la capacidad y la fragilidad, los donantes pueden derivar intervenciones más focalizadas y priorizar mejor estas intervenciones para avanzar en la construcción de las líneas de poder en la organización. (Teskey, Schnell, & Poole, 2012)

La legitimidad y la reputación son ambas percepciones de la aprobación de las acciones en las líneas de poder de una organización. La legitimidad es una percepción de que las organizaciones se ajustan a los estándares aceptados. La reputación es una percepción de que las organizaciones son positivamente distintivas dentro de su grupo de pares. Si bien la necesidad de inclusión y distinción puede parecer algo contradictoria, ambas demandas funcionales están basadas en las identidades sociales adoptadas por una organización, o referentes de identidad social, que se caracterizan como pertenencias de categorías sociales. (C Navis, 2014)

Las identidades sociales constituyen el grupo de referencia de una organización y proporcionan a las partes interesadas las normas por las que se realizan las evaluaciones de la organización. Se considera que las organizaciones tienen legitimidad cuando cumplen con los estándares mínimos de un prototipo de identidad social particular, una organización prototípica de tipo en particular. (Sedam, 2015)

Las organizaciones tienen buena reputación cuando se les considera favorablemente en relación con el estándar ideal para una identidad social particular: una organización ideal o estimada de un tipo. El pensamiento convencional sostiene que la legitimidad es un requisito de todas las organizaciones, mientras que la reputación es una propiedad deseable, pero no esencial. (Fombrun & Van Riel, 2004) Esta legitimidad entrega las líneas de poder necesarias para la dominación.

La legitimidad de la organización ha sido definida conceptualmente en la literatura sociológica, por Marx Weber, este economista, historiador y sociólogo, en su obra *Economía y sociedad*, analiza el poder y la dominación, mediante su método, la sociología comprensiva, Weber (2002) entiende la dominación como: “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado” (P.170); dado que en la sociedad existen sistemas de interacciones sociales, es requerido un sistema estructurado de dominación.

Pero esta dominación o autoridad ha de adquirir un mínimo de voluntad de obediencia, es decir un interés del sujeto receptor de esta autoridad por obedecer para que sea estable o duradera.

Es aquí donde el autor introduce la legitimidad como una estrategia para ejercer esta dominación, si bien no la define explícitamente, establece una conexión entre la creencia en la legitimidad y la capacidad de justificación de los ordenamientos de quien ejerce el poder, Weber (2002) afirma: “ningún poder se contenta de buen grado como chance de persistencia, con respecto

de los valores, más bien, cada uno procura suscitar y cultivar la creencia en su legitimidad” (p.170). Para lo cual enmarca tres fuentes diferentes de legitimación; de carácter racional, tradicional y carismático.

Para Weber (2002) la legitimación de carácter racional (legal), funciona cuando las personas que ejercen autoridad lo hacen amparados en la ley, que es un ordenamiento impersonal, objetivo y abstracto, que ha sido pactado obedecer por los miembros de una sociedad, en este caso las personas que ejercen dominación (ordena y manda) tienen unas competencias limitadas, racionales y objetivas por tanto los miembros de la sociedad no obedecen por atención a la persona, sino a la ley que él representa. Estos acuerdos llamados leyes son una forma de ajustar unos medios coactivos y unos fines sociales de seguridad, libertad, orden, etc.

La legitimación de carácter tradicional reposa en la herencia de las creencias tradicionales, se basa en la fuerza del pasado, en la tradición de un grupo, que puede ser una comunidad de educación, la relación existente es de fidelidad personal de los dominados a la persona que ejerce la dominación, no en disposiciones normativas, la autoridad del imperante se legitima, bien por la fuerza de la tradición que define de forma precisa los lineamientos de su mandato o determinación y la forma en que deberán ser acogidos por los dominados, o bien por la voluntad del imperante que deberá estar enmarcada en límites de los principios tradicionales y de la devoción que lo deben acompañar.

Weber (2002) sostiene que la legitimación de carácter carismático proviene de la estimación de los atributos especiales y maravillosos asignados a una persona que es vista como un líder o un guía, por el carisma que sus seguidores perciben de ella. Este reconocimiento por parte de los dominados se sostiene vía corroboración de las cualidades divinas o maravillosas que

posee la persona, y su legitimidad descansa en el deber o la obligación dada la vocación de los adeptos, llenos de fe, que tiene génesis en el entusiasmo o la esperanza.

Este tipo de poder es diferente a los anteriores, en tanto se legitima mientras el carisma personal esté vigente y obtenga el reconocimiento de las personas y sólo durará el tiempo que obtenga confirmación carismática.

Según Weber (2002) lo importante para clasificar un poder social instituido, es que su intención de legitimación fluya por su naturaleza, afiance su subsistencia a través de acciones tendientes a justificarlo dentro de los tres tipos de dominación antes descritos;

La legitimidad de un poder social solo puede considerarse como chance de que se lo mantenga y se lo respete en la práctica, en modo alguno se trata que toda obediencia a un poder social se oriente primariamente según esa creencia. Los individuos o grupos enteros pueden fingir esa obediencia por razones oportunistas, puede llevar a la práctica en vista de sus intereses materiales o aceptarla como algo inevitable por debilidad o desvalimiento individuales. Pero ello no es decisivo para la clasificación de un poder social. Lo decisivo, en cambio, es que su propia pretensión de legitimidad “rija”, por su propia índole, en grado considerable, reafirme su persistencia y contribuya a determinar el tipo de los medios de dominación escogidos. (p. 171)

En la literatura sociológica, la problematización de la legitimidad también es abordada por el filósofo Alemán, Jürgen Habermas, en su libro Problemas de legitimación en el capitalismo tardío, donde hace uso de la teoría de la legitimidad para analizar los problemas del poder dominante, lo que él llama el capitalismo tardío, lo define como “un régimen en el que el conflicto de clases del capitalismo liberal se ha vuelto latente y las crisis periódicas se han convertido en crisis permanentes” (Habermas, 1999, p.9). Se trata de un capitalismo regulado por el Estado en

donde éste ha asumido la función auto reguladora del proceso económico en reemplazo del mercado, en todo caso, el Estado debe compensar los recursos escasos “valor” y “sentido”.

El problema de un régimen basado en una distribución asimétrica de la riqueza social es obtener lealtad de las masas, para lograrlo debe subsanar el déficit de “sentido” con “valores”; usando su sistema fiscal el Estado brinda servicios de bienestar, y en este sentido el centro del análisis del capitalismo tardío lo constituyen los problemas de legitimación.

Para el análisis de la crisis, Habermas (1999) inserta algunas teorías, como la teoría de sistemas, para identificar que un sistema social sólo se verá envuelto en crisis si los sujetos, los miembros de la sociedad, experimentan los cambios de estructura como críticos para el patrimonio sistémico y sienten amenazada su identidad social, esto se da en la medida en que esté en juego la integración social, perdiéndose el consenso de las estructuras normativas y las instituciones sociales se desintegren.

Las crisis de identidad de grupo están relacionadas con problemas de autogobierno individual, los que repercuten en su conciencia de manera específica de forma que la integración social se ve amenazada, los principios de organización limitan la capacidad que tiene una sociedad de aprender sin perder su identidad, en este sentido los problemas de autogobierno generan crisis:

Sólo en la medida en que no pueden ser resueltos dentro del campo de posibilidades demarcado por estos principios, los cuales establecen el mecanismo de aprendizaje del que depende el despliegue de las fuerzas productivas y determinan el campo de variación de los sistemas de interpretación garantizados de identidad. (Habermas, 1999, p.30)

Habermas hace uso de la teoría de la comunicación, para explicar que los sistemas sociales fluyen en los límites de una comunicación por medio del trato lingüístico, esta acción comunicativa supone que el interlocutor podría justificar su comportamiento, atribuyéndole motivos conscientes

de proceder, en espera de que este siga normas justificables, esta confianza de legitimidad presupone que “los sujetos solo consideran justificadas las normas que creen sostener en un discurso, es decir, una discusión irrestricta y libre de coacción” (Habermas,1999,p.13). Para las acciones institucionalizadas se requiere de la legitimación de los sistemas de normas válidos para cada caso, estas deben cumplir exigencias de fundamentaciones por medio de imágenes del mundo legitimantes.

Teniendo en cuenta lo anterior, Habermas (1999) sostiene que las crisis de la sociedad surgen de contradicciones internas; la intensión de validez de un sistema de normas que no puede admitir la explotación de manera explícita, y una estructura de clases que convierte en regla la apropiación privilegiada de la riqueza producida por la sociedad distribuida de manera desigual pero legítima, hace necesario reforzar la autonomía sistémica con mayor represión, lo que genera problemas de legitimación que conlleva a la lucha de clases, éstas amenazan la integración social, lo que desencadena en ruptura del sistema político y el establecimiento de nuevas bases de legitimación, una nueva identidad de grupo.

El capitalismo tardío para Habermas (1999) se refiere a un estadio avanzado del proceso de acumulación que presenta dos fenómenos; la concentración de empresas, la organización de bienes, de capitales y de trabajo, y el hecho de la intervención del Estado para corregir las crecientes fallas del mercado, aunque éste sigue siendo el medio regulador, ya que las decisiones aún se toman según criterios de rentabilidad empresarial. No se podrá hablar de planificación política de los recursos mientras las prioridades de la sociedad global surjan como efecto de las estrategias adoptadas por las empresas privadas.

Según Habermas (1999) dadas las fallas del mercado, se requiere el reacople del sistema económico al sistema político que modifica de cierto modo las relaciones de producción y agudiza

las necesidades de legitimación; el Estado que interviene activamente en las condiciones generales de la producción, necesita de legitimación por vía de la democracia, con la generalización de los derechos civiles, especialmente el de participar en las elecciones políticas por medio del sufragio universal para obtener legitimación.

Para el autor, la democracia material sugiere un problema de contradicción entre una producción administrativamente socializada y un modo de apropiación y de empleo de la plusvalía que sigue siendo privado, por esto la democracia formal asegura que el sistema administrativo alcance suficiente autonomía respecto de la formación de voluntad legitimante, Las instituciones y los procedimientos de la democracia formal fueron creados para que el gobierno pueda tomar decisiones con independencia de los motivos y pretensiones de los ciudadanos.

La democracia formal crea condiciones en las que los ciudadanos tienen un rol pasivo a su actuación en los hechos públicos en una sociedad que si bien es política, siguen siendo los particulares autónomos quienes deciden acerca de las inversiones mediante el privatismo civil del publico ciudadano.

En este escenario, afirma Habermas (1999) las urgencias de legitimación se reducen al privatismo político, la indiferencia política unida con el interés dominante de la carrera, el tiempo libre y el consumo que genera un mecanismo de recompensas adecuado en dinero, tiempo de ocio y seguridad, a lo que el Estado apunta con un sistema de seguridad social.

Siguiendo a Habermas (1999), todo esto genera una tendencia a crisis específica del sistema, que pueden llevar a la deslegitimación del sistema político, entre ellas, tendencia a la crisis económica, la crisis política y la crisis sociocultural, estas dos últimas con su eje en problemas de legitimación, en el caso de la crisis política el sistema de legitimación no logra alcanzar el nivel de lealtad de masas requerido, se trata de una crisis de identidad, este déficit significa que con los

medios administrativos existentes no puede producirse o conservarse la legitimación en la medida requerida, ni estructuras normativas pertinentes para ello, en el caso de la crisis sociocultural no hay complementariedad entre los requerimientos del aparato del Estado y del sistema académico, con las expectativas legítimas de los miembros de la sociedad, el sistema de legitimación no produce motivaciones generalizadas en el grado requerido.

En general una crisis de legitimación aparece cuando las expectativas sistémicas no pueden ser satisfechas con la masa de valores disponibles o con recompensas conforme al sistema (Habermas, 1999).

En este sentido, el autor introduce dos conceptos sobre motivación “las motivaciones se construyen a través de la interiorización de estructuras de expectativas representadas simbólicamente” y “los valores y normas, configuradores de los motivos poseen una referencia inmanente a la verdad” (Habermas, 1999, p.161). La conciencia moral relacionada con el conocimiento y la lógica de los individuos, que genera una verdad de valores y hechos referente a la ética de las personas y su validez vía corroboración de los argumentos, todo esto lo conecta con el problema de las sociedades de clases: “distribuir el producto social de manera desigual, pero sin embargo legítima” (Habermas, 1999, p.162).

En acuerdo con Weber (2002) vincula la creencia en la legitimidad con el potencial de justificación de los ordenamientos y su refrendación, de tal manera que el mencionado problema se soluciona con una imposición estructural, un sistema de normas respetada donde están incluidas las oportunidades legítimas de satisfacción de las necesidades de los individuos, afianzado en el temor a sanciones del sistema y en la resignación e impotencia por la falta de alternativas.

Para Habermas (1999) la idea de Weber de que todo poder o chance de vida tiene la necesidad de obtener auto justificación, debe hacer una referencia inherente a la verdad y no

limitarse a un fenómeno empírico como lo plantea Weber, en este sentido sostiene que: “las razones en que esta legitimidad se apoya posee una pretensión racional de validez que puede ser comprobada y criticada con independencia de su eficiencia psicológica” (p.165). Para Habermas, no se puede considerar las motivaciones sin contemplar su condición lógica, su confrontación crítica.

Siguiendo a Habermas, habla de la legitimidad desde el punto de vista de los prejuicios y de la realización de los hechos concretos, si estos son lógicamente válidos, donde se puede medir el impacto de las acciones tendientes a legitimar el poder, dado que la legitimidad es reconocida desde un deber ser o ideal de que las cosas se hagan bien y tenga efectos de bienestar.

La polémica con Weber (2002) surge a raíz de su concepción acerca del poder racional, sujeto a leyes y regulado según prácticas formales, el cual debe cumplir con dos condiciones, “el ordenamiento normativo debe estatuirse positivamente y los sujetos de derecho tienen que creer en su legalidad”. (Habermas, 1999, p.165)

Siguiendo a Habermas (1999) esto limitaría que la legitimidad sea sustentada con la legalidad, a lo cual afirma que si el poder legal va a ser considerado legítimo deberá argumentar razones válidas en virtud de su proceder, un proceso no puede ser legítimo a razón de ajustarse a la formalidad jurídica, para eso se requiere que estos procesos y las instituciones sean parte de un poder que esté legitimado en su totalidad, la virtud legitimante la proporciona el hecho de que el sistema de poder se entienda en conexión con una ideología, por una interpretación general que sustente al sistema de poder en conjunto, si las decisiones pueden hacerse valer sin necesidad de coacción aun cuando no sean conveniente para los afectados, hay un reconocimiento de la norma basado en que esta se puede justificar y defender contra las críticas, esto es posible cuando hay una imagen del mundo legitimadora del poder, un consenso justificante.

5.1.2 Comportamiento Organizacional en relación con la teoría de la Legitimidad

Estos conceptos de la sociología se extrapolan a las relaciones entre las organizaciones y la sociedad, con el fin de estudiar el accionar de las instituciones privadas, en la literatura administrativa y contable.

Dowling, y Pfeffer (1975), siguiendo a Parsons escribieron que:

Dado que las organizaciones existen en un sistema social de orden superior y utilizan los recursos que pueden ser utilizados por otros, la utilización de estos recursos debe ser aceptada como legítima por el sistema social más amplio. Por lo tanto, las organizaciones son legítimas en la medida en que sus actividades son congruentes con el sistema de orden superior. (p.122)

Lindblom (1994) define la legitimidad como:

Una condición o estado que existe cuando el sistema de valores de una entidad es congruente con el sistema de valores del sistema social más amplio del que la entidad forma parte. Cuando existe una disparidad, real o potencial entre los dos sistemas de valores, la legitimidad de la entidad estará amenazada. (p.2)

Se trata de una alineación del comportamiento de las entidades con los valores generales del entorno donde se desarrolla el accionar de la misma, con la cual intentará garantizar su legitimación y ser percibida como tal, evitando amenazas que se pueden ver representadas en penalidades legales como leyes que prohíban acciones que no se ajusten a lo esperado por la comunidad, sanciones sociales, que los consumidores disminuyan la demanda o entidades financieras nieguen acceso a capital, sanciones económicas, aumento de impuesto e imposición de multas, etc., la entidad tomará las medidas pertinentes para justificar ante sus iguales y ante la sociedad su derecho de existir.

Siguiendo esta idea, Deegan (2002) manifiesta que “las organizaciones existen en la medida que la sociedad en particular considera que son legítimas, en cuyo caso le confiere el estado de legitimidad” (p.293) y refiere a Wathews en la concepción de que existe un contrato social entre las empresas y los miembros de la sociedad, ésta como un grupo de individuos, le permite a la empresa desarrollar sus actividades haciendo uso de los recursos, las empresas usan estos recursos de la comunidad en la producción de bienes y servicios y también desechos, como la empresa no tiene derechos a estos beneficios per se, y ya que la sociedad se lo permite, espera que los beneficios sean mayores a los costos de la sociedad.

Deegan (2002) recurre a Shocker y Sethi, para ampliar la percepción sobre el concepto de contrato social:

Cualquier institución social -y las empresas no son una excepción- opera en la sociedad a través de un contrato social, expresado o implícito, según el cual su supervivencia y crecimiento se basan en: (1) la entrega de algunos fines socialmente deseables a la sociedad en general, y (2) la distribución de los beneficios económicos, sociales o políticos a los grupos de los que deriva su poder.

En una sociedad dinámica, ni las fuentes de poder institucional ni las necesidades de sus servicios son permanentes. Por lo tanto, una institución debe cumplir constantemente las dos pruebas de legitimidad y relevancia al demostrar que la sociedad requiere sus servicios y que los grupos que se benefician de sus recompensas cuentan con la aprobación de la sociedad. (p.295)

Para Deegan (2002), en la teoría de la legitimidad basada en el concepto de contrato social, como sustentación teórica, las cláusulas de este no pueden ser establecidas con exactitud, si bien los requisitos legales de conformación y funcionamiento para las compañías pueden ofrecer

algunos términos explícitos de este contrato social, las expectativas de la sociedad configuran los términos implícitos y es aquí donde entran en juego la apreciación o interpretación que tenga la administración sobre estas expectativas.

Dowling y Pfeffer (1975) se refieren a cómo evaluar la legitimidad y describen tres conjuntos de comportamientos organizacionales: Los que son económicamente viables, pero un propósito legítimo no asegura la asignación de recursos necesarios, ni que la organización sea rentable precisará que sea legítima. Los que son legales, aunque en un sistema de gobierno normalmente hay relación entre las leyes con las normas y valores de la sociedad, esta relación es imperfecta ya que estas últimas son más dinámicas y cambian con mayor rapidez, pueden ser contradictorias y son propensas a tolerar algunos comportamientos informalmente, los que son legítimos se evalúan haciendo un examen de los valores y las normas que dominan en una sociedad, estos se reflejan en la comunicación de la sociedad en un momento de tiempo.

Los mismos autores sostienen que la legitimidad es un concepto dinámico, en tanto es el resultado de dos procesos, el promulgado por la organización y, de otro lado los eventos que afectan las normas y valores que la sociedad acepta como pertinentes, lo que genera una fuerte presión para los cambios organizaciones en su deseo de legitimación. Deegan (2002) menciona algunas razones por las cuales una organización puede ser vista como no legítima, las expectativas de la sociedad mutaron y lo que era aceptable hoy ya no, un acontecimiento importante impacta la imagen que se tenía de algún sector de la economía o de la compañía en particular, sociales o ambientales, Dowling y Pfeffer (1975) afirman que la competencia entre las organizaciones y los resultados de la organización, también pueden ser restricciones de legitimación del medio. La legitimidad es una restricción dinámica a la que las organizaciones se adaptan, Deegan (2002) contribuye a esta idea afirmando que la organización reacciona a los vacíos de legitimidad con

base en su interpretación de cómo la sociedad está percibiendo el accionar de la misma, de tal suerte que dependiendo de la lectura que haga la administración de la situación se tomarán estrategias correctivas o no, y para que las estrategias tengan impacto externo deben ser divulgadas, la percepción de la organización cambiará en la medida en que se publicite la información de las medidas correctivas.

Según Dowling y Pfeffer (1975) una organización puede hacer tres cosas para legitimarse:

1. La organización puede adaptar su producción, objetivos y métodos de operación para ajustarse a las definiciones de legitimidad que prevalece.
2. La organización puede intentar, a través de la comunicación, alterar la definición de legitimidad social para que se ajuste a las prácticas actuales de la organización, su producción y sus valores.
3. la organización puede tratar mediante la comunicación ser identificada con símbolos, valores o instituciones que tienen una fuerte base de legitimación social. (p.127)

En correlación con estas estrategias de comunicación Deegan (2002) sostiene que si la organización evidencia que su legitimidad está en discusión podrá tratar de:

1. Educar e informar a su público de referencia, acerca de los cambios en el rendimiento de las actividades de la organización.
2. Cambiar las percepciones del público referencia, pero no cambiar su comportamiento real
3. Manipular la percepción al desviar la atención del tema de preocupación para otros temas relacionados.
4. Cambiar las expectativas externas de su funcionamiento. (p.297)

Y en este sentido la divulgación de información puede ser empleada por la organización para implementar esas estrategias y los informes anuales pueden ser utilizados para este fin.

La preocupación hoy día es que este tipo de información sea usada por la administración de las organizaciones para disipar las dudas que se puedan generar sobre su legitimidad y no por razones de responsabilidad, atendiendo al derecho que tiene la sociedad a ser informado de sobre sus operaciones y métodos de funcionamiento.

5.2. Acercamiento a los conceptos de la teoría de la agencia

La Teoría de la agencia es importante pero controvertida, pues existen diferentes opiniones, además de contribuciones a la teoría de la organización, y al trabajo empírico existente que desarrolla proposiciones comprobables. La teoría de la agencia ofrece una visión única de los sistemas de información, alta incertidumbre en el resultado, incentivos y riesgo desde una perspectiva empíricamente válida, en particular cuando se combina con perspectivas complementarias, esta teoría revisa el comportamiento de los individuos como variable determinante en la estructura institucional.

La Teoría de la agencia ha sido utilizada por los estudiosos en contabilidad (Demski & Feltham, 1978), industria de la iluminación (Spence & Zeckhauser, 1971), en finanzas (Fama, 1980), en la comercialización (Basu, Lal, Srinivasan, & Staelin, 1985), ciencia política (Mitnick, 1986), teoría organizacional (Eisenhardt, 1985; Kosnik, 1987), sociología (Eccles, 1985). Sin embargo, todavía está rodeada por la controversia, sus voceros teóricos argumentan que una revolución está a la mano y que "las bases de una poderosa teoría de organización se está poniendo en su lugar" (Jensen, 1983, p. 324). Sus detractores la califican cómo trivial, e incluso "peligrosa". (Perrow, 1986 p. 235)

En una relación de agencia, una parte, llamada agente, toma decisiones y actúa en nombre de otra persona, llamada el principal. La teoría de la agencia intenta resumir y resolver los problemas que surgen de la relación entre un director y un agente. Las relaciones de la agencia son

comunes en la gerencia financiera, debido a la naturaleza de la industria. Cuando una persona administra los asuntos financieros de otra persona, existe una relación de agencia por defecto.

En el mundo de la gestión financiera pueden existir una serie de relaciones de agencia específicas. Los ejecutivos corporativos y los accionistas de la compañía sirven como un excelente ejemplo. Estos agentes financieros toman decisiones en nombre de los intereses de los accionistas, los principales en la relación. Como otro ejemplo, los planificadores financieros y los administradores de fondos mutuos actúan como agentes en nombre de clientes individuales y participantes del fondo. (Ingram, 2009)

Según los planteados de Ingram (2009), refiere que el problema en torno al cual gira la teoría de la agencia describe el principal reto de las relaciones de agencia: reconciliar dos conjuntos distintos de objetivos personales. En una relación de agencia, los agentes están obligados a trabajar para cumplir con los objetivos de los directores, pero son los propios objetivos de los agentes que los llevan a tener éxito en nombre de sus directores. Para que una relación de agencia sea mutuamente beneficiosa, las metas de ambas partes deben ser abordadas dentro de un clima de compromiso, pero con el entendimiento de que cumplir con los objetivos del director es la función principal de la relación. Para ello, es vital que la información se comparta libre y abiertamente entre las dos partes para que los agentes estén siempre claros en las prioridades de sus directores y los directores siempre estén conscientes de las decisiones y acciones de sus agentes.

La gestión financiera se trata de riesgo, y cada inversor tiene una tolerancia diferente para el riesgo. En una relación de agencia, las posibilidades son altas de que los directores y los agentes tengan diferentes tolerancias de riesgo, lo que puede conducir a malentendidos y no llegar a un acuerdo sobre las decisiones de inversión. Incluso cuando los agentes actúan hacia los objetivos de los directores, sus medios de hacerlo pueden entrar en conflicto con las tolerancias de riesgo de

los directores. Por ejemplo, en una relación entre accionista y ejecutivo, un ejecutivo puede desear adquirir compañías que luchan para lograr el objetivo común de aumentar la cuota de mercado con un descuento, pero este plan puede ser considerado demasiado arriesgado por la mayoría de los accionistas. (Ingram, 2009)

En el mundo de las finanzas, algunas relaciones de agencia son fiduciarias, lo que significa que los agentes están legalmente obligados a actuar en interés de sus directores. Las responsabilidades fiduciarias formalizan una relación de agencia y proporcionan mayor seguridad a los directores. En el caso de un planificador financiero que tiene poder para un cliente individual, por ejemplo, ese planificador tiene el derecho de realizar transacciones financieras en nombre del individuo sin su consentimiento o conocimiento. En este ejemplo, el planificador financiero está legalmente obligado a tomar decisiones únicamente en el mejor interés de su cliente, en lugar de hacer cosas con el dinero de sus clientes simplemente por su propio beneficio personal. (Study.com, 2003:2018)

5.2.1. Fundamentos de la teoría de la agencia

Este apartado se construye con el propósito de establecer la relación entre los vínculos de poder existente dentro y fuera de las organizaciones que estimulan la presentación de informes que den cuenta de los procesos y resultados de las mismas, a los diferentes usuarios de la información.

La teoría de la agencia surge a partir de los problemas generados por la separación de la propiedad y el control (García, 2003). Berle y Means, en su trabajo de 1932, evidenciaron los inconvenientes que se generaban en las grandes organizaciones, las cuales cuentan con un gran número de accionistas, todos estos con pequeñas partes del capital social, cada uno poco representativo, lo que genera que ninguno tenga un importante poder decisorio, sin capacidad ni interés en controlar la empresa, lo que plantea el problema de cómo garantizar que los directivos

profesionales desarrollen su labor en procura del interés de los accionistas y no busquen solo la satisfacción de sus objetivos personales como directivo.

Jensen & Meckling (1976), definen la relación de agencia como un contrato explícito entre dos partes, en donde una de ellas, denominada agente, se compromete a realizar una determinada actividad o prestar un servicio en nombre de la otra, a quien se le denominará principal, para lo cual el principal delega en el agente parte del poder y autoridad para tomar decisiones, en tal sentido es necesario establecer unos mecanismos de incentivos y de control formalizados en contratos para garantizar que el agente actúe siempre en beneficio del principal.

La naturaleza de las organizaciones está compuesta de este tipo de relaciones contractuales que originan los derechos individuales, dado que en estos se determinan las contribuciones y retribuciones de cada participante, y en este sentido las empresas son concebidas como “una forma de ficción legal que sirve como nexo de las relaciones contractuales entre los individuos y que se caracteriza por la existencia de derechos residuales sobre los activos y flujos de fondos”. (Jensen & Meckling, 1976, p.311)

Siguiendo a García (2003) dentro de la teoría de la agencia hay dos corrientes de investigación o literatura: La teoría positiva de la agencia y la teoría del principal agente. Estas corrientes comparten varias características, como el hecho de que el contrato es su objeto de estudio, y este es considerado como mecanismo para la reducción de costos, y dan el mismo tratamiento a elementos de estudio como las personas, las organizaciones y la información, se diferencian principalmente en el rigor matemático.

La teoría positiva de la agencia está menos formalizada, tiene un carácter más empírico y se concentra en las grandes organizaciones, Douma & Schreuder (2009), consideran la empresa como una relación de contratos y en este sentido, la teoría positiva de la agencia estudia cómo los

participantes se ven afectados por estos, porque existen estas formas organizativas y entender porque son como son. Peris, Rueda, Souza & Pérez (2012), sostienen que “una de las aportaciones más importantes de la teoría positiva de la agencia, es fundamentar en el conocimiento y la información la separación entre los derechos de propiedad, o derechos sobre el residual, y los derechos de decisión” (p.109). Jensen & Meckling (1976), hablan de la teoría positiva en el sentido que investiga las motivaciones de las partes y los elementos determinantes de la adecuada forma contractual para establecer una relación equilibrada entre el principal y el agente.

En cuanto a la teoría principal-agente es más abstracta y tiene una orientación más matemática, su tema principal es cómo debe diseñar el principal la estructura de recompensas del agente, se centra en los aspectos normativos de la relación de agencia, y en la estructuración contractual teniendo en cuenta incentivos y límites decisorios que maximice el bienestar del principal dadas las condiciones de incertidumbre y control imperfecto (Jensen & Meckling, 1976).

La teoría de la agencia pretende dar explicación al problema de interés que surge entre el principal y el agente en términos de la maximización de la función de utilidad individualmente considerada, en este sentido hay razones para creer que el agente no siempre actuará en pro del mejor interés del principal o al menos en el sentido que este desea, el agente procurará maximizar su función de utilidad dentro de los límites fijados a su accionar, por su parte el principal intentará que el agente elija las decisiones que maximicen su utilidad personal o el valor de la empresa, el problema surge de la libertad de actuación y la capacidad de decisión que se le otorga al agente por parte del principal, por lo que se hace necesario controlar la actuación del agente, de acuerdo con García (2003), estos problemas se presentan en situaciones de información asimétrica y relaciona los siguientes supuestos: hay información oculta o selección adversa y acciones ocultas o riesgo moral.

Peris, Rueda, de Souza, & Pérez (2012), introducen el tema del conocimiento específico y los obstáculos para ser transferido eficientemente como origen del problema de agencia, en términos de que si la labor directiva requiere de un conocimiento profundo de las circunstancias particulares de dicha labor y esta posee criterios imposibles de hacer explícitos para pasarlos a su superior sin que se genere una pérdida considerable de información, para evitar costos de ineficiencia, se debe delegar la toma de decisiones a los directivos, toda vez que son los que poseen el conocimiento particular necesario para afrontar situaciones complejas, y este conocimiento no puede ser fácilmente transferido a los socios o accionistas de la compañía en aras de que ellos mismos tomen las decisiones, esta situación se replica de los directivos a las otras áreas de la compañía, a los especialistas y técnicos, produciendo como consecuencia, costos de agencia que deberán ser corregidos con los correspondientes mecanismos.

En aras de reducir las desviaciones del comportamiento del agente con referencia a lo establecido en el contrato de agencia, el principal puede generar un sistema de recompensas y control, e incurrir en una serie de costos de agencia para evitar los costos de ineficiencia que su suelen ser mucho mayores.

Rivera J. (1998) describe los costos de agencia que Jensen & Meckling (1976) dicen que es la suma de:

1. Los costos de supervisión por parte del principal: Con los que se pretende restringir la autonomía del agente, a fin de que este actúe de forma óptima. El principal puede imponer restricciones presupuestarias, implantar políticas de compensación, reglas operativas, o establecer todo tipo de controles como auditorías internas, supervisión directa, etc.
2. Los costos de fianza: En los que incurre el agente al acceder voluntariamente a que se incluya en su contrato cláusulas restrictivas de su autonomía decisoria para garantizarle al principal

de no perjudicarlo o compensarlo en caso de hacerlo. Estas restricciones tienen un costo que puede surgir durante la formulación del contrato.

3. Las pérdidas residuales: Es el valor de pérdida que asume el principal por las decisiones tomadas por el agente, que se desvían de las que hubiese tomado el principal en caso de contar con la misma información y capacidad del agente... La pérdida residual es la pérdida de oportunidad cuando los contratos son óptimos, pero no totalmente cumplidos. (p.144)

Para García (2003) se presentan dos situaciones que principalmente generan costes de agencia, cuando los agentes por recibir gratificaciones adicionales a su salario, autorizan actividades con elevados costos a corto plazo reduciendo la rentabilidad, y cuando el agente busca satisfacer su necesidad de poder y prestigio, aumentando el tamaño de su empresa, aunque no la rentabilidad.

La pérdida residual que bien puede tomarse como el costo de agencia más puro, puede ser reducida con una adecuada manera de ejercer control, mientras que los costos de ineficiencia para ser corregidos necesitan de fuertes cambios en el sistema organizativo y productivo.

Pero las relaciones de agencia no se limitan a la relación de los accionistas con los directivos de las compañías, Jensen & Meckling (1976) amplían esta perspectiva diciendo “los costos de agencia surgen en cualquier situación que implica un esfuerzo cooperativo por dos o más personas a pesar que no exista claramente una relación principal- agente”. (p.6)

Más adelante, refiriéndose al origen de las relaciones contractuales asegura que carece de importancia tratar de limitarlas, ya que en un sentido real las compañías tiene un sinnúmero de complejas relaciones en el normal desarrollo de su objeto social, García (2003) lo menciona como los contratos de los directivos con otros grupos de interés y hace una relación de estos; los accionistas, que buscan maximizar su utilidad, los empleados, quienes entregan su tiempo y

capacidades en busca de retribuciones laborales, los proveedores, de cuyo cumplimiento y adaptación dependen de algún modo la rentabilidad y por supuesto los clientes que permiten la existencia de la empresa.

Douma & Schreuder (2009), amplían aún más el espectro al mencionar algunos ejemplos de relación de agencia:

- “El propietario de una finca (principal) y su administrador (agente), quien toma decisiones que afectan al patrimonio del propietario.
- Un arrendador (principal) y un arrendatario (agente), quien toma decisiones que afectan a la propiedad del arrendador” (p.139).

Para efectos de este trabajo la relación que se estudia es la de los accionistas de las compañías y sus directivos quienes toman decisiones que afectan la reputación de la entidad y la de los mismos accionistas, por lo cual se genera divulgación de información.

5.3. La teoría institucional

La Teoría Institucional explica algunos fenómenos alrededor del desarrollo de las organizaciones y cómo toman sus decisiones en condiciones de incertidumbre y ambigüedad, dado que las instituciones son las reglas de juego de una sociedad, o mecanismo de imposición o presión que amoldan la relaciones sociales, en donde se precisan una serie de valores o políticas que hacen de una organización o una sociedad adquieran un comportamiento con base en los valores previamente establecidos. La utilidad de esta teoría para desarrollar el análisis del rol de los bancos en la sociedad es que a partir de ésta se podrá identificar cuáles son los valores y políticas que se han adoptado en el sector financiero para que a partir de ellas exista un comportamiento o forma de actuar, esto es lo que se puede identificar como la institucionalidad a la cual los bancos

responden o conforme a la cual actúan y establecen sus políticas de acción y presentación de la información en los informes de responsabilidad social.

Dados los procesos de globalización económica, la teoría institucional presenta un enfoque para la comprensión de la sociedad a partir de las instituciones formales, estas regulan el comportamiento de los individuos y en este sentido su rol en la vida organizacional, centra su atención en entender a estas organizaciones como “instituciones embebidas de significado, valor y legitimidad por sus miembros y líderes”. Selznick (1957)

El trabajo de Douglass C. North entrega una nueva forma al campo emergente de la nueva economía institucional y tuvo un impacto poderoso en economía y las ciencias sociales más ampliamente, la perspectiva de North está soportada sobre el comportamiento y el coste de transacción¹, entre ellos el costo de información, protección a los derechos y cumplimiento de contrato. Para este autor “las instituciones surgen debido a las fricciones que existen en la sociedad, como resultado del hecho de que estamos mal informados y tratamos de reducir la incertidumbre” (North, 1993, p.1) con la intención de manejar los problemas de interacción humana de manera eficaz, ya que los mercados económicos son característicamente imperfectos.

El objetivo de North es entender cómo las personas hacen sus elecciones en condiciones de incertidumbre y ambigüedad, y en este sentido centra su teoría en dos principios: la economía percibida a partir de la institución, y como una ciencia que cambia con la realidad social, definiendo las instituciones como “las reglas del juego en una sociedad, dispositivos de coacción inventados por los humanos que amoldan la interacción humana” (North,1990, p.3), es decir, limitan las decisiones individuales, no atender a estas reglas llevaría a sanciones o exclusión de la

¹ Entendiendo este como los costos de los seres humanos que realizan intercambios de todo tipo, económicos, políticos y sociales.

sociedad, además clasifica estas reglas en formales que son escritas y son reconocidas a través de leyes, e informales que son códigos de comportamiento no escritos.

