

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA DE LOS PRINCIPALES BANCOS DE COLOMBIA**

**ANDRÉS MAURICIO PALADINES MAYA
JAIME ANDRÉS GONZÁLEZ ARBOLEDA**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2020**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA DE LOS PRINCIPALES BANCOS DE COLOMBIA**

**ANDRÉS MAURICIO PALADINES MAYA
JAIME ANDRÉS GONZÁLEZ ARBOLEDA**

**MONOGRAFÍA DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director:
PhD. CARLOS HERNAN GONZALEZ CAMPO**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2020**

RESUMEN

Un análisis de la RSE en los lineamientos estratégicos de gran parte de los Bancos comerciales que tienen actividad en Colombia, muestra la postura de los bancos comerciales frente a los aspectos sociales, de medio ambiente y económicos que involucran a sus stakeholders. Se realiza una revisión bibliográfica de diferentes textos y autores más representativos de la RSE y la planeación estratégica. El trabajo también intenta determinar que entienden los Bancos en Colombia por RSE, teniendo como base los informes de gestión y otros documentos que hacen parte de los lineamientos estratégicos de las organizaciones bancarias en Colombia. El elemento principal que presenta el trabajo de investigación es el desarrollo de las fichas que evalúan a los bancos bajo criterios que identifican los niveles de RSE, los cuales se dividen en Si se presenta, No se presenta y Regularmente se presenta. Resultado de la evaluación, se presentan las conclusiones y discusiones orientadas a la reflexión sobre la importancia de que los bancos incorporen en su actividad comercial prácticas de RSE que beneficien a sus stakeholders, aporten en el desarrollo social y el crecimiento del país.

Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.

SUMMARY

An analysis of CSR in the strategic guidelines of a large part of the commercial banks that operate in Colombia, shows the position of commercial banks in relation to social, environmental and economic aspects that involve their stakeholders. A bibliographic review of different texts and most representative authors of CSR and strategic planning is carried out. The work also tries to determine what the Banks in Colombia understand by CSR, based on the management reports and other documents that are part of the strategic guidelines of the banking organizations in Colombia. The main element presented by the research work is the development of the files that evaluate the banks under criteria that identify the levels of CSR, which are divided into If it is presented, It is not presented and It is regularly presented. As a result of the evaluation, the conclusions and discussions aimed at reflection on the importance of banks incorporating CSR practices in their commercial activity that benefit their stakeholders, contribute to the social development and growth of the country, are presented.

Key Words: CSR, Social Responsibility, Banking sector, Strategic planning, stakeholders

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme tener tan buena experiencia dentro de la academia, por permitirme culminar mis estudios académicos de pregrado, por darme la serenidad en momentos turbulentos y por no dejar que pierda la senda del conocimiento. Gracias a la Universidad del Valle por formarme como persona y como profesional y a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación.

A mis padres y hermana por ser la razón por la cual quiero mejorar cada día. Son ellos mi inspiración, mi motor principal y mi motivación para cumplir con todos mis objetivos y metas. Con mis logros quiero enaltecerlos y agradezco todo su esfuerzo, amor y ejemplo que me han brindado. Son mi mayor tesoro y la más grande bendición que tengo en la vida.

A mi compañero Jaime, al cual considero un hermano, por su confianza, apoyo, por haber formado un equipo de trabajo excelente para lograr esta meta, por compartir sus conocimientos y experiencias, y sobre todo por la calidad de persona que es, por su valiosa amistad y por la oportunidad de compartir este logro.

A mi equipo de trabajo, con el que compartí tanto dentro como fuera de las aulas. Aquellos amigos que se convierten en una familia y aquellos que serán mis colegas, gracias por todo su apoyo, colaboración y por los buenos momentos a lo largo de la carrera.

Al profesor Carlos Hernán, por ser nuestro mentor, y un ejemplo a seguir, por su experiencia, apoyo, orientación, y sobre todo por su compromiso y dedicación, que ha servido de motivación a la hora de realizar nuestras tareas académicas y por brindarnos herramientas profesionales para culminar exitosamente este trabajo de grado.

Para finalizar también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante todos los semestres de la universidad, ya que, gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral, han aportado en un alto porcentaje mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional y a ser una mejor persona cada día.