North manifiesta que las organizaciones “incluyen cuerpos políticos, económicos, sociales y educacionales” (North, 1993, p.6), “si las instituciones son las reglas de juego, las organizaciones y sus empresarios son los jugadores” (North, 1993,p.4) y la interacción entre las dos, Instituciones y organizaciones originan la evolución institucional de la economía, pero los cambios institucionales son algo que sucede con el paso del tiempo, porque depende de las creencias individuales y grupales que definen sus decisiones y estas son consecuencia de su aprendizaje el cual es acumulativo en el tiempo y transmitido de generación en generación, así las cosas, para entender las instituciones y su desarrollo, se requiere analizar cómo evolucionan las ideas, mitos y dogmas en una sociedad.

Los análisis recientes del cambio organizacional sugieren una preocupación el ritmo del cambio, entendido como el ritmo característico, el ritmo o el patrón de trabajo o actividad. El cambio episódico se contrasta con el cambio continuo la base de las metáforas implícitas de la organización, de los marcos analíticos, las teorías de intervención y los roles de los agentes de cambio.

El cambio episódico sigue la secuencia descongelación-transición-re congelación, mientras que el continuo- El siguiente cambio sigue la secuencia congelación-reequilibrio-descongelamiento. Conceptualizaciones de inercia se consideran subyacentes en la elección de ver el cambio como episódico o continuo.

Los análisis del cambio organizacional escritos desde la revisión de Porras & Silvers (1991) sugieren que un importante contraste emergente en la investigación del cambio es la distinción entre un cambio episódico, discontinuo e intermitente cambio que es continuo, evolutivo e

incremental. Este contraste es suficientemente amplio en los trabajos recientes y suficientemente central en la conceptualización del cambio que la usamos como el marco que organiza esta revisión. El contraste entre el cambio episódico y el continuo refleja diferencias en la perspectiva del observador. Desde una distancia (el nivel macro de análisis), cuando los observadores examinan el flujo de eventos que constituyen la organización, ellos ven lo que parece acción repetitiva, rutina e inercia salpicado de episodios revolucionarios. Pero una visión desde más cerca (el micro nivel de análisis) sugiere adaptación y ajuste continuo. Aunque estos ajustes pueden ser pequeños, también tienden a ser frecuentes y continuos, lo que significa que son capaces de alterar la estructura y la estrategia. Algunos observadores (por ejemplo, Orlikowski, 1996) consideran estos ajustes cambio organizativo. Otros (eg Nadler et al 1995) describen estos ajustes en curso como simples variaciones incrementales sobre el mismo tema y agrupados en una época de convergencia durante la cual las interdependencias ansían profundizar. La convergencia es interrumpida esporádicamente por épocas de palabras descritas como revolución, cambio profundo y transformación. Este contraste se presenta, primero por una breve reseña del cambio como género y luego mediante una comparación más detallada de los episódicos continuos de cambio utilizando un marco propuesto por Dunphy (1996).

Sean o no consciente de ello, los gerentes no controlan completamente la naturaleza y el momento de sus decisiones. Su marco de acción está limitado por las limitaciones institucionales en el medio ambiente circundante, lo que es técnica, económica, social y culturalmente posible en diferentes contextos. Con una mejor comprensión de su entorno - y cómo afecta cómo piensan, qué hacen y por qué lo hacen - los tomadores de decisiones también son más capaces de tomar decisiones más cuidadosamente considerados sobre el cambio organizacional.

Se considera los procesos por los cuales las estructuras, incluidos los esquemas, las reglas, las normas y las rutinas, se establecen como directrices autorizadas para el comportamiento social (Scott, 2004). Diferentes componentes de la teoría institucional explican cómo estos elementos son creados, difundidos, adoptados y adaptados sobre el espacio y el tiempo; y cómo caen en declive y desuso.

En la definición de las instituciones, según William Richard Scott (1995), "no hay una definición única y universalmente aceptada de una" institución "en la escuela institucional de pensamiento" (p.235). Scott (1995) afirma que:

Las instituciones son estructuras sociales que han alcanzado un alto grado de resiliencia. [Ellos] están compuestos de elementos culturales-cognitivos, normativos y reguladores que, junto con las actividades y recursos asociados, proporcionan estabilidad y significado a la vida social. Las instituciones son transmitidas por varios tipos de portadores, incluyendo sistemas simbólicos, sistemas relacionales, rutinas y artefactos. Las instituciones operan en diferentes niveles de jurisdicción, desde el sistema mundial hasta las relaciones interpersonales localizadas. Las instituciones por definición conocen la estabilidad, pero están sujetas a procesos de cambio, tanto incremental como discontinua. (p.33)

La teoría institucional es "una postura teórica ampliamente aceptada que enfatiza los mitos racionales, el isomorfismo y la legitimidad" (Scott, 2008, p.48). Los investigadores que se basan en esta perspectiva enfatizan que una idea clave de la teoría institucional es la imitación: en lugar de optimizar necesariamente sus decisiones, prácticas y estructuras, las organizaciones buscan a sus compañeros por señales para un comportamiento apropiado. (Marqués & Tilcsik, 2013)

5.3.1 Tendencias en la teoría institucional

Hay dos tendencias dominantes en la teoría institucional:

- Antiguo institucionalismo
- Nuevo institucionalismo

El denominado Antiguo institucionalismo fue dominante en los departamentos de economía norteamericanos después de la primera guerra mundial, sus principales autores son Thorstein Veblen, John Commons y Wesley Mitchell, entre otros. Este Institucionalismo ofrece una mirada diferente a la naturaleza de la agencia humana, basándose en el concepto del hábito y las reglas como elementos necesarios para la acción humana. (Hodgson, 2001)

Veblen, asegura que “la evolución de la estructura social ha sido un proceso de selección natural de instituciones” (Veblen, 1971), donde hay una clase superior, identificada como la clase ociosa y la clase inferior, que se ocupa del trabajo manual y de la industria. La propiedad privada se encuentra directamente ligada “al esfuerzo de acumulación de riquezas identificado por la emulación pecuniaria de la clase ociosa” (Veblen, 1971). Para este autor, las instituciones son hábitos mentales predominantes con respecto a relaciones y funciones particulares del individuo y la comunidad, estas fuerzas se encuentran manifiestas en las convenciones, leyes, contratos y acuerdos de intereses. Por su parte, Mitchell afirma que estas instituciones son las que hacen al hombre suficientemente semejante para entender al otro y trabajar juntos y en este sentido define a la institución como “la acción colectiva por el control, por la liberación y por la expansión de la acción individual” (Commons, 1931) donde el principio común es el control del conflicto y donde las reglas de funcionamiento están cambiando continuamente y a pesar de esto, conservan tal similitud para indicar a los individuos lo que pueden o no hacer, haciéndose cumplir so pena sanciones colectivas.

Powell y DiMaggio (1991) definen una perspectiva emergente en la teoría de la organización y la sociología, que denominan el "nuevo institucionalismo", como rechazando los

modelos de actores racionales de la economía clásica. En cambio, busca explicaciones cognitivas y culturales de los fenómenos sociales y organizacionales considerando las propiedades de las unidades de análisis supraindividuales que no pueden reducirse a agregaciones o consecuencias directas de los atributos o motivos de los individuos.

Scott (1995) indica que, para sobrevivir, las organizaciones deben ajustarse a las reglas y sistemas de creencias prevalecientes en el ambiente, DiMaggio y Powell (1983), sostienen que el isomorfismo, tanto estructural como procedimental, ganará la legitimidad de la organización, por ejemplo, las corporaciones multinacionales que operan en diferentes países con diferentes entornos institucionales enfrentarán diversas presiones. Las empresas también enfrentan presiones institucionales de sus pares más importantes: compañeros en su industria y compañeros en su comunidad local (central); por ejemplo, Marquis y Tilcsik (2016) muestran que las donaciones filantrópicas corporativas son en gran medida impulsadas por las presiones isomorfas que las empresas experimentan desde sus pares de la industria y sus pares locales. Las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las organizaciones sociales también pueden ser susceptibles a presiones isomorfas, en donde éste proceso de isomorfismo es el proceso por los cuales las organizaciones se vuelven cada vez más similares.

5.3.2 Desafíos en diferentes tipos de economías

Existen pruebas sustanciales de que las empresas de diferentes tipos de economías reaccionan de manera diferente a desafíos similares (Knetter, 1989). Los factores sociales, económicos y políticos constituyen una estructura institucional de un entorno particular que ofrece a las empresas ventajas para participar en tipos específicos de actividades en ellas. Las empresas tienden a rendir más eficientemente si reciben el apoyo institucional.

5.3.3 Teoría de las deficiencias institucionales

La teoría de las deficiencias institucionales de Martinsons y Hempel (1998) sugiere que prevalecerá el comercio basado en la relación donde los mercados cimentados en reglas no pueden prosperar debido a las deficiencias institucionales. Martinsons y Hempel (1998) extienden esta teoría para mostrar cómo el desarrollo del comercio electrónico basado en relaciones en China ha resultado de la falta de un conjunto de reglas confiables y aplicables para hacer negocios. Su teoría sugiere que factores tales como las conexiones personales (redes en los Estados Unidos, guanxi en China, blat en Rusia, etc.), información informal y relaciones confusas entre los negocios y el gobierno (que también alientan la corrupción) limitarán la transición del mercado físico a los mercados en línea.

De acuerdo con la Política Pública de Kraft y Furlong (2007): La Teoría Institucional es "La formulación de políticas que enfatiza los aspectos formales y legales de las estructuras gubernamentales"(p.127).

Estas teorías clásicas pueden ser las teorías económicas tradicionales, la teoría de los costos de transacción y las teorías de contingencia. El uso de estas teorías les permitiría a los gerentes formular una estrategia y usar el trabajo de Chandler, la estructura sigue la estrategia, lo que significa que las empresas se configurarían a sí mismas en función de las estrategias que adopten.

A modo de ilustración, la teoría del costo de transacción analiza y compara los costos de transacción incurridos internamente (en la empresa) y los costos de transacción incurridos externamente (en el mercado) para producir un producto o servicio. Si los costos de transacción para producir el producto / servicios internamente son menores, se producirían más actividades internas y, como resultado, la estructura de la empresa sería más grande.

Por otro lado, la teoría de contingencia analiza factores situacionales, como la tecnología o el medio ambiente. Si el entorno (es decir, utilizando el análisis PESTEL) es estable, la empresa debería adoptar una estructura centralizada, o si no, adoptar una forma descentralizada si el entorno es inestable. (Burns, Stalker, Lawrence, & Lorsch, 2001)

Usando los ejemplos anteriores, se puede recapitular el trabajo de Chandler sobre cómo la estrategia conduce a un cambio en la estructura. Por lo tanto, es la función del gerente actuar como el "adaptador de ajuste" para garantizar que la estrategia se ajuste a la estructura. (Burns, Stalker, Lawrence, & Lorsch, 2001)

Además, bajo las teorías clásicas, las organizaciones se caracterizaban como sistemas políticos, donde la noción clave era racionalidad, legitimidad, poder e inercia acotadas, y en teoría de costos de transacción o teoría de agencia, servían para demonizar a la agencia o minimizar su significado. (Donaldson & Preston, 1995)

La teoría de la Institución desafía estas suposiciones de que la organización puede cambiar fácilmente sus características estructurales básicas. En lugar de mirar los costos de transacción o ser dependientes de las contingencias, las empresas deben observar los tres elementos (cognitivos culturales, normativos y regulativos) de la organización antes de planificar y cambiar su estructura.

DiMaggio y Powell (1983) definen una perspectiva emergente en la teoría de la organización "Nuevo institucionalismo" que rechaza el modelo de actor racional de los economistas clásicos y en su lugar busca una explicación cognitiva y cultural de los fenómenos sociales y de organización. También postularon que las empresas no existen en el mercado, sino en "campos" que operan bajo reglas sociales que enfatizan en la legitimidad y la conformidad. En lugar de competir, las empresas sujetas a una racionalidad limitada buscan la legitimidad a través de la presión hacia el isomorfismo, y son el isomorfismo coactivo, mimético y normativo.

El isomorfismo coercitivo analiza cómo las empresas se ajustan a la presión de los estados o la sociedad, y esto puede deberse a leyes o códigos de conducta externos. El isomorfismo mimético observa cómo las empresas se imitan unas a otras debido a la incertidumbre, mientras que el isomorfismo normativo se refiere a la socialización profesional, como la acreditación o la certificación.

Scott (1995) cree que la organización debe ajustarse a las reglas y sistemas de creencias adoptados por otros para prevalecer, ya que legitimaría a la organización. Por ejemplo, las multinacionales que operan en diferentes países enfrentan diversas presiones de diversos entornos institucionales. Se puede usar el caso de cómo Facebook enfrentó su peor derrota en la India con el programa Free Basics de Facebook, ya que viola los principios de la neutralidad de la red en India.

La Teoría de las deficiencias institucionales de Martinson y Hempel (1998), sugiere que prevalecerá el comercio basado en las relaciones donde los mercados basados en reglas no fluyan debido a deficiencias institucionales. Por lo tanto, es importante reconocer la necesidad de establecer relaciones informales, y esto se puede denominar "establecimiento de una red" en los EE. UU., "Guanxi" en China o "blat" en Rusia. KFC pudo poner un pie en China ya que se había basado extensamente en 'guanxi' para garantizar su éxito.

Los "mitos institucionales", un término acuñado por Meyer & Rowan va en contra de la visión de una organización racional, en cambio, supone que las empresas deben poseer elementos institucionales racionalizados para lograr la legitimidad. Estos mitos impulsan a las empresas a adaptar prácticas o rutinas para lograr legitimidad, de modo que puedan aumentar sus posibilidades de supervivencia, y configuran su estructura de acuerdo con tales normas. Aplicar esta noción permitiría a las empresas obtener una muestra elaborada de confianza, satisfacción y buena fe, lo

que les beneficiaría mucho, ya que reduciría la inspección para su evaluación por parte de grupos externos. (Meyer & Rowan, 1977)

La teoría de la institución se podría vincular con la ecología de la organización o el ciclo de vida de la organización, observando las razones sociales sobre cómo y por qué prospera una empresa. Se trata simplemente de cómo una empresa que reconoce la necesidad de ser legitimada y se ajusta a las reglas sociales, tendrá una mejor capacidad de supervivencia en el medio ambiente.

Sin embargo, hay algunas críticas a la teoría de la Institución ya que no hay evidencia para demostrar que los conformistas son realmente mejores actores, y que imitar a otros no es tan fácil como se dijo, ya que hay factores como la ambigüedad casual que dificulta la capacidad de las firmas de observar las acciones y el éxito de otras empresas.

6. Caracterización de las entidades financieras Davivienda S.A. y Citibank Colombia S.A.

El presente capítulo realiza una descripción de la gestión de los Bancos Davivienda y Citibank, con el propósito de identificar sus principales objetivos, metas y fortalezas que han marcado su posicionamiento en el mercado bancario colombiano.

Para ello se inicia con una breve descripción histórica de la banca en Colombia y su importancia en la economía nacional, para contextualizar la relevancia de los informes de sostenibilidad que presentan dichas entidades.

6.1. Historia de la banca en Colombia

Los inicios de la actividad bancaria en Colombia tiene sus primeras apariciones en el período 1841–1870, cuando aparece el sistema Landinez, en honor al prelado Católico Judas Tadeo

Landinez, donde se especulaban con bonos y otros papeles en negocios de tipo mercantil y de bienes inmuebles (Serna , Mora, & Serna, 2015).

En ese mismo período, en el año 1865 se creó las casas comerciales con el Banco de Bogotá y el Banco de Colombia, donde las actividades especulativas siguieron teniendo importancia, además de prestar los recursos recibidos en custodia y la venta de divisas a importadores para saldar sus cuentas con el exterior y de otras regiones del país.

Posteriormente, vino el período de la banca libre entre 1871 y 1923, puesto que no existía todavía un banco central que se encargara de regular la moneda nacional. En este período hubo un auge de entidades financieras nacientes, las cuales eran 95, a pesar de que era un escenario de constantes quiebras, dado por la frecuente práctica de actividades especulativas. Entre los Bancos que aparecieron en la época, se encuentran los siguientes (Serna , Mora, & Serna, 2015):

Tabla 1. Nombre de los Bancos en el período 1871 – 1923

NOMBRE DEL BANCO	FECHA DE FUNDACIÓN	FECHA DE LIQUIDACIÓN
Banco de Bogotá	1870	---
Banco de Colombia	1875	---
Banco Popular	1877	(hacia 1886)
Banco de Crédito Hipotecario	1883	1885
Banco Internacional	1885	n.d.
Banco de Cundinamarca	1881	(antes de 1886)
Banco de Unión	1881	1886
Banco Hipotecario	(antes de 1888)	(antes de 1914)
Banco Prendarios	(antes de 1888)	(antes de 1914)
Banco de los Exportadores	1897	1911
Banco de Agricultores	(1899-1902)	(antes de 1914)
Banco de Crédito y Comercio	(1899-1902)	(antes de 1914)
Banco de Ahorro Mutuo	(1899-1902)	(antes de 1914)
Banco Americano	1889	(antes de 1914)
Banco de Comercio	1901	(antes de 1914)
Banco Central (1)	1905	1928
Banco Hipotecario de Colombia	1910	n.d.
Banco Mercantil Americano (2)	1918	1925
Banco López	1919	1923
Banco de Londres y Sud América (2)	1920	n.d.
National City Bank (2)	1920	n.d.

Fuente: (Serna , Mora, & Serna, 2015, pág. 36)

Sin embargo, el Banco de mayor éxito en Colombia para esa época fue el Banco de Bogotá que se fortaleció financieramente, logrando fusiones con otros Bancos de la región, como los Bancos del Huila, Banco Social del Tolima, Banco del Cauca, Banco Santander, entre otros.

Posteriormente aparece los comerciantes extranjeros, quienes deciden participar en la banca nacional mediante aportes de capital y acuerdos con Bancos internacionales, abriéndole paso a la inversión extranjera en el sector financiero para el año 1912 con el establecimiento de varios bancos extranjeros, entre los que se encuentran el Banco Alemán Antioqueño y el Comercial Bank of Spanish América Ltd., de Londres, entre otros Bancos Americanos y Europeos que se comenzaron a instalar en la ciudad de Medellín y en las ciudades más grandes del país. (Serna , Mora, & Serna, 2015, pág. 40)

Este movimiento fue más dinámico después de la primera guerra mundial cuando muchas personas que habitaban en estos países en conflicto, ingresaron a Colombia huyendo de la guerra. Entre las entidades financieras más reconocidas que entraron por esta oleada de exiliados se encuentra: National City Bank de Nueva York, Anglo South América Ltda. (1923), Banco Anglo Colombiano, Banco de Londres (1923), Banco Francés e Italiano para América del Sur (1924), y Royal Bank de Canadá.

Sin embargo, el período de la Banca libre en Colombia ya se estaba terminando en las primeras décadas del siglo XX, dado por la falta de organización monetaria, donde se emitía dinero sin control, las reservas bancarias eran dispersas y no habían garantías del sector financiero existente, lo que permitió que en el año 1922 y 1923 se escaseara el dinero, lo cual hacía necesario la creación de un Banco Central que administrara las actividades monetarias del país.

A partir de 1923 se instauró un nuevo sistema financiero en Colombia con el Banco de la República, el cual se enfocó en fortalecer la economía interna con el sector cafetero y la

construcción de vías de comunicación. Hasta el año 1931, operaron con el oro como patrón de referencia de la moneda. En ese mismo año cuando llegó la Misión Kemmerer a Colombia, había una tradición bancaria en el país y se generaba también el fenómeno que ocurre actualmente, donde se observa que pocas entidades financieras controlan el grueso de los recursos.

Desde la creación del Banco central se colocaron fuertes restricciones para la entrada de nuevos Bancos al mercado financiero nacional, además de surgir la creación de la Superintendencia Bancaria quien es la encargada de vigilar las actividades del sector.

En 1950 se fortalece al Banco de la República por recomendaciones de la Misión Grove con herramientas para monitorear la oferta monetaria y el manejo del crédito, de tal manera que se utilizara para activar la economía del país. Posteriormente en el año 1951 se le da autoridad al Banco de la Republica para que diseñe políticas monetarias, crediticias y cambiarias.

Ya en 1973 se nacionaliza el Banco de la República donde se preservó su autonomía para el manejo monetario del país, cuya función se consolida con la Constitución política del año 1991, donde se encomienda que la principal función del Banco es reducir la inflación, manteniendo sus funciones de emisor monetario siendo el banquero de los bancos y se define que su principal objetivo es mantener el poder adquisitivo de los ciudadanos.

En la década del 90 cuando entró en vigencia la ley 45 de reforma financiera, dio lugar a la desregulación y liberalización del sector financiero, lo que golpeó al sector Bancario nacional con la entrada de Bancos extranjeros que eran más competitivos, dado que antes de 1990, el sector estaba protegido y rezagado por la alta intervención del Estado.

Este escenario permitió que el sector financiero se ampliara con una diversidad de servicios alcanzando una participación del 20% en el período 1990 - 1997 por parte de las entidades

extranjeras (Serna , Mora, & Serna, 2015, pág. 44). En efecto, los bancos menos competitivos como los del sector público tuvieron que ser vendidos al sector privado y a los Bancos extranjeros.

Posteriormente se vino la crisis del sector en 1998 cuando las tasas de inflación se dispararon y por consiguiente las tasas de interés, lo que llevó a una crisis financiera que afectó a todo el sector dado que muchas entidades entraron en insolvencia, lo que facilitó el cierre en alguna de ellas y las fusiones en otras, como el caso de los bancos cooperativos que se agruparon en Megabanco, Fogafin que acabó administrando a Interbanco, para luego fusionarse con la Compañía de Financiamiento Comercial Aliadas para dar lugar al Banco Aliadas (Serna , Mora, & Serna, 2015, pág. 45).

Para la primera década del siglo XXI, el sector financiero entró en un nuevo proceso de posicionamiento y crecimiento, el cual se caracterizaba por la alta concentración de la Banca con más del 70% de participación en el mercado, la cual estaba conformada por el Grupo Aval (28,7%), Bancolombia (20,8%), Davivienda (12,1%) y el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) (10,9%) como cuarto banco del país (Serna , Mora, & Serna, 2015, pág. 45).

Es entonces en el siglo actual donde se inició la consolidación de los actuales conglomerados financieros que se han posicionado con una gran cantidad de empresas filiales, como es el caso del Grupo Aval, Grupo Bancolombia, Grupo Bolívar y Grupo Colpatria.

6.2. Contexto económico y del sector financiero en Colombia

En el escenario económico se observa que el crecimiento económico de Colombia viene en una etapa de desaceleración desde el año 2013 cuando el país alcanzaba un incremento del 4,94%, pasando en un 4,55% en el año 2014, después por un 3,10% en el año 2015, un 2% en el año 2016 y solo un 1,8% para el año 2017. (DANE, 2018).

Tabla 2. Evolución del crecimiento económico en Colombia

AÑO	TASA
2006	6,70
2007	6,90
2008	3,55
2009	1,65
2010	3,97
2011	6,59
2012	4,04
2013	4,94
2014	4,55
2015	3,10
2016	2,00
2017	1,80

Fuente: (DANE, 2018)

En efecto, la caída del crecimiento económico del país obedece a la reducción del consumo tanto de las familias como del Estado y de la inversión privada, en la cual están representadas las inversiones empresariales.

Por otro lado, ha tenido un fuerte impacto la caída de los precios del petróleo sobre las finanzas públicas del país, lo que generó un ajuste tributario que ha golpeado el ingreso disponible de las familias y por consiguiente el sector real en general, donde solamente se aprecia un buen crecimiento para las empresas de construcción, las cuales se vieron beneficiadas por el auge de los proyectos de infraestructura como las vías 4G y la construcción de vivienda urbana con el impulso de los subsidios otorgados por el gobierno para este propósito. Ver tabla 2.

Tabla 3. Principales componentes del PIB por el lado de la demanda

	Variación anual (%)		Contribución a la variación anual (p.p)	
	2S15	1S16	2S15	1S16
PIB total	3.3	2.3	3.3	2.3
Consumo de los hogares	3.7	3.1	2.3	2.0
Bienes no durables	4.2	3.5	0.9	0.8
Bienes semidurables	4.9	3.5	0.3	0.2
Servicios	4.1	3.6	1.4	1.2
Bienes durables	-9.5	-4.8	-0.4	-0.2
Gasto público	3.4	1.8	0.6	0.3
Formación bruta de capital fijo	0.6	-2.4	0.1	-0.6
Agropecuario	1.7	-0.4	0.0	0.0
Maquinaria y equipo	-2.9	-8.0	-0.3	-0.7
Equipo de transporte	0.7	-13.2	0.0	-0.5
Construcción de edificaciones	-0.4	7.1	0.0	0.5
Construcción de obras civiles	5.6	0.0	0.5	0.0
Servicios	-1.1	1.1	0.0	0.0
Acumulación de inventarios	-	-	1.4	0.1
Demanda interna total	3.4	1.5	-	-
Balanza comercial (exportaciones netas)	-	-	-1.2	0.5
Exportaciones	-3.9	3.1	-0.6	0.5
Importaciones	2.4	-0.1	-0.6	0.0

Fuente: (Corficolombiana, 2016)

En el cuadro anterior, se puede apreciar que tanto el sector de construcción como de los servicios fueron los que presentaron el mejor crecimiento en el año 2015 y 2016.

En lo que respecta al producto interno bruto generado en el sector de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, en la cual se ubican los servicios bancarios como actividades de intermediación financiera, se puede apreciar en la tabla 4 la evolución que ha tenido en los últimos 12 años.

Tabla 4. Evolución del sector de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (2006 – 2017)

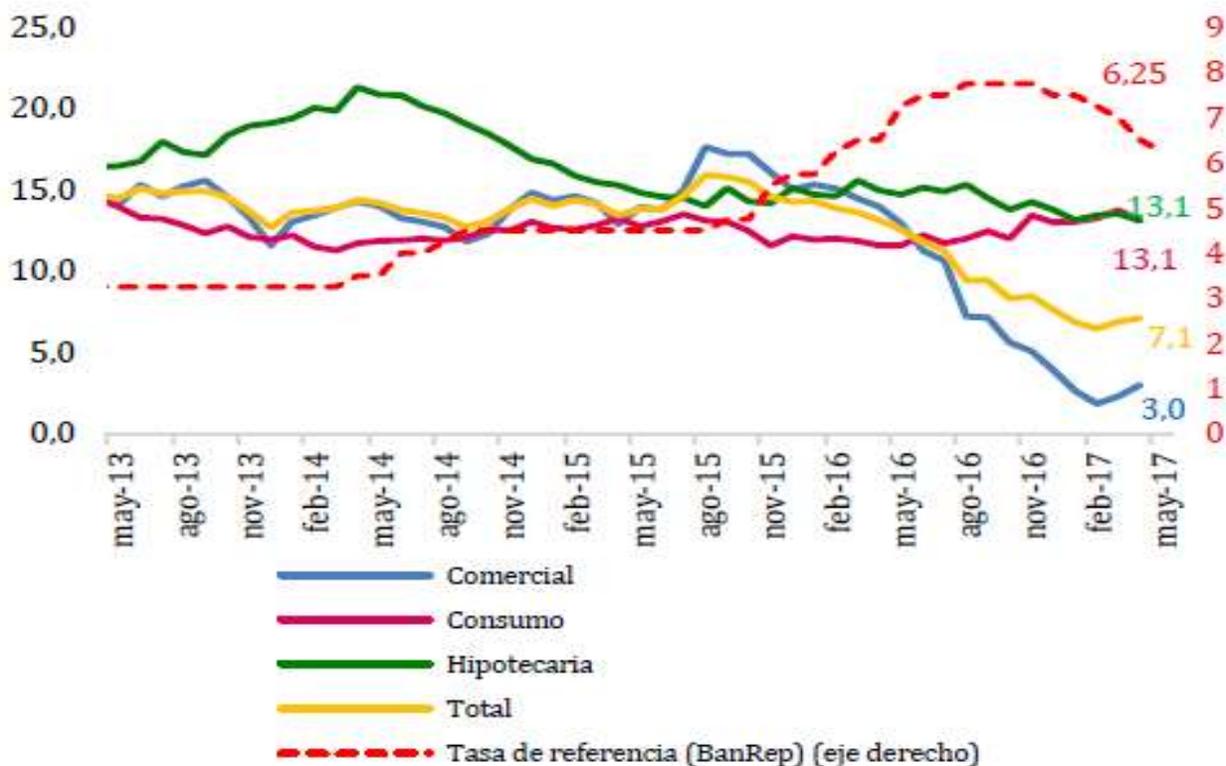
Año	PIB	Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	Intermediación financiera	Part % SF - PIB	Part % IF - PIB
2006	272.345	53.210	10.743	20,19	3,94
2007	307.762	58.997	12.263	20,79	3,98
2008	340.156	65.096	13.409	20,60	3,94
2009	383.898	71.986	14.825	20,59	3,86
2010	431.072	80.970	17.783	21,96	4,13
2011	480.087	90.416	21.832	24,15	4,55
2012	504.647	97.973	23.777	24,27	4,71
2013	544.924	105.048	25.320	24,10	4,65
2014	619.894	113.878	27.873	24,48	4,50
2015	664.240	123.883	31.552	25,47	4,75
2016	710.257	132.601	34.012	25,65	4,79
2017	756.152	142.500	36.877	25,88	4,88

Fuente: Elaboración propia con cifras del DANE

Analizando las cifras que se muestran en la tabla 3, se observa que el sector en general y en especial, el de intermediación financiera ha crecido en los últimos 12 años, el cual pasó de representar un 3,94% del PIB en el año 2006 a un 4,88% en el año 2017. Esto evidencia la relevancia que ha tenido el sector en Colombia, en las dos primeras décadas del siglo XXI.

Esta buena dinámica obedece a la cierta estabilidad macroeconómica que ha tenido Colombia con el manejo de la inflación y la tasa de interés, la cual ha permitido un impulso importante con los créditos de vivienda y de consumo, a pesar de que en el último año se ha reducido. Ver grafica 1.

Gráfica 1. Evaluación de la variación anual de cartera por modalidad de créditos en Colombia (2013 – 2017)

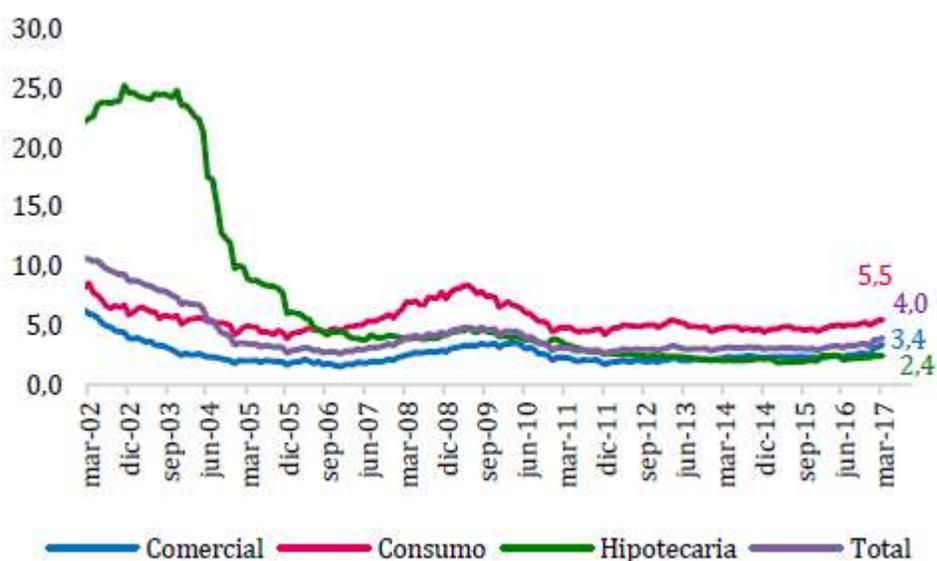


Fuente: Cámara de comercio de Cali. Informes económicos. Informe 90. Cali, Junio 13 de 2017. p 2.

Tal como se puede apreciar en la gráfica 1, a partir del año 2016 donde la economía comenzó su mayor desaceleración, se presenta una caída en el crecimiento de los créditos en Colombia, el cual llegó a estar en un 15% en el año 2015 hasta llegar a un 7,1% en el año 2017. En este aspecto se observa que el tipo de crédito que más cayó fue el comercial, mientras que el de consumo y el hipotecario se mantuvieron relativamente estables en ese período.

En lo que respecta a la calidad de la cartera se puede apreciar en la gráfica 2 el siguiente comportamiento:

Gráfica 2. Indicador de calidad tradicional por tipo de cartera (%) en Colombia (2002 – 2017)

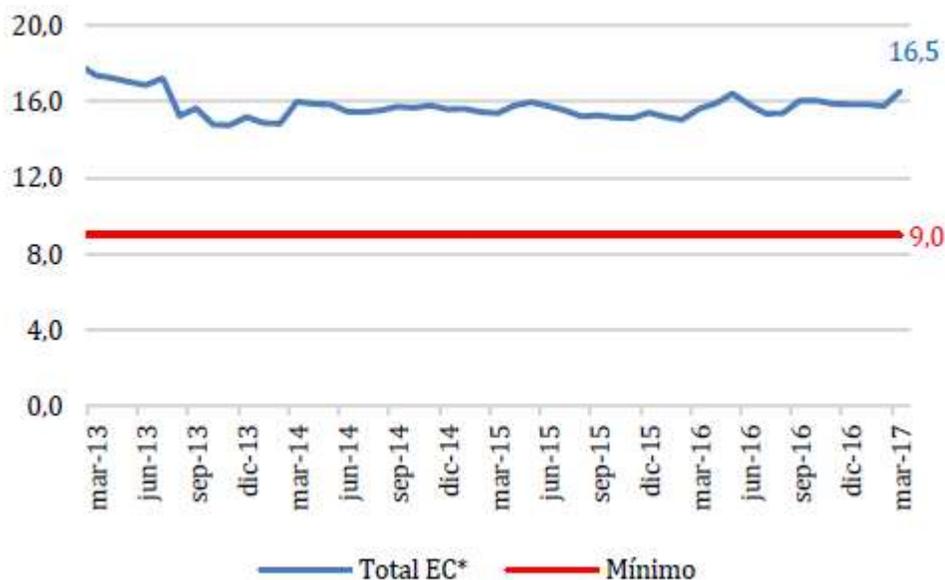


Fuente: Cámara de comercio de Cali. Informes económicos. Informe 90. Cali, Junio 13 de 2017. P. 2.

La grafica 2 refleja el porcentaje de calidad de cartera en Colombia donde se aprecia un leve descenso en los últimos 3 años, especialmente en la cartera comercial con un punto y la cartera de consumo con 0,6 puntos.

Sin embargo, a pesar de esta dinámica negativa que ha venido teniendo el sector bancario en los últimos años, ha mantenido sus niveles de solvencia, tal como se muestra en la gráfica 3. Esto significa que han respondido adecuadamente al bajo crecimiento y los choques sufridos por la economía colombiana, logrando mantener niveles de riesgo acordes con la regulación. (Camara de Comercio de Cali, 2017, pág. 3)

Gráfica 3. Relación de solvencia. Establecimientos crediticios en Colombia (2013 – 2017)



Fuente: Cámara de comercio de Cali. Informes económicos. Informe 90. Cali, Junio 13 de 2017. P. 4.

6.2.1. Importancia de su responsabilidad social empresarial

En análisis realizado se pudo observar que el sector financiero tiene una alta influencia en la economía Colombiana en todos los componentes que intervienen en el contexto macroeconómico, como la inversión privada, el consumo de las familias, el sector público y el sector externo (importaciones y exportaciones). En este escenario se aprecia que es un sector de alto impacto para la sociedad de un país, tanto en su desarrollo material como social.

En un país como Colombia el sector financiero ha sido uno de los más importantes potenciadores de su crecimiento económico, hecho que se traduce en impactos sociales importantes para el país, como lo señala Robert Shiller (Finance and the Good Society, 2012): “las actividades financieras no son un fin, sino un medio para viabilizar propósitos individuales y colectivos. Productos de crédito como el hipotecario o el microcrédito, por ejemplo, se estructuran

en condiciones (plazos, garantías, tasas, etc.) que facilitan a las familias adquirir vivienda propia y a los pequeños empresarios financiar la compra de insumos y su operación”.

Por lo tanto, es un sector que debe tener un especial interés en los compromisos con la sociedad, sin detrimento de su propia actividad económica. Es por ello, que los aportes realizados por parte de las diferentes instituciones tienen diferentes metas y objetivos, las cuales van desde los intereses netamente económicos hasta los filantrópicos.

En este sentido, se debe considerar que la estabilidad de una sociedad capitalista como la que opera en Colombia y en la mayoría de países del mundo, depende en gran medida de que las empresas logren sus objetivos y de que los mismos se reflejen en beneficios para la sociedad, o al menos de que tanto las empresas como la sociedad perciban que esas dos condiciones se cumplan. La responsabilidad social que las empresas ejercen es una de las formas en que cumplen con esta transferencia de parte de sus beneficios a la sociedad, por lo que tiene una importante incidencia en la estabilidad de la sociedad.

Sin embargo, si una empresa no logra un adecuado posicionamiento, difícilmente podrá cumplir con sus objetivos corporativos, lo cual repercute directamente en la ejecución de la responsabilidad social, es decir, no se le puede pedir a una empresa o a nadie que dé de aquello que no tiene. Es por esto que para las empresas resulta tan importante conocer y medir con mayor frecuencia su posicionamiento en el mercado. En tal sentido, la realización de informes de sostenibilidad permite establecer la manera cómo opera actualmente la responsabilidad social dentro del posicionamiento empresarial del sector financiero en Colombia, ayudando a fortalecer su imagen corporativa frente a la sostenibilidad económica y social que estos les proporciona a sus grupos de interés.

Dada la importancia del tema, en los últimos años la Responsabilidad Social Empresarial se ha integrado como parte fundamental de la Gestión Organizacional de los Bancos más allá de las buenas prácticas, considerando aspectos económicos, legales, éticos y filantrópicos hacia un desarrollo sostenible en lo social, ambiental y/o educativo. (Serna , Mora, & Serna, 2015)

Pero lo más importante, es establecer si realmente esos beneficios a la sociedad que tanto predicen en sus informes de gestión, no es más que una manera de ocultar la otra cara de la moneda que cuestionan a dichas entidades financieras por aprovecharse de su poder económico para aumentar su riqueza, dada las condiciones oligopólicas de este sector en Colombia.

6.3. Caracterización del Banco Davivienda S.A.

En primera instancia es necesario describir el Banco y sus principales portafolios de servicio, como punto de partida para explicar su evolución en el mercado bancario colombiano en el período 2012 – 2016.

6.3.1. Presentación del Banco Davivienda

El Banco Davivienda es una entidad financiera Colombiana que nació en 1992 con el nombre de Corporación Colombiana de ahorro y vivienda, siendo la Casita Roja, su principal logo de posicionamiento, para ese entonces.

Su misión corporativa como empresa es:

“Generar Valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas (Banco Davivienda, 2018):

- *Conocimiento del Cliente*
- *Manejo del Riesgo*

- *Tecnología y Procesos*
- *Innovación*
- *Sinergia Empresarial*
- *Conocimiento del Negocio*
- *Manejo Emocional de las relaciones”*

En esta misión, se puede apreciar que esta entidad financiera le da importancia a sus grupos de interés, dentro de sus lineamientos corporativos, un aspecto esencial dentro de los programas de Responsabilidad social empresarial, los cuales tienen un fuerte sustento en sus principios y valores corporativos que se describen a continuación:

6.3.1.1. Justicia. Enriquecemos la vida porque nuestras relaciones se caracterizan por tratar a cada persona con responsabilidad, equidad e imparcialidad, y por ofrecer a cada quien un trato acorde con sus méritos y derechos. Nuestra principal guía es la conciencia y el sentido del deber.

6.3.1.2. Respeto. Enriquecemos la vida porque respetamos la dignidad humana de nuestros clientes, empleados y de todas las personas con las que interactuamos, así como el entorno y el medio ambiente. Resolvemos nuestras diferencias en el marco de nuestros principios y valores.

6.3.1.3. Honestidad y transparencia. Enriquecemos la vida porque somos honrados, decentes y veraces. Somos coherentes entre lo que decimos, pensamos y hacemos. Nos comportamos con integridad y carácter.

6.3.1.4. Lealtad. Enriquecemos la vida porque somos fieles a nuestras empresas y a los principios y valores que profesamos.

6.3.1.5. Entusiasmo, alegría y buen humor. Enriquecemos la vida porque somos positivos, alegres y optimistas, aún en los momentos difíciles. Somos entusiastas para afrontar nuevos retos y realizar nuestro trabajo. Contamos con la risa como el mejor aliado contra las tensiones y las preocupaciones.

6.3.1.6. Economía de mercado. Enriquecemos la vida porque apoyamos la iniciativa privada para crear empresa y respaldamos la libertad de elegir. Creemos en un ambiente de libre competencia bajo la supervisión justa del Estado.

6.3.1.7. Responsabilidad social y ambiental. Enriquecemos la vida con nuestro liderazgo y compromiso con el bienestar de la comunidad, el fortalecimiento de la democracia y la protección del medio ambiente (Banco Davivienda, 2016)

Como se puede evidenciar en los valores de la empresa, se manejan aspectos como la justicia, el respeto y la responsabilidad social y ambiental como los ejes principales de su accionar corporativo, siendo este último, el que remarca una intensión representativa de la compañía por mantener una buena relación con su comunidad. En cuanto a su componente de negocio, se observa que el Banco Davivienda hace parte del grupo Bolívar, uno de los Holding más importantes en el sector asegurador y constructor en Colombia. Esto le ha permitido, fortalecer su estructura financiera para tener filiales en Colombia y en el exterior, especialmente en los países centroamericanos. Ver figura 1.

Figura 1. Filiales del Banco Davivienda S.A.



Fuente: Informe de sostenibilidad. Banco Davivienda. 2014. P. 8. Recuperado de Internet: www.bancodavivienda.com.co

Como se puede apreciar en la figura 1, el Banco Davivienda cuenta con diferentes líneas de servicio financiero en Colombia y en el exterior, por lo que su imagen de marca debe tener una fortaleza importante. Esta figura muestra los negocios que tiene en Colombia con los servicios fiduciarios donde se maneja los fondos de inversión colectiva, el fondo voluntario de pensiones y la fiducia estructurada. También aparecen los servicios de corredores asociados el cual se encarga de manejar un portafolio de inversiones en el exterior, en moneda extranjera, en renta fija, administración de portafolio de terceros y en renta variable. Igualmente se aprecia los servicios que ofrecen en Davivalores como corredores de bolsa. Mientras que en el exterior se tienen sucursales que ofrecen servicios bancarios en Panamá con 5 oficinas, el Salvador con 68 oficinas, Costa Rica con 28 oficinas y Honduras con 47 oficinas.

En este sentido, la figura 2 muestra un resumen de resultados, en cada una de sus líneas de negocio, las cuales se dividen en segmentos de mercado. En lo que concierne a la Banca Personas, al cierre del año 2016 mantuvieron un liderazgo en la financiación de créditos de vivienda en

Colombia, esto debido en gran parte a la participación en el programa de vivienda del Gobierno Nacional “Mi casa ya”; con Banca Empresas, registran un compromiso con los programas de infraestructura del país al apoyar proyectos del sector termoeléctrico a través de productos de leasing internacional y lo que respecta a programas de vías de cuarta generación. Siguiendo con el segmento “DaviPlata”, éste se consolidó como uno de los principales aliados del Gobierno para la dispersión de subsidios de “Más familias en acción” y ayudas humanitarias de la Unidad de Víctimas; en cuanto a la Banca Internacional, al cierre del 2016 se presentó un crecimiento en los activos cerca del 4% con respecto al año anterior y las compañías de seguros reflejaron un incremento del 10% en primas emitidas.

Figura 2. Resultados de las líneas de negocio del Banco Davivienda S.A.



Fuente: Presentación del Banco Davivienda. Septiembre 2017. P. 10. Recuperado de Internet:

[https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/fa73849d-4c13-4c57-b214-](https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/fa73849d-4c13-4c57-b214-85ef76ef1598/Equity+Story+3Q17+%28Spanish%29+%281%29.pdf?MOD=AJPERES)

[85ef76ef1598/Equity+Story+3Q17+%28Spanish%29+%281%29.pdf?MOD=AJPERES](https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/fa73849d-4c13-4c57-b214-85ef76ef1598/Equity+Story+3Q17+%28Spanish%29+%281%29.pdf?MOD=AJPERES)

6.3.2. Momentos que han marcado el crecimiento del Banco Davivienda

Después de conocer el banco con sus lineamientos estratégicos y líneas de negocio, se procede a identificar los momentos que han marcado su crecimiento corporativo.

En el año 1997, Davivienda pasa de ser una corporación a un banco comercial con el nombre de Banco Davivienda S.A. En ese instante, comienza su posicionamiento en el mercado financiero colombiano, caracterizándose por una dinámica estrategia de expansión basada en adquisiciones de entidades financieras que logra, gracias a la fortaleza financiera del Grupo Bolívar.

Entre ellas, se destaca la del año 2006 cuando se fusionó con el Banco Superior, donde tuvo la oportunidad de complementar su portafolio en la banca personal, logrando un liderazgo en la línea de consumo en el segmento de tarjetas de crédito Diners.

También se destaca las adquisiciones de Granbanco S.A y Bancafé en el año 2007, donde el Banco se pudo expandir a los mercados internacionales de Panamá y Miami, además de extender su red de servicios al segmento de las Pymes (pequeña y mediana empresa) y en sectores como el cafetero y el agropecuario. De esta forma su portafolio crediticio se amplió en las categorías de vivienda, consumo y comercial.

Posteriormente en los años 2010 y 2011, el Banco se capitaliza con la exitosa emisión de acciones preferenciales que financió su crecimiento, dándole mayor fortaleza financiera, la cual era necesaria para que en el año 2012 se expandiera a nivel internacional con la adquisición del HSBC Costa Rica, HSBC Honduras y HSBC del Salvador formen parte del Banco, para seguir su proceso de agregación de valor corporativo a sus clientes, colaboradores y accionistas.

Posteriormente en el año 2013, empezó la consolidación de la estrategia de sostenibilidad, donde su base es la generación de valor a los grupos de interés con acciones económicamente viables, ambientalmente correctas y socialmente justas.

En ese período el Banco también tuvo la oportunidad de evaluarse en el índice de sostenibilidad del Dow Jones, que fue una etapa valiosa para encontrar oportunidades de mejora en su contexto de generación de valor.

De igual forma, sigue liderando el mercado de vivienda de interés social, gracias a la compra de Corredores Asociados, posicionándose además como la primera entidad financiera que contribuye en la financiación de las pymes y los pequeños productores agropecuarios.

En el 2014, ya estableció los fundamentos para implementar programas de mitigación ambiental y con su producto Daviplata se constituyó en uno de los Bancos con mayor inclusión financiera en las familias de menores ingresos. En ese mismo año, logrando pertenecer al Índice de Sostenibilidad Dow Jones, un reconocimiento que los pone como referente para el sector financiero en lo que respecta la gestión sostenible, gracias al desarrollo de criterios responsables en el ejercicio de sus negocios. En este aspecto cabe evaluar, si realmente este tipo de sostenibilidad se denota bajo una legitimidad que realmente contribuya con la sociedad, o por el contrario es una legitimidad pragmática o por beneficios, pues en el contexto de actuación de este Banco en el mercado financiero colombiano, es incoherente afirmar que hay responsabilidad social cuando se cobran a los consumidores una tasas elevadas en los créditos que superan el 30% efectivo anual, entre los que se encuentran los microcréditos con un 41,5%, tarjeta de crédito empresarial con un 31,42% y las tarjetas de crédito de consumo con un 31,05%.

6.3.3. Situación financiera del Banco Davivienda período 2012 – 2016

En primera instancia, es necesario evaluar el comportamiento de sus ingresos operacionales, dado que estos evidencian la tendencia de crecimiento que ha tenido el Banco en el período de análisis, además de la línea más representativa dentro de sus ventas. Ver tabla 5.

Tabla 5. Evolución de los ingresos operacionales del Banco Davivienda en el período 2012 - 2016

Ingresos Operacionales	2012	2013	2014	2015	2016
Intereses y Descto Amortizac. Cartera de creditos	3.528.689	3.587.049	3.982.182	4.944.978	6.460.356
Utilidad valoracion negocios en titulos de deuda	254.731	2.567	110.021	215.880	325.245
Comisiones y honorarios	601.616	621.384	640.284	680.495	742.013
Utilidad en la valoracion de derivados especulativos	1.098.131	915.715	439.718	317.029	565.640
Cambios	547.427	1.467.586	2.821.824	3.205.695	2.984.591
Recuperaciones operacionales	1.048.641	697.156	669.850	760.974	328.677
Diversos	158.659	150.748	181.321	205.987	88.969
Utilidad en la venta de derivados de especulacion	0	0	1.776.292	1.735.365	1.809.436
Otros	480.620	698.020	544.339	618.389	267.092
Ingresos operacionales totales	7.718.514	8.140.225	11.165.831	12.684.792	13.572.020
Participacion					
Intereses y Descto Amortizac. Cartera de creditos	45,7%	44,1%	35,7%	39,0%	47,6%
Utilidad valoracion negocios en titulos de deuda	3,3%	0,0%	1,0%	1,7%	2,4%
Comisiones y honorarios	7,8%	7,6%	5,7%	5,4%	5,5%
Utilidad en la valoracion de derivados especulativos	14,2%	11,2%	3,9%	2,5%	4,2%
Cambios	7,1%	18,0%	25,3%	25,3%	22,0%
Recuperaciones operacionales	13,6%	8,6%	6,0%	6,0%	2,4%
Diversos	2,1%	1,9%	1,6%	1,6%	0,7%
Utilidad en la venta de derivados de especulacion	0,0%	0,0%	15,9%	13,7%	13,3%
Otros	6,2%	8,6%	4,9%	4,9%	2,0%
Crecimiento					
Intereses y Descto Amortizac. Cartera de creditos	17,1%	1,7%	11,0%	24,2%	30,6%
Utilidad valoracion negocios en titulos de deuda	128,2%	-99,0%	4186,0%	96,2%	50,7%
Comisiones y honorarios	2,3%	3,3%	3,0%	6,3%	9,0%
Utilidad en la valoracion de derivados especulativos	-17,3%	-16,6%	-52,0%	-27,9%	78,4%
Cambios	121,4%	168,1%	92,3%	13,6%	-6,9%
Recuperaciones operacionales	1,2%	-33,5%	-3,9%	13,6%	-56,8%
Diversos	-4,7%	-5,0%	20,3%	13,6%	-56,8%
Utilidad en la venta de derivados de especulacion	0,0%	0,0%	0,0%	-2,3%	4,3%
Otros	0,3%	45,2%	-22,0%	13,6%	-56,8%

Fuente: Benchmark (2017). Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de Internet:

http://bck.securities.com/company/califica?company_id=56645§or_id=999901101&sv=BC

K&pc=CO#/company/companyindicators?sv=BCK&pc=CO&company_id=56645§or_id=99901101&grupo_id=1&agg=SUM

La tabla 5 revela que en el período de análisis, la cartera de créditos y las utilidades en la valoración de derivados especulativos, han sido los productos más representativos en las ventas que ha realizado el Banco, con un promedio de participación del 42% para el primero y el 8% para el segundo. Sin embargo, el componente que ha tenido una mejor dinámica de crecimiento en el período, es el de cartera de crédito. Estos datos informativos permiten observar que una parte de los ingresos obtenidos por el banco se producen por cuestiones especulativas, vale la pena aclarar cómo las utilidades que se obtienen de la especulación financiera logran incidir también en los indicadores de crecimiento económico del país. En efecto, el crecimiento de sus ingresos operacionales totales ha tenido una tendencia positiva en el período analizado, registrando aumentos constantes desde el año 2012 hasta el 2016.

En cuanto al comportamiento que se aprecia para el año 2014 se observa que dicho crecimiento obedece al incremento en los ingresos de las carteras comercial y de vivienda, tanto en el segmento VIS como en leasing habitacional, reflejando un crecimiento de 37.2% a causa de las estrategias del banco (Banco Davivienda, 2015). En lo que respecta a su rentabilidad, los indicadores financieros que presenta el Banco Davivienda durante el período 2012– 2016 son los que se muestran en la tabla 6.

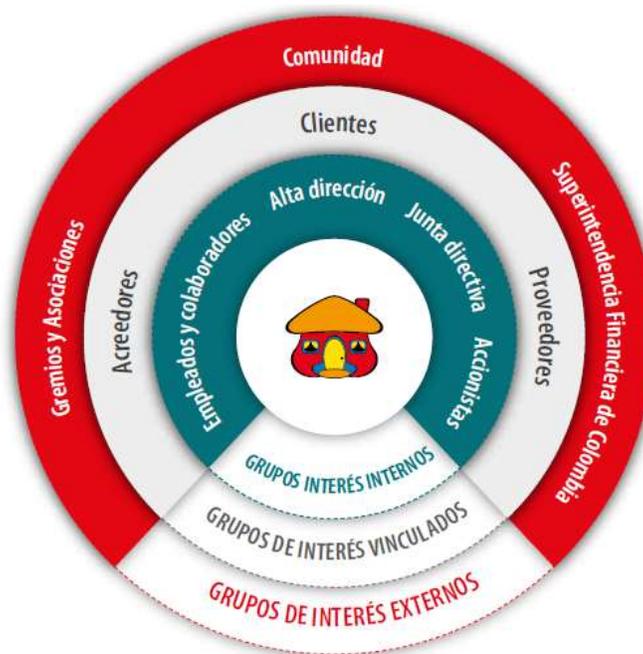
Tabla 6. Evolución de los índices de rentabilidad del Banco Davivienda (2012 – 2016)

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilidad sobre ingresos	9,6%	9,1%	9,0%	9,2%	9,1%
Rentabilidad sobre Activos	1,8%	1,6%	1,8%	1,7%	1,9%
Rentabilidad por Patrimonio	13,1%	12,2%	14,4%	14,6%	14,7%
UPA (Utilidad por acción)	1.671	1.674	2.254	2261	2.281
Crecimiento UPA	15,5%	0,2%	34,6%	0,3%	0,8%

Fuente: BANCO DAVIVIENDA. Informe de gestión del año 2016. Bogotá. 2017. P. 29. Recuperado de Internet: www.bancodavivienda.com

La tabla 6 evidencia que la rentabilidad del Banco se ha mantenido en el período de análisis con un promedio del 9%, al igual que la rentabilidad de los activos con un promedio del 1,8% y la rentabilidad patrimonial con un promedio del 13%, incluso el crecimiento de la utilidad por acción (UPA) en el año 2014 se disparó de manera importante en un 34,6%. Este buen comportamiento de la rentabilidad del Banco Davivienda, permite cumplir, según ellos, con su propósito empresarial y con su misión de generar valor a sus grupos de interés externos e internos que están representados en los que se muestran en la figura 3, donde también se observa un modelo pensado para generarle utilidad a los dueños. Sin embargo, es preciso afirmar que la alta tasa de intermediación financiera que tiene este banco entre las tasas de colocación y las tasas de captación, deja en entre dicho el bajo valor que le aporta a los usuarios de la banca, cuando por sus ahorros se les paga bajos rendimientos, mientras que por los algunos créditos como los microcréditos y las tarjetas de crédito, asumen altos costos financieros que reduce su capacidad de pago.

Figura 3. Grupos de interés internos y externos del Banco Davivienda



Fuente: BANCO DAVIVIENDA. Informe de gestión del año 2014. Bogotá. 2015. P. 16. Recuperado de Internet: www.bancodavivienda.com

La figura 3 evidencia la clasificación del Banco Davivienda en sus grupos de interés:

6.3.3.1. Grupo de interés interno. En este grupo hacen parte los empleados y colaboradores, la alta dirección, la junta directiva y los accionistas.

6.3.3.2. Grupo de interés de vinculados. En este grupo de interés, hacen parte los acreedores, los clientes y los proveedores.

6.3.3.3. Grupo de interés externo. En este grupo de interés, hacen parte los gremios y asociaciones, la comunidad y la Superintendencia financiera de Colombia.

6.3.4. Fortalezas y debilidades del Banco Davivienda.

De acuerdo a la caracterización realizada en el Banco se pudo identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

6.3.4.1. Fortalezas.

- Cuenta con el respaldo financiero y de imagen del Grupo Empresarial Bolívar.
- Amplia trayectoria en el sector financiero Colombiano.
- Es el tercer Banco más grande de Colombia.
- Buen posicionamiento de marca.
- Alta presencia en el mercado nacional y en el mercado centroamericano.
- Alta participación en el mercado, en las líneas de banca personal e hipotecaria.
- Fortaleza financiera para expandirse a nivel latinoamericano y para realizar nuevas adquisiciones.
- Organización activa en el mercado de capitales Colombiano.
- Su objetivo principal es el generar valor a todos sus grupos de interés.
- Su situación financiera es favorable, manteniendo una buena tasa de crecimiento y de rentabilidad.

6.3.4.2. Debilidades.

- Mayor riesgo por presentar una alta concentración en cartera de consumo.
- Incursiona en un segmento altamente competido como el sector hipotecario.
- Las altas tasas de colocación que cobran a sus usuarios para el acceso a sus créditos como los microcréditos y las tarjetas de crédito, son un hecho que no genera valor social a la comunidad y por tanto hace incoherente los beneficios que predicen en sus informes de sostenibilidad.

- Se evidencia que gran parte de sus acciones de sostenibilidad se encaminan más por una legitimidad pragmática o de beneficios, puesto que en el contexto real, poco aportan a la comunidad.

Según Schumann (1995), la legitimidad pragmática o por beneficios es aquella donde “se establece relaciones con el entorno que pueden llegar a convertirse en relaciones de poder. La organización adopta un papel activo a la hora de dirigir sus políticas y sus objetivos, que serán valorados de forma positiva en un entorno específico, especialmente por sus grupos de interés. El apoyo de los grupos de presión queda garantizado puesto que favorece sus intereses”.

De acuerdo a lo anterior se puede observar que el Banco aprovecha su poder para influenciar sobre sus grupos de interés como una estrategia de manipulación para hacerles creer sobre los múltiples beneficios que ellos reciben de sus actividades.

6.4. Caracterización del Banco Citibank.

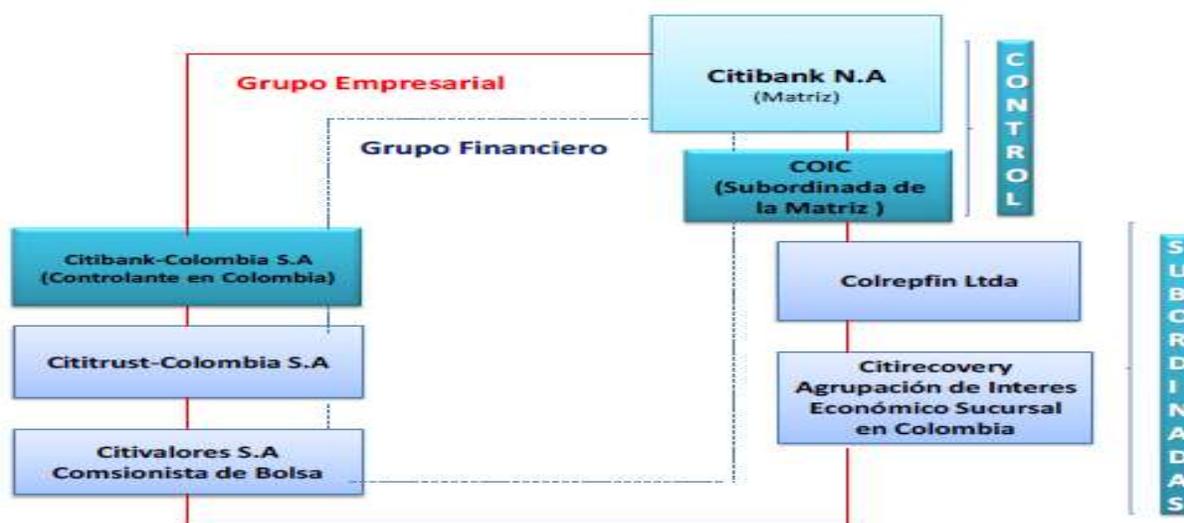
En primera instancia es necesario describir el Banco y sus principales portafolios de servicio, como punto de partida para explicar su evolución en el mercado bancario colombiano.

6.4.1. Presentación del Banco Citibank Colombia.

Citibank Colombia S.A., es el banco extranjero de mayor trayectoria en el país, donde su holding financiero Citigroup es uno de los más importantes a nivel mundial, formado por las compañías: Citibank, Citifinancial, Primerica, Salomón Smith Barney y SSB Citi Asset Management. Entre su portafolio estas empresas ofrecen servicios bancarios de consumo y comerciales, financiación para el consumo, tarjetas de crédito, seguros de vida, servicios bancarios de inversiones, administración de activos y gestión de títulos. Su apertura en Colombia empieza

como franquicia en el año 1929 con su primera oficina bancaria en la ciudad de Medellín, donde actualmente maneja la siguiente estructura corporativa de negocio.²

Figura 4. Estructura del Grupo Financiero y Empresarial de Citi en Colombia



Fuente: Código de buen gobierno. Citibank Colombia. Diciembre de 2016. P. 3.

Al igual que en el Banco Davivienda, el Banco Citibank Colombia, también tiene definido su misión, objetivo y principios que rigen su actuación en el mercado financiero colombiano, los cuales también le dan una alta importancia a los grupos de interés como parte de su imagen de responsabilidad social empresarial, tal como se muestra a continuación:

6.4.2. Misión.

“La misión central de Citi es facilitar el progreso tanto para nuestros clientes como para las comunidades en donde operamos; ofreciendo soluciones simples, creativas y responsables.

6.4.3. Objeto Social de Citibank Colombia S.A.

² En el año 2018 Citi Bank vende su unidad colombiana de retail (que atiende a personas naturales y a pequeñas empresas) a la Canadiense Scotiabank, pero mantendrá su presencia local en los negocios de banca corporativa y mercado de capitales, en los que proyecta continuar con su oferta de gestión de activos y pasivos, acompañado de la estrategia de tesorería, que incluye, entre otras, compra y venta de divisas, bonos y derivados, etc.

Citibank Colombia S.A., en desarrollo de su objeto social podrá celebrar o ejecutar todas las operaciones legalmente permitidas a los establecimientos bancarios de carácter comercial con sujeción a los requisitos, restricciones y limitaciones impuestos por las leyes y reglamentos.

6.4.4. Principios Corporativos.

6.4.4.1. Objetivo Común. Un solo equipo, con un solo objetivo: servir a nuestros clientes, a nuestros funcionarios y accionistas y a las comunidades en donde operamos.

6.4.4.2. Responsabilidad Financiera. Una conducta transparente, prudente y confiable.

6.4.4.3. Ingenio. Mejorar la vida de nuestros clientes a través de acciones innovadoras que capitalicen el alcance y la profundidad de nuestra información, de nuestra red global y de nuestros servicios y productos de nivel mundial.

6.4.4.4. Liderazgo. Personas talentosas y altamente capacitadas, quienes crecen en un ambiente de meritocracia en el que se respeta la diversidad y exige excelencia, iniciativa y determinación.” (Citibank, 2016).

Como se puede apreciar en los anteriores principios, hay propósito social que va encaminado a respetar las reglas de juego del país donde se establece, lo que refleja una responsabilidad social enmarcada en términos legales, pero además ético, tal como se establece en su código de gobierno corporativo.

“Citi está comprometido con el desarrollo y la implementación de principios de buen gobierno corporativo y con la adopción de mejores prácticas de transparencia, ética y conducta”. (Citibank, 2013).

Todo ello busca contribuir con una imagen positiva frente a sus grupos de interés, tal como se propuso en su misión corporativa, pero como se ha venido diciendo, sus acciones en el mercado financiero colombiano, también ponen en entre dicho su enfoque de responsabilidad social, dado que asumen las mismas prácticas de los Bancos nacionales con acceso restringido al crédito y un cobro de altas tasas a los usuarios. Ellos clasifican sus grupos de interés de la siguiente manera:

Afirman que por “Grupo de Interés se entienden a todas aquellas personas que por su vinculación con Citibank Colombia S.A., tienen interés o relaciones con el Banco. A continuación se clasifican los siguientes Grupos de Interés:

6.4.4.5. Grupos de Interés Internos. Constituidos por los accionistas, la Junta Directiva, los Altos Ejecutivos y los demás empleados y colaboradores.

6.4.4.6. Grupos de Interés con Vinculación: Inversionistas, proveedores, clientes, acreedores y Vinculados Económicos. Entre sus cifras más representativas, se tiene que actualmente este Banco cuenta con 4.585 empleados, está presente en 13 ciudades del país y tiene más de 600.000 clientes (Citibank, 2016).

Adicionalmente dispone de 43 sucursales directas, 130 Kioskos - Citi Express, 137 cajeros electrónicos, 59 depositarios automáticos de efectivo y cheque, al igual que más de 7.500 corresponsales bancarios (Citibank, 2016), que es una manera de facilitarle a sus clientes el servicio en diferentes regiones del país. Todo esto busca facilitar el alcance de sus principales metas corporativas, las cuales están encaminadas a:

- Mitigar y controlar los riesgos que los préstamos e inversiones implican para el medioambiente.
- Ayudar al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

- Aportar en la creación de comunidades económicamente saludables mediante la inclusión financiera.
- Desarrollar capacidades financieras en la sociedad en donde operan mediante iniciativas de educación.
- Apoyar a la construcción de país mediante productos y servicios diferenciales.
- Tratar a los clientes de manera equitativa y prestar un servicio basado en el respeto.
- Atraer y retener personas que reflejen la diversidad cultural, y apoyar su desarrollo profesional.
- Reducir la huella ambiental de sus operaciones.
- Animar a sus proveedores a actuar de manera responsable.

Como se puede observar en estas metas estratégicas que vincula el Banco como actos de sostenibilidad ambiental a sus grupos de interés, pareciera tener un propósito amigable de esta entidad frente a la comunidad, sin embargo, muchas de estas actividades están encaminadas al logro de certificaciones ambientales que se buscan con el propósito de alcanzar mejores relaciones comerciales; constituyéndose en un interés particular que simplemente refleja una legitimidad pragmática o por beneficios, como la que se ha mencionado en líneas anteriores con el Banco Davivienda.

6.4.5. Momentos que han marcado el crecimiento del Banco Citibank Colombia.

Después de conocer el banco con sus lineamientos estratégicos y líneas de negocio, se procede a identificar los momentos que han marcado su crecimiento corporativo.

En el año 2007 se constituyó como grupo empresarial con las sociedades Cititrust Colombia S.A., y Citivalores S.A. Después en el año 2010 se estableció la situación de auditoría y control por parte de Citibank N.A., entidad que ejerce control sobre Citibank Colombia S.A., e indirectamente, mediante su subordinada Citibank Overseas Investment Corporation - COIC22.

En este mismo período el Banco tiene por objeto social realizar todas las operaciones y contratos legalmente permitidos a los establecimientos bancarios que tienen vocación comercial, los cuales deben estar sometidos a las disposiciones de la Ley Colombiana.

Esta empresa es una subsidiaria colombiana de la empresa multinacional de servicios financieros Citigroup, grupo financiero con 200 años de trayectoria en el sector financiero. En 2018 la compañía vende su portafolio colombiano de retail (Créditos de consumo con tarjetas de crédito) a la canadiense Scotiabank, el cual hizo la compra a través de su subsidiaria en Colombia, el Banco Multibanca Colpatria. Citi sigue ofreciendo sus servicios para empresas al igual que en Brasil y Argentina (Citibank, 2018), Álvaro Jaramillo es el presidente de la entidad bancaria en Colombia desde el 13 de enero de 2017. En Colombia, el Grupo Empresarial CITI está conformado por las sociedades Citibank-Colombia S.A., Cititrust-Colombia S.A, Citivalores S.A. Comisionista de Bolsa y Colrepfin Ltda. Citibank N.A., es la sociedad matriz del grupo.

6.4.6. Situación financiera del Banco Citibank Colombia.

En primera instancia, es necesario evaluar el comportamiento de sus ingresos operacionales, dado que estos evidencian la tendencia de crecimiento que ha tenido el Banco en el período de análisis, además de la línea más representativa dentro de sus ventas. Ver grafica 4.

Gráfica 4. Comportamiento de los Ingresos operacionales del Banco Citibank Colombia (2010-2014)



Fuente: Valué & Risk Rating. Calificación de riesgo Citibank Colombia. Abril de 2015. P. 24.

En cuanto a la importancia de la comercialización de sus líneas de producto, se observa que el 45,30% de los ingresos del Banco son generados por la cartera de consumo, mientras que los percibidos por tarjeta de crédito fue del 39,72% y el comercial con el 9,99%.

En este sentido, se observa que en el componente de importancia de sus ingresos, es muy similar a la alta representación de la cartera de consumo que presenta el Banco Davivienda; sin embargo, Citibank Colombia, presenta una evolución ascendente a partir del año 2012, manteniendo un comportamiento estable durante los siguientes años.

Por otro lado, si se realiza una comparación de los indicadores de Citibank Colombia frente al sector, también se aprecian cifras favorables para esta entidad financiera. Ver tabla 7.

Tabla 7. Comportamiento de los Índices financieros de rentabilidad del Citibank Colombia frente al sector (2012 – 2016)

Indicador						SECTOR	
	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-15	dic-16
Utilidad neta / Patrimonio (ROE)	12,35%	9,12%	14,76%	15,25%	15,41%	12,77%	14,31%
Utilidad neta / Activos (ROA)	2,33%	1,63%	2,26%	2,24%	2,28%	1,79%	1,91%
Margen neto de intereses	75,80%	79,95%	79,68%	79,59%	79,57%	66,40%	65,40%
Indicador de eficiencia	53,52%	53,28%	49,09%	76,29%	77,21%	45,00%	43,75%
Indicador Overhead	7,04%	6,91%	5,94%	6,95%	6,94%	3,05%	2,92%

Fuente: Valué & Risk Rating. Calificación de riesgo Citibank Colombia. Marzo de 2017. P. 36.

Haciendo una comparación entre los índices de rentabilidad del Banco frente al sector, se evidencia que la empresa presenta un mejor comportamiento del ROE y del ROA, frente a los índices sectoriales del sector financiero.

También se observa en su evolución del año 2013 al 2014, que estos índices se redujeron, especialmente porque en ese período se redujeron los ingresos operacionales del Banco.

En el aspecto de liquidez (Ver tabla 8) se observa un estable comportamiento de este indicador en el período de análisis, donde sus indicadores en la mayoría de los casos presenta unos resultados favorables al compararse con el sector y sus pares. Sin embargo, su relación de solvencia si se aprecia como uno de los indicadores más bajos frente a cifras sectoriales y de competencia (pares), pero se debe anotar que esta última cumple el límite establecido.

Tabla 8. Comportamiento de los índices de liquidez del Citibank Colombia frente al sector (2012 – 2016)

Item	SECTOR						
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Dic-15	Dic-16	Dic-15	Dic-16
INDICADORES DE LIQUIDEZ							
Activos Líquidos / Total Activo	28,12%	25,05%	26,79%	19,75%	26,12%	22,74%	23,38%
Activos Líquidos / Total Depósitos + Exigibilidades	42,22%	38,63%	36,87%	25,94%	33,95%	37,12%	37,98%
Activos Líquidos / Patrimonio	159,98%	132,87%	149,77%	128,79%	177,70%	170,38%	178,40%
Patrimonio técnico (Millones de \$)	1.223.337	1.366.816	1.202.308	1.276.589	1.184.811	64.135.016	23.832.741
Activos ponderados por nivel de riesgo (Millones de \$)	6.873.635	7.092.044	7.564.037	8.942.047	9.495.841	401.809.395	154.036.208
Riesgo de mercado (Millones de \$)	80.502	87.732	58.255	46.481	47.334	2.186.278	739.282
Índice de solvencia	15,75%	16,94%	14,64%	13,50%	11,82%	15,05%	14,69%
VeR / Patrimonio técnico	6,58%	6,42%	4,85%	3,64%	4,00%	3,41%	3,10%

Fuente: Valué & Risk Rating. Calificación de riesgo Citibank Colombia. Marzo de 2017. P. 39.

Estos resultados financieros evidencian una fortaleza financiera de la empresa, dado que ha podido sostener sus márgenes a lo largo del período, lo que garantiza un cumplimiento estable que es favorable para los actores que intervienen en los grupos de interés.