Andrés Mauricio Paladines Maya

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a mi madre Marta, por haberme apoyado durante toda la carrera, por inculcar en mi valores y principios, por esforzarse para que yo tuviera una excelente educación en el transcurso de mi vida y por ser la mejor administradora en el hogar, aplicando elementos que aprendió de la vida lo que la convierte en un ejemplo a seguir.

A mis hermanos Miguel, Claudia, York, Yuri, Gisela, Karina y Lina, por ser un ejemplo de unidad familiar y apoyo, también por brindarme la fortaleza y motivación para seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

Le agradezco a Andrés, por ser un excelente compañero de trabajo de grado, de clases y sobre todo un gran amigo, le agradezco por su dedicación, su apoyo incondicional, su paciencia y por ser un polo a tierra durante toda la carrera.

A mis amigos Marlon y Sebastián, porque al igual que Andrés se convirtieron en mis hermanos, me apoyaron en los momentos de desesperación y me motivaron a seguir adelante, convirtiéndonos en más que un equipo de trabajo, en una familia.

A mis compañeros y jefes Diana, Rosalía, Angélica, Sharon, Kiusty, Juan y el profe Benjamín por darme la oportunidad de trabajar tanto tiempo con ellos como monitor, por sus enseñanzas, por haber hecho parte de mi vida universitaria y por compartir vivencias que nunca olvidaré.

Al profesor Carlos Hernán, por darnos la oportunidad de hacer nuestra monografía bajo su dirección, por su dedicación y compromiso con el trabajo, por orientarnos y motivarnos a seguir y exigirnos a ser mejores académicamente.

A mis profesores, por compartir conmigo su conocimiento, su tiempo, dedicación y amistad, por mostrarse como un ejemplo a seguir. En especial a aquellos que se esmeraron por llevar las clases a otro nivel e hicieron que me enamorara más de mi carrera. (Juan David, Jenny, Diana Milec, Isabel Cristina, Julio C. Millán, entre otros).

Un agradecimiento anónimo para alguien muy especial en mi vida, por enseñarme que hay que llenar de contenido la mente y el espíritu, por brindarme su cariño y compartir conmigo una parte de su esencia, por enseñarme que existe mejores formas de hacer y decir las cosas, por enseñarme la importancia de la bondad, la honestidad y el respeto.

Finalmente, agradezco a todos mis familiares en especial a los que están un poquito más lejos (en el cielo) pero que están muy presentes en mi corazón, sé que donde quiera que estén, están orgullosos, porque ¡Soy un Administrador!

Jaime Andrés González Arboleda

GLOSARIO

Antes de iniciar, se presentan los términos más comunes que te serán de gran utilidad para comprender mejor el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Calidad de vida: Concepto pluridimensional que considera los aspectos objetivos y subjetivos del bienestar social.

Código de buen gobierno: Son un conjunto de principios y compromisos que tiene que asumir una organización en relación a sus grupos de interés y las pautas de comportamiento que tienen que tener todas las personas implicadas en ella, con el fin de incrementar los niveles de transparencia en la gestión pública y potenciar el comportamiento ético y socialmente responsable.

Desarrollo sostenible: Formas de progreso que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras para alcanzar sus necesidades.

Diversidad: Se refiere a las diferencias entre los grupos de personas: edad, género, antecedentes étnicos, creencia religiosa, sexo, discapacidad física o mental, y más.

Eficiencia: Alcanzar unos objetivos al menor coste posible.

Estrategia empresarial: Conjunto de criterios y reglas de decisión que tratan de hacer corresponder los recursos de la organización con su contorno y, en particular, con las expectativas de sus grupos de interés.

Ética Empresarial: Aplicación de los principios generales de la ética a un campo específico de acción humana: la empresa.

Excelencia: Cambio de cultura de la empresa que permite la mejora continua, la satisfacción de las clientas y de los clientes – a nivel externo e interno- y la colaboración dentro y fuera de la organización.

Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial: Reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.

Gobierno corporativo: Los sistemas y procesos de dirección y control de una empresa. La estructura de gobierno especifica la distribución de derechos y obligaciones entre sus distintas partes (consejo, personal directivo, accionistas y otros grupos de interés) y establece las reglas para la toma de decisiones empresariales. Mediante eso también facilita la estructura mediante la cual la empresa establece sus objetivos y los mecanismos de control.