6.4.7. Fortalezas y debilidades del Banco Citibank Colombia.

De acuerdo a la caracterización realizada en el Banco se pudo identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

6.4.7.1. Fortalezas.

- Uno de los bancos de mayor reconocimiento a nivel mundial.
- Cuenta con el respaldo financiero de Citibank internacional.
- Amplia experiencia en el mercado financiero nacional e internacional.
- Tiene un fuerte liderazgo en el mercado financiero internacional Colombiano con el manejo de divisas, derivados y banca de inversión.
- Amplia cobertura internacional en toda América y parte de Europa, Asia y Oceanía.

- Comportamiento financiero destacado en comparación a los del sector y competidores directos.
- Robustos controles en el manejo de riesgos.

6.4.7.2. Debilidades.

- Poco aprovechamiento de oportunidades de negocio en fusiones y adquisiciones en el mercado local.
- Baja participación en actividades de alto potencial en Colombia como es el sector hipotecario.
- Sigue ejerciendo las mismas prácticas de los Bancos nacionales donde las altas tasas de interés y las restricciones al crédito es una constante que coloca en tela de juicio los tantos beneficios que dicen aportar a la comunidad.
- La venta de su filial de tarjetas de crédito realizada en el año 2017 y formalizado en el 2018, al Banco Colpatria, demuestra una vez más, la legitimidad por beneficios que tiene esta corporación, dado que con esta medida lo único que logra es seguir dejando en manos de unos pocos, los costosos servicios financieros que se prestan en el mercado colombiano.
- Por ser un Banco extranjero de alto reconocimiento internacional debería resaltar por una legitimidad social más que por beneficios.

Respecto a la legitimidad social o moral como lo llama Schumann (1995) la define como aquella donde:

La organización actúa en función de lo que se espera dentro del sistema social. Esta adquiere una imagen de adecuación y recibe una evaluación normativa positiva de la organización así como de sus actividades. Por lo tanto, reconoce que se trata de un tipo de legitimidad más difícil de alcanzar y menos manipulable. (p.573)

6.5. Consideraciones generales de los Bancos analizados Davivienda S.A. y Citibank Colombia S.A.

Después de haber caracterizado al Banco Davivienda S.A. y al Banco Citibank Colombia S.A., se pudo determinar que dentro de sus lineamientos corporativos, dichas entidades financieras coinciden con el propósito de la responsabilidad social empresarial como fundamento que rige su comportamiento institucional y su imagen de marca ante la sociedad.

Adicionalmente se observa que dichas entidades financieras están cobijadas por grupos económicos que les garantiza una fortaleza financiera importante para el desarrollo de sus estrategias corporativas, por un lado aparece el Grupo Bolívar que respalda al Banco Davivienda y por el otro aparece el Grupo Citibank internacional que respalda al Citi Grupo que está a cargo del Citibank Colombia.

Sin embargo, dicha fortaleza financiera que agrupa una variedad de servicios financieros, se ha constituido en una plataforma de beneficios para estas entidades, quienes empaquetan una diversidad de servicios que se les ofrecen a los usuarios de manera discriminada en un portafolio de servicios, sin tener en cuenta muchas veces su capacidad de pago y su autorización. Incluso para acceder a alguno de estos portafolios los obligan a adquirir seguros que no son solicitados por los usuarios. Hecho que se hace evidente en los créditos de consumo y de tarjetas de crédito, de acuerdo al reporte anual de quejas y reclamos que registra la Superintendencia financiera.

De igual forma, es preciso evidenciar cómo las estrategias de crecimiento de cada entidad financiera difiere mucho de su forma, a pesar de que los dos aplicaron estrategias intensivas de penetración en el mercado, pues en el caso del Banco Davivienda, se ha caracterizado por el desarrollo de fusiones y adquisiciones de Bancos nacionales e internacionales, mientras que para

el caso del Banco Citibank Colombia, se ha especializado en el desarrollo de sus canales comerciales con una alta segmentación en nichos de mercado especializados.

En este aspecto, cabe precisar que en el sector financiero colombiano hay una lucha constante por alcanzar un mayor poder de negociación en el mercado, que como lo decía Michael Porter en su teoría de las fuerzas competitivas, es una oportunidad que tienen las empresas para ejercer dominio sobre sus clientes al aprovechar su poder en el mercado para aumentar la rentabilidad de sus negocios. (Porter, 2001)

En este sentido, se debe tener en cuenta que cada una de estas estrategias implica una participación importante de los grupos de interés, dado que el crecimiento empresarial tiene un alto impacto en el contexto social y ambiental. Es en este escenario donde cada entidad financiera debe plasmar su compromiso con la sociedad, donde se aprecia que el Banco Davivienda habla sobre la generación de valor a sus grupos de interés, mientras que el Banco Citibank Colombia, habla de facilitarles el progreso. No obstante, dichas intenciones quedan en tela de juicio cuando se aprecia sus actuaciones mencionadas con sus usuarios y algunas veces con sus mismos colaboradores.

7. Legitimación de los Informes de Sostenibilidad de los Bancos Davivienda y Citibank

El presente capítulo analiza los informes de sostenibilidad de los Bancos Davivienda y Citibank en los periodos 2012 – 2016, de tal manera que se pueda identificar a la luz de la teoría de la agencia y la teoría institucional, la forma en que dichas entidades se legitiman ante la sociedad colombiana.

Este análisis se realiza teniendo en cuenta los lineamientos planteados en la Norma ISO 26000 que plantea los principios básicos para garantizar la sostenibilidad; los cuales concuerdan

con los criterios de la Responsabilidad Social Empresarial y precisan que toda organización debería tomar en cuenta, como mínimo, siete principios generales al momento de tomar la decisión de contribuir al desarrollo sostenible; 1) Rendición de cuentas, 2) Transparencia, 3) Comportamiento ético, 4) Respeto a los intereses de sus actores clave, 5) Respeto a la ley, 6) Respeto a la normativa internacional de comportamiento, y 7) Respeto a los Derechos Humanos.

Partiendo de estos principios básicos, las autoras han elaborado una herramienta de análisis que permita adecuarse a los lineamientos teóricos mencionados, de tal forma que se pueda concluir el tipo de legitimidad de dichas organizaciones financieras.

Para ello se han empleado los siguientes criterios que fueron seleccionados con base en los ejes temáticos que se crearon en los cuestionarios del Instituto ETHOS de Brasil, una de las importantes instituciones referentes en América del Sur, quien lanzó sus indicadores de RSE que han servido de modelo para otras organizaciones de Latinoamérica, tales como Perú 2021 (Indicadores de RSE adaptados para la realidad peruana), los Indicadores de RSE del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE) que tiene como objetivo la utilización de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina que forman parte del PLARSE (IARSE- Argentina, CERES-Ecuador, Fundación COBORSE-Bolivia, Instituto ETHOS- Brasil, PERU 2021- Perú, UNIRSE-Nicaragua).

A continuación se hace un resumen explicativo de los 7 ejes que mide esta herramienta en la RSE (OLADE, 2014):

7.1. Valores transparencia y gobierno corporativo

En este eje se miden los principios y fundamentos éticos en cada uno de los aspectos concernientes a la operación de la empresa, su transparencia interna y externa, así como su cumplimiento con el régimen legal.

7.2. Empleados

Hace referencia a la calidad de vida laboral, donde se evalúan las condiciones óptimas y adecuadas en términos laborales que ofrece la empresa, para lograr mayor productividad y desarrollo personal.

7.3. Medio ambiente

Se mide el respeto y cuidado del medio ambiente, en la manera como se hacen negocios, logrando mejor uso de sus insumos, reduciendo emisiones y residuos, generando mayor eficiencia, y siendo más productivos.

7.4 Proveedores

Surge del principio que inicia en la selección de los proveedores y de la construcción de una relación responsable y sostenible. Una organización responsable en su operación también exige criterios, acorde a sus lineamientos, a toda su cadena productiva. Además se busca construir una relación basada en el intercambio transparente de información, tecnología e ideas. En la medida que se beneficien mutuamente se generan incrementos en productividad, reducción de costos de transacción y se adaptan mutuamente a sus necesidades más rápido.

7.5. Clientes

Se evalúa la responsabilidad de la organización con sus usuarios en términos de mejor servicio al cliente, claridad en sus transacciones comerciales, mejores productos, cumplimiento con estándares de calidad, mercadeo responsable y mejor respuesta a sus exigencias y necesidades. Esto permite evaluar el tipo de legitimación que tiene la compañía.

7.6. Comunidad

Se evalúa cómo la empresa contribuye al desarrollo y superación de las comunidades inmediatas en donde opera y donde tenga intereses comerciales. Esta relación debe de estar basada en una contribución y responsabilidad compartida, ya que es una relación ganar-ganar para ambas partes logrando así un desarrollo sostenible, reforzando la reputación de la empresa y logrando la confianza por parte de la comunidad.

7.7. Gobierno y sociedad

Se evalúa cómo la empresa participa en el diseño de políticas estatales y hacer alianzas para ejecutar proyectos conjuntos con gobiernos locales o centrales, para el propósito de ampliar el impacto de buenas prácticas a nivel nacional.

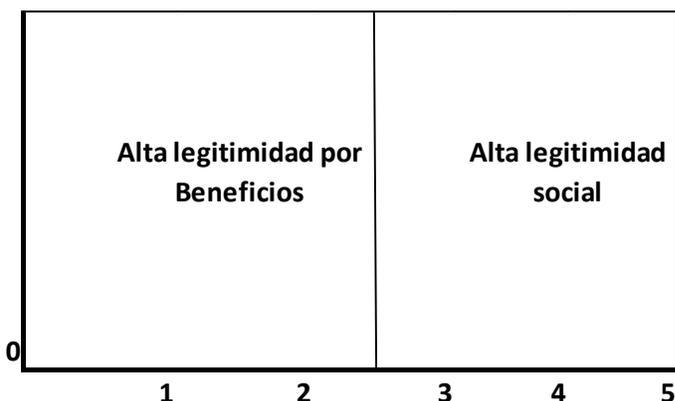
Como se puede apreciar, las anteriores variables representan actores internos y externos de la organización que facilitan el análisis a la luz de las teorías de la agencia que centra las actuaciones de las empresas frente a los actores internos, mientras que la teoría institucional se concentra en las actuaciones de la empresa frente a los actores externos, los cuales se clasifican a continuación:

Tabla 9. Variables que contemplan actores internos y externos

Variables que involucran actores internos	Variables que involucran actores externos
<ul style="list-style-type: none"> • Valores, transparencia y gobierno corporativo. • Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Medio ambiente • Proveedores • Clientes • Comunidad • Gobierno y sociedad

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a estos criterios de análisis se desarrolló una clasificación cualitativa en cada variable, la cual determina el grado de favorabilidad que ella tiene frente a los beneficios reales que dichas estrategias de los bancos le reportan a la sociedad.

Tabla 10. Nivel de legitimidad de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En primera instancia el documento se estructura partiendo de la descripción de las actividades que han realizado los bancos en cada una de las variables que se van a analizar dentro del periodo 2012 – 2016. Posteriormente se evalúa la legitimidad de las empresas con base a la matriz propuesta, para después terminar con un análisis general que muestre los resultados de dicha evaluación a la luz de las teorías de la agencia y la teoría institucional.

7.8. Actividades de RSE desarrolladas por el Banco Davivienda en el periodo 2012-2016

En el presente segmento se describen las actividades de responsabilidad social empresarial que fueron expuestas en sus informes de sostenibilidad del periodo 2012 – 2016, las cuales se muestran clasificadas en las variables propuestas al inicio de este capítulo:

7.8.1. Valores, transparencia y gobierno corporativo.

En primera instancia se describe los aspectos más representativos del Banco en esta materia, los cuales aparecen descritos en los informes de sostenibilidad estudiados.

Tabla 11. Relación de la variable Valores, transparencia y gobierno corporativo del Banco Davivienda (2012-2016)

Informes Banco Davivienda	Valores, transparencia y gobierno corporativo.
2012	El respeto, la honestidad, la transparencia, la justicia y la disciplina son los principios éticos que rigen nuestro actuar y están presentes en las relaciones con nuestros grupos de interés, porque asumimos como propia la ética empresarial.
2013 2014	<p>Nuestra esencia. La trayectoria del Grupo Empresarial Bolívar nos ha permitido construir una cultura organizacional que nos hace únicos. Compartimos principios y valores que caracterizan nuestras acciones, por lo cual cada logro de la Organización se enmarca en el cumplimiento de este valioso legado.</p> <p>Nuestra concepción del ser humano como fuente inagotable de generación de creatividad representa el eje central de nuestra cultura; es precisamente a partir de este entendimiento que hemos definido nuestro Propósito Superior:</p> <p>Enriquecemos la vida con integridad. Este propósito lo hacemos evidente en cada uno de los integrantes de nuestra Organización, desde el rol que desempeña, su actuar en el día a día y las decisiones que toma en coherencia con nuestros Principios y Valores, lo cual permite que generemos valor social, económico y ambiental a nuestros distintos grupos de interés. De esta manera, el Propósito Superior nos inspira a conocer, aplicar y dar ejemplo sobre los pilares de la cultura organizacional de la Familia Bolívar.</p>
2015	<p>Política de Gobierno corporativo. Nuestro sistema de Gobierno corporativo está integrado por principios, políticas y normas que determinan un conjunto de buenas prácticas dirigidas a promover que nuestras acciones sean eficientes, transparentes y honestas, lo cual constituye un compromiso frente a nuestros grupos de interés y la preservación de nuestra ética empresarial.</p> <p>La dirección y administración del Banco está a cargo de los siguientes órganos: La Asamblea General de Accionistas, La Junta Directiva, El Presidente del Banco, Los altos ejecutivos, Los demás órganos y/o colaboradores que determine la Asamblea de Accionistas o la Junta Directiva del Banco.</p> <p>Asimismo, se consideran como otros órganos de Gobierno corporativo los órganos de control, los órganos encargados de resolver conflictos y los órganos de divulgación y cumplimiento de las normas del Gobierno corporativo. Las principales políticas y procedimientos asociadas con el buen Gobierno corporativo, se encuentran plasmadas en El Código de buen Gobierno corporativo, Los reglamentos de la Junta Directiva y de la Asamblea, General de Accionistas y el Código de Ética.</p>

Continúa Tabla 11

Informes Banco Davivienda	Valores, transparencia y gobierno corporativo.
2016	<p>Como parte del Grupo Bolívar, compartimos una misma cultura: Misión, Principios y Valores y Propósito Superior, que determinan qué, cómo y por qué hacemos las cosas en la organización.</p> <p>Nuestra Misión: Generamos valor a nuestros clientes, comunidad e inversionistas, a través de un equipo humano íntegro, comprometido, amigable y siempre dispuesto a aprender.</p> <p>Principios y Valores</p> <p>Respeto: Respetamos la dignidad humana de las personas con las que interactuamos. Nuestras acciones se caracterizan por el buen trato, la empatía y porque aceptamos y resolvemos nuestras diferencias en el marco de nuestros Principios y Valores.</p> <p>Equidad: Somos justos. Nuestras acciones y decisiones se rigen por la responsabilidad, equidad e imparcialidad, en concordancia con los méritos, derechos y deberes de las personas. Nuestras principales guías son la conciencia y la satisfacción de hacer lo correcto.</p> <p>Honestidad: Somos correctos, veraces y transparentes en nuestras acciones e interacciones. Nos comportamos con integridad y carácter. Somos leales a nuestras empresas y a los Principios y Valores que profesamos.</p> <p>Disciplina: La disciplina nos hace confiables. Cumplimos nuestros acuerdos y compromisos en concordancia con las prioridades que definimos. Ante los retos y adversidades, trabajamos con perseverancia para alcanzar las metas y objetivos propuestos.</p> <p>Entusiasmo, alegría y buen humor: Somos positivos, alegres y optimistas, aún en los momentos difíciles. Somos entusiastas para afrontar nuevos retos y realizar nuestro trabajo. Contamos con la risa como el mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones.</p>

Fuente: Autoras. Extraídas de los informes de sostenibilidad del Banco Davivienda de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

En todos los periodos analizados, se observa que los informes de sostenibilidad del Banco Davivienda describen sus valores, la transparencia y el gobierno corporativo, tal como se expone en uno de los apartes de estos informes:

Una organización con esta dimensión y presencia multilatina, además de los excelentes resultados financieros, también debe centrarse en su sostenibilidad, siendo responsable social y ambientalmente en el largo plazo. Nuestra visión es integrar este concepto en todas las líneas y segmentos del negocio, así como compartir y aplicar buenas prácticas en todas las filiales del Banco, teniendo en cuenta las expectativas de nuestros grupos de interés en cada uno de los países donde tenemos presencia. (Banco Davivienda, 2013)

Como se puede apreciar en este fragmento, hay una propuesta similar en cada uno de los informes de sostenibilidad en el periodo de análisis (2012-2016). Pero más allá de lo que afirman en estos documentos, es necesario revisar si en la práctica, la transparencia y los valores se están cumpliendo, dado que hay una crítica notoria que le hacen a los bancos por aprovecharse de su poder dominante para lograr sus metas comerciales y de rentabilidad.

En este contexto, el fragmento anterior expresa claramente que la prioridad principal de este Banco es la generación de excelentes resultados financieros, donde se observa que esta aseveración la colocan por delante de sus metas de sostenibilidad ambiental y de sostenibilidad social. Esto de alguna manera refleja que la entidad legitima sus actuaciones por los beneficios económicos que perciba, más que por una contribución de beneficios sociales a la comunidad.

Por otro lado, su gobierno corporativo está ligado al grupo económico Bolívar quien es el holding que se encarga de manejar diversas empresas que tienen que rendir buenos resultados para

generar una mayor riqueza. En este escenario, se pueden estar presentando presiones de un mando superior que obligue a las entidades a generar utilidades a como dé lugar, en donde para dar cumplimiento a este propósito se podrían estar presentando actos como por ejemplo el empaquetamiento de productos financieros que muchas veces no necesita el usuario, es decir que se han establecido de manera general para todo tipo de cliente, como el caso de ciertos seguros por conceptos de desempleo, hurto y de vida que se cobran en las tarjetas de crédito.

De igual manera, se destaca que dentro de sus instrumentos de gobierno corporativo, el Banco cuenta con un conjunto de normas de gobierno corporativo conformado por todas las disposiciones legales vigentes sobre la materia, los estatutos del banco, los reglamentos de asamblea de accionistas y de junta directiva, el código de buen gobierno, el código de ética, el manual de conflictos de interés y uso de información privilegiada, el manual para la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo. Todos ellos orientan el comportamiento y la actuación de sus directivos y empleados.

7.8.2. Empleados

En primera instancia se describe los aspectos más representativos del Banco en esta materia, los cuales aparecen descritos en los informes de sostenibilidad estudiados.

Tabla 12. Relación de la variable empleados del Banco Davivienda (2012-2016)

<p>Informes Banco Davivienda</p>	<p>Empleados.</p>
<p>2012</p>	<p>Salarios: El ratio de salario mínimo de Davivienda es de 1,3 frente al salario mínimo del país.</p> <p>Política: En nuestra dinámica organizacional reconocemos que el aprendizaje es una característica fundamental que le permite a cada persona crecer y fortalecer sus habilidades cada día y nos da la posibilidad, como Grupo Empresarial, de ser cada vez mejores y asegurar la sostenibilidad.</p> <p>Beneficios sociales: En adición a la Encuesta de Beneficios se incorporó una nueva fase, en la cual los ajustes y mejoras del nuevo pacto se definieron con la Junta Directiva y el Comité de Control Social del Fondo de Empleados. Entre los principales beneficios y mejoras se encuentran el aumento del Fondo de Vivienda, que permitirá a más empleados acceder a vivienda propia con tasas preferenciales, el incremento en los montos para el auxilio educativo, la mejora de los beneficios en los uniformes que suministra el Banco a sus empleados y mayores beneficios para los servicios de salud.</p> <p>Capacitación y desarrollo: Nuestros programas de formación y desarrollo se enfocan en preparar a nuestros funcionarios en el desarrollo de habilidades y competencias que les permitan estar acordes con las exigencias del Banco y el mercado.</p> <p>Entrenamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante el año 2012 se llevó a cabo un entrenamiento como Gestores de Innovación para 35 líderes en las sucursales del país, promoviendo el trabajo metódico y sistemático en equipo y la generación de logros que hoy fortalecen las diferentes estrategias locales. • Se diseñaron programas específicos para Auditoría y Tesorería, para lo cual 17 tesoreros y 79 auditores se formaron en la metodología de innovación aplicada a sus procesos. • Un grupo de 17 coaches fue convocado por el Consejo Privado de Competitividad para liderar un taller con las empresas más representativas del país. Este tipo de convocatorias nos posiciona como una entidad reconocida por la generación de valor a través de la innovación.

Continúa tabla 12

Informes Banco Davivienda	Empleados.
2013	<p>Talento humano: Creemos en nuestra gente y valoramos su deseo de aprender y conocer, su capacidad innovadora, su actitud para trabajar en equipo y su compromiso para alcanzar la excelencia. Por eso desarrollamos programas que fortalezcan sus habilidades, especialmente de liderazgo, garantizamos la seguridad en el trabajo y diseñamos beneficios que mejoren su calidad de vida y la de sus familias.</p> <p>Capacitación y desarrollo: Con una inversión de \$19 mil millones, continuamos trabajando en procesos de formación, desarrollo y transformación cultural, impactando a diferentes cargos de la organización. En 2012 creamos el área de Gestión del Cambio, con el objeto de gestionar y acompañar los cambios culturales de gran impacto en la organización. Durante 2013 llevamos a cabo 8 proyectos estratégicos y 2 temas de cultura: Gestión del Talento y Reuniones Efectivas. Enmarcado en el proyecto de Gestión del Talento, diseñamos el proceso de Gestión del Rendimiento y trabajamos en la construcción de la herramienta que soporta dicho proceso. Adicionalmente, realizamos la formación en cascada de los directivos del Banco, desde vicepresidentes hasta coordinadores, en alineación y construcción de objetivos y en habilidades conversacionales para implementar el proceso en 2014.</p> <p>Beneficios. En 1991 surgió el Pacto Colectivo, que tiene por objeto el fortalecimiento de la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, y acoge al 100% de los colaboradores de Davivienda Colombia. Cada 3 años se renueva este compromiso; así, en 2012 el Banco suscribió su octavo pacto con vigencia a 2015.</p> <p>Salud y seguridad ocupacional: Para garantizar buenos índices de seguridad y salud ocupacional, hemos trabajado en programas de vigilancia epidemiológica de riesgo psicosocial, prevención de riesgo ergonómico y ferias de salud, que evaluamos en el Comité Paritario de Salud Ocupacional (Copaso). Adicionalmente, contamos con herramientas de monitoreo como el Sistema para Manejo de Matrices de Peligros o Panorama de Riesgos y un software de actualización del Plan de Emergencia.</p> <p>Clima organizacional: Para nuestra organización es fundamental mantener un buen clima organizacional. Por esto, buscamos conocer la percepción de nuestros colaboradores con respecto a su entorno laboral, evaluar nuestras acciones y desarrollar planes de mejora. Para 2013 el 78% de los encuestados estuvo “De acuerdo” con las afirmaciones planteadas en la encuesta. En noviembre de 2013 lanzamos la red social interna a través de la cual nuestros empleados pueden compartir información, conocimiento y opiniones sobre temas laborales, novedades organizacionales, actividades de bienestar y otros asuntos de interés común. Adicionalmente, a través del presidente del Comité de Convivencia los empleados pueden presentar reclamos sobre temas de acoso laboral, que serán evaluados posteriormente por este Comité.</p>

Continúa tabla 12

Informes Banco Davivienda	Empleados.
2014	<p>Nuestra gente: Creemos en nuestra gente y valoramos su deseo de aprender y conocer, su capacidad innovadora, su actitud para trabajar en equipo y su compromiso para alcanzar la excelencia. Por eso desarrollamos programas que fortalezcan sus habilidades, especialmente de liderazgo, garantizamos su seguridad en el trabajo y diseñamos beneficios que mejoren su calidad de vida y la de sus familias.</p> <p>Capacitación y desarrollo: Acompañamos el proceso de formación de nuestro equipo de trabajo desde su ingreso y a lo largo de su trayectoria profesional mediante capacitaciones constantes que fortalecen las competencias que cada cual necesita para desempeñar su rol. Nos alegramos con el crecimiento y los avances de cada uno de nuestros funcionarios y buscamos que en cada paso que den cuentan con las herramientas necesarias para desempeñarse con excelencia. En 2014 invertimos \$17.395 millones en Colombia y alrededor de US\$1 millón en nuestras filiales del exterior.</p> <p>Evaluación de desempeño: Como método de evaluación de desempeño, medimos las competencias y el cumplimiento de objetivos de nuestra gente; para tal fin, en 2014 utilizamos 3 herramientas de evaluación que incluyeron a todos nuestros colaboradores: » Valoración 360° (Alta Gerencia): valoramos a 244 personas. » Valoración Funcionario - Jefe (Gerencia Media): valoramos a 1.829 personas de una población potencial de 1.982, para una cobertura del 92%. » Valoración Jefe-Funcionario (todos los funcionarios hasta nivel de jefes): valoramos a 10.728 personas de una población potencial de 10.939 jefes, para una cobertura del 98%.</p> <p>Beneficios para los empleados: Mediante el pacto colectivo, continuamos mejorando la calidad de vida de nuestros funcionarios y sus familias. Para 2015 pretendemos suscribir su novena versión y mantener acogidos al 100% de nuestros colaboradores.</p> <p>Salud y seguridad ocupacional: Para garantizar la seguridad de todos nuestros funcionarios, elaboramos periódicamente matrices de peligro o panoramas de riesgo en todos los centros de trabajo. Las capacitaciones en temas de brigadas y seguridad de oficinas se han convertido en una constante de nuestra gestión, así como las iniciativas de vigilancia epidemiológica, mitigación de riesgo psicosocial, conservación auditiva y de la voz, campañas de vacunación, donación de sangre y desparasitación, y ferias de la salud a nivel nacional.</p> <p>Clima organizacional: Para nosotros es muy importante conocer la percepción del clima organizacional por parte de nuestros funcionarios y los de las filiales, por lo cual realizamos periódicamente evaluaciones que nos permiten identificar y mejorar las áreas con bajos resultados. En 2014 el 78% de los encuestados consideró que el clima organizacional era favorable para el desarrollo de sus actividades. Para la evaluación jefe-funcionario, en la que participan todos los empleados, se tienen en cuenta temas sobre conocimiento del negocio, innovación, disciplina, sinergia y trabajo en equipo, orientación al cliente, eficiencia y aporte al negocio.</p>

Continúa tabla 12

Informes Banco Davivienda	Empleados.
2015	<p>Beneficios: Se llevó a cabo la conformación de un equipo de líderes y gestores, compuesto por ejecutivos seleccionados y colaboradores elegidos por votación en toda Colombia, con el propósito de llevar a cabo la negociación de los beneficios y auxilios que conforman nuestro Pacto Colectivo. El resultado de este proceso dio lugar a una mejora en los beneficios contenidos en nuestro pacto colectivo para el periodo 2016 - 2018. Los diálogos se llevaron a cabo a través de reuniones presenciales y la difusión de los beneficios a través de jornadas de capacitación y charlas explicativas en las diferentes sucursales.</p> <p>Nuestra gente: Creemos en nuestra gente y valoramos su deseo de aprender y conocer, su capacidad innovadora, su actitud para trabajar en equipo y su compromiso para alcanzar la excelencia. Por eso desarrollamos programas que fortalezcan sus habilidades, especialmente de liderazgo, garantizamos su seguridad en el trabajo y diseñamos beneficios que mejoren su calidad de vida y la de sus familias.</p> <p>Capacitación y desarrollo: Habilitamos y certificamos a nuestros colaboradores para brindar excelente servicio al cliente, mediante la formación permanente desde el inicio de su vida laboral en nuestra Organización; contamos con programas de inducción, formación al cargo, actualización permanente y desarrollo de habilidades. Nuestros programas se encuentran alineados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de nuestra organización y orientados al desarrollo personal y profesional.</p> <p>Evaluación de desempeño: Evaluamos de forma constante el desempeño de nuestros colaboradores con el propósito de acompañar su proceso de crecimiento profesional y alinear el ejercicio diario de sus funciones con los objetivos estratégicos de la Organización. De acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño del 2014, durante el 2015 se acompañó a 170 líderes, tanto de Dirección General como de sucursales, en la formación y construcción del Plan de Trabajo Individual – PTI, y se generaron 1.200 planes. Se realizó acompañamiento a 183 colaboradores en el establecimiento de planes de acción para el cierre de brechas en desempeño, y a otros 200 en la elaboración de planes de mejora, a los cuales se les llevó a cabo un proceso de seguimiento en compañía de sus jefes inmediatos. Se realizaron ruedas de talento en tres áreas clave de la Organización, con el fin de identificar el talento indispensable para asegurar el logro de objetivos y la sostenibilidad de determinados negocios. En desarrollo de equipos se intervinieron tres áreas y 620 personas con el fin de alinear los equipos de trabajo con sus líderes, y el propósito estratégico del área.</p> <p>Salud y seguridad ocupacional: Establecimos como políticas el compromiso para lograr y mantener los niveles más altos de bienestar físico, mental y social de nuestros colaboradores, con el fin de lograr su desarrollo integral, conscientes de la necesidad de prevenir todos aquellos aspectos que en el ambiente laboral puedan generar efectos perjudiciales; esto mediante la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.</p>

Continúa cuadro 12

Informes Banco Davivienda	Empleados.
2016	<p>Nuestra gente: Creemos en nuestra gente y valoramos su deseo de aprender y conocer, su capacidad innovadora, su actitud para trabajar en equipo y su compromiso para alcanzar la excelencia.</p> <p>Capacitación y desarrollo del capital humano: Habilitamos y certificamos a nuestros colaboradores para brindar excelente servicio al cliente, mediante la formación permanente desde el inicio de su vida laboral; contamos con programas de inducción, formación al cargo, actualización y desarrollo de habilidades, alineados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y orientados a su desarrollo personal y profesional.</p> <p>Evaluación de desempeño: La valoración del desempeño tiene como objetivo principal identificar las brechas y fortalezas de nuestros funcionarios, que les permitan identificar oportunidades de mejora para trabajar en ellas y mejorar su contribución a la estrategia del negocio y a su crecimiento personal y profesional. Durante el año 2016 realizamos el proceso de gestión del desempeño a funcionarios del Banco y nuestras filiales nacionales Fiduciaria Davivienda, Promociones y Cobranzas Beta S.A. y Ediciones Gamma S.A.</p> <p>Beneficios para los colaboradores: Mediante el pacto colectivo, continuamos mejorando la calidad de vida de nuestros funcionarios y sus familias. En 2016, el 100% de nuestros funcionarios se acogieron.</p> <p>Salud y seguridad ocupacional: Nuestra política es alcanzar los niveles más altos de bienestar físico, mental y social de nuestros colaboradores, con el fin de lograr su desarrollo integral. Somos conscientes de la necesidad de prevenir los aspectos que puedan generar efectos perjudiciales en el ambiente laboral, mediante la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Para ello requerimos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Identificar los peligros, valorar los riesgos y establecer controles. * Proteger la seguridad y la salud de todos nuestros colaboradores, mediante la mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST). * Cumplir las normas que aplican en materia de riesgos laborales.

Fuente: Autoras. Extraídas de los informes de sostenibilidad del Banco Davivienda de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

Entre las labores desarrolladas con sus empleados, los informes de sostenibilidad evidencian que el Banco realiza actividades de capacitación encaminadas al perfeccionamiento de competencias y de concientización sobre la importancia de la visión de desarrollo sostenible, de tal manera que estos se integren a los objetivos que tiene la empresa en labores de responsabilidad social empresarial. De igual forma se resalta como hecho relevante la generación de empleo con alrededor de 17.000 empleos directos e indirectos distribuidos a lo largo de Colombia y las sucursales de Centroamérica, de los cuales el género femenino es el más representativo dentro de su planta de personal. Adicionalmente se destaca en sus informes, las inversiones que realizan en programas de bienestar para los empleados, sus familias y pensionados. En este sentido, se argumenta que una parte de sus ganancias se transfiere en beneficios adicionales a las prestaciones de ley que perciben los empleados.

Como se puede apreciar, gran parte de dichas actividades que se desarrollan con sus empleados se integra dentro de una legitimidad por beneficios, dado que la generación de empleo surge por la necesidad propia del banco de mantener su operación; mientras que el aumento de beneficios son estrategias de recursos humanos recomendadas por prestigiosos consultores para la creación de ambientes laborales sanos que contribuyan con la generación de ganancias económicas para las organizaciones.

Por otro lado, se observa en los informes analizados que no hay estrategias que contribuyan con la mitigación de despidos generados por los cambios tecnológicos que son acelerados en un sector que cada vez se moviliza más hacia los medios digitales. Sin embargo, como es una estrategia de legitimidad social, eso no se resalta, dada su baja dinámica para generar beneficios económicos a la empresa.

7.8.3. Medio ambiente.

Entre las estrategias de tipo medio ambiental identificadas en los informes de sostenibilidad analizados en el periodo 2012 – 2016, se destacan los siguientes:

- Cumplir las leyes y las normas ambientales y sociales.
- Evaluar y mitigar el impacto negativo al medio ambiente y a la sociedad que puedan generar sus procesos y proyectos.
- Establecieron un sistema de administración de riesgos ambientales y sociales para los proyectos que financian.
- Buscan el mejoramiento de sus procesos de administración de riesgos ambientales y sociales.
- Promueven en sus proveedores la gestión de los impactos ambientales generados por sus procesos.
- Brindan apoyo a los proyectos ambientales y sociales que consideran relevantes, de acuerdo con su estrategia de sostenibilidad.
- Desarrollan programas de sensibilización y capacitación para sus colaboradores en temas ambientales y sociales.

De igual forma se destaca que en el año 2012, el Banco se adhirió al Protocolo verde que es un acuerdo voluntario suscrito entre el sector financiero colombiano y el Gobierno nacional, con el objeto de considerar la inclusión de lineamientos de desarrollo sostenible en el sector financiero y trabajar por la preservación del ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales. A su vez se destaca el desarrollo de proyectos de eco eficiencia orientados a optimizar procesos, con lo cual se mitiga el impacto ambiental que puedan generar productos o servicios del Banco, entre los que se destacan:

- Banco sin papel: Proyecto encaminado a reducir el consumo de papel en los diferentes procesos de la entidad.
- Eficiencia energética: Proyecto cuyo propósito es disminuir el consumo de energía para las instalaciones y procesos del Banco.
- Gestión de residuos sólidos: Proyecto cuyo propósito está encaminado al reciclaje de papel.
- Adecuaciones de infraestructura sanitaria: Entre los materiales para las obras del Banco se incluyeron sanitarios y orinales ahorradores de agua, griferías de lavamanos con sensores y pinturas VOC (partículas orgánicas volátiles).

Dentro de sus propuestas, también se destaca algunas estrategias ambientales encaminadas a la legitimización por beneficios como el ampliar la cobertura de su Sistema de Administración de Riesgo Ambiental y Social (SARAS), incorporando una herramienta de evaluación al proceso de crédito empresarial y alineando la metodología y los procedimientos con sus filiales de Centroamérica. Adicionalmente se enfocaron en promover líneas de crédito verdes, que tienen por objeto financiar proyectos encaminados a que sus clientes empresariales puedan garantizar procesos productivos más limpios, un consumo de energía más eficiente, generación de energía renovable y fomento de infraestructuras sostenibles que permitan prevenir, manejar y mitigar los impactos ambientales y la adaptación al cambio climático.

En estas estrategias se observa como una acción que aparentemente parece ser de tipo ambiental se oculta dentro de una figura de legitimidad por beneficios, puesto que es una medida que permite aumentar los ingresos del Banco, aprovechando las necesidades que tienen las empresas de introducirse en proyectos productivos ambientalmente sostenibles.

A continuación se describe dichas estrategias que aparecen en los informes para cada año.

Tabla 13. Relación de la variable ambiente del Banco Davivienda (2012-2016)

Informes Banco Davivienda	Medio ambiente.
<p style="text-align: center;">2012</p>	<p>Política: Acorde con la misión del Grupo Bolívar y nuestra estrategia de sostenibilidad, enmarcamos nuestras acciones en una política ambiental que cuenta con directrices orientadas al conocimiento, valoración y tratamiento de los impactos ambientales y sociales generados por nuestra operación.</p> <p>Sistema de Riesgo Ambiental y Social, SARAS: Saras se implementa en el Banco como un sistema de riesgo alineado con los procesos de evaluación, con el objeto de identificar y evaluar el desempeño y posibles impactos ambientales y sociales de nuestros clientes. Los resultados de este proceso permiten al Banco identificar riesgos ambientales y sociales, y hacer seguimiento sobre el desarrollo de las medidas de mitigación y de compensación por parte de los clientes, que contribuyen a reducir los impactos sobre el medio ambiente y la sociedad.</p> <p>Eco-eficiencia: Actualmente en Davivienda se desarrollan proyectos de eco eficiencia orientados a optimizar procesos, con lo cual se mitiga el impacto ambiental que puedan generar productos o servicios del Banco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banco sin papel: Proyecto encaminado a reducir el consumo de papel en los diferentes procesos de la entidad. • Eficiencia energética: Proyecto cuyo propósito es disminuir el consumo de energía para las instalaciones y procesos del Banco. <p>Gestión de residuos: Una vez más el Banco obtuvo la certificación como participante en el programa de aprovechamiento de materiales reciclables de Kimberly Clark Colombia, colaborando con la conservación del medio ambiente y los bosques de nuestro país.</p>
<p style="text-align: center;">2013</p>	<p>Política: Entendemos un modelo de negocio ambientalmente correcto cuando tenemos en cuenta y mitigamos nuestros impactos ambientales directos e indirectos en el desarrollo de todas las actividades de nuestro negocio.</p> <p>Sistema de Administración de Riesgo Ambiental y Social – SARAS: El Sistema de Administración de Riesgo Ambiental y Social - SARAS se implementó como un sistema de riesgo alineado con los procesos de evaluación de crédito y de evaluación de proveedores estratégicos para identificar, evaluar y monitorear posibles impactos ambientales y sociales de nuestros clientes y terceros. El sistema tiene en cuenta la normatividad ambiental y laboral, y cubre los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de posibles impactos ambientales y sociales • Trabajo y condiciones laborales • Uso y aprovechamiento de recursos naturales • Prevención de la contaminación • Salud y seguridad de la comunidad • Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario

Continúa tabla 13.

Informes Banco Davivienda	Medio ambiente.
2013	<p>Formación y sensibilización: Durante 2013 llevamos a cabo actividades de formación y capacitación a 190 colaboradores que hacen parte del proceso de gestión y operación de SARAS, a través de talleres internos, congresos y cursos externos de actualización. Adicionalmente realizamos actividades de divulgación y sensibilización a través de los medios internos de comunicación sobre aspectos ambientales, la existencia y alcance de SARAS y la adhesión al Protocolo Verde.</p> <p>Ecoeficiencia: Buscamos promover e implementar buenas prácticas que impulsen el consumo sostenible de los recursos naturales, reduciendo costos operacionales y optimizando procesos. Teniendo en cuenta el impacto ambiental directo del negocio, durante el año 2013 se trabajaron 3 frentes de acción: huella de carbono, papel y energía.</p> <p>- Banco sin Papel: Actualmente desarrollamos la iniciativa Banco sin Papel, un proyecto de eco-eficiencia orientado a optimizar y reducir el consumo de papel en los diferentes procesos de la entidad. Para lograrlo contamos con una red de apoyo que se encarga de multiplicar y proponer cambios, campañas de divulgación y el “Día Cero Papel”, que se lleva a cabo en los primeros meses del año.</p> <p>- Gestión de residuos: El Banco adquirió 100 puntos ecológicos que fueron ubicados en los edificios de las áreas administrativas de la Dirección General y la Sucursal Bogotá. Los funcionarios entregaron voluntariamente las canecas personales para contribuir con la utilización adecuada de los puntos.</p> <p>Huella de carbono: Conscientes de las consecuencias del cambio climático, iniciamos el proyecto de reporte y medición de huella de carbono junto con el Consejo Colombiano para el Desarrollo Sostenible - Cecodes. Este programa nos permite cuantificar las emisiones de gases efecto invernadero generadas en cada una de nuestras actividades para identificar oportunidades de mejora y diseñar planes de mitigación.</p> <p>- Eficiencia energética: Hemos reducido nuestro consumo de energía en 12% con respecto a 2012. El consumo en 2013 fue de 45.191.786 KW-h. Iniciamos la estructuración del proyecto Eficiencia Energética, que contempla prácticas y tecnologías de estándar mundial para reducir el consumo de energía en las áreas administrativas y oficinas de servicio del Banco. Como parte del proyecto hicimos una prueba piloto que consistió en implementar diferentes propuestas para evaluar la optimización de los sistemas de iluminación y la eficiencia en el consumo, con resultados satisfactorios.</p>

Continúa tabla 13.

Informes Banco Davivienda	Medio ambiente.
2013	<p>Líneas verdes: Actualmente ofrecemos líneas de crédito apoyadas en programas específicos de los bancos de redescuento. A través de la línea de redescuento “Infraestructura Sostenible de Findeter”, desembolsamos \$38 mil millones, equivalentes al 8% de los desembolsos realizados con recursos de dicha entidad. Esta línea busca proyectos nuevos y de reconstrucción para atender, mitigar, prevenir o fortalecer la infraestructura frente al riesgo de eventos naturales y el impacto del cambio climático.</p> <p>Programas ambientales: Por medio de nuestros productos y servicios apoyamos programas ambientales, que buscan crear conciencia en el cuidado y protección del entorno.</p>
2014	<p>Política: Entendemos un modelo de negocio ambientalmente correcto cuando tenemos en cuenta y mitigamos nuestros impactos ambientales directos e indirectos en el desarrollo de todas las actividades de nuestro negocio.</p> <p>El Sistema de Administración de Riesgo Ambiental y Social (SARAS) En 2014 ampliamos la cobertura al proceso de crédito empresarial. El sistema tiene en cuenta las normas ambientales y laborales, y cubre aspectos como prevención de la contaminación, protección de la biodiversidad, cambio climático y derechos humanos.</p> <p>Eco-eficiencia: Buscamos promover e implementar buenas prácticas que impulsen el consumo sostenible de los recursos naturales, reduciendo costos operacionales y optimizando procesos. Teniendo en cuenta el impacto ambiental directo del negocio, durante 2014 trabajamos en varios frentes de acción: Medición y reporte de la huella de carbono, Proyecto de eficiencia energética, Protección del recurso forestal, Gestión de residuos y reciclaje, Programa Cero Papel, Construcción sostenible y Movilidad.</p> <p>Protección del recurso forestal: Impulsamos la protección del recurso forestal mediante la gestión de residuos y el incentivo a nuestros funcionarios para reciclar, apoyándonos en iniciativas como gestión de residuos y reciclaje, y el programa Cero Papel.</p> <p>Gestión de residuos y reciclaje: Durante 2014 continuamos con el programa de reciclaje, enfocándolo en la instalación de 78 puntos ecológicos en 20 ciudades de Colombia, a través de los cuales se reciclaron 38,5 toneladas de materiales. Para 2015 proyectamos estandarizar el servicio de reciclaje y crear un indicador para el seguimiento del compromiso con la separación en la fuente en las diferentes áreas del Banco.</p> <p>Construcción sostenible: Estamos desarrollando la iniciativa de construcción sostenible con el fin de adoptar políticas que incorporen criterios para el diseño, construcción y mantenimiento de la infraestructura física del Banco, con inclusión de factores ambientales, sociales y económicos.</p>

Continúa tabla 13

Informes Banco Davivienda	Medio ambiente.
2014	<p>Movilidad: Seguimos incentivando la cultura de la movilidad sostenible, para que más funcionarios utilicen medios de transporte alternativos en sus traslados desde y hacia la oficina, promoviendo el uso del taxi compartido (taxi pooling) y las bicicletas; para esto último, hemos habilitado duchas para los funcionarios y espacios para guardar sus bicicletas.</p> <p>Líneas verdes: En 2014 nos enfocamos en promover nuestras líneas verdes, las cuales tienen como objetivo la financiación de proyectos relacionados con producción más limpia, eficiencia energética, energías renovables e infraestructura sostenible, con recursos propios, disponibles, oportunos y de fácil acceso.</p>
2015	<p>Política: Entendemos un modelo de negocio ambientalmente correcto cuando tenemos en cuenta y mitigamos nuestros impactos ambientales directos e indirectos en el desarrollo de todas las actividades del negocio.</p> <p>Capacitación y divulgación SARAS: En el 2015 fueron capacitados en aspectos ambientales y de cambio climático 326 colaboradores involucrados en la ejecución de la estrategia ambiental de las áreas comerciales, de crédito, riesgos y servicios administrativos.</p> <p>Ecoeficiencia: Durante el 2015 continuamos con la medición de nuestra huella de carbono con el objetivo de generar planes para su disminución. Igualmente, trabajamos en la generación de una cultura de eficiencia en el uso de energía, agua, papel, viajes aéreos y gestión de los residuos, con la divulgación de campañas de sensibilización a través de los medios internos de comunicación del Banco.</p> <p>Consumo de energía: Al cierre del 2015 se invirtieron \$2.620 millones en la ejecución de las estrategias del proyecto de eficiencia energética y se generó una reducción en el consumo energético del 10% kWh/m² respecto al año anterior. El consumo de energía en las instalaciones del Banco a nivel nacional correspondió a 43.336 MW.</p> <p>Gestión de residuos sólidos y reciclaje: Logramos disposición final adecuada de 1,9 toneladas de residuos peligrosos (luminarias y cartuchos de impresión) y 34,6 toneladas de RAEE . Reciclamos 227 toneladas a partir de la depuración del archivo inactivo y separación de residuos aprovechables; hemos generado ahorros en el proceso de gestión documental a nivel nacional, por valor de \$78 millones.</p> <p>Construcción sostenible: En el 2015, se realizó la instalación de iluminación tipo LED y sistemas de aires acondicionados más eficientes con criterios bioclimáticos, en 11 nuevas oficinas; en sedes administrativas se instaló iluminación LED en 350 m², control y automatización de la iluminación en 1.350 m², equipos de aire acondicionado con mayor eficiencia en 1.470 m². En total la inversión fue de \$1.244 millones.</p>

Continúa tabla 13

Informes Banco Davivienda	Medio ambiente.
2015	<p>Movilidad: Continuamos involucrando a más colaboradores dentro del plan de Movilidad Sostenible, con el fin de motivar el uso de medios de transporte alternativos en sus traslados, desde y hacia la oficina, promoviendo así el uso de taxi compartido Travel Club (antes Taxi Polling) y el uso de la bicicleta. Durante el 2015 se realizaron 725 viajes que movilizaron a 2.011 colaboradores en taxi compartido.</p> <p>Líneas verdes: En el 2015 canalizamos cerca de \$250.433 millones a través de nuestras líneas de crédito, con recursos propios, para producción más limpia, eficiencia energética y energías renovables; de otro lado, continuamos ofreciendo las líneas de crédito ambientales, apoyadas en recursos de redescuento de Bancoldex, mediante las cuales desembolsamos \$58 mil millones.</p> <p>Huertas urbanas: Desarrollamos programas ambientales con el objetivo de sensibilizar y capacitar a grupos de colaboradores a través de la práctica. En el primer trimestre del 2015 desarrollamos el proyecto Huertas Urbanas, un programa educativo teórico práctico, para sensibilizar a colaboradores del Banco y a sus familias, al promover el contacto con la naturaleza a través del desarrollo y mantenimiento de la huerta, y la revisión de conceptos de sostenibilidad, cambio climático, seguridad alimentaria, bienestar y salud.</p>
2016	<p>Saras: En 2016 evaluamos 269 operaciones de crédito de los segmentos corporativo, constructor y empresarial por \$6 billones, registrando un aumento del 35% con respecto al año anterior. De acuerdo con las condiciones de seguimiento y periodicidad establecidas, realizamos 584 monitoreos de actualización correspondientes a operaciones de crédito evaluadas con anterioridad en SARAS.</p> <p>Inversión sostenible: En 2016 evaluamos 76 emisores del sector financiero local e internacional: el 79% de las entidades del sector financiero con las que el Grupo Bolívar ha definido límites de inversión están catalogadas en niveles superiores de implementación de criterios de sostenibilidad.</p> <p>Capacitación y divulgación: En 2016 capacitamos a nuestros funcionarios en jornadas presenciales y virtuales, en los aspectos que conforman nuestra estrategia ambiental.</p> <p>Ecoeficiencia: En 2016 premiamos las sucursales que demostraron mayor reducción en el consumo de energía, papel por impresiones y emisiones de CO2 por viajes aéreos durante 2015. Las ganadoras fueron Santander, Boyacá y Antioquia, con ahorros del 17%, 14% y 11,2%, respectivamente.</p>

Continúa tabla 13

Informes Banco Davivienda	Medio ambiente.
2016	<p>Huellas de carbono: Logramos reducciones en Ton CO₂/FTE frente al año anterior del 35% en las emisiones del alcance 1 y del 19% en el alcance 2, mientras en el alcance 3 hubo un incremento del 6% de las emisiones, resultado de incluir las emisiones por consumo de papel que corresponden a 185 toneladas de CO₂, sin embargo hubo reducción del 9% en emisiones por viajes aéreos.</p> <p>Consumo de energía: Como resultado, obtuvimos una reducción en el consumo energético de 27% MWh/m² con respecto al año base 2014, y del 18% comparado con el año anterior. Entre 2015 y 2016 invertimos cerca de \$9.700 millones en el proyecto de eficiencia energética, que nos permitió sobrepasar la meta establecida.</p> <p>Gestión de residuos y reciclaje: En 2016 implementamos el procedimiento de reciclaje para todas las oficinas de servicio en Bogotá y suministramos 159 puntos ecológicos para las oficinas de las sucursales Bogotá y Cali.</p> <p>Eficiencia hídrica: Promocionamos el lavado de autos de nuestros funcionarios en los parqueaderos de las sedes administrativas en Bogotá, sin hacer uso de agua. Alcanzamos 1.495 lavados que representan un ahorro de 334 m³ de agua y un estimado de 238 Kg de emisiones de CO₂ evitadas por no desplazar los vehículos.</p> <p>Construcción sostenible: Conscientes de promover la construcción sostenible y el uso eficiente de energía, agua y materiales en nuestras oficinas e instalaciones, adecuamos 12 nuevas oficinas con griferías y sanitarios ahorradores e iluminación led (2,3 mil m² construidos) con una inversión ambiental de \$50 millones, correspondiente a la compra e implementación de tecnologías más eficientes, con lo cual obtuvimos reducciones aproximadas de 10% en consumo energía y entre 6 y 20% en consumo de agua frente a tecnologías tradicionales.</p> <p>Movilidad: Promovemos facilidades de transporte para funcionarios de nuestros edificios administrativos en Bogotá. En 2016 avanzamos en la reestructuración de la estrategia de carro compartido taxi polling y de Enrútate, sistema de rutas de 18 a 20 pasajeros que se dirigen a un mismo punto o recorrido, que nos permitió movilizar a 1.325 pasajeros en 631 viajes de vehículos convertidos a gas natural.</p> <p>Líneas verdes: Financiamos proyectos con beneficio ambiental mediante recursos propios y de redescuento de Bancoldex y Findeter, para impulsar principalmente proyectos de infraestructura para el desarrollo energético y de agua potable, saneamiento básico, prevención y mitigación de impactos ambientales. En 2016 desembolsamos \$89 mil millones, que representan en saldos de cartera un crecimiento frente al año anterior del 24%, ascendiendo a cerca de \$382 mil millones.</p>

Fuente: Autoras. Extraídas de los informes de sostenibilidad del Banco Davivienda de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

7.8.4. Proveedores

Dentro de las estrategias que revelan los informes de sostenibilidad en esta materia, se observa que esta entidad financiera cuenta con un sistema de administración de riesgo en la cadena de abastecimiento para proveedores críticos y estratégicos, en el cual para cada proceso que cuenta con apoyo de proveedores se identifican los posibles riesgos, controles y planes de acción para mitigarlos. La metodología contempla las perspectivas de riesgo operativo, sistema de atención al consumidor financiero, seguridad de la información, continuidad del negocio, prevención de riesgo de fraude y de riesgo tecnológico, contratación y pólizas de seguro.

De acuerdo con la clasificación de proveedores, son estratégicos quienes:

- Manejen información confidencial.
- Intervengan en procesos críticos.
- Tengan interacción directa con clientes del Banco.
- Sean proveedores únicos o especializados en el mercado.
- Tengan acceso a instalaciones y herramientas críticas del Banco.

En este aspecto, se contemplan capacitaciones que se realizan al proveedor, incluso la implementación de tecnologías que generalmente deben asumir con recursos del mismo proveedor, que en algunas ocasiones tienen que realizar créditos otorgados por las mismas entidades financieras para adquirirlos.

De igual manera, se observa que cuentan a partir del año 2014 con una política de compras sostenibles, para promover en sus proveedores la gestión de los impactos ambientales y sociales generados por sus procesos. Pues ellos afirman que esta política otorga una mejor calificación en el proceso de selección si el proveedor cuenta con buenas prácticas ambientales y sociales.

En este tipo de estrategias también se puede apreciar que el Banco adopta la legitimidad por beneficios toda vez a pesar de contribuir con las buenas prácticas, se genera paralelamente acciones que propenden al aumento de sus ingresos al imponerle ciertos requisitos tecnológicos a los proveedores que finalmente terminan por convertirse en costosas inversiones que el mismo Bancos les financia con créditos; logrando así poner en entredicho el motor de las políticas de compras sostenibles.

A continuación se describe dichas estrategias que aparecen en los informes para cada año.

Tabla 14. Relación de la variable proveedores del Banco Davivienda (2012-2016)

Informes Banco Davivienda	Proveedores.
2012	<p>Evaluación: La evaluación semestral que califica parámetros de calidad, cumplimiento y servicio posventa de nuestros proveedores, registró una calificación promedio de 90,7 para el año 2012, presentando una mejora del 4% respecto al año anterior.</p> <p>“Tejedoras del Servicio”: Este programa, que comenzó en 2011, tiene por objeto garantizar la mejora de las condiciones de vida y laborales de las colaboradoras del Banco en la prestación del servicio de aseo y cafetería. Durante 2012 presentó los siguientes resultados: • Personas incluidas: 486, • Cubrimiento: 54%. Este programa ha permitido mejorar de manera significativa el ambiente laboral y la relación entre las colaboradoras, lo que redundo en una mejora del servicio; esto se evidencia en la percepción que tienen las personas que lo reciben, en la disminución del número de quejas, una mayor celeridad en la atención de solicitudes, y en los aportes sobre mejoras que se deberían implementar para optimizar el servicio.</p> <p>Capacitación a proveedores: Durante 2012, los programas de capacitación a proveedores se centraron en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación específica en seguridad de la información, políticas de pagos del Banco y continuidad del negocio. • Capacitación estratégica: “Comandos de la Excelencia”, programa dirigido a los colaboradores de proveedores en las empresas de seguridad, y el “Programa de Tejedoras de Servicio” ya citado. • Tres programas de excelencia, lealtad y compromiso, para proveedores de mensajería y correspondencia; “Soy apasionado, respetuoso y soñador”, realizado a proveedores de servicios de soporte informático; y “El alma del equipo soy yo”, dirigido a proveedores de seguridad y centros de monitoreo para el Banco.
2013	<p>Política: Para nosotros es de especial importancia establecer relaciones a largo plazo con nuestros proveedores, apoyarlos en sus procesos y trabajar en conjunto para la mitigación de riesgos y generación de valor a lo largo de la cadena, pues el fortalecimiento de habilidades, valores, la eficacia y eficiencia que se logre en equipo, hará que cada negocio continúe su crecimiento.</p> <p>Criterios sostenibles en el proceso de contratación: Para la selección de proveedores realizamos entrevistas y visitas a sus instalaciones, con el fin de conocer el nivel de profundidad de sus políticas de responsabilidad social. Recientemente hemos aumentado las compras de insumos que disminuyen el impacto negativo en el medio ambiente. Por ejemplo, en el suministro de papelería tenemos en cuenta las certificaciones FSC7 y los papeles biodegradables; para el suministro de equipos buscamos que incorporen ahorro de energía y estamos reemplazando los equipos de aire acondicionado con refrigerante R410.</p>

Continúa tabla 14

Informes Banco Davivienda	Proveedores.
2013	<p>Evaluación de proveedores: Con el objetivo de identificar la alineación de nuestros proveedores, llevamos a cabo una evaluación semestral enfocada a calificar su desempeño en cuanto a atención, calidad, disponibilidad, oportunidad y servicio posventa. Una vez conocidos los resultados, resaltamos los comportamientos sobresalientes, implementamos planes de mejora y, si es el caso, fijamos las consecuencias derivadas de incumplimientos. La evaluación va de 0 a 5, donde 5 es la nota más alta. El promedio para el segundo semestre de 2013 fue de 4,65.</p> <p>Programas de desarrollo para nuestros proveedores: Parte del compromiso con nuestros proveedores es acompañarlos en su proceso de crecimiento y adopción de buenas prácticas, con el objeto de impulsar su desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuamos motivando a nuestros proveedores a trabajar con pasión, compromiso y calidad a través de 5 encuentros realizados en 2013, en los que participaron 503 empleados de nuestros proveedores de aseo y cafetería, seguridad, soporte informático, mantenimiento, administración de archivo documental y suministro de útiles y papelería. • Capacitamos en derechos humanos a 704 empleados de las 4 empresas que nos proveen servicios de seguridad. • Realizamos el evento “Avanzamos en el control del riesgo con nuestros aliados” para la gestión de riesgos operativos, ambientales y sociales, en el que participaron 37 proveedores. • En total capacitamos a 1.316 colaboradores de nuestros proveedores. <p>Gestión de la relación con nuestros proveedores: Conocer a nuestros proveedores es fundamental para el desarrollo de relaciones que se mantengan en el tiempo. En 2013 realizamos el primer encuentro de “Open Innovation” con proveedores del Banco y Seguros Bolívar, con el objeto de conocer, diseñar y estructurar mecanismos de comunicación que generen valor a las partes mediante un proceso colaborativo de innovación enfocado a entender y fortalecer la relación Empresa – Proveedor. En este evento contamos con la participación</p>
2014	<p>Política: Construir alianzas con nuestros proveedores basados en principios de colaboración y cooperación es fundamental para que nuestra organización crezca de forma sostenible. Establecer relaciones de largo plazo, apoyarlos en sus procesos y trabajar en conjunto para la mitigación de riesgos aumenta la capacidad de gestión de nuestros proveedores.</p> <p>Gestión de riesgos en la cadena de abastecimiento: Contamos con un sistema de administración de riesgo en la cadena de abastecimiento para proveedores críticos y estratégicos, en el cual para cada proceso que cuenta con apoyo de proveedores se identifican los posibles riesgos, controles y planes de acción para mitigarlos. La metodología contempla las perspectivas de riesgo operativo, sistema de atención al consumidor financiero, seguridad de la información, continuidad del negocio, prevención de riesgo de fraude y de riesgo tecnológico, contratación y pólizas de seguro.</p>

Continúa tabla 14

Informes Banco Davivienda	Proveedores.
2014	<p>Criterios sostenibles en el proceso de compras: Uno de los avances más significativos de 2014 fue la aprobación de la política de compras sostenibles por parte de la Junta Directiva del Banco, para promover en nuestros proveedores la gestión de los impactos ambientales y sociales generados por sus procesos. Esta política otorga una mejor calificación en el proceso de selección si el proveedor cuenta con buenas prácticas ambientales y sociales.</p> <p>Evaluación de proveedores: Con el objeto de calificar el desempeño de nuestros proveedores, cada semestre los evaluamos en aspectos relacionados con atención, calidad, disponibilidad, oportunidad y servicio posventa. Una vez conocidos los resultados, resaltamos los comportamientos sobresalientes, implementamos planes de mejora y, si es el caso, fijamos las consecuencias derivadas de incumplimientos. El puntaje para el primer semestre de 2014 fue 4,4 sobre 5.</p> <p>Programas de desarrollo para nuestros proveedores: Nuestros proveedores son parte fundamental del éxito de la organización, por eso trabajamos en el fortalecimiento de sus sistemas de riesgo y en la generación de competencias organizacionales. En 2014 realizamos el segundo evento de capacitación Gestión de Riesgos en la Cadena de Abastecimiento, dirigido a nuestros proveedores estratégicos; en él compartimos lineamientos normativos, políticas y mejores prácticas para el fortalecimiento de la gestión de riesgos en las perspectivas de riesgo operativo, sistema de atención al consumidor financiero, seguridad de la información, continuidad del negocio, prevención de riesgo de fraude, riesgo tecnológico, contratación, pólizas de seguro y riesgo ambiental y social.</p>
2015	<p>Política: Construir alianzas con nuestros proveedores basados en principios de colaboración y cooperación es fundamental para que nuestra organización crezca de forma sostenible. Establecer relaciones de largo plazo, apoyarlos en sus procesos y trabajar en conjunto para la mitigación de riesgos aumenta la capacidad de gestión de nuestros proveedores.</p> <p>Compras sostenibles: En cumplimiento de los objetivos definidos en la política de compras sostenibles, el Banco desarrolló durante el año 2015 un piloto con sus proveedores críticos estratégicos con el fin de evaluar, calificar y destacar las mejores prácticas ambientales y sociales acogidas en los productos y servicios ofrecidos al Banco, alineado con los criterios del Sistema de Administración de Riesgo Ambiental y Social, SARAS.</p> <p>Gestión de riesgos en la cadena de abastecimiento: Durante el 2015 continuamos con el desarrollo de la metodología de Gestión de Riesgos en la Cadena de Abastecimiento, desde las perspectivas económica, ambiental y social, y se mantuvo el enfoque de análisis transversal de los proveedores críticos estratégicos, con el fin de fortalecer en conjunto con ellos controles y gestionar planes de mejoramiento que nos garanticen una adecuada mitigación de las exposiciones.</p>

Continúa tabla 14

Informes Banco Davivienda	Proveedores.
2015	<p>Alineación con políticas del Banco: Las relaciones del Banco con sus proveedores están guiadas por los principios, los valores, la ética, la buena fe, las buenas costumbres, la ley y los mandatos e instrucciones de los entes de control y vigilancia. De esta forma el Banco desarrolla negocios con proveedores que entienden dichos postulados y que alinean su comportamiento social y empresarial con los mismos.</p> <p>Evaluación: Como parte del proceso de mejoramiento, el Banco continúa realizando una evaluación semestral a los proveedores, enfocada en calificar su desempeño en cuanto a la atención, calidad, disponibilidad, oportunidad y servicio posventa de los productos y bienes contratados. Adicionalmente, incorporamos una política que restringe la adjudicación de contratos a proveedores que hayan tenido una nota inferior a 4 sobre 5. Para el período de gestión correspondiente al primer semestre del 2015, el 84% de los proveedores evaluados obtuvieron un promedio de calificación de 4,5, nota superior a la mínima definida. En relación con el 16% de proveedores restante, se han realizado planes de acción en procura de normalizar los aspectos a que haya lugar.</p> <p>Capacitación y desarrollo: Capacitamos a nuestros proveedores con programas de desarrollo a la medida de sus necesidades, segmentándolos de acuerdo con el tipo de servicio que prestan a nuestro Banco y buscando generar crecimiento personal en sus colaboradores. En el 2015 adelantamos 3 programas de capacitación dirigidos a diferentes tipos de proveedores, con temas específicos relacionados con su labor.</p>
2016	<p>Política: Para que la organización crezca de forma sostenible es necesario construir alianzas con los proveedores basados en principios de colaboración y cooperación. Con este propósito avanzamos en el establecimiento de relaciones a largo plazo con los proveedores, que incluye el ofrecimiento de apoyo para el mejoramiento de sus procesos, la mitigación de sus riesgos y que pueden contribuir a su desarrollo empresarial.</p> <p>Compras sostenibles: Mediante la realización de compras sostenibles, promocionamos buenas prácticas ambientales y sociales que permiten fortalecer las capacidades de los proveedores para hacer frente a nuevas exigencias en las cadenas de suministro. En 2016 desarrollamos la metodología de evaluación e implementamos el procedimiento para realizar compras sostenibles, teniendo en cuenta la Guía de Gestión de Compras Sostenibles diseñada en marco de la Iniciativa Protocolo Verde del sistema financiero, a través de Asobancaria y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Esta guía contempla aspectos como origen de componentes de producto, sustancias que puedan tener impacto ambiental o social y disposición final de producto. Asimismo, fortalecimos la implementación con una capacitación inicial a la que asistieron el 88% de los funcionarios participantes en el proceso.</p>

Continúa tabla 14

Informes Banco Davivienda	Proveedores.
2016	<p>Gestión de riesgos en la cadena de abastecimiento: Continuando con el despliegue de la metodología de Gestión de Riesgos en la Cadena de Abastecimiento, mantuvimos el análisis transversal de riesgos dirigido a los proveedores más importantes de Davivienda. Gracias al trabajo conjunto entre los proveedores y diferentes áreas de la entidad, se incorporaron mejoras en los procesos, controles y medidas de seguridad asociadas con determinados servicios contratados.</p> <p>Relación con nuestros proveedores: La transparencia, la equidad y la ética son la esencia de nuestra relación con los proveedores, siempre observando el cumplimiento de la ley, así como los mandatos e instrucciones impartidos por los entes de control y vigilancia. En este marco, hemos establecido mecanismos de relacionamiento con nuestros proveedores que nos permitan afianzar vínculos y lograr su compromiso con los Principios y Valores de Davivienda y el Grupo Bolívar, así como a alinear su comportamiento social y empresarial con estos.</p> <p>Evaluación: Nuestros más importantes proveedores son evaluados semestralmente con el fin de calificar su desempeño, valorando su atención, calidad, disponibilidad, oportunidad y servicio posventa. En 2016, los proveedores evaluados obtuvieron una calificación promedio de 4,4 sobre 5, superior al umbral definido como mínimo. Para aquellos que obtuvieron un puntaje inferior, realizamos planes de acción en procura de mejorar su calificación.</p> <p>Programas de desarrollo: En Davivienda fortalecemos las relaciones de largo plazo con nuestros proveedores a través de diversas iniciativas. Una de ellos es el evento anual de capacitación en gestión de riesgos, dirigido a los proveedores más importantes. En 2016 profundizamos el conocimiento en temas como: ética organizacional, Riesgos cibernéticos, Ley de protección de datos, Estrategia ambiental y de cambio climático, Energías renovables, Gestión de riesgos operativos, Prevención de riesgos de lavado.</p> <p>Transparencia con nuestros proveedores: Actualizamos permanentemente la información en nuestro sitio web con el fin de que los proveedores actuales y los potenciales conozcan nuestros Principios y Valores, cultura corporativa, políticas, criterios de vinculación, selección, adjudicación y contratación. El propósito primordial es guardar simetría en la información entre Banco y proveedores, aprovechar los esquemas eficientes implementados en el proceso administrativo y crecer conjuntamente en la ejecución de acciones transparentes.</p>

Fuente: Autoras. Extraídas de los informes de sostenibilidad del Banco Davivienda de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

7.8.5. Clientes.

Entre las estrategias más destacadas en esta materia que se observan en los informes de sostenibilidad del Banco se mencionan:

Ellos afirman que contribuyen de forma considerable al proceso de bancarización a través de Daviplata, una novedosa plataforma de movilidad y de inclusión financiera que brinda acceso al sistema y sus beneficios a los sectores tradicionalmente excluidos, brindándoles calidad, asequibilidad y cobertura. Con Daviplata los colombianos pueden realizar transacciones de manera fácil y sin costo desde su celular, sin necesidad de usar tarjeta débito ni tener cuenta bancaria. La plataforma permite enviar y recibir dinero vía celular entre Daviplata y cuentas de Davivienda y otros bancos, recibir remesas internacionales y giros nacionales, pagar servicios públicos, recargar minutos de celular y retirar dinero en cajeros automáticos de Davivienda y puntos Daviplata.

Por otro lado, ellos afirman promover el acceso a la cultura de los seguros por parte de los sectores que conforman la base de la pirámide y buscando complementar su portafolio de inclusión financiera, Daviplata y Seguros Bolívar lanzaron el primer microseguro de vida que cubre la muerte por cualquier causa y permite a las familias más vulnerables mitigar los riesgos potenciales a los que se enfrentan cada día.

La adquisición y pago del seguro, así como todos los trámites relacionados con eventuales reclamaciones, se pueden realizar desde el celular, facilitando el acceso al servicio a millones de colombianos residentes en zonas alejadas en las que no contaban con este tipo de producto.

Como puede observarse a todo esto a lo que ellos le llaman beneficios sociales para el cliente, es una cuestión de tipo comercial y por ello se observa que en este punto los informes revelan una legitimidad por beneficios. En este mismo sentido, ellos argumentan en sus informes

que los distintos puntos de asesoría que ellos tienen es una estrategia para acercarse y conocer las necesidades de los clientes para apoyarlos, tal como lo hacen con su programa de clientes agropecuarios donde manifiestan que realizan eventos en los cuales abren el espacio para que dichos clientes les compartieran la realidad de su sector productivo y les manifestaran sus requerimientos en materia de crédito.

Para el segmento de clientes agropecuarios con ventas de \$20 mil millones anuales realizaron mensualmente 5 eventos en los diferentes municipios del país (Banco Davivienda, 2015. p33.). En estos se organiza un espacio en donde se expone al cliente interesado los productos agropecuarios que se ofrecen para su actividad productiva. Donde afirman que su fuerza comercial entabla así una conversación basada en la necesidad del cliente y se cierra con una oferta del portafolio agropecuario que más se acomoda a su realidad financiera y técnica. En el 2015 obtuvieron 2.500 registros nuevos, fruto de estas actividades, los cuales han sido contactados posteriormente para gestionar su producto financiero con los documentos adecuados (Banco Davivienda, 2015. p33). Así como el anterior y otros servicios que se resaltan en sus informes, se observa que todos ellos se validan bajo una legitimación por beneficios, incluso el costo de sus productos es uno de los más elevados según el reporte de costos que publica la Superintendencia financiera (Ver datos en anexo), además de las múltiples quejas y reclamos de los usuarios que realizan por cobros excesivos y abusos por cobro de productos que no han solicitado (Superintendencia Financiera, 2018). Esto simplemente contradice la llamada responsabilidad social que predica en sus informes de sostenibilidad.