Grupos de interés (Stakeholders): Cualquier persona o grupo interno o externo a la organización que pueda afectar o ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de esta. Se utiliza también la expresión “partes interesadas” para referirse a este mismo concepto.

Imagen corporativa: La evaluación global que una persona o grupo hace de una organización, a partir de sus creencias y sentimientos hacia esta.

Inversión RSE: Aquel al que a los tradicionales criterios financieros añade criterios sociales y ambientales. Es decir, es la inversión que restringe su universo al de las empresas capaces de acreditar buenas prácticas en materia de RSE.

Misión: Propósito genérico que expresa la razón de ser de la organización.

Norma: Conjunto de procedimientos, prácticas y especificaciones aceptadas ampliamente.

PYME: Pequeñas y Medianas Empresas. Dentro de la PYME pueden distinguirse tres categorías, según el número de trabajadores con los que cuenta: la micro, la pequeña y la mediana.

Plan estratégico: Programa que establece los objetivos y las líneas de actuación de la empresa. Se concreta en proyectos que implican mejoras en términos de eficiencia organizacional en las diferentes áreas de negocio de la empresa.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Supone prácticas de negocio transparentes y basadas en valores éticos, integrando en sus actividades tradicionales la preocupación por el ambiente y la sociedad. De esta manera, se tienen en cuenta, en la toma de decisiones, las obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, ambiental y de los derechos humanos.

Sostenible: Que puede mantenerse por sí solo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni disminución de los recursos existentes.

Ventajas competitivas: Características o atributos que posee un producto o un proceso productivo que confieren a una empresa cierta superioridad sobre sus entidades competidoras y les permite obtener beneficios que superan la media de su sector.

Visión: Declaración que expresa el futuro deseado de la organización.

Voluntariado de empleados: Es la cesión de parte de la jornada laboral de una persona empleada para realizar labores sociales en o con una organización no lucrativa.

Tabla de Contenido

0. INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1 FORMULACIÓN DEL PROYECTO	13
1. MARCO CONTEXTUAL	13
1.1 Contexto del Sector Bancario en Colombia	13
1.2 Recorrido Histórico de los Bancos que dejaron de existir en Colombia en las últimas Décadas	14
1.3 Explicación del Sector Bancario en la Actualidad	15
1.4 Importancia de la RSE en el Sector Bancario de Colombia.	16
1.5 Marco Normativo	20
1.5.1 Regulación en el campo del medio ambiente	21
1.5.2 Constitución Política	21
1.5.3 El Desarrollo Sostenible	22
1.5.6 Legislación internacional adoptada por Colombia	22
1.5.7 Normas que regulan los planes de sostenibilidad o de responsabilidad social en Colombia	23
1.6 Formulación	26
1.6.1 Pregunta de investigación principal	26
1.6.2 Preguntas de investigación secundarias	26
1.7 Objetivos	26
1.7.1 Objetivo General	26
1.7.2 Objetivos Específicos	26
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	27
2.1 Fundamento Teórico:	27
2.1.1 Responsabilidad Social Empresarial:	27
2.1.2 Planeación estratégica:	33
2.2 Conclusiones de los elementos teóricos que sustentan la Investigación:	38
2.3 Responsabilidad Social Empresarial vista desde el sector Bancario en Colombia:	40
2.4 Estado Del Arte:	43
CAPÍTULO 3. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	45
3.1 Metodología	45
3.2 Métodos e Instrumentos Utilizados	48
3.2.1 Atlas Ti	48
3.2.2 Método de codificación	49
3.2.3 Estudios Similares	49