Tabla 15. Relación de la variable clientes del Banco Davivienda (2012-2016)

Informes Banco Davivienda	Clientes.
2012	<p>Vivienda y Constructor: En 2012 reportamos un importante crecimiento del 43,6% en el sector de la construcción, con respecto al año anterior. Durante el periodo contribuimos a que más de 18 mil familias colombianas tuvieran vivienda propia gracias a la financiación hipotecaria, en especial para el segmento VIS, donde se desembolsaron \$626 mil millones. La cartera de vivienda aumentó 26,5%, y los desembolsos acumulados del año lo hicieron en un 9,5%.</p> <p>Consumo: En el crédito de consumo se destaca el crecimiento de la libranza, donde el saldo se incrementó en 15,8% y alcanzó \$2,6 billones, con más de \$2,2 billones de desembolsos. Este importante resultado se explica, entre otros factores, por la firma de nuevos convenios como el suscrito con las Fuerzas Militares, que nos permite ofrecer bienestar financiero a más de 150 mil miembros de esa institución, y el impulso de nuevos productos como el Crédito Universitario Libranza y el Crédito de Vehículo Libranza, para financiar procesos educativos y adquirir vehículo sin cuota inicial.</p> <p>Corporativo: Durante 2012 apoyamos diversos sectores de la economía, que incluyen proyectos de infraestructura de gran importancia, como la Ruta del Sol e Hidroituango. El primero es uno de los principales corredores viales del país, que permite la comunicación por carretera entre Bogotá y la región Caribe, para el cual desembolsamos \$23 mil millones. Hidroituango (Antioquia), es el proyecto hidroeléctrico más ambiciosos en la historia de Colombia; recibió recursos del Banco por \$10 mil millones.</p> <p>Pymes: El segmento continúa siendo uno de los principales motores de nuestro negocio, con \$3,1 billones a diciembre 2012 y un crecimiento con respecto al año anterior del 33%. Este resultado se debe, en parte, al mayor dinamismo de sectores como transporte y comercios, que tuvieron crecimientos del 40,2% y el 63,9%, respectivamente. Además, los desembolsos del segmento sumaron \$2,6 billones, representados principalmente por los desembolsos en comercios que alcanzaron \$637 mil millones.</p> <p>Sector agropecuario: en los últimos años hemos implementado productos y servicios para atender las necesidades de corto y largo plazo de nuestros productores agropecuarios. Los saldos se incrementaron en 19,1% con respecto al año anterior, alcanzando \$1,1 billones y desembolsos acumulados por \$235 mil millones a diciembre de 2012.</p> <p>Comercios agropecuarios. Esquema pequeño productor. Reconociendo la importancia que tienen los pequeños productores agrícolas, Davivienda fortaleció su apoyo con la colocación de tarjetas agropecuarias y cafeteras que les permiten financiar sus necesidades de capital de trabajo. Para 2012 colocamos \$2.781 millones, principalmente para actividades como café, ganado y frutas.</p>

Continúa tabla 15

Informes Banco Davivienda	Clientes.
2012	<p>Líneas de redescuento: El Banco ofrece líneas de crédito apoyadas en programas específicos de las entidades de redescuento, como Bancoldex, Finagro y Findeter, con condiciones favorables de tasa, plazo y amortización que favorecen la productividad y la competitividad.</p> <p>Daviplata: El tema de la inclusión financiera está en las agendas de gobierno a nivel mundial y particularmente en los países en vía de desarrollo, que reconocen en ella un recurso para luchar contra la pobreza y la inequidad en la distribución de ingresos; en Colombia, estos factores afectan directamente a las familias más vulnerables. La campaña de giros nacionales DaviPlata “Al gratín” presentó una dinámica positiva; se resalta el comportamiento de las consignaciones en oficina durante el segundo semestre de 2012, con cerca de 112 mil consignaciones.</p>
2013	<p>Vivienda: A través de nuestros productos para la financiación de inmuebles, en 2013 beneficiamos a 43 mil familias colombianas interesadas en adquirir vivienda. En el segmento de vivienda de interés social (VIS) continuamos nuestro liderazgo, brindándoles a más de 21 mil familias la oportunidad de hacer realidad sus sueños y adquirir casa propia. Igualmente, gracias a sus beneficios, el leasing habitacional se ha convertido en una muy buena alternativa para nuestros clientes que quieren adquirir vivienda: en el año crecimos un 74% en la colocación de este producto, beneficiando a más de 12 mil hogares.</p> <p>Consumo: En 2013 obtuvimos un crecimiento en el saldo de la cartera de Crediexpress fijo libranza del 24,25% con respecto a 2012. Nuestra estrategia se enfocó en extender la oferta a nuevos mercados, en especial a los pensionados. Así firmamos importantes convenios de libranza con empresas administradoras de pensiones o que tienen pensionados, como Foncep, Ecopetrol y Pensionados Gobernación de Cundinamarca. Adicionalmente, integramos diferentes beneficios a la oferta del segmento dirigidos al cubrimiento de la póliza de seguro de vida, ofreciendo bienestar a más de 270 mil pensionados.</p> <p>Comercial: Además de la banca personal, en los últimos años hemos crecido notablemente en productos y servicios integrales para las personas jurídicas de los segmentos Corporativo, Empresarial, Pyme y Oficial, pensando en satisfacer la necesidades de sus negocios con una amplia gama de productos de crédito, inversión y cash. En la banca de Empresas, nos hemos convertido en un aliado estratégico de este sector y del Gobierno: hemos vinculado más de 190 mil empresas y otorgado créditos a cerca de 50 mil de ellas, con una cartera comercial de \$16,5 billones y recursos administrados mediante productos de captación cercanos a los \$20 billones.</p> <p>Sector agropecuario: Durante 2013 financiamos actividades como construcción, reconstrucción, ampliación y mejora de la infraestructura de nuestros clientes, permitiéndoles mejorar su actividad con mayor eficiencia y calidad.</p>

Continúa tabla 15

Informes Banco Davivienda	Clientes.
2014	<p>Nuestros negocios: Creemos en negocios que promuevan la construcción y protección del patrimonio de personas, familias, empresas y países. Por eso desarrollamos productos para la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, que a su vez ayudan a generar valor de forma sostenible a nuestros grupos de interés. En Colombia nuestra cartera creció el 20,3% en 2014, la cartera de vivienda tuvo un crecimiento del 18,6%, la de consumo 18%, la comercial 22% y la de inversiones 9,0%.</p> <p>Contribuimos a la construcción del patrimonio de los colombianos. En 2014 continuamos siendo el banco líder en financiación de vivienda en el país, con desembolsos por \$3,3 billones, apalancados en nuestra alianza con el Gobierno para la financiación de diferentes programas que brindan la posibilidad de adquirir vivienda a las familias de los sectores más vulnerables de la población.</p> <p>Contribuimos al desarrollo de proyectos regionales. En 2014 creamos el Fondo de Estructuración de Proyectos, cuyo objetivo es asesorar a los mandatarios regionales en la correcta formulación de proyectos de vivienda de interés social, educación, salud, agua potable, etc., con el fin de obtener su financiación a través de recursos del Gobierno nacional. Con esta iniciativa generamos desarrollo y bienestar para las regiones, brindando soluciones en los sectores de inversión más necesitados por los colombianos.</p> <p>Apoyo al desarrollo de los empresarios: En 2014 otorgamos alrededor de \$1,5 billones en créditos para el desarrollo de obras de gran impacto en sectores como comunicaciones, transporte, salud y educación. Para nosotros es de gran importancia apoyar estos sectores, puesto que generan mayor dinamismo a la economía, incrementan el empleo y mejoran la calidad de vida de las personas y las familias.</p> <p>El campo como motor de desarrollo. El sector agroindustrial tuvo un desempeño muy positivo para el Banco, pasando de una cartera de \$159 mil millones a diciembre 2013, a \$445 mil millones a diciembre 2014, registrando un crecimiento del 179,9%. Los desembolsos sumaron \$387 mil millones.</p>
2015	<p>Crecimiento del patrimonio de los colombianos. En cartera de vivienda propia y titularizada se tuvo un crecimiento del 15% en relación con el año anterior. Para el 2015 fuimos líderes en desembolsos de vivienda VIS y Leasing Habitacional, con una participación en el mercado del 38% y 51%, respectivamente.</p> <p>Agropecuario: Facilitamos recursos para la producción de bienes agropecuarios, su transformación y/o comercialización y servicios de apoyo. Nuestra cartera agropecuaria obtuvo un crecimiento del 9,5%, al pasar de \$1,6 billones en el 2014 a \$1,7 billones en el 2015; registramos desembolsos por \$1,2 billones.</p>

Continúa tabla 15

Informes Banco Davivienda	Clientes.
2015	Apoyo a transportadores: Durante el 2015 acompañamos a los transportadores de vehículos tipo taxi, en el proceso de renovación o ampliación de sus flotas, contribuyendo con la consolidación de su negocio y el bienestar de su núcleo familiar. Nos consolidamos como la entidad líder en la financiación de vehículos taxi, al promover la inclusión al Sistema Financiero de este gremio, en el que tradicionalmente cerca del 50% acuden a entidades no vigiladas por la Superintendencia Financiera, para la financiación de sus vehículos, y pagan intereses por encima de la tasa de usura.
2016	<p>Financiación. Invertimos recursos en la financiación de diferentes sectores de la economía, que generan progreso para las regiones: Pequeños y medianos empresarios: \$4,2 billones, Construcción de vivienda: \$3,2 billones, Desarrollo del agro: \$1,2 billones, Infraestructura: \$1,1 billones, Infraestructura de hospitales y universidades: \$347 millones.</p> <p>Construcción de patrimonio. Apoyamos el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos, a través de líneas de crédito especializadas que favorecen la construcción del patrimonio de las familias: Vivienda de interés social: \$1,1 billones, Vehículo particular: \$1,2 billones, Vehículo productivo: \$139 mil millones, Crédito de nómina: \$12 mil millones, Adquisición de vivienda para colombianos en el exterior: \$34 mil millones, Microfinanzas rurales: \$1,2 mil millones.</p>

Fuente: Autoras. Extraídas de los informes de sostenibilidad del Banco Davivienda de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

7.8.6. Comunidad.

En este aspecto, los informes resaltan las inversiones y donaciones que realizan a la comunidad, especialmente focalizado en programas de apoyo a la educación de niños de bajos ingresos. Algunas de estas actividades se describen a continuación:

7.8.6.1. Programa Cultivarte. Es un programa social que busca enseñar a niños y adolescentes de distintos municipios del país a manejar de forma apropiada su tiempo libre. Con el propósito de adecuar los programas que se ofrecen en los diferentes centros a las necesidades de la población, participando de forma activa en las mesas de infancia, interactuando con docentes de las instituciones educativas usuarias del programa y con los padres de los niños asistentes.

7.8.6.2. Cultivarte proyectos de vivienda. Afirman trabajar en sinergia con Constructora Bolívar para la apertura, en octubre del 2015, de la primera sede de Cultivarte ubicada dentro de un proyecto perteneciente al programa de vivienda de interés prioritario, del Gobierno Nacional.

7.8.6.3. Donaciones. Ellos afirman el compromiso con la comunidad, donde informan sobre inversiones millonarias que se realizan con apoyo de Fundación Bolívar Davivienda (FBD), donde desarrollan sus programas y canalizan recursos con el propósito de potenciar proyectos de alto impacto, que generen capacidades en personas, comunidades y organizaciones. También afirman alentar a sus colaboradores para participar, mediante donaciones y voluntariado, en iniciativas sociales.

En este aspecto, también se resalta como estas entidades financieras afirman entregar donaciones en nombre propio, cuando se observa que un importante recurso que se obtiene para estas acciones lo generan sus mismos proveedores y clientes, y ellos lo que hacen es canalizar estos recursos, logrando el beneficio tributario que se obtiene por desarrollar dichas actividades.

Por otro lado, ellos validan su portafolio de crédito de vivienda como un hecho de beneficio para la comunidad, tal como lo afirma en su informe del año 2015 cuando dicen que “Promueven el crecimiento del patrimonio de los colombianos de menores ingresos, es por ello que son el Banco líder en financiación de vivienda de interés social y el principal aliado del Gobierno Nacional en la financiación de los programas que buscan brindar vivienda a las familias de los sectores menos favorecidos de la población colombiana”. (Banco Davivienda, 2015. p43)

A continuación se detallan cada uno de los programas a la comunidad, mencionados en cada uno de los informes de sostenibilidad estudiados.

Tabla 16 . Relación de la variable comunidad del Banco Davivienda (2012-2016)

Informes Banco Davivienda	Comunidad
<p>2012</p>	<p>Cultivarte - Espacios de Bienestar: Iniciamos este programa de apoyo a la comunidad con la apertura de dos centros de bienestar en Anserma (Caldas) y Pacho (Cundinamarca). Cultivarte es un espacio físico en el que ofrecemos a la población de los municipios alternativas culturales como sala audiovisual, ludoteca, sala de exposiciones, taller de arte y aula virtual, para el mejor aprovechamiento del tiempo libre. A diciembre de 2012 la asistencia promedio era de 170 personas por día, y en tan solo dos meses de funcionamiento se habían adelantado 4 exposiciones de arte y talleres lúdicos de inglés, además de la proyección de 8 producciones audiovisuales semanales.</p> <p>Portal de educación financiera, Mis Finanzas en Casa. En el año 2012 se creó Mis Finanzas en Casa, un portal de educación financiera para que los colombianos aprendan de forma sencilla y amable cómo administrar bien su dinero para alcanzar sus metas.</p> <p>Conferencias de Mis Finanzas personales y familiares. Por medio de conferencias, durante el 2012 se educaron a más de 7.500 empleados de las empresas que tienen convenio de libranza con el Banco, en temas como el presupuesto, el ahorro, el gasto, la inversión y el crédito, que les ayudan a tener una mejor calidad de vida por el buen manejo de sus finanzas.</p> <p>Cajas de compensación: Trabajamos en la integración de esfuerzos con las cajas de compensación y el sector empresarial. Para ello apoyamos los programas de responsabilidad social de las cajas mediante un esquema que les hace la devolución del 0,5% de la facturación para ser destinado a estos programas.</p> <p>Filantropía: En temas de filantropía se presentó un crecimiento del 32% con respecto a 2011 con una inversión de \$10.200 millones.</p>
<p>2013</p>	<p>Inclusión financiera. DaviPlata es una novedosa plataforma de servicios de inclusión financiera que brinda acceso al sector financiero y sus beneficios a toda la población, y en particular a los sectores tradicionalmente más excluidos, con calidad, asequibilidad y cubrimiento.</p> <p>Educación financiera: Nuestro portal de internet “Mis Finanzas en Casa” salió al aire en septiembre de 2012 y fue lanzado en octubre de 2013 con un plan de comunicación a nivel nacional y el concurso “Es mejor aprender a hacer bien las cuentas”, en el cual se sorteará una vivienda entre los grupos familiares que finalicen todos cursos del portal. Esta actividad está prevista para mayo de 2014.</p> <p>Filantropía estratégica. Dentro de nuestra estrategia queremos hacer inversión en la comunidad, generando valor a través del diseño y gestión de proyectos de largo plazo que permitan lograr transformaciones sociales. Para lograrlo, establecemos alianzas con entidades públicas que permitan crear programas robustos que contribuyan al desarrollo.</p>

Informes Banco Davivienda	Comunidad
2013	<p>Principales donaciones: Como parte de nuestro compromiso con la comunidad, hemos apoyado diferentes iniciativas con aportes de \$8,213 millones, de los cuales \$5.400 millones, equivalentes al 72%, se destinaron a la Fundación Bolívar Davivienda (FBD) para desarrollar sus programas y canalizar recursos con el propósito de potenciar proyectos transformadores y de alto impacto que generen capacidades en personas, comunidades y organizaciones.</p> <p>Cajas de compensación: Trabajamos en la integración de esfuerzos con las cajas de compensación y el sector empresarial. Para ello apoyamos los programas de responsabilidad social de Comfenalco Santander, Tolima y Quindío, Comfamiliar en Atlántico, Cajasai San Andrés, Comfiar Arauca, Comfacasanare y Comfabo y, mediante un esquema que les hace la devolución del 0,5% de la facturación para ser destinado a estos programas.</p>
2014	<p>Educación financiera: En 2014 se amplió la cobertura del programa de Educación Financiera de Davivienda, Mis Finanzas en Casa, realizando un lanzamiento especial para empresas que son clientes del banco y tienen convenios de libranza para sus empleados en 11 ciudades del país.</p> <p>Portal Mis Finanzas en Casa: El portal www.misfinanzasencasa.com fue visitado por 1,5 millones de personas durante el año 2014. En el mes de mayo se realizó la premiación del concurso “Es Mejor Aprender a Hacer Bien las Cuentas”, el cual promovía la realización de los 11 cursos virtuales que componen el portal.</p> <p>Voluntariado Corporativo. Durante 2014 se diseñó una estrategia para llegar a Fundaciones y ONG, que permitió que 45 organizaciones apoyadas por la Fundación Bolívar Davivienda y 5 mil empleados y/o beneficiarios de ellas, recibieran conocimientos de Educación Financiera a través de Voluntarios de todas las empresas del Grupo Bolívar, quienes dictaron 72 conferencias con material diseñado especialmente para este segmento.</p> <p>Cultivarte. Los niños y niñas beneficiarias de este programa también pudieron participar en eventos en los cuales aprendieron y reflexionaron sobre el ahorro y los bancos por medio de actividades lúdicas. En marzo, 7.428 niños y niñas asistieron a las diferentes actividades de la Semana Internacional de la Educación e Inclusión Financiera para niños. Durante el mes de octubre, cuando se celebraba el Mes Internacional del Ahorro, 3.400 niños y niñas tuvieron una jornada de reflexión.</p>
2015	<p>Daviplata. Promovió durante el 2015 la educación financiera a través de una fuerte campaña en redes sociales, donde se enfatizó en temas como el ahorro y la elaboración de presupuestos. Igualmente, Mis Finanzas en Casa acompañó el proceso de lanzamiento del Primer Municipio Sin Efectivo de Colombia. Las familias pudieron navegar en el portal www.misfinanzasencasa.com a través de la sección Aventuras en Familia.</p>

Continúa tabla 16.

Informes Banco Davivienda	Comunidad
2015	<p>Cultivarte: El componente de educación financiera en Cultivarte tuvo un año lleno de oportunidades. En el mes de marzo se celebró el Global Money Week a través de actividades lúdicas, a las cuales asistieron 8.742 niños, niñas y jóvenes. Este año se celebró el concurso de ensayo “Ahorra hoy, protege el mañana”, en el cual participaron 32 jóvenes estudiantes de grados décimo y once de instituciones educativas usuarias de Cultivarte.</p> <p>Donaciones: Como parte de nuestro compromiso con la comunidad, en el 2015 continuamos apoyando diferentes iniciativas, con aportes por \$10.537 millones, de los cuales \$7.800 millones se destinaron a la Fundación Bolívar Davivienda (FBD) para desarrollar sus programas y canalizar recursos con el propósito de potenciar proyectos transformadores y de alto impacto, que generen capacidades en personas, comunidades y organizaciones. Durante el año también alentamos a nuestros colaboradores para participar, mediante donaciones y voluntariado, en iniciativas sociales.</p> <p>Eventos deportivos: Financiamos un evento deportivo del Distrito de Barranquilla para el desarrollo del II Torneo Internacional La Liga Promises – Barranquilla, en el que participaron equipos de la Liga española y colombiana en categoría sub 12, cuyos integrantes eran niños de escasos recursos.</p>
2016	<p>Educación financiera: En busca de ampliar la cobertura de nuestras herramientas y facilitar el acceso a nuestro programa de educación financiera, iniciamos la activa presencia de Mis Finanzas en Casa en las redes sociales Facebook, Twitter y LinkedIn, promovimos el uso de nuestra nueva aplicación de presupuesto para dispositivos móviles Haga Cuentas, lanzamos un nuevo portal de internet sobre finanzas dedicado a los corresponsales bancarios y desarrollamos otro para los inversionistas, cuyo lanzamiento está previsto en 2017.</p> <p>Cultivarte: Durante el año 2016 Mis Finanzas en Casa amplió la cobertura del programa a través de las Jornadas de educación financiera en los Cultivarte, llegando a 38 instituciones educativas de 35 municipios colombianos, para dar oportunidad a los niños, niñas y jóvenes de primaria y bachillerato de experimentar de forma lúdica nuevos conocimientos sobre la importancia de las finanzas personales y familiares en su vida.</p> <p>Casita de Artistas. Programa social de arte y cultura para niños y niñas entre 4 y 12 años, a través de una app gratuita y una versión web, que surgió por el deseo de compartir la gran investigación cultural realizada durante casi 2 décadas, rindiendo homenaje a los grandes maestros del arte colombiano a través de la publicación libros de gran formato.</p> <p>Donaciones. Como parte de nuestro compromiso con la comunidad, en 2016 continuamos apoyando diferentes iniciativas con aportes por \$13,9 mil millones, de los cuales \$9,3 mil millones se destinaron a la Fundación Bolívar Davivienda para desarrollar sus programas y canalizar recursos con el propósito de potenciar proyectos transformadores y de alto impacto, que generen capacidades en personas, comunidades y organizaciones.</p>

Fuente: Autoras. Extraídas de los informes de sostenibilidad del Banco Davivienda de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

7.8.7. Gobierno y sociedad.

Los informes nuevamente muestran como el Banco aprovecha ciertas necesidades sociales de la comunidad para introducir su portafolio de productos, todo esto según ellos, para apoyar a las comunidades más pobres que no tienen acceso al sector financiero, entre las estrategias que se destacan se encuentran:

A través de Daviplata, incursionaron en una iniciativa denominada “Municipio sin Efectivo”. Esta iniciativa consistió en acompañar a la comunidad a profundizar su acceso al sistema financiero, a su vez enseñarles los beneficios y ventajas que traen los medios electrónicos en su vida cotidiana aportando a la construcción de una sociedad sin efectivo. Es así como identificaron los grupos de interés que participarían en la iniciativa, entre los que se encontraban: la Alcaldía municipal y sus entes de gobierno, tenderos, proveedores, entidades financieras y cooperativas, microempresas, iglesia, sectores de salud y educación y habitantes pertenecientes al casco urbano y rural. El relacionamiento con estos grupos se llevó a cabo mediante el trabajo de campo a través de reuniones de socialización, acompañamiento permanente en veredas, eventos masivos y aprovechamiento de los canales de comunicación, como la emisora del pueblo y el perifoneo, en las cuales se dio a conocer el proyecto a los líderes de la comunidad. Todo esto con el fin de ampliar el conocimiento y los beneficios de Daviplata y la importancia de tener acceso a un producto en el sistema financiero. Por otro lado, en los informes también se resalta mucho la contribución de impuestos que ellos realizan al gobierno y los municipios, a pesar de que estos son obligaciones tributarias que todo empresario desde el más grande hasta el más pequeño debe cumplir con el Estado.

Tabla 17. Relación de la variable gobierno del Banco Davivienda (2012-2016)

Informes Banco Davivienda	Gobierno
2013	<p>Cultivarte. Es un programa social de alto impacto que se desarrolla a través de una alianza público - privada entre Davivienda y las alcaldías de municipios rurales de Colombia. Su objetivo es enseñar a niños, niñas y jóvenes a manejar de manera adecuada su tiempo libre a través de actividades lúdicas culturales y artísticas que fortalezcan sus valores. Estas actividades se desarrollan en 4 espacios, un aula virtual, una sala audiovisual, un salón de expresión y una ludoteca.</p>
2014	<p>Cultivarte. Es un programa social de alto impacto que se desarrolla a través de una alianza público - privada entre Davivienda y las alcaldías de municipios rurales de Colombia. Su objetivo es enseñar a niños, niñas y jóvenes a manejar de manera adecuada su tiempo libre a través de actividades lúdicas culturales y artísticas que fortalezcan sus valores. Estas actividades se desarrollan en 4 espacios, un aula virtual, una sala audiovisual, un salón de expresión y una ludoteca.</p>
2015	<p>-Asobancaria- y la Banca de las Oportunidades, se materializó el proyecto denominado “Primer Municipio Sin Efectivo” en Concepción, un pueblo de 4.500 habitantes ubicado en el departamento de Antioquia; esta iniciativa tenía como objetivo la creación de una sociedad sin efectivo integrando los diferentes actores del ecosistema, como otros monederos electrónicos, corresponsales bancarios, pequeños comercios y supermercados, cooperativas, empresas, colegios, centros religiosos, entidades financieras y gobierno local, con la activa participación del Gobierno colombiano (Dirección Nacional de Planeación, Superintendencia Financiera, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Industria y Comercio, Findeter y Gobernación de Antioquia). El porcentaje de personas bancarizadas pasó de cerca del 40,1% en Concepción, en junio del 2014, a un poco más del 70% en junio del 2015, y el porcentaje de comercios que aceptaban pagos electrónicos en junio del 2014 en Concepción era de 3,7%, mientras que después del municipio sin efectivo el 89% de los comercios aceptaban pagos electrónicos.</p> <p>Patrocinamos causas sociales a nivel regional. Apoyamos otras causas sociales por un valor de \$375 millones en las regiones del Cauca, Huila, Norte de Santander, Santander y Tolima, destacándose la donación de \$251 millones para la entrega de kits de aseo, mercados familiares y kits maternos, entregados por la Gobernación del Norte de Santander a la población menos favorecida.</p>
2016	<p>Municipios: Aumento el pago de servicios públicos de forma virtual en 6.750%, 6.500 transacciones electrónicas en establecimientos comerciales, Se habilito el pago electrónico del impuesto predial, En materia de educación financiera concentramos esfuerzos en la población más joven del municipio y realizamos charlas del programa Mis Finanzas en Casa a la población adulta de Concepción.</p> <p>Conferencias. Diseñamos una versión de la conferencia presencial Mis Finanzas en Casa, especialmente para las Fuerzas Militares. Finalizando el año, 10 mil miembros de las Fuerzas Militares la recibieron.</p>

Fuente: Autoras. Extraídas de los informes de sostenibilidad del Banco Davivienda de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

7.9. Actividades de RSE desarrolladas por el Banco Citibank en el periodo 2012-2016

En el presente segmento se describen las actividades de responsabilidad social empresarial que fueron expuestas en sus informes de sostenibilidad del periodo 2012 – 2016, las cuales se muestran clasificadas en las variables propuestas al inicio de este capítulo:

7.9.1. Valores, transparencia y gobierno corporativo.

Esta entidad financiera concentra su objetivo en “servir a los clientes, a los accionistas y a las comunidades en donde el banco opera”. Resaltando siempre su calidad de empresa transnacional cuando afirma que conecta a más de 1,000 ciudades, 160 países y millones de personas.

De igual forma, pone de manifiesto su responsabilidad financiera basada en una conducta transparente, prudente y confiable. Al igual que el Banco Davivienda, el Banco Citibank depende del Holding Citi Group, el cual tiene influencia sobre todos los negocios financieros que tiene el grupo en Colombia, hecho que también se convierte en un medio de presión que obliga a estas entidades a obtener resultados.

Por lo tanto, los enfoques de trabajo de dichas entidades siempre deben priorizar en el alcance de resultados financieros, a pesar de que su modelo de gobierno corporativo tenga la intención de involucrar los beneficios a sus grupos de interés. Lo anterior según ellos, bajo la premisa de buscar el mejor interés de la sociedad, los accionistas, los clientes y los proveedores; con respeto por los derechos de los consumidores financieros y de todos los grupos de interés.

Sin embargo, este Banco al adaptarse a las prácticas de los Bancos nacionales se convierte en otra entidad financiera que valida a través de sus informes una legalidad por beneficios.

Tabla 18. Relación de la variable Valores, transparencia y gobierno corporativo del Banco Citibank (2012-2016)

Informes Banco Citibank	Valores, transparencia y gobierno corporativo.
<p>2012</p> <p>2013</p> <p>2014</p>	<p>Misión: “Citi trabaja incansablemente para prestar servicios financieros a las personas, comunidades, instituciones y países. Con 200 años de experiencia enfrenta retos complejos, aprovecha oportunidades a nivel global y se esfuerza por obtener los mejores resultados para los clientes con soluciones financieras sencillas, creativas y responsables. La institución conecta a más de 1.000 ciudades, 160 países y millones de personas.”</p> <p>Principios: Para cumplir su misión, el grupo cuenta con cuatro principios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo común: Un solo equipo, con un solo objetivo: servir a los clientes, a los accionistas y a las comunidades en donde el banco opera. • Responsabilidad financiera: Una conducta transparente, prudente y confiable. • Ingenio: Trabajo direccionado a mejorar la vida de los clientes a través de acciones innovadoras que capitalicen el alcance y la profundidad de la información, de la red global y de los productos de nivel mundial. • Liderazgo: Personas talentosas y altamente capacitadas, quienes crecen en un ambiente de meritocracia en el que se respeta la diversidad y se exige excelencia, iniciativa y determinación. <p>Buen Gobierno. Los diferentes vehículos de Citi en Colombia (Citibank, Citivalores, Cititrust) cuentan con un código de Buen Gobierno Corporativo el cual recoge los principios, reglas de conducta y mecanismos que les permiten operar dentro de altos estándares éticos y corporativos buscando el mejor interés de la sociedad, los accionistas, clientes y proveedores, con respeto a los derechos de los consumidores financieros y de la sociedad en general.</p> <p>Estructura en la Toma de Decisiones. Diferentes órganos de Gobierno Corporativo se encargan de direccionar, desarrollar, ejecutar y vigilar la gestión de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asambleas Generales de Accionistas • Juntas Directivas • Presidente del Banco y de las compañías miembro del Grupo Financiero y del Grupo Empresarial en Colombia • Revisor Fiscal • Altos Ejecutivos

Continúa tabla 18

Informes Banco Citibank	Valores, transparencia y gobierno corporativo.
<p>2015</p> <p>2016</p>	<p>Misión: La sostenibilidad hace parte del ADN de Citi, su misión y cultura. Los empleados de toda la organización viven los valores corporativos y apoyan el progreso y el bienestar de personas y comunidades en donde Citi tiene presencia. La ética, las prácticas de negocio responsable e innovación financiera que favorezcan el crecimiento y conduzcan al progreso económico, son piedras angulares de la visión de sostenibilidad de Citi. Generamos impacto positivo por medio de nuestra actividad directa, permitiendo a nuestros clientes, a los aliados y a las comunidades donde operamos alcanzar metas económicas, sociales y ambientales. Adicionalmente, en Citi contamos con áreas funcionales para mejorar el impacto positivo de nuestro negocio y operación.</p> <p>Principios: Para cumplir su misión, el grupo cuenta con cuatro principios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo común: Un solo equipo, con un solo objetivo: servir a los clientes, a los accionistas y a las comunidades en donde el banco opera. • Responsabilidad financiera: Una conducta transparente, prudente y confiable. • Ingenio: Trabajo direccionado a mejorar la vida de los clientes a través de acciones innovadoras que capitalicen el alcance y la profundidad de la información, de la red global y de los productos de nivel mundial. • Liderazgo: Personas talentosas y altamente capacitadas, quienes crecen en un ambiente de meritocracia en el que se respeta la diversidad y se exige excelencia, iniciativa y determinación. <p>Buen Gobierno. Los diferentes vehículos de Citi en Colombia (Citibank, Citivalores, Cititrust) cuentan con un código de Buen Gobierno Corporativo el cual recoge los principios, reglas de conducta y mecanismos que les permiten operar dentro de altos estándares éticos y corporativos buscando el mejor interés de la sociedad, los accionistas, clientes y proveedores, con respeto a los derechos de los consumidores financieros y de la sociedad en general.</p> <p>Estructura en la Toma de Decisiones. Diferentes órganos de Gobierno Corporativo se encargan de direccionar, desarrollar, ejecutar y vigilar la gestión de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asambleas Generales de Accionistas • Juntas Directivas • Presidente del Banco y de las compañías miembro del Grupo Financiero y del Grupo Empresarial en Colombia • Revisor Fiscal • Altos Ejecutivos

Fuente: Autoras. Extraídas de los informes de sostenibilidad del Banco Citibank de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

7.9.2. Empleados.

De acuerdo a las estrategias planteadas en los informes de sostenibilidad emitidos anualmente desde el año 2012 hasta el 2016 se observa que la empresa insiste mucho en una estrategia de diversidad que busca fomentar la meritocracia, la inclusión y la no discriminación. Aquí se resalta la gran participación de la mujer (un 60% de los empleados) dentro de su planta de personal, donde se busca la equidad de género. Toda esta estrategia la acompañan de ciertos programas dirigidos para ellas. Incluso en sus procesos de dirección a cargos directivos se afirma que siempre tendrán en cuenta a la mujer en uno de estos cargos. Sin embargo, es de conocimiento que en los últimos años, el sector financiero colombiano generalmente se ha destacado por tener una alta participación de mujeres en sus plantas de personal, debido a ciertos parámetros de los cargos, donde el perfil de la mujer se adaptan mejor que al de los hombres, aunque son muchas entidades que han aprovechado estas dinámicas generadas en los procesos de selección de personal, para manifestar una intención loable que tienen dichas entidades para trabajar por la equidad de género.

Por otro lado, el Banco también dispone de oportunidades para practicantes universitarios que consiste en identificar, atraer y seleccionar talento joven de alto potencial. Los estudiantes son contratados bajo la figura de practicante profesional durante 6 meses o un año, según los requisitos del pensum académico de cada universidad, en los cuales algunos de ellos se logran ubicar en un equipo de trabajo del Banco. De igual manera el Banco a lo largo de sus informes expone todo lo relacionado a los beneficios tangibles e intangibles que se les ofrece a sus empleados y sus familias, al igual que sus programas de salud ocupacional. Todo ello se muestra bajo unos parámetros de legalidad por beneficios, dado que las distintas actividades que realizan sobre su personal busca

lograr una actitud diferente en el personal, con el propósito de lograr los resultados económicos esperados por la organización.

Tabla 19. Relación de la variable empleados del Banco Citibank (2012-2016)

Informes Banco Citibank	Empleados.
2012	<p>Política: Citi cuenta con un equipo de personas talentosas y altamente capacitadas, quienes trabajan en un ambiente de meritocracia en el que se respeta la diversidad, se valora la excelencia y se fomenta el desarrollo de los empleados, con el fin de ofrecer el mejor servicio y productos innovadores a sus clientes.</p> <p>Diversidad de pensamientos, procedencia y experiencia. Citi cuenta con políticas que buscan fomentar la igualdad de oportunidades laborales basadas en la meritocracia, la inclusión y la no discriminación. La organización está convencida que la diversidad permite generar ideas innovadoras para el éxito de su negocio, llegando a una multiplicidad de clientes mediante la conformación de equipos creativos con alto potencial para el desarrollo.</p> <p>Programa de inclusión laboral. Se desarrolló en diferentes áreas buscando promover la integración de la población con habilidades especiales en las labores del banco. El proyecto se inició en el área de Telemercadeo, incorporando personas con ceguera parcial, discapacidad en los miembros inferiores y quemaduras en sus rostros.</p> <p>Programa de Prácticas en Citi: Es un programa que consiste en identificar, atraer y seleccionar talento joven de alto potencial para posibles y futuras postulaciones, estos estudiantes son contratados bajo la figura de practicante profesional durante 6 meses o un año según las exigencias de la universidad. Durante el 2012 se seleccionó un grupo de 58 practicantes y por la acogida e impacto del programa en las diferentes áreas del banco se incrementará el número de practicantes en un 24% para el primer semestre del 2013.</p> <p>Profesionales con MBA: Programa dirigido a la captación de jóvenes profesionales con habilidades y competencias para asumir responsabilidades en proyectos de impacto en el área de Mercados, y que demuestren conductas de alto potencial. Se lleva a cabo con la finalidad de formar y desarrollar cuadros de relevo para el área y que puedan rotar en los distintos productos. En el 2012 se llevó a cabo el proceso de atracción y selección para la contratación de dos profesionales con MBA, teniendo en el proceso un total de 127 candidatos interesados.</p> <p>Empleados de alto potencial. Citi cuenta con un programa que busca identificar y desarrollar aquellos empleados con alto potencial dentro la organización que pretendan avanzar aceleradamente en su carrera profesional, tengan la ambición de crecer y estén altamente comprometidos con el banco y con su carrera.</p>

Continúa tabla 19

Informes Banco Citibank	Empleados.
2012	<p>Programa de Acompañamiento a Nuevos Líderes: Tiene como objetivo consolidar la relación del nuevo líder con su equipo de trabajo mediante un proceso de retroalimentación grupal con el fin de hacer el proceso de adaptación mutua más eficiente, ágil y productiva.</p> <p>Currículos de entrenamiento específicos por áreas. Citi inició la construcción y lanzamiento de currículos que contienen programas de entrenamiento presenciales y en línea, buscando que los diferentes equipos conozcan y lideren su propio plan de entrenamiento. Los currículos deben ser realizados por los empleados para fortalecer competencias y conocimientos requeridos en los diferentes roles. En 2012 se realizaron 18 programas de acompañamiento de los nuevos líderes entre todas las áreas de la organización.</p> <p>Formación y entrenamiento. Los programas de formación y entrenamiento buscan brindar a los empleados las herramientas necesarias para tener éxito en sus funciones, crecer con la compañía y alcanzar su potencial como líderes. Los programas de capacitación de los diferentes equipos se definen partiendo de las necesidades del banco y las específicas de cada área, y se ejecutan a través de cursos presenciales y en línea.</p> <p>Escuchamos a nuestros empleados. Citi cuenta con herramientas únicas que permiten complementar los canales tradicionales de comunicación con los empleados, las cuales permiten aprovechar al máximo el diálogo, la colaboración y el intercambio de conocimiento al interior de la organización, manteniendo siempre una alineación con su objetivo común: ofrecer un servicio innovador y de alta calidad.</p> <p>Programas de Reconocimiento. Con este programa Citi reconoce la forma de trabajar de todos los integrantes de la compañía, valorando logros individuales y grupales cuando van más allá de las expectativas y demuestran la excelencia e innovación en el trabajo.</p> <p>Beneficios: En 2012 los flujos para acceder a los beneficios por parte de los empleados de jornada completa de Citibank Colombia fueron actualizados y optimizados con el fin de que los empleados tengan mejores tiempos de respuesta en sus solicitudes, reduciendo el tiempo de espera a menos de la mitad. En esos beneficios se encuentran créditos de vivienda, auxilios educativos para el empleado y sus hijos, auxilio óptico, auxilio de notaria, seguros de vida, auxilio de natalidad y créditos de consumo.</p> <p>Programa de ejercicio físico. Con este programa se realizan a los participantes valoración del perfil médico y físico, análisis de resultados, asesoría en actividad física, seguimiento y control de los factores de riesgo a través del proceso de acondicionamiento físico.</p>

Continúa tabla 19

Informes Banco Citibank	Empleados.
<p>2013</p> <p>2014</p> <p>2015</p> <p>2016</p>	<p>Además de las acciones del año anterior se complementaron con estas actividades:</p> <p>Programa Mi Carrera. En 2013 se lanzó la iniciativa Mi Carrera, que ofrece a nuestros empleados las herramientas necesarias para ayudarles a tomar las riendas de su vida profesional y los recursos necesarios para crear planes efectivos de desarrollo junto a sus gerentes.</p> <p>Programa de Desarrollo de Mujeres. Apalancando la estrategia de diversidad global, se lanzó un programa de desarrollo acelerado de mujeres de Citi Colombia, cuyo objetivo es preparar talentos femeninos para fortalecer sus conocimientos y competencias, con el fin de que en el futuro asuman posiciones de alto liderazgo.</p> <p>Comunicación abierta y transparente con nuestros empleados. Citi considera la comunicación abierta y transparente como un pilar fundamental del comportamiento ético. Por tal razón promueve la creación de canales que faciliten una entrega oportuna de la información y una comunicación directa con los empleados.</p>

Fuente: Autoras. Extraídas de los informes de sostenibilidad del Banco Citibank de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

7.9.3. Medio ambiente.

Entre los principales objetivos que tiene el Banco Citibank en esta materia se tiene:

“Citi busca implementar nuevas iniciativas ambientales y sostenibles en su operación que ayuden a prevenir, controlar y minimizar el impacto de sus actividades diarias.”