3.2.4 Ficha de Análisis	50
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	52
4.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LOS BANCOS COMERCIALES DE COLOMBIA:	52
4.1.1 La Responsabilidad Social, Un Reto Desde El Sector Bancario	52
4.2 Bancos.....	52
4.2.1 BANCO AGRARIO DE COLOMBIA.....	53
4.2.2 BANCO AV VILLAS.....	58
4.2.3 BANCOLOMBIA	62
4.2.4 BANCO DE BOGOTÁ	67
4.2.5 BANCO BBVA	72
4.2.6 BANCO CAJA SOCIAL	77
4.2.7 BANCOOMEVA.....	81
4.2.8 DAVIVIENDA.....	85
4.2.9 BANCO FALABELLA	90
4.2.10 BANCO DE OCCIDENTE	96
4.2.11. BANCO COLPATRIA	100
4.2.12 BANCO ITAÚ CORPBANCA	106
4.2.13 BANCO POPULAR	111
4.2.14 BANCO PICHINCHA.....	116
4.2.15 BANCO SANTANDER	121
4.2.16 BANCAMÍA.....	132
4.2.17 BANCO W	136
4.2.18 BANCO MUNDO MUJER	142
4.2.19 BANCOMPARTIR	148
4.2.20 BANCO SERFINANZA.....	152
4.2.21 BANCO CITIBANK	157
4.2.22 BANCO GNB Sudameris	164
4.2.23 BANCO CREDIFINANCIERA (Antes ProCredit)	170
4.2.24 BANCO FINANDINA:	175
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	185
5.1 Discusión y recomendaciones:	188
6. BIBLIOGRAFÍA.....	193

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Enfoques de RSE según Van Tulder y Van der Zwart (2006).....	28
Tabla 2 Grupos de teorías en los diferentes enfoques en los que se encuentra la RSE.	30
Tabla 3 Formación del Concepto de Estrategia.	34
Tabla 4 Definición de planeación estratégica según diversos Autores:.....	36
Tabla 5 Acciones de Responsabilidad social de los Bancos (Asobancaria)	41
Tabla 6 Autores que sustentan que la RSE se debe encontrar en la planeación estratégica: ...	43
Tabla 7 Modelo de Ficha de Análisis	50
Tabla 8 Lista De Control De Los Bancos Comerciales 2020	53
Tabla 9 Ficha de Análisis Banco Agrario	53
Tabla 10 Ficha de Análisis Banco AV VILLAS	58
Tabla 11 Ficha de Análisis Bancolombia	62
Tabla 12Ficha de Análisis Banco de Bogotá	67
Tabla 13Ficha de Análisis BBVA.....	72
Tabla 14 Ficha de Análisis Banco Caja Social	77
Tabla 15 Ficha de Análisis Bancoomeva.....	81
Tabla 16 Ficha de Análisis Davivienda	85
Tabla 17 Ficha de Análisis Banco Falabella.....	90
Tabla 18 Ficha de Análisis Banco de Occidente	96
Tabla 19 Ficha de Análisis Colpatria.....	100
Tabla 20 Ficha de Análisis Banco Itaú	106
Tabla 21 Ficha de Análisis Banco Popular	111
Tabla 22 Ficha de Análisis Banco Pichincha.....	116
Tabla 23 Ficha de Análisis Banco Santander	121
Tabla 24 Ficha de Análisis Bancamía.....	132
Tabla 25 Ficha de Análisis Banco W.....	136
Tabla 26 Ficha de Análisis Mundo Mujer	142
Tabla 27 Ficha de Análisis Bancompartir.....	148
Tabla 28 Ficha de Análisis Banco Serfinanza	152
Tabla 29 Ficha de Análisis Citi.....	157
Tabla 30 Ficha de Análisis Banco GNB Sudameris	164
Tabla 31 Ficha de Análisis Banco Credifinanciera.....	170

Tabla 32 Ficha de Análisis Banco Finandina	175
Tabla 33 Compacto de los resultados de cada ítem analizado en los Bancos.....	183
Tabla 34 Resultados por respuesta en cada ítem.	185
Tabla 35 Enfoques y estrategias de RSE en el sector Bancario de Colombia.	187
Tabla 36 Compañías Colombianas en el índice de sostenibilidad Dow Jones 2019	190

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de la Banca en Colombia	16
Figura 2 Las Mejores empresas en programas de RSE en Colombia	24
Figura 3 Enfoque Holístico.....	24
Figura 4 Elementos teóricos, en los que se encuentra la relación de la RSE y la planeación estratégica, la imagen y el alcance social.....	38
Figura 5 Fases de la Metodología aplicada a la investigación (Caso Múltiple).	48
Figura 6 Enfoques de RSE.....	188
Figura 7 Estrategias de RSE	188
Figura 8 Nube de Palabras	189
Figura 9 Tendencia de inversión en RSE de los Bancos Comerciales en Colombia.	191

0. INTRODUCCIÓN

Frente a las crecientes demandas de los stakeholders sobre el accionar de las empresas, desde la estrategia asociada a la responsabilidad social corporativa, y el reconocimiento de la importancia de este vínculo, en lo económico, social y ambiental, se considera hoy como un elemento primordial para el sano crecimiento de los negocios y la comunidad, Suh y Lee (2018).

En cuanto a la relación de la RSE (responsabilidad social empresarial), con la estrategia en las empresas, antes del siglo XXI incluso antes previo a la agenda global de desarrollo en 2015, se afianzaba y ampliaba el reconocimiento de la importancia de prácticas sostenibles, y la incorporación de la RSE, en el direccionamiento estratégico de las empresas Porter y Kramer (2002).

La relación de la RSE con el direccionamiento estratégico de las empresas, se ve cada vez más necesaria, esto debido a que los grupos de interés y la sociedad en general son más exigentes con las empresas en marcos de sostenibilidad, valores, transparencia, audiencia interna, medio ambiente, relaciones con los clientes/consumidores, proveedores y la comunidad en general. Por lo anterior, y según lo planteado por Schmidt et al. (2018) las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial asociadas al direccionamiento estratégico, pueden ayudar a las empresas pequeñas, medianas o grandes a legitimarse en estos marcos, también contribuye a construir modelos de negocio rentables.

En el marco de inclusión de la RSE en el direccionamiento estratégico de las Organizaciones Colombianas, más específicamente en el sector Bancario, Rubio (2016) en su estudio sobre RSE en las instituciones bancarias de Ibagué, plantea que existe una relación entre la RSE y los lineamientos estratégicos de estas organizaciones, sin embargo, este no pasa de lo básico exigido por el gobierno.

La presente monografía se refiere a la asociación de la responsabilidad social empresarial con los lineamientos estratégicos de los Bancos comerciales presentes en el mercado Colombiano Colombianos. Este trabajo investigativo da cuenta de cómo está relacionada la estrategia de los Bancos con la responsabilidad social empresarial a través de un análisis cualitativo, el cual se realiza con la revisión de las páginas web oficiales de los bancos, compilación bibliográfica de trabajos de investigación empírica, bases de datos académicas, revistas indexadas, artículos y libros, con el propósito de dar una respuesta a este cuestionamiento desde una perspectiva académica proyectada al sector Bancario.

CAPÍTULO 1 FORMULACIÓN DEL PROYECTO

1. MARCO CONTEXTUAL

1.1 Contexto del Sector Bancario en Colombia

Según la Revista Dinero (2010), la banca comercial, propiamente dicha se iniciaría en los años sesenta del siglo XIX cuando la economía comenzó a vincularse con el extranjero a través de las exportaciones agrícolas. Se implantó el modelo conocido como de “banca libre” bajo el cual, en ausencia de un banco central y de la regulación estatal, los mismos bancos eran responsables de que se mantuviera la confianza del público en los billetes convertibles en oro, que emitían en un ambiente de libre competencia. En 1870 se creó el Banco de Bogotá y en 1874 el Banco de Colombia.

Carlos Caballero (2010), en aras de regular a los bancos privados y de controlar las emisiones de dinero, el gobierno decide crear un Banco Nacional, el cual no tuvo gran éxito y termina cerrando después la Guerra de los Mil Días y un gran desorden monetario que desembocó en la hiperinflación de principios del siglo XX.

Según el Banco de la República de Colombia, Solamente hasta 1923 el gobierno del presidente Pedro Nel Ospina invitó a una misión extranjera, presidida por el profesor Edwin Kemmerer de la Universidad de Princeton en los Estados Unidos para que organizara la moneda y las finanzas públicas nacionales; se creó en ese año el Banco de la República. En 1923 se creó, también, la Superintendencia Bancaria para regular y supervisar el incipiente sistema bancario nacional, que ya se había visto apuntalado por el establecimiento en Colombia de sucursales de bancos extranjeros, como el First National City Bank, el Royal Bank of Canadá o el Banco Francés e Italiano.