(Citibank, 2014. p60).

Se observa que al igual que en el Banco Davivienda, ellos afirman contribuir con el medio ambiente al mejorar sus operaciones en el servicio, la cual se traduce en menores impactos ambientales en el uso del agua, la energía y en la reducción de residuos sólidos y en el uso del papel. Todo esto se expresa en el desarrollo de tecnologías adaptadas para gestionar esta dinámica, tal como lo manifiestan en su informe del año 2015:

“A través de la carga de información en la herramienta Ecogovernance, Citi hace el seguimiento y control sobre el consumo de agua, energía y emisiones de gases de efecto invernadero de su operación. Citi designó a SGS para hacer una verificación de los datos globales del impacto de su operación en el medioambiente; la información incluye emisiones de carbono, consumo de energía, agua y desechos” (Citibank, 2015. p58).

También se destaca la participación que ha tenido dicha entidad en los programas medioambientales que se han convocado a nivel mundial:

Hora del planeta: El 29 de marzo de 2014, Citi se unió a la iniciativa global de la WWF, La Hora del Planeta, y apagó un total de 68 sitios entre edificios y sucursales en el país, 10 más que en 2013. Además, se invitó a los empleados y a sus familias a hacer

parte de la ciclo vía nocturna, en la que participaron 164 personas, y a apagar las luces de sus casas durante una hora. (Citibank, 2015. p64)

Earth Week Film Festival 2014: Entre el 21 y el 25 de abril de 2014, se celebró a nivel mundial la Semana de la Tierra Citi, evento que en Colombia tuvo el propósito de educar a los empleados y a sus familias sobre el cuidado del agua y su adecuada utilización. Se realizaron actividades internas para mostrar lo que se puede hacer para disminuir el consumo de agua en los diferentes edificios del Banco.

Durante el Earth Week Film Festival, los medios internos tuvieron gran importancia para comunicar el mensaje, se utilizaron las pantallas internas del Banco para proyectar seis cortometrajes sobre las principales fuentes hídricas y cómo protegerlas. Los videos fueron enviados por e-mail a los empleados.

Se puede observar que todas estas actividades son muy buenas a los ojos de la comunidad, pero a su vez, es necesario decir que gran parte de estas acciones son requisitos de obligatorio cumplimiento para lograr certificaciones que las coloque como firmas que son responsables con el ambiente, dado que dichos instrumentos abre oportunidades en el mercado, especialmente con aquellos clientes empresariales que busca relacionarse con empresas que tengan este enfoque empresarial.

Tabla 20. Relación de la variable ambiente del Banco Citibank (2012-2016)

Informes Banco Citibank	Medio ambiente.
2012	<p>Políticas: Citi consciente de la importancia de ayudar a preservar el medio ambiente y de los impactos que tiene el cambio climático en su operación, ha implementado nuevas iniciativas sostenibles en los distintos procesos de infraestructura que permiten prevenir, controlar, mitigar y minimizar sus impactos ambientales. Para ello, ha sumado esfuerzos para atacar las diferentes problemáticas que se presentan en temas ambientales entre los cuales se encuentra su participación activa en las Mesas de Trabajo del Protocolo Verde como gestores de prácticas ecoeficientes dentro del gremio.</p> <p>Ecogovernance. Citi utiliza esta herramienta para cargar los consumos de energía eléctrica, agua, combustibles y residuos, las cuales le permite hacer mediciones trimestrales comparables con la meta establecida en cada una de las líneas. A partir de esto, se pone en práctica estrategias de mejora y contribuye con la disminución en el impacto de la huella de CO2.</p> <p>Consumo de energía. De acuerdo a los datos consignados en el Ecogovernance sobre el consumo de energía directa (gasolina, diésel), durante 2012 se presentó una reducción del 3% con relación a los resultados del 2011 en todas las sucursales y edificios existentes.</p> <p>Implementación de Permafrost: Como parte de las iniciativas de sostenibilidad, se implementó la aplicación de Permafrost para los equipos de aire acondicionado a nivel nacional, el cual consiste en la aplicación de un aditivo que al mezclarse con el refrigerante, genera una reducción del 6% en el consumo de energía eléctrica de la instalación.</p> <p>Manejo de Residuos. Desde el 2009 Citi trabaja con la fundación Funtesa en el Edificio Centenario, en la separación de la basura, entregándoles el material reciclable. Durante el trimestre de los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2012 se logró recolectar 5.334 kilos de material.</p> <p>Transporte. El proyecto Car Pooling consiste en la implementación de rutas de automóviles entre los edificios del banco, busca reducir en un 20% el uso de automóviles y en consecuencia la huella de CO2.</p> <p>Eco Citi. Desde 2011 nace Eco Citi, Feria Ambiental que se realiza como preámbulo de La Hora de la Tierra. En su versión 2012 se realizaron diferentes actividades en donde el principal atractivo fue la presentación de stands y conferencias hechas por los proveedores del banco en el cual presentaron a los empleados las diferentes prácticas medioambientales que usan en los trabajos que realizan para Citi.</p> <p>Campañas internas. Frecuentemente dentro de las instalaciones de Citi se han dispuesto espacios y actividades para que los trabajadores incluyan en su día a día buena práctica ambiental.</p>

Continúa tabla 20

Informes Banco Citibank	Medio ambiente.
<p>2013</p> <p>2014</p> <p>2015</p> <p>2016</p>	<p>Además de las acciones del año anterior se complementaron con estas actividades:</p> <p>Gestión de riesgos sociales y ambientales para Banca Empresarial y Pymes. Citi ha incorporado la evaluación de riesgos ambientales en su política de aprobación de crédito empresarial. Todas las nuevas líneas de crédito, o aumentos en las líneas de crédito existentes en las que se identifiquen asuntos ambientales, deben pasar por el proceso de aprobación establecido.</p> <p>Reducción ambiental en sus procesos operativos: Citi siempre busca implementar nuevas iniciativas ambientales y sostenibles en su operación y, en particular, en sus procesos de infraestructura con altos estándares de calidad que ayudan a prevenir, controlar y minimizar el impacto ambiental, por lo cual ha sumado esfuerzos para atacar las diferentes problemáticas que se presentan en temas ambientales.</p>

Fuente: Autoras. Extraídas de los informes de sostenibilidad del Banco Citibank de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

7.9.4. Proveedores.

Para el Banco, lo principal es que sus proveedores se acojan a sus estándares de calidad y que sus acciones estén dentro de un marco de responsabilidad social y ambiental, así como lo expresa su objetivo en este aspecto:

“Para Citi los proveedores son aliados estratégicos con los que espera poder establecer relaciones de largo plazo, por lo anterior el Banco tiene definidos estándares de calidad dentro del proceso de selección y evaluación. Es prioridad para la organización asegurar que su actividad se desarrolla dentro de prácticas responsables en materia ambiental y social”. (Banco Citibank, 2013)

En este aspecto se observa como el Banco prioriza en una variable que genera beneficios para la entidad, como lo es la calidad, por ello se desarrolló en el año 2009, la Declaración de Principios de Proveedores, una guía de buenas prácticas de contratación y manejo de recursos para que coincidan con los lineamientos requeridos para ser parte de su cadena de valor. Esta Declaración promueve entre los proveedores la aplicación de iniciativas relacionadas con los Derechos Humanos, las prácticas laborales, la sostenibilidad ambiental y el buen gobierno corporativo.

Como se puede apreciar, todas estas variables tienden a beneficiar más las labores del Banco, más que de sus mismos proveedores, hecho que se constituye en una legitimidad por beneficios.

Tabla 21. Relación de la variable proveedores del Banco Citibank (2012-2016)

Informes Banco Citibank	Proveedores.
2012	<p>Política: Gestión de Proveedores Responsables Para Citi los proveedores son aliados estratégicos con los que espera poder establecer relaciones de largo plazo y para ello, cuenta con altos estándares de calidad para su selección y evaluación. Es prioridad para la organización y sus vehículos legales asegurar dentro del contrato con los proveedores la gestión responsable en materia ambiental y social. El contratista a su vez debe garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones que en materia laboral y de Seguridad Social establece la legislación colombiana. Gracias a estos estándares Citi ha logrado fortalecer y facilitar la relación que actualmente tiene con todos sus proveedores.</p> <p>Declaración de Principios de Proveedores: Citigroup desarrolló en 2009 la Declaración de Principios de Proveedores, una guía de buenas prácticas de contratación y manejo de recursos para que estén acorde con los lineamientos requeridos para ser parte de su cadena de valor.</p>
2013 2014 2015 2016	<p>Además de las acciones del año anterior se complementaron con estas actividades:</p> <p>Para Citi los proveedores son aliados estratégicos con los que espera poder establecer relaciones de largo plazo, y para ello, cuenta con altos estándares de calidad para su selección y evaluación. Es prioridad para la organización asegurar, además, que los proveedores cuenten con prácticas responsables en materia ambiental. El proveedor, a su vez, debe garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones legales en materia laboral y de seguridad social.</p> <p>Gestión de calidad. En 2013, el banco en Colombia adaptó un cuestionario utilizado por Citi en el mundo, en donde se busca identificar la gestión de nuestros proveedores en asuntos relacionados con la responsabilidad social, ambiental y de gobierno corporativo. en la fase piloto de implementación, 28 pro-veedores estratégicos respondieron el cuestionario</p>

Fuente: Autoras. Extraídas de los informes de sostenibilidad del Banco Citibank de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

7.9.5. Clientes.

Su principal estrategia mencionada dentro de los informes de sostenibilidad es la de beneficiar a sus clientes con productos novedosos, basados en una política de transparencia que además no discrimina a la hora de otorgar créditos a clientes potenciales o existentes en razón de su raza, sexo, religión u otros factores. Se puede apreciar que dicha estrategia es una muestra clara de la legitimación por beneficios que se ha mencionado, puesto que dichos productos novedosos al que accede un cliente, generalmente lo asume con mayores costos de lo que podría representar un servicio ordinario que presta la misma utilidad.

De igual forma se debe decir frente a su estrategia de no discriminación, cuando para nadie es un secreto que Citibank presta servicios que se caracterizan por tener un portafolio costoso que no está al alcance de cualquier ciudadano, lo que en términos económicos ya representa una exclusión de una parte importante de la población. Esta entidad, también atribuye que el mejoramiento permanente de sus procesos, en procura de mejorar la satisfacción de los usuarios, es otro componente de responsabilidad que ellos tienen con los clientes. Sin embargo, esto no es más que una estrategia de manipulación que utilizan muchas organizaciones para afirmar que el mejoramiento de la calidad es un beneficio que ellos le proporcionan al usuario, cuando esto no se aplica en un servicio privado que se paga, por lo que representa una contraprestación donde la organización que lo presta, está obligada a servir con excelencia por lo que paga el cliente.

En todos los informes analizados se observa que ponen de manifiesto las bondades de sus productos como un hecho que trae beneficios para sus clientes, cuando es claro que dichas estrategias de responsabilidad social se esconden en una legitimidad pragmática o por beneficios, donde se hace creer que todo esto lo hacen por un acto generoso de su objeto social.

Tabla 22. Relación de la variable clientes del Banco Citibank (2012-2016)

Informes Banco Citibank	Clientes.
2012	<p>Política. Citi ha adquirido como compromiso brindar un servicio justo y transparente a todos sus clientes, por lo cual cuenta con lineamientos claros sobre cómo debe prestarse. El servicio debe prestarse con integridad, evitando la manipulación, el encubrimiento y el uso de información confidencial, o cualquier tipo de operaciones o prácticas desleales. Adicionalmente, la organización respalda esta postura acogiendo los lineamientos internos de “préstamos justos”, que prohíben específicamente discriminar a clientes potenciales o existentes en razón de su raza, sexo, religión u otros factores. Estas leyes son cumplidas con rigurosidad por todas las operaciones de Citi en Colombia y reflejan una postura totalmente acorde con los principios de Citigroup.</p> <p>Servimos a nuestros clientes bajo una misma filosofía. Para Citi, es una prioridad que el cliente se encuentre satisfecho con los servicios y productos financieros que ofrece. Por tanto, tiene una visión centrada en superar las expectativas del cliente, para lo cual cuenta con una estrategia de servicio basada en la mejora de procesos, inversión en tecnología y desarrollo del talento humano. Durante el 2012, se continuó fortaleciendo la cultura interna a través de la iniciativa Client Excellence, la cual incorpora en todos los niveles de la organización, los más altos estándares de servicio y calidad, a fin de lograr una experiencia de servicio única para sus clientes.</p> <p>Soluciones Integrales a Empresas y a sus Empleados: A través de la puesta en marcha de la propuesta Citi@ Work que ofrece servicios integrados que benefician a los clientes de Citi y a sus empleados, el banco logró unir lo mejor de la banca corporativa y de consumo, para diferenciarse y agregar valor, vinculando preferencialmente a los empleados de los clientes corporativos.</p> <p>Servicios a la medida de nuestros clientes. Estrategia de segmentación y servicios locales Para Citi, la excelencia en el servicio debe venir acompañada de un enfoque que le permita estar a la vanguardia en la industria financiera. Por esta razón, la organización ha dado continuidad a su innovadora estrategia de segmentación de clientes en Colombia, la cual ha permitido ofrecer una atención diseñada a la medida de las necesidades de cada tipo de cliente. Para la implementación de esta estrategia, Citi aprovechó el conocimiento y el respaldo que brinda una red global en más de 100 países y se acercó a la realidad de los clientes ofreciendo soluciones locales que respondan a necesidades particulares.</p> <p>Estrategia Customer Experience. Durante el 2012 Citi desarrolló un plan de acción con iniciativas claves cuyo propósito es mejorar la experiencia de sus clientes a través de todos los puntos de contacto con el banco. Éste fue diseñado tomando como base lo que el cliente manifiesta como oportunidad de mejora en las encuestas de Net Promotor Score (NPS), las visitas periódicas a las sucursales para escuchar a los equipos que tienen contacto diario con los clientes y las quejas y los reclamos canalizados a través de Citiphone.</p>

Continúa tabla 22

Informes Banco Citibank	Clientes.
2012	<p>Midiendo la satisfacción. Citi realiza encuestas mensuales para validar el grado de satisfacción de los clientes sobre los productos y servicios que ofrece, las cuales permiten identificar percepciones actuales y oportunidades de mejora de los mismos. Entre los estudios más importantes que se realizan está el Net Promotor Score (NPS). Los resultados de este estudio permiten al banco identificar las oportunidades de mejora a partir de la experiencia de servicio de los clientes.</p> <p>Gestión de quejas y reclamos: En línea con el compromiso de mantener siempre la calidad en los servicios, la satisfacción de los clientes y en cumplimiento con la normatividad de protección al consumidor, Citi designó diferentes canales y mecanismos que permite a los consumidores plantear sus quejas y /o reclamos ante posibles incumplimientos de las normas respecto al servicio al cliente.</p> <p>Mejora continua en el servicio de atención al cliente. Citi identifica todos los años planes de acción que lo lleven a mejorar la atención al cliente.</p> <p>Servicio de Atención e Información al Cliente SAC: El banco implementó el Sistema de Atención al Consumidor Financiero – SAC, cuyos objetivos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la cultura de atención, respeto y servicio hacia los consumidores financieros. • Adoptar sistemas para suministrar información adecuada a los consumidores financieros. • Fortalecer los procedimientos para atención de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQRs), • Proteger los derechos de los consumidores financieros. • Proveer educación financiera a los consumidores. <p>Feria de Cobranzas. Con el propósito de ampliar los canales de comunicación y establecer un contacto directo con los clientes, el Área de Cobranzas de Citibank, realiza desde el año 2009 la Feria de Soluciones, un evento al que asisten clientes en situaciones de deuda en mora, para obtener asesoría por parte de un equipo especializado, evaluar su situación financiera y establecer nuevos planes de pago que le ayuden a mejorar su situación financiera con Citi y con el mercado.</p> <p>Accesibilidad. Citi trabaja para ofrecer servicios adaptados a personas con necesidades especiales, garantizando de esta manera el derecho de acceso a los servicios y productos financieros. Desde 2009 implementa planes de acción para asegurar que la totalidad de las sucursales cumplan con estas condiciones. Adicionalmente, el banco ha capacitado a los funcionarios en las sucursales para prestar atención especial en caso de ser necesario. Sus clientes podrán encontrar un aviso que indica dónde pueden solicitar atención prioritaria en cualquiera de las oficinas.</p>

Continúa tabla 22

Informes Banco Citibank	Clientes.
<p>2013</p> <p>2014</p> <p>2015</p> <p>2016</p>	<p>Además de las acciones del año anterior se complementaron con estas actividades:</p> <p>Plan de Acción: Customer Experience. Durante 2013, Citi desarrolló un plan de acción con iniciativas claves cuyo propósito es mejorar la experiencia de sus clientes a través de todos los puntos de contacto con el banco.</p> <p>Voice of the Client (VOC). Como parte de la transformación cultural de la organización, se han realizado tres eventos denominados La Voz del Cliente, los cuales consistieron en convocar a un grupo de clientes, tanto de la banca de Consumo como de la banca Corporativa, para que compartieran sus experiencias negativas con el Banco frente a más de 650 empleados.</p> <p>Privacidad de la información del cliente Citi valora la confianza que sus clientes depositan en el banco y asume el compromiso de garantizar la protección y buen uso de su información personal y confidencial. Como respaldo a este compromiso, se rige por políticas y estándares corporativos CISS (Citi Information Security Standards) y por regulaciones internacionales COBIT, ISO 27000. Para asegurar el cumplimiento de esta normatividad cuenta con procesos que incluyen análisis de riesgo de los procedimientos críticos del negocio y revisiones de autoevaluación por parte del oficial de seguridad de la información, grupos regionales de seguridad de la información y de grupos de auditoría regional.</p>

Fuente: Autoras. Extraídas de los informes de sostenibilidad del Banco Citibank de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

7.9.6. Comunidad

En este segmento, la entidad resalta los resultados de su fundación en Colombia, cuyo propósito se fundamenta en apoyar a comunidades donde no hay acceso a servicios financieros. Un socio de ellos en este proceso es Opportunity International Colombia; que desarrollo un sistema de gestión de información que le permitió diseñar un producto de micro ahorros basado en los patrones de ahorro, consumo y comportamiento de su mercado objetivo. El desarrollo de este producto busca aumentar la inclusión financiera al ligarlo con la metodología de educación de Opportunity, facilitando el acceso para aquellos que han sido excluidos debido a costo, cercanía, educación y por falta de productos adecuados.

Otra estrategia de inversión social está en el aprovechamiento de su talento humano y la experiencia global de Citi, donde tienen un programa que llaman “más allá de la filantropía” que consiste en apalancar el conocimiento de sus colaboradores para aumentar el impacto de sus donaciones. Además de involucrarlos en actividades sociales con la comunidad como la entrega de regalos para niños de bajos recursos, entre otras actividades sociales.

De acuerdo a las actividades sociales que ofrecen a la comunidad está relacionada con las áreas de:

7.9.6.1. Desarrollo Empresarial. Aumentar la cantidad de pequeñas y medianas empresas que aporten nuevas fuentes de ingreso y oportunidades de empleo para personas de bajos recursos.

7.9.6.2. Microfinanzas. Mejorar la oferta de productos financieros y apoyar la entrega de microcréditos que aceleren la inclusión financiera de personas de bajos recursos.

7.9.6.3. Capacidades financieras. Incrementar, mediante programas educativos, la posibilidad de que adultos y jóvenes de bajos ingresos adopten comportamientos financieros positivos que les permitan acumular y preservar sus activos financieros.

7.9.6.4. Educación de jóvenes para el ingreso al mercado laboral. Apoyar a jóvenes de bajos recursos, entre los 13 y los 25 años, a que obtengan educación o entrenamiento postsecundario y se inserten en la cadena laboral o inicien negocios que les generen ingresos.

Se observa que gran parte de estas actividades a pesar de tener una perspectiva de apoyo a las comunidades, es una manera de llegarle a un mercado poco desarrollado en Colombia, pero de gran potencial en el mediano y largo plazo. Tanto así, que muchas entidades financieras han aprovechado este nicho para ofrecer servicios como cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, microcréditos, entre otros. Por lo tanto, consideramos que más allá de ser un beneficio social que se proclama, es una estrategia de mercadeo para captar posibles clientes, lo que se suscribe bajo una legitimidad por beneficios.

Otro de los aspectos que se observan es que ellos canalizan una parte importante de sus donaciones con los aportes de sus clientes y de sus empleados, sin embargo, para la sociedad ellos se muestran como los más generosos sin darle el crédito a los demás contribuyentes de dicha donación, además de recibir los beneficios tributarios que obtienen de toda esta labor filantrópica. Esto demuestra una vez más que en la realidad estas entidades practican una legitimidad por beneficios.

Tabla 23. Relación de la variable comunidad del Banco Citibank (2012-2016)

Informes Banco Citibank	Comunidad
2012	<p>Fundación Citi. Es el organismo a través del cual Citigroup canaliza los recursos para ayudar a las comunidades en donde la organización tiene presencia y por medio del cual se define y administra los programas de inversión. La Fundación brinda apoyo filantrópico a iniciativas que dan escala y sostenibilidad a los sectores de las micro finanzas y del desarrollo empresarial, mediante la creación de conocimientos financieros, y trabaja para fortalecer la capacidad institucional de sus aliados, ampliar la oferta de nuevos productos y servicios financieros para la construcción de activos, y apoya la investigación para identificar iniciativas innovadoras.</p>
2013	<p>Apoyo a empresas en crecimiento. Apoya a jóvenes de bajos recursos entre los 13 y los 25 años para que obtengan educación o entrenamiento postsecundario y se inserten en la cadena laboral o inicien negocios que les generen ingresos. Tiene como objetivo aumentar la cantidad de pequeñas y medianas empresas que aporten nuevas fuentes de ingreso u oportunidades de empleo para personas de bajos recursos.</p>
2014	<p>Microfinanzas. Apoyo para mejorar la oferta de productos financieros y apoyar la entrega de microcréditos que aceleren la inclusión financiera de personas de bajos recursos.</p> <p>Creación de capacidades financieras. Busca incrementar, mediante programas educativos, la posibilidad de que adultos y jóvenes de bajos ingresos adopten comportamientos financieros positivos que les permitan acumular y preservar sus activos financieros.</p>
2015	<p>Educación y calidad de vida. Apoya a jóvenes de bajos recursos entre los 13 y los 25 años para que obtengan educación o entrenamiento postsecundario y se inserten en la cadena laboral o inicien negocios que les generen ingresos.</p> <p>Voluntariado. Citi estructuró una estrategia de voluntariado que busca ofrecer experiencias alineadas a los intereses, competencias y capacidades de los posibles y actuales voluntarios.</p>
2016	<p>Día Global de la Comunidad. Es una jornada en la que los empleados, familiares de los empleados y amigos de Citi en el mundo trabajan simultáneamente brindando su tiempo y experiencia para dedicarse a las necesidades de la comunidad local.</p> <p>Donación de nuestros empleados. De manera voluntaria los empleados de Citi donan mensualmente un porcentaje de su salario para apoyar programas de educación para niños y jóvenes de poblaciones vulnerables. En alianza con Dividendo por Colombia, el programa apoya procesos de aprendizaje básico, aceleración del aprendizaje y lecto escritura en la escuela. También contribuye con el desarrollo de infraestructura educativa como aulas especializadas en centros educativos específicos. Durante el 2012, alrededor de 148 empleados de Citi donaron COP\$ 27,116.944 para estos programas.</p>

Fuente: Autoras. Extraído de los informes de sostenibilidad del Banco Citibank de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

7.9.7. Gobierno y sociedad.

La entidad ha desarrollado actividades de educación en programas sociales del Estado destinado a personas de bajos ingresos, por ejemplo en el periodo 2011-2012, se desarrolló la estrategia de educación financiera liberada, utilizando TIC como tabletas electrónicas y la telefonía celular para receptores de programas sociales gubernamentales (como Familias en Acción y la Red Unidos). En menos de tres meses se logró capacitar a más de 1.000 personas en Boyacá, Tolima y la zona cafetera. Estas personas fortalecieron sus conocimientos financieros, aprendieron a ahorrar, a usar un cajero automático y a hacer un presupuesto. Lograron, sobre todo, capacitarse en tiempos adecuados para ellas, sin estar constreñidas por las capacitaciones presenciales y sin los costos que ellas implican.

Como se puede apreciar, todos estos componentes de alguna manera tienen una incidencia de beneficios para el banco, los cuales se esconden en actividades de tipo social.

Por otro lado, en sus informes se resaltan las contribuciones que le realizan al Estado mediante el pago de los impuestos, a sabiendas que es una obligación empresarial y no una retribución económica voluntaria como ellos intentan demostrar en estos documentos.

Tabla 24. Relación de la variable Gobierno y sociedad del Banco Citibank (2012-2016)

Informes Banco Citibank	Gobierno.
<p>2012</p> <p>2013</p> <p>2014</p> <p>2015</p> <p>2016</p>	<p>Citi For Cities. Para hacer frente a los retos a los que se enfrentan diariamente las grandes ciudades del mundo, Citi crea el programa Citi For Cities, el cual aprovecha la tecnología, experiencias y conexiones globales del banco, para ayudar a las ciudades en temas importantes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir el costo de los procesos financieros operativos, hacer frente a las ineficiencias y mejorar las economías de escala mediante la migración a modelos de funcionamiento más simples implementando nuevas tecnologías. • Desarrollar modelos creativos de financiación a través de la optimización del capital de trabajo, programas de cadenas de proveedores y estructuras de financiación de agencias de exportaciones. • Ofrecer comodidad, flexibilidad y facilidad de acceso a los servicios para ciudadanos, visitantes y empresas. <p>Beneficios al sector público: A entidades del sector público se le ofrecen servicios y productos tales como, soluciones de tesorería; recaudos de tributos y pagos a favor de la ciudad; modernización de la medición y facturación de energía y servicios públicos; reembolsos en aeropuertos, puertos y aduanas, y mantenimiento de registro de asistencia escolar.</p>

Fuente: Autoras. Extraídas de los informes de sostenibilidad del Banco Citibank de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

7.10. Evaluación de la legitimidad de los informes de sostenibilidad

Teniendo en cuenta la información analizada en los informes de sostenibilidad de los Bancos Davivienda y Citibank en el periodo 2012 - 2016, se procede en la evaluación de las variables analizadas mediante la matriz de legitimidad propuesta en el inicio de este capítulo.

Esta labor se realiza con el propósito de establecer las variables en las cuales los dos bancos analizados tienen una mayor incidencia de legitimidad pragmática o por beneficios o una legitimidad moral o social.

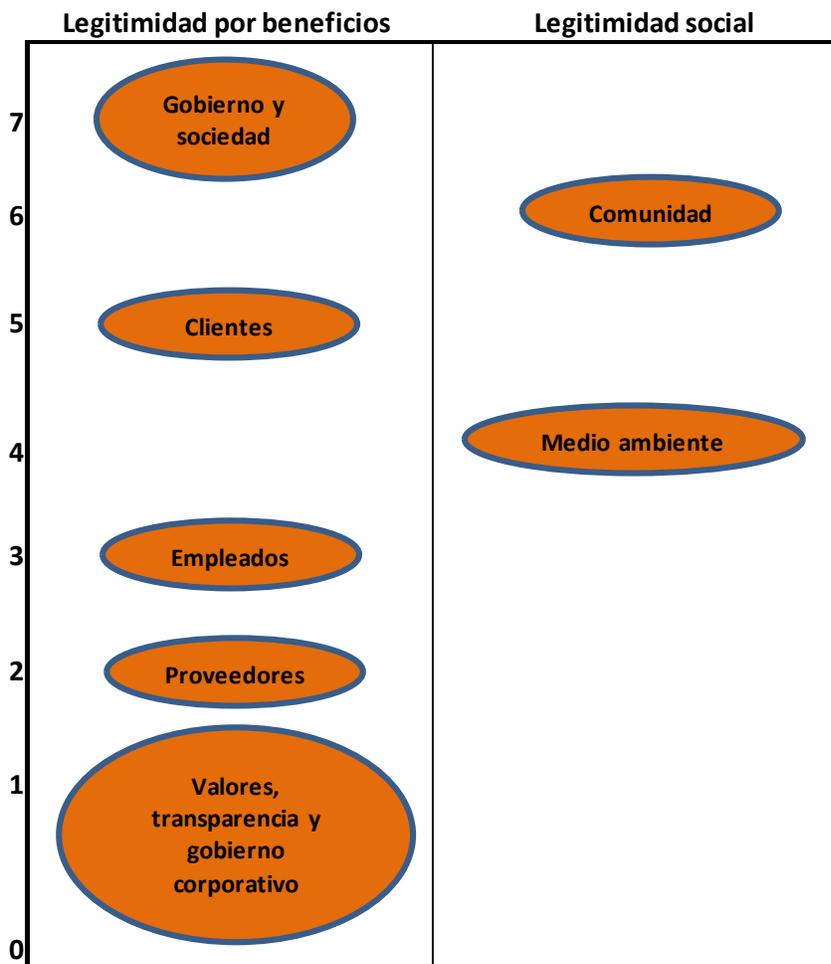
7.10.1. Evaluación de la legitimidad del Banco Davivienda.

Para el desarrollo de esta evaluación se realiza el mapa de legitimidad de cada una de las variables analizadas, de acuerdo a las acciones descritas en los informes de sostenibilidad. Ver figura 2.

Tabla 25. Legitimidad del Banco Davivienda

Categoría	Variables analizadas
1	Valores, transparencia y gobierno corporativo
2	Proveedores
3	Empleados
4	Medio ambiente
5	Clientes
6	Comunidad
7	Gobierno y sociedad

Figura 5. Legitimidad del Banco Davivienda



Fuente: elaboración propia

La figura 1 revela la ubicación de cada una de las variables analizadas del Banco Davivienda, donde se aprecia que las variables: 4. Medio ambiente, 6. Comunidad se ubican dentro del cuadrante de legitimidad social (Ver figura 2), pues a pesar de haber incidencia de estrategias que legitiman a la entidad por beneficios, se observaron mayores acciones que tienen un alto aporte a la sociedad.

Sin embargo, gran parte de las variables analizadas se ubicaron dentro del cuadrante de legitimidad por beneficios (Ver figura 2), dado que muchas de sus acciones representan una manipulación del banco para que se considere una contribución a la sociedad. Entre ellas se mencionan: 2. Proveedores, 5. Clientes. Estas variables se consideraron como las más críticas, debido a que en ellas se vislumbra un alto grado de manipulación, en el sentido de que los beneficios que se expresan tiene una alta dosis de beneficio para el Banco, más que para la comunidad.

También aparecen las variables 1. Valores, transparencia y gobierno corporativo, 3. Empleados, 7. Gobierno y sociedad, donde también se muestran como beneficios para la sociedad más que para la comunidad.

Se puede apreciar que la mayoría de variables analizadas hacen que la entidad incorpore una legitimidad por beneficios dentro de sus estrategias de sostenibilidad.

7.10.2. Evaluación de la legitimidad del Banco Citibank.

Para el desarrollo de esta evaluación se realiza el mapa de legitimidad de cada una de las variables analizadas, de acuerdo a las acciones descritas en los informes de sostenibilidad. Ver figura 3.

Tabla 26. Legitimidad del Banco Citibank

Categoría	Variables analizadas
1	Valores, transparencia y gobierno corporativo
2	Proveedores
3	Empleados
4	Medio ambiente
5	Clientes
6	Comunidad
7	Gobierno y sociedad

de interés, para hacerles creer que su objeto social tiene una alta contribución con la sociedad. Entre ellas se encuentran: 2. Proveedores, 4. Medio ambiente, 5. Clientes, 7. Gobierno y sociedad.

7.11. Legitimidad a luz de la teoría de la agencia y la teoría institucional

En el análisis realizado se observa que las dos entidades financieras evaluadas, legitiman por beneficios las acciones que desarrollan en su contexto de sostenibilidad. Esta característica en principio se sustenta en los fundamentos que se exponen en la teoría de la agencia, pues esta presupone desde la óptica más básica que el "agente" cumpla los deseos del "principal" (el "amo") para que haya cumplido su deber moral con quien le dio el encargo y le paga su salario.

Para el caso de las entidades financieras estudiadas, sus amos (el principal) corresponden a sus accionistas y grupos económicos a los que pertenecen, mientras que el agente representa aquellos administradores que están a cargo de estas empresas. Sin embargo, este último se enfrenta a un dilema muy grande, si se tiene en cuenta que tiene múltiples grupos de interés (otros "amos") que debe satisfacer, cuyos legítimos intereses, frecuentemente son contradictorios entre sí.

En el caso de Davivienda, además de los accionistas que tiene, debe generar resultados ante el grupo Bolívar, al igual que Citibank quien debe responder ante el Citi Group. En este sentido, se puede observar una presión permanente de estos grupos económicos para que cada una de estas entidades, además de ofrecer sus servicios financieros, empaquete dentro de su portafolio, los productos que se ofrecen en las empresas que hacen parte del grupo económico al que pertenecen. Estas prácticas generalmente van en contra de las políticas de transparencia y valores éticos que predicen estas empresas, dado por una influencia de presión ejercida por actividades comerciales que ellas realizan para que los clientes accedan a servicios que no necesitan. Dichas prácticas son evidentes en los portafolios de tarjetas de crédito, créditos de consumo, portafolios de inversión,

entre otros. Donde se aprecia un cobro obligado de seguros, dado que esta es una condición necesaria para acceder a estos servicios, generándole un mayor costo al usuario frente a lo que deben de pagar en altos intereses, cuotas de manejo, y cobros en servicios de cajeros electrónicos, entre otros.

Este es un ejemplo claro de cómo la teoría de la agencia explica la manera como los bancos por más que quisieran generar valor a sus grupos de interés como lo propone Davivienda, o hacerlos partícipes como lo propone Citibank, no es tan fácil lograrlo porque si beneficia a unos, deja insatisfecho a otros.

Este es un motivo por los cuales estas entidades financieras presentan en la mayoría de variables de responsabilidad social evaluadas, una legitimación pragmática o por beneficios y no como una legitimación social o moral como lo muestran ante los ciudadanos incautos en sus informes de sostenibilidad.

En este contexto, se puede decir que dichas entidades financieras pueden lograr como máximo una legitimidad racional o legal como lo describe Weber:

funciona cuando las personas que ejercen autoridad lo hacen amparados en la ley, que es un ordenamiento impersonal, objetivo y abstracto, que ha sido pactado obedecer por los miembros de una sociedad, en este caso las personas que ejercen dominación (ordena y manda) tienen unas competencias limitadas, racionales y objetivas por tanto los miembros de la sociedad no obedecen por atención a la persona, sino a la ley que él representa (Weber, 2002, p.173)

Esto significa que dichas entidades pueden tener un alcance de cumplir las leyes del país en el objeto social de sus negocios, sin que ello signifique el respeto por la ética y la moral, dado que en un sector oligopólico como el financiero, es fácil aprovechar su poder económico para tener un mayor control sobre sus clientes, proveedores, el gobierno, la comunidad, incluso hasta de sus mismos competidores.

Por otra parte, la teoría institucional proporciona una base argumentativa adecuada para estudiar el comportamiento de estas entidades financieras en el contexto institucional, puesto que dichas compañías buscan cumplir tanto con las reglas como con los sistemas de creencias que influyen en su entorno para mantener su legitimidad en un nivel adecuado, e incrementarla para poder sobrevivir. De este modo, la legitimidad se presenta como uno de los factores que regulan el éxito o el fracaso de las organizaciones, convirtiéndose en un elemento clave para las empresas (Diez, Gonzales, & Prado, 2010).

En tal sentido, se observa que los informes de sostenibilidad que anualmente presentan estas compañías como Davivienda y Citibank, buscan de alguna manera preservar la imagen de sus instituciones, la cual es muy cuestionada por un importante sector de la sociedad.

Sin embargo, en el análisis descriptivo realizado se pudo establecer una similitud en las estrategias que utilizan estos dos bancos para legitimar sus acciones en la sociedad. Este tipo de acciones dentro de la legitimidad organizativa se conoce con el nombre de isomorfismo, la cual estudia los factores que llevan a las organizaciones a adoptar estructuras similares. Según Deephouse (1996) el isomorfismo estratégico aumenta la aprobación regulatoria y el respaldo público.

En el caso del sector financiero ya hay autores que han investigado al respecto, como es el caso de Meyer y Rowan, (1997). Estos autores comprobaron, a través de toda la población de los bancos comerciales del área metropolitana de Minneapolis-Saint Paul, existe una relación positiva entre el isomorfismo estratégico y las múltiples medidas de la legitimidad.

Estos autores, encontraron que dichas compañías (Los bancos comerciales) “les interesa ser identificadas como empresas responsables con el objetivo estratégico de incrementar, o bien subsanar la percepción del estatus de legitimidad por una de las principales partes interesadas, el cliente o el consumidor. Esto implica que la legitimidad puede ser gestionada según el objeto de deseo de las organizaciones y no es gratuita ya que, permite a las empresas obtener mayores recursos críticos de forma interesada, favoreciendo su crecimiento o permitiendo su supervivencia. Por último, facilita una buena relación con uno de sus principales grupos de interés, los clientes o consumidores”. (Meyer & Rowan, 1997)

El argumento anterior evidencia que las empresas deben valerse de unas inversiones estratégicas sobre estos grupos de interés, los cuales se expresan claramente como costos de agencia que son necesarios para alcanzar el objetivo de las organizaciones, especialmente para maximizar su valor corporativo. Sin embargo, dichos costos generalmente se trasladan a los gastos financieros de los usuarios, quienes en últimas terminan pagando todos estos beneficios que otorga el sector financiero.

En efecto, se puede concluir que la dinámica de legitimidad de muchas empresas, no solo las del sector financiero, pueden estar manipulando con sus informes de sostenibilidad, el impacto que le generan a sus grupos de interés, haciéndoles creer que sus actividades productivas son beneficiosas para la sociedad.

8. Conclusiones

1. Se realizó la revisión bibliográfica del tema de estudio, el cual sirvió de soporte teórico para abordar los siguientes objetivos de la investigación. Como primera medida se describió la teoría de legitimidad que en su contexto conceptual relaciona la identidad social que proporciona los términos de legitimidad y reputación, dado que el primero va focalizado a que los estándares de funcionalidad de las empresas sean aceptados socialmente, mientras que en la reputación es lograr que la organización alcance una diferenciación frente a sus competidores. En este escenario, se observa cómo en los últimos años ha crecido en las compañías, y en especial las del sector financiero un interés por mejorar en estos dos aspectos.

2. La legitimidad les proporciona a las empresas las líneas de poder para tener un dominio sobre sus grupos de interés, donde la legitimización social es más indispensable que la reputación. Si se lleva esta conceptualización a la realidad del Banco Davivienda y Citibank, se evidencia que en el entorno oligopólico en el que se desenvuelven estas empresas en Colombia, las cuales están respaldadas por un fuerte músculo financiero, se les facilita el acceso a estas prácticas de dominación.

3. En la teoría de legitimidad organizacional se argumenta que es una estrategia utilizada por las empresas para lograr actos de obediencia en sus grupos de interés, de tal manera que estos se movilicen favorablemente en la búsqueda de los objetivos que persigue la organización. Esta es una dinámica clara de la legitimidad por beneficios que ejercen algunas empresas que tienen poder de dominio, como las que se observaron en el Banco Davivienda y Citibank.

4. De acuerdo a la teoría analizada se distinguen tres formas de legitimización por parte de las empresas, una de ellas es la racional, la cual consiste en legitimar sus actuaciones mediante normas que tienden a obedecer los grupos de interés. En el caso de este trabajo, se pudo observar que el Banco Davivienda y Citibank mediante sus políticas internas, utilizan este instrumento para modelar las actuaciones en los empleados, clientes, accionistas y proveedores, donde se ejerce un dominio que fluye en su propio beneficio.

5. La legitimidad de las organizaciones se basa en un contrato social donde las empresas dentro de su operación deben alinear sus valores corporativos a los de la sociedad para generar un beneficio social que les permita legitimar sus actuaciones. En este aspecto, cabe mencionar que el Banco Davivienda y Citibank por lo general, muestran en sus informes un conjunto de valores corporativos que se alinean a los intereses de la comunidad, aunque en la práctica de su gestión, se observa ciertas contradicciones que más adelante serán detalladas.

6. En el trabajo también se relacionaron los conceptos de la teoría de la agencia, donde participa un agente en beneficio de un principal con el propósito de cumplir los objetivos de este último. Estos lineamientos teóricos son muy aplicables en la relación que existe entre el principal y el agente en las entidades financieras, dado que a través de ella se puede visualizar cómo los administradores o agentes del Banco Davivienda y Citibank se ven limitados por los compromisos que tienen con su principal para desarrollar acciones que complazcan los intereses de todos sus grupos de interés.

7. Otra de las teorías relacionadas en el estudio trata de la teoría institucional que mediante reglas y normas busca modelar el patrón de comportamiento de las organizaciones. En este tipo de enfoques se plantean estrategias institucionales que desarrollan las empresas desde el ámbito formal, mediante el establecimiento de valores, objetivos, organigramas, manuales, entre otros. Hasta el ámbito informal que se presenta por fuera de esta formalidad, como las reuniones sociales entre empleados y todas aquellas que no hacen parte del contexto laboral. En este sentido, se pudo observar dentro de las actividades desarrolladas por los bancos analizados, que estas dos estrategias son impulsadas para influenciar en beneficio propio a sus grupos de interés, mediante su gobierno corporativo y políticas en aspectos de tipo formal, y con actividades de bienestar para los empleados, al igual que eventos sociales para la comunidad en aspectos de tipo informal.

8. la historia de la banca en Colombia se ha caracterizado por presentar fuertes barreras de entrada, como la alta regulación y los cuantiosos recursos financieros que se requieren para su operación, lo que ha permitido una alta concentración del sector. Esta dinámica ha imperado hasta entonces, generando un alto poder de la banca que le ha servido para consolidar su dominio en gran parte de las esferas sociales, económicas y políticas del país.

9. Cuando se analiza la caracterización del Banco Davivienda y el Banco Citibank se aprecia que hay una fuerte relación de la teoría de la agencia en este tipo de entidades, las cuales buscan legitimar ante la sociedad unas intenciones de apoyo y contribución, cuando su compromiso está en generar resultados económicos a los grupos que los respaldan. Por un lado aparece el Grupo Bolívar con el Banco Davivienda y el Grupo Citi Group con Citibank. La teoría se aplica cuando se observa que el agente (las directivas de los bancos), debido a la presión que

ejerce el principal (Grupos y accionistas) por el alcance de resultados, no pueden satisfacer el compromiso social que tienen con sus grupos de interés.

10. En la caracterización de las entidades financieras analizadas se pudo establecer que tienen una alta institucionalidad, basadas en políticas y gobiernos corporativos que orientan su identidad como empresa y el comportamiento de los empleados, tal como lo establece la teoría institucional. En este aspecto se pudo observar que tanto Davivienda como Citibank tienen institucionalizado cada uno de los componentes que regulan la relación que tienen con los diferentes grupos de interés, lo que supone medidas de legitimidad para que cada uno de los actores del grupo obedezcan a los propósitos que buscan estos bancos. Por lo tanto, esta es una medida que usan estas empresas para legitimar su dominio sobre sus empleados, clientes, proveedores y comunidad.

11. En la caracterización de las entidades financieras también se pudo determinar el isomorfismo que existen en estas empresas, pues esto se observa en la similitud de estrategias que emplean tanto el Banco Davivienda como el Citibank para legitimar sus operaciones. En efecto, esta práctica que ha sido generalizada por estas empresas, pueden generar una mayor credibilidad en aquellos incautos que al ver estas actuaciones en el sector pueden considerarlo como legítimo y de esta manera estimular actos de obediencia en los diferentes grupos de interés.

12. Analizando las actividades de sostenibilidad de las entidades Davivienda y Citibank, se observa que en el periodo evaluado (2012-2016) hay una alta incidencia de la legitimidad por beneficios, donde se busca resaltar las bondades sociales de sus productos financieros, a sabiendas

de que hay una doble moral cuando en la realidad los usuarios terminan pagando elevados costos financieros y son sometidos a fuertes medidas de cobro.

13. En el análisis de legitimidad realizado para el Banco Davivienda se pudo determinar que las variables donde más se presenta la legitimización por beneficios son las de gobierno y sociedad, clientes, empleados, proveedores y valores y transparencia, dado que allí se observan más acciones del banco donde busca ejercer dominio sobre sus grupos de interés.

14. En el caso de Citibank se concentra en las variables de gobierno y sociedad, clientes, medio ambiente y proveedores. Estas se dan principalmente por la alta influencia o dominio que ejerce esta empresa, mediante prácticas institucionales que se enfocan en modelar el comportamiento de sus grupos de interés con sus políticas y gobierno corporativo para inducirlos en actos de obediencia que contribuyan con sus objetivos empresariales.

15. En vista de que mantener una imagen social aceptable ante la comunidad y un estatus elevado en la industria es una estrategia costosa para cualquier organización que decida emprender estos caminos, se observa que en el Banco Davivienda y Citibank, los usuarios de estos servicios terminan financiando estas prácticas con el pago de altos costos financieros de sus productos, puesto que no solo tienen que lidiar con las altas tasas de interés que cobran por sus servicios, sino por las erogaciones adicionales que no son contratados de manera consciente por los clientes, dado que son añadidos en la letra pequeña de sus contratos, mediante seguros, cuotas de manejo, gastos administrativos, entre otros.

16. El banco Davivienda en cabeza del Grupo Bolívar ha influido de manera importante en la economía nacional, en grandes proyectos de vivienda, de infraestructura y de impulso en la bancarización de la población, logrando un alto reconocimiento ante cualquier ciudadano del común. No obstante, ese alto nivel de influencia ha servido para convencer a los incautos sobre las bondades sociales que genera la entidad, cuando en el proceso de su operación se evidencian elementos que inducen a una legitimidad por beneficios.

17. En el caso de Citibank, el plus que tiene como Banco de reconocimiento mundial, debería traducirse en más acciones de sostenibilidad que obedezcan a una legitimidad social; sin embargo, en el entorno sectorial en el que se desenvuelve en Colombia lo lleva a seguir las mismas prácticas de los bancos Colombianos que aprovechan su poder y la estructura oligopólica para ejercer dominio sobre sus grupos de interés.

18. El análisis realizado pudo evidenciar que no es fácil para las organizaciones Davivienda y Citibank satisfacer las necesidades de sus grupos de interés en un acto de legitimar sus operaciones y mantener una imagen corporativa de empresas sostenibles, entendiéndose estas como aquellas que además de crear valor económico, generan asimismo valor social y medioambiental aportando al óptimo progreso de la comunidad, dado que hay presiones importantes como las planteadas en la teoría de la agencia, donde el principal (accionistas y grupos financieros) son los que terminan imponiendo sus condiciones sobre el agente (directivas), para que se les garantice los beneficios deseados.

9. Bibliografía

Archel, P. (2007) *Teoría en investigación crítica en contabilidad: un estudio de caso*. España: Editorial Graficas ORMAG.

Banco Davivienda (2015) *Informes de sostenibilidad*. Bogotá. p33.

Banco Davivienda (2015) *Informes de sostenibilidad*. Bogotá. p43.

Banco Davivienda (2015) Informe de gestión del año 2014. Bogotá. p26. Recuperado de Internet: www.bancodavivienda.com

Banco Davivienda. (2016) Informe de sostenibilidad. Bogotá: Estudios económicos del Banco Davivienda.

Basu, A. K., Lal, R., Srinivasan, V., & Staelin, R. (1985). Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective. *Marketing Science*, 4 (4), 267-291.

Burns, T., Stalker, G., Lawrence, P., & Lorsch, J. (2001). *Contingency Theory*. NAKISA.

Calvo, C. (2010). Las diferentes teorías que sustentan la Responsabilidad Social de la empresa: estado de situación y prospectiva. Obtenido de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334_calvo.pdf

Cámara de Comercio de Cali. (2017) Informes económicos. Cali.

Carrillo, J., Toca, C. (2014). Léxico para la responsabilidad social empresarial. *Diario la República*, 104.

Cinco bancos colombianos entre los 50 más grandes de Latinoamérica (2014, 08 de enero)

Caracol Radio. Recuperado de

http://caracol.com.co/radio/2014/01/08/economia/1389184020_050913.html

Chaguendo, F.E. (2013,7 de Abril) Sistema financiero de Colombia es sólido pero necesita cambios: Asobancaria. *El país*. Recuperado de

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/sistema-financiero-pais-solido-pero-requiere-cambios-asobancaria>

City Bank (2016) Código de buen gobierno. City Bank Colombia. p3. Recuperado de Internet: www.citybankcolombia.com

City Bank (2014) Informe de sostenibilidad. 2013. Enero de 2014. p15. Recuperado de Internet: www.citybankcolombia.com

Citibank (2014) *Informe de sostenibilidad*. Bogotá. p60.

Citibank (2015) *Informe de sostenibilidad*. Bogotá. p58.

Citibank (2015) *Informe de sostenibilidad*. Bogotá. p64.

Commons, J. (1931). Institutional economics. *American Economic Review*, 21. 648-657.

Corficolombiana (2016) Perspectivas económicas Corficolombiana, Proyecciones 2017: Ajuste de cuentas. Bogotá, Colombia.

Correa, A., Pulgarín, A., (2010). La RSE como un elemento de revelación de información cualitativa y adicional en las empresas: Un aporte a la confianza corporativa. *Contaduría Universidad de Antioquia*. 56, 137-156

DANE. (2018). Indicadores de Cuentas Nacionales. Bogotá.

Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosure - a theoretical foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), 282-311.

- Demski, J. S., & Feltham, L. S. (1978). *Cost determination: A conceptual approach*. Ames : Low state university press.
- Dhunpy, D. (1996). Organizational change in a corporate setting. *Human relations*, 49, 541-552.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-60.
- DiMaggio, Paul J. ; Powell, Walter W. (1991). 'Introducción'. En PJ DiMaggio y W. Powell (eds.) *'The New Institutionalism and Organizational Analysis'*, pp. 1-38. Chicago: Prensa de la Universidad de Chicago.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Douma, S., & Schreuder, H. (2009). *Enfoque económicos para el análisis de las organizaciones*. Madrid: Pearson educación SA.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975.). La legitimidad de la organización: Los valores sociales y el comportamiento organizacional. . *Pacífico Sociological Review*, 18 (1), 122-136.
- Eccles, R. (1985). Transfer pricing as a problem of agency. En J. Pratt, & R. Zeckhauser, *Principals and agents: The structure of business* (págs. 151-186). Boston: Harvard Business School Press.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31, 134-149.

- El crecimiento económico de Colombia en el 2014 se perfila hacia 4.7%. (2014, 15 de diciembre) El tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-economico-de-colombia-en-el-ano-2014/14980966>
- Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88,, 288-307.
- Fombrun, C. &. (2004). *Fame and fortune: How successful companies build winning reputation*. New Jersey: Pearson Education.
- García, M. G. (2003). *El gobierno corporativo y las decisiones de desarrollo empresarial*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Gil, A.M. & Paula, L.B. (2011) La gestión de los grupos de interés: Una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Métodos cuantitativos para la economía y la empresa*. 11 (51), 71-91
- Global Bank (2018) «Citi | Responsible Finance - Financial Ingenuity - Global Bank». Consultado el Enero 31, 2018.
- Gómez, M., (2012) Los informes de Responsabilidad Social Empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano. *Cuadernos de contabilidad*, 13 (32), 121-158.
- Habermas, J. (1999). *Facticidad y validez*. Madrid: Trotta.
- Habermas, J. (1999). *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Madrid: Ediciones catedra SA.

- Hart, S.L. & Milstein, M (2003) Creating sustainable value. *Academy of management executive*, 17 (2), 56-59.
- Hernández, C., Fernández, C., Baptista, P., (1997) *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW HILL.
- Hodgson, G. (2001) El enfoque de la economía institucional. *revista mexicana de ciencias políticas y sociales, Vol XLIV*. 15 -62
- Ingram, D. (2009). *The Agency Theory in Financial Management*. Obtenido de <http://smallbusiness.chron.com/agency-theory-financial-management-81899.html>
- Javernick, W., & Scott, W. (2010, pp. 546–557). *Who Needs to Know What? Institutional Knowledge and Global Projects..* Journal Constr. Eng. Management.
- Jensen , M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of financial Economics, Vol 3*.
- Jensen, M. (1983). Organization theory and methodology. *Accounting Review, 56*, 319-338.
- Knetter, M. M. (1989). Price discrimination by US and German exporters. *American Economic Review, 79 (1)*, 198-210.
- Kosnik, R. D. (1987). Greenmail: A study in board performance in corporate governance. . *Administrative Science Quarterly, 32*, 163-185.
- Kraft, M. E., & Furlong, S. R. (2007). *Public Policy: Politics, Analysis, and Alternatives*. Washington, DC: CQ Press.

- Lindblom, C. (1994). *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*. Nueva York: Trabajo presentado en la conferencia organizada por la revista perspectivas críticas en contabilidad.
- Marqués, Christopher; Tilcsik, Andrés. (2016). *Equivalencia institucional: cómo la industria y los compañeros de la comunidad influyen en la filantropía corporativa" . Organización Ciencia .*
- Marquis, C., & Andrés, T. (2013). Toward A Multilevel theory. *The Academy of Management Journal, 7 (1)*, 193-243.
- Martinson, M. G., & Hempel, P. S. (1998). Chinese business process re-engineering. *International journal of information, 18 (6)*, 393-407.
- Méndez, C., (1988) *Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables administrativas*. Colombia: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana S.A.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1997). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology, 83 (2)*, 340–363.
- Mitnick, B. M. (1986). The theory of agency and organizational analysis. Unpublished working paper, University of Pittsburgh.
- Naciones Unidas. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Recuperado de: <https://undocs.org>
- Nadler, D., Shaw, R. B., Walton, E. A., & associates. (1994). *Discontinuous change: Leading organizational transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Navis, C. (2014). Legitimate distinctiveness and the entrepreneurial identity: Influence on investor judgments of new venture plausibility. Madison: University of Wisconsin.
- North, D. (1990). Institutions, institutional change and economic performance . New York: Cambridge university press.
- North, D. C. (9 de diciembre de 1993). Economic performance through time. *Prepared for presentation as the Prize Lecture in Economic Science in memory of Alfred Nobel*. Washington University, St Louis.
- North, D., Wallis, J., & Webb, S. (2009). *Repensando los problemas del desarrollo y Violencia* ". . Documento de trabajo inédito, 8 de junio, 2009. Sala-i-Martin, Xavier. 2002. "15 Años de la.
- Novo, M. (1996) La Educación Ambiental formal y no formal: dos sistemas complementarios. *Revista iberoamericana de educación*, 75-102.
- OLADE (Organización Latinoamericana de Energía). (2014) *Metodología para la implementación de acciones de RSE en empresas del sector energético con equidad de género*. Costa rica. Recuperado de Internet: <http://www.olade.org/sites/default/files/CIDA/Metodologia%20Replicable.pdf>
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information systems research*, 7(1), 63-92.
- Perdigueru, T., (2003) *La Responsabilidad Social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.

- Peris, M., Rueda, C., de Souza, C., & Pérez, M. (2012). Fundamentos de la teoría Organizativa de Agencia. *Nuevas corrientes de pensamiento económico*, 107-118.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: a critical essay*. New York: Random House.
- Porras, J., & Silvers, R. C. (1997). Organization development and transformation. *Annual review of psychology*, 42, 51-78.
- Porter, M. (2001) *Ventaja Competitiva*. México: ECOE.
- Quinche, F., (2014) Desresponsabilización mediante la Responsabilidad Social: Una evaluación retórica a las cartas de los presidentes presentes en tres informes de Responsabilidad Social Empresarial en Colombia. *Cuadernos de contabilidad*. 15 (37), 153-185.
- Ramirez, A., Sánchez, J., García, A. (2003). El desarrollo sustentable: interpretación y análisis. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad de la Salle*, 6 (21).
- Riaz, S. (2009:pp. 26-35). *The global financial crisis: an institutional theory analysis*. Critical Perspectives on International Business.
- Rivera Godoy, J. (1998). Aporte de la teoría de la agencia al puzzle de la estructura del capital. *Cuadernos de Administración*, 16(24), 129-167.
- Robbins, S. (2008) *Administración*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Sáenz, C., (2010) Las memorias de sostenibilidad y su divulgación. *Contaduría universidad de Antioquia*, 57, 107-118.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publication.

- Scott, W. R. (2004). Intitucional theory. *Encyclopedia of social theory*, 408-414.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles: Sage Publications.
- Sedam, M. (2015). *Team communication: The social identity approach to collaboration*. Monterey, California: Naval postgraduat school.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration* . New york: Harper and Row.
- Serna, M., Mora, A., & Serna, N. (2015) Las entidades bancarias en Colombia, consecuencia de un movimiento constante del sector bancario. *Revista MBA*. Universidad EAFIT, 32 - 53.
- Shiller, R. (2012) *Finance and the Good Society*. Princeton University Press, 288.
- Spence, M., & Zeckhauser, R. (1971). Insurance, information, and individual. *American economic review*, 61, 380-391.
- Study.com. (2003:2018). *Fiduciary Duties of an Agent*. Obtenido de <https://study.com/academy/lesson/fiduciary-duties-of-an-agent.html>
- Suchman , M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management Review*, 517-610
- Superintendencia Financiera (2018) *Costos financieros de los Bancos en Colombia*. Bogotá. Recuperado de Internet: www.superintendenciafinanciera.gov.co.
- Teskey, G., Schnell, S., & Poole, A. (2012). *Beyond capacity – addressing authority and legitimacy in fragile states*. Washington DC: The World Bank.

Utilidad de occidente se catapultó en diciembre (2015, 20 de febrero). *Revista Dinero*.

Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/utilidades-bancos-colombia-2014/206047>

Veblen, T. (1971). *Teoría de la clase ociosa*. México, Fondo de Cultura Económica.

Vidal, I. (2011). Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la empresa. Recuperado de:

<https://www.desarrollando-ideas.com>

Villabona, J., (2015) *Un país trabajando para los bancos*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*. España: Fondo de cultura económica.

Anexos

Anexo A. Costos financieros de la Superintendencia Financiera – Cuenta de ahorros – Promedio año 2017

ENTIDADES TARIFAS	Cuota de Manejo				Costo del talonario para el manejo de la cuenta de ahorros		Consulta de saldo			Retiros	
	Cuenta de ahorros		Tarjeta débito de la cuenta de ahorros				Cajero de la entidad	Cajero de otra entidad	Internet	Cajero de la entidad	Cajero de otra entidad
	Valor de la cuota	Forma de cobro	Valor de la cuota	Forma de cobro	Valor del talonario	N° de volantes	Valor de la consulta	Valor de la consulta	Valor de la consulta	Valor del retiro	Valor del retiro
Banco Agrario de Colombia S.A.			\$ 7,300	M.A.	\$ 85,172	20	\$ 1,400	\$ 4,500		\$ 1,400	\$ 4,500
Banco Caja Social S.A.								\$ 4,750			\$ 4,750
Banco Comercial Av Villas S.A.	\$ 6,605	M.V.	\$ 11,900	M.A.	\$ 114,121	20	\$ 1,500	\$ 9,000		\$ 1,500	\$ 5,020
Banco Compartir S.A.			\$ 4,800	M.A.	\$ 16,300	10	\$ 1,450	\$ 4,849		\$ 1,450	\$ 4,849
Banco Coomeva S.A.			\$ 10,200	M.A.	\$ 59,500	20	\$ 2,037	\$ 4,824		\$ 1,608	\$ 4,824
Banco Cooperativo Coopcentral			\$ 6,500	M.V.	\$ 51,600	30		\$ 4,750		\$ 1,700	\$ 4,750
Banco Itaú Corpbanca Colombia S.A.	\$ 11,285	T.A.			\$ 97,867	30	\$ 2,100	\$ 4,600		\$ 2,100	\$ 4,600
Banco Davivienda S.A.			\$ 11,500	M.A.	\$ 98,750	20		\$ 5,000			\$ 5,000
Banco de Bogotá			\$ 10,850	M.A.	\$ 81,991	15	\$ 1,500	\$ 4,840		\$ 1,500	\$ 4,840
Banco de las Microfinanzas Bancamia S.A.			\$ 3,700	M.A.				\$ 3,500			\$ 3,500
Banco de Occidente			\$ 11,300	M.A.	\$ 71,400	30	\$ 1,500	\$ 3,950		\$ 1,500	\$ 4,700
Banco Falabella S.A.			\$ 9,900	M.V.				\$ 4,670			\$ 4,670
Banco Finandina S.A.			\$ 12,900	M.A.	\$ 64,000	3		\$ 4,200			\$ 2,700
Banco GNB Sudameris								\$ 4,350			\$ 4,350
Banco Mundo Mujer S.A.			\$ 5,900	M.A.				\$ 4,100			\$ 4,100
Banco Multibank S.A.			\$ 5,000	M.A.				\$ 4,000			\$ 4,000
Banco Pichincha S.A.			\$ 10,400	M.A.				\$ 4,846			\$ 4,846
Banco Popular S.A.	\$ 10,055	M.V.	\$ 10,300	M.A.	\$ 81,991	20	\$ 1,500	\$ 4,450		\$ 1,500	\$ 4,450
Banco Procredit Colombia S.A.			\$ 7,695	M.A.	\$ 5,129	45		\$ 3,965			\$ 3,695
Banco Santander de Negocios Colombia S.A.											
Banco W S.A.											
Bancolombia S.A.			\$ 10,600	M.A.	\$ 73,800	20		\$ 4,440			\$ 4,440
BBVA Colombia			\$ 11,100	M.A.	\$ 101,031	20	\$ 1,950	\$ 4,800		\$ 1,950	\$ 4,800
Citibank-Colombia			\$ 10,990	M.A.				\$ 4,690			\$ 4,690
Colpatria Red Multibanca					\$ 129,000	20		\$ 4,565			\$ 4,565
CFI											
Corficolombiana S.A.											
Coltefinanciera S.A.			\$ 8,000	M.V.	\$ 32,963	25		\$ 4,600			\$ 4,600
Financiera Juriscoop S.A.			\$ 9,245	M.V.			\$ 2,000	\$ 4,815		\$ 2,000	\$ 4,815
Financiera Pagos Internacionales S.A.	\$ 3,000	M.A.									
Gros & Finanzas Compañía de Financiamiento S.A.			\$ 5,900	M.V.				\$ 3,400			\$ 4,500
Oicolumbia											
Servicios Financieros S.A.			\$ 7,000	M.V.							
COOP											
Confiar Cooperativa Financiera			\$ 6,000	M.V.	\$ 35,000	30		\$ 3,800			\$ 3,800
Coofinep Cooperativa Financiera			\$ 4,800	M.A.	\$ 43,000	30		\$ 4,849			\$ 4,849
Cooperativa Financiera Cotrafa			\$ 1,900	M.V.	\$ 4,000	25		\$ 1,500			\$ 1,500
Cooperativa Financiera de Antioquia C.F.A.			\$ 5,950	M.V.	\$ 40,000	30	\$ 1,550	\$ 4,800		\$ 1,550	\$ 4,800
JFK Cooperativa Financiera					\$ 37,000	30					

Continúa

ENTIDADES TARIFAS		Transferencias a cuentas de diferente titular de la entidad		Pagos a terceros		Costo por consignación nacional en oficina diferente a la de radicación	Costo fijo por acceso a internet
		Cajero de la entidad	Internet	Cajero de otra entidad	Internet		
		Valor de la transferencia	Valor de la transferencia	Valor del pago	Valor del pago	Valor del cobro	Valor del acceso
Bancos	Banco Agrario de Colombia S.A.					\$ 11,900	
	Banco Caja Social S.A.					\$ 14,280	
	Banco Comercial Av Villas S.A.	\$ 1,500		\$ 9,000		\$ 14,161	
	Banco Compartir S.A.						
	Banco Coomeva S.A.		\$ 1,531	\$ 4,807	\$ 1,311	\$ 10,234	
	Banco Cooperativo Coopcentral		\$ 1,300			\$ 8,800	
	Banco Itau Corpbanca Colombia S.A.	\$ 2,100		\$ 4,600	\$ 1,230	\$ 17,439	
	Banco Davivienda S.A.			\$ 5,000		\$ 14,100	
	Banco de Bogota	\$ 1,500		\$ 4,840		\$ 14,161	
	Banco de las Microfinanzas Bancamia S.A.			\$ 3,500		\$ 4,350	
	Banco de Occidente	\$ 1,500		\$ 4,800		\$ 14,161	
	Banco Falabella S.A.						
	Banco Finaidina S.A.						
	Banco GNB Sudameris			\$ 4,350			
	Banco Mundo Mujer S.A.						
	Banco Multibank S.A.						
	Banco Pichincha S.A.					\$ 10,200	
	Banco Popular S.A.	\$ 1,500		\$ 4,450		\$ 13,566	
	Banco Procredit Colombia S.A.			\$ 3,965			
	Banco Santander de Negocios Colombia S.A.		\$ 1,500		\$ 4,300		\$ 110,000
	Banco W S.A.						
Bancolombia S.A.					\$ 9,700		
BBVA Colombia	\$ 1,950		\$ 4,800		\$ 15,232		
Citibank-Colombia			\$ 4,690		\$ 12,800		
Colpatris Red Multibanca							
CFI	Corficolombiana S.A.						
CF	Coltefinanciera S.A.						
	Financiera Juriscoop S.A.		\$ 500				
	Financiera Pagos Internacionales S.A.					\$ 3,000	
	Giros & Finanzas Compañía de Financiamiento S.A.					\$ 9,181	
	Oicolumbia						
COOP	Servicios Financieros S.A.						
	Confiar Cooperativa Financiera			\$ 3,800			
	Coofinep Cooperativa Financiera					\$ 1,200	
	Cooperativa Financiera Cotrafa		\$ 1,800				
	Cooperativa Financiera de Antioquia C.F.A.		\$ 3,094		\$ 2,380	\$ 11,424	
JFK Cooperativa Financiera							

Fuente: Superintendencia financiera. Informe. Evolución de las tasas de los servicios financieros. Diciembre 2017. P. 17. Consultado el 3 de septiembre de 2018. Disponible en: file:///C:/Users/DAVID_28/Downloads/evoluciontarifasfinancierasdic2017.pdf

Anexo B. Costos financieros de la Superintendencia Financiera – Tarjetas de crédito – Promedio año 2017

ENTIDADES \ TARIFAS		Tasa efectiva anual (tarjeta de crédito)	Cuota de manejo							
			VISA		MASTER CARD		AMERICAN EXPRESS		DINERS	
			Valor de Tasa	Valor Cuota	Forma de Cobro	Valor Cuota	Forma de Cobro	Valor Cuota	Forma de Cobro	Valor Cuota
BANCOS	Banco Agrario de Colombia S.A.	21.65%	\$ 17,053	M.A.						
	Banco Caja Social S.A.	29.50%	\$ 57,550	T.A.	\$ 57,550	T.A.				
	Banco Comercial Av Villas S.A.	23.31%	\$ 65,700	T.A.	\$ 65,700	T.A.				
	Banco Coomeva S.A.	28.39%	\$ 16,000	M.V.						
	Banco Cooperativo Coopcentral	27.07%	\$ 15,400	M.A.						
	Banco Itaú Corpbanca Colombia S.A.	30.12%	\$ 57,600	T.A.	\$ 57,600	T.A.				
	Banco Davivienda S.A.	26.93%	\$ 62,400	T.A.	\$ 62,400	T.A.			\$ 74,300	T.A.
	Banco de Bogota	29.24%	\$ 60,600	T.A.	\$ 60,600	T.A.				
	Banco de Occidente	26.61%	\$ 62,550	T.A.	\$ 62,550	T.A.				
	Banco Falabella S.A.	27.01%			\$ 14,700	M.V.				
	Banco Finandina S.A.	30.32%	\$ 14,900	M.V.						
	Banco GNB Sudameris	30.16%	\$ 48,600	T.V.						
	Banco Pichincha S.A.	27.03%	\$ 47,500	T.A.						
	Banco Popular S.A.	26.01%	\$ 18,000	M.V.	\$ 18,000	M.V.				
	Bancolombia S.A.	28.99%	\$ 19,000	M.A.	\$ 19,000	M.A.	\$ 21,000	M.A.		
	BBVA Colombia	29.62%	\$ 58,000	T.A.	\$ 58,000	T.A.				
	Citibank-Colombia	30.54%	\$ 21,000	M.A.	\$ 21,000	M.A.				
	Colpatría Red Multibanca	30.13%	\$ 63,900	T.A.	\$ 63,900	T.A.				
C.F.	Financiera Juriscoop C.F.	29.97%	\$ 8,700	M.V.						
	Giros & Finanzas C.F.	30.91%								
	Servicios Financieros S.A.	31.05%			\$ 17,500	M.V.				
	Tuya S.A.	31.04%								
COOP	Confiar Cooperativa Financiera	23.36%			\$ 13,000	M.A.				

Continúa

ENTIDADES \ TARIFAS				Avances						
				TARJETAS PROPIAS			Oficina	Cajero de la entidad	Cajero de otra entidad	Internet
				Nombre de la tarjeta	Valor cuota	Forma de cobro	Valor del avance	Valor del avance	Valor del avance	Valor del avance
Bancos	Banco Agrario de Colombia S.A.				\$ 4,500	\$ 4,500				
	Banco Caja Social S.A.			\$ 6,950	\$ 4,300	\$ 4,750				
	Banco Comercial Av Villas S.A.			\$ 9,250	\$ 6,950	\$ 5,020	\$ 5,891			
	Banco Coomeva S.A.	"Tarjeta Coomeva"	\$ 10,000	M.V.	\$ 7,000	\$ 5,360	\$ 4,824	\$ 4,824		
	Banco Cooperativo Coopcentral			\$ 8,600	\$ 4,750	\$ 4,750				
	Banco Itaú Corpbanca Colombia S.A.			\$ 10,200	\$ 4,600	\$ 4,600	\$ 4,600			
	Banco Davivienda S.A.	"Spring Step"	\$ 7,800	M.A.	\$ 9,800	\$ 9,800	\$ 5,000	\$ 4,800		
	Banco de Bogota			\$ 10,100	\$ 4,840	\$ 4,840				
	Banco de Occidente			\$ 10,472	\$ 4,800	\$ 4,800				
	Banco Falabella S.A.	"CMR Falabella"	\$ 18,900	M.V.	\$ 8,200	\$ 4,670	\$ 4,670	\$ 4,670		
	Banco Finandina S.A.			\$ 9,000		\$ 4,300				
	Banco GNB Sudameris			\$ 4,100		\$ 4,350				
	Banco Pichincha S.A.			\$ 10,950		\$ 4,846				
	Banco Popular S.A.			\$ 11,186	\$ 4,840	\$ 4,760				
	Bancolombia S.A.			\$ 9,400	\$ 4,440	\$ 4,440				
	BBVA Colombia			\$ 12,000	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800			
	Citibank-Colombia			\$ 13,400	\$ 4,800	\$ 4,800				
	Colpatria Red Multibanca	"Fácil Codensa"	\$ 9,990	M.V.	\$ 12,900	\$ 4,565	\$ 4,565	\$ 4,565		
C.F.	Financiera Juriscoop C.F.			\$ 8,000	\$ 4,815	\$ 4,815				
	Giros & Finanzas C.F.	"La 14"	\$ 14,900	M.V.	\$ 7,900					
	Servicios Financieros S.A.	"Olimpica"	\$ 17,500	M.V.			\$ 4,589			
	Tuya S.A.	"Tarjeta Éxito"	\$ 16,900	M.V.	\$ 10,500		\$ 4,849			
COOP	Confiar Cooperativa Financiera			\$ 1,500	\$ 3,900	\$ 3,900				

Fuente: Superintendencia financiera. Informe. Evolucion de las tasas de los servicios financieros. Diciembre 2017. P. 20. Consultado el 3 de septiembre de 2018. Disponible en: file:///C:/Users/DAVID_28/Downloads/evoluciontarifasfinancierasdic2017.pdf