En 1928 se crearía la Bolsa de Bogotá para apoyar la capitalización de las empresas manufactureras y los mismos bancos. Los bancos comerciales se concentraron hasta los años cincuenta en el crédito de corto plazo para agricultores e industriales. A principio de los años treinta, se crearon dos entidades bancarias que habrían de convertirse en emblemas colombianos en el siglo XX: La Caja de Crédito Agrario Industrial y Minero y el Banco Central Hipotecario. Ambas se liquidaron setenta años más tarde, como consecuencia de la crisis financiera de fin de siglo.

El sistema financiero se fue conformando a partir de los años cincuenta del siglo XX como uno de entidades especializadas en la financiación de los distintos sectores. En los años noventa, sin embargo, se inició la transición hacia un sistema de banca universal, centrado en los bancos comerciales. Las crisis financieras –la de los ochenta y la de fin de siglo, la más profunda de todas– dieron lugar a procesos de cierre de entidades y de fusiones y adquisiciones entre ellas, lo cual facilitó la consolidación y el reforzamiento del sistema en los principios del siglo XXI. La apertura a la inversión extranjera en el sector financiero de los años noventa impulsó, igualmente, la transformación del sector financiero en Colombia.

1.2 Recorrido Histórico de los Bancos que dejaron de existir en Colombia en las últimas Décadas

Según Pulzo (2018) estos son los 8 bancos que dejaron de existir en Colombia, por nuevas estrategias de negocio o por quiebra, estas entidades financieras bajaron sus letreros del país, pero sus logos o comerciales las inmortalizaron:

Banco Ganadero: Esta institución financiera fue adquirida por el banco español BBVA, mediante un negocio que costó 328 millones de dólares y que se perfeccionó en bolsa el 27 de agosto de 1996. El banco extranjero adquirió el 40 %, de acuerdo con Semana.

Los españoles querían comprar el Banco Popular, que en ese entonces era el sexto mejor de Colombia. Sin embargo, un análisis de mercado les mostró una institución más atractiva para llevar a cabo sus planes: el Banco Ganadero.

El negocio buscaba ampliar la presencia del BBVA en Latinoamérica y fortalecer en capital y conocimiento al banco colombiano, que tuvo que descolgar su letrero del país.

Banco Granahorrar: Una de las entidades financieras más tradicionales de Colombia vio su fin en 1998, después de que en 1997 fuera considerada una de las corporaciones de ahorro y vivienda más exitosas del país, ¿qué pasó?

Cuando pasó a ser banco, tuvo conflictos fuertes como diferencias entre accionistas y la corporación, movimiento en el sector de la construcción que afectó a todas las instituciones financieras dedicadas a los préstamos para vivienda y un problema de iliquidez.

Por estas circunstancias, el gobierno de turno decidió intervenir Granahorrar, que cerró con unas pérdidas por 291.350 millones de pesos.

Colmena: Esta corporación dijo adiós con el fin de fortalecer el negocio que era conocido como BCSC (Banco Caja Social y Colmena). La marca desapareció para dar paso a un banco con una apariencia más seria que, bajo un solo nombre, tuviera los servicios de ambas entidades. Algo parecido al negocio de Bancolombia con Conavi.

Conavi: La recordada marca de la ‘abejita’ que duró 30 años acompañando a los colombianos, inició un proceso en 2004 junto con Corfinsura para ser parte de Bancolombia, conformando la fusión bancaria más grande del sector financiero del país, reseñó Portafolio. Este negocio llevó a la culminación de la marca que nació en 1974.

Banco Cafetero: Esta institución desapareció por una decisión del gobierno de aquel entonces, para dar vida a una nueva entidad denominada Granbanco-Bancafé y con esto resolver uno de los problemas más grandes que obstaculiza su venta a entidades privadas: la pesada carga laboral, dada la costosa convención colectiva del banco, según El Tiempo.

Bancafé: Luego de la transformación del Banco Cafetero a Bancafé, esta entidad se empezó a quebrar cuando la cotización del precio del café tendió a la baja; los trabajadores se

sindicalizaron y la institución financiera adquirió muchas deudas y grandes pasivos, así que pasó a manos de Fogafin para terminar siendo vendida a Davivienda.

Caja Agraria: Irregularidades encontradas por la Contraloría sumado a otros problemas como la liquidación, la crisis financiera, la caída del crédito y la recesión de la economía, llevó al cierre de esta entidad que, al ser liquidada, el gobierno anunció el nacimiento del Banco Agrario de Colombia, según El Tiempo.

Helm Bank: Es la desaparición bancaria más reciente tras concretarse un negocio con la entidad financiera originaria de Brasil, Itaú, como parte de su plan de expansión por América Latina. También adquirió la compañía chilena CorpBanca.

Aparte de estos bancos, también desaparecieron algunas entidades de ahorro destinado para vivienda que eran muy queridas por los colombianos. Estas son tres de las más recordadas:

Ahorramás: En principio, la corporación de vivienda y ahorro pasó a formar parte del Grupo Aval que estaba compuesto por Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco de Occidente y Las Villas. La Junta Directiva de Ahorramás aprobó el sistema de absorción propuesto por la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo y se integró al banco Las Villas (Actualmente conocido como AV Villas). La Superintendencia de Valores emitió un comunicado en el que indicó que Ahorramás fue disuelta más no liquidada.

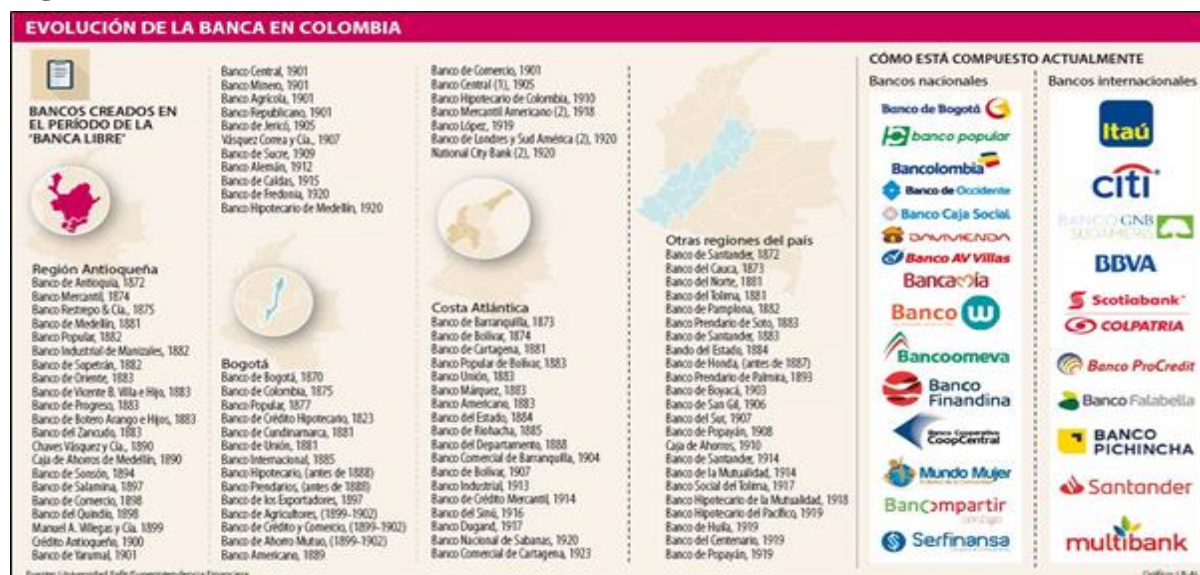
1.3 Explicación del Sector Bancario en la Actualidad

Empresas participantes en el mercado: En la actualidad el sistema financiero colombiano cuenta con un menor número de entidades, las entidades especializadas prácticamente han desaparecido y la regulación, supervisión y vigilancia de las existentes permiten que se mantenga la confianza del público en esas entidades, a pesar de la frecuente crítica de la cual son objeto, en todo el mundo, los bancos comerciales. Se transitó por un largo camino, lleno de dificultades y obstáculos, hasta llegar a la sólida y eficiente organización financiera de hoy en día.

Tamaño del mercado: Según la Republica (2019) El sistema financiero colombiano pasó de 95 bancos a 13 conglomerados. Este año el sector bancario local recibió dos noticias: la aprobación para que la compañía de financiamiento Serfinanza operará como banco, aval que dio luz verde a que la familia Char entrara a este negocio, que ahora tiene 25 entidades entre nacionales y extranjeros; y la entrada en vigencia de la Ley que le permite a la Superintendencia Financiera supervisar a 13 conglomerados financieros que se dividen en cinco colombianos y ocho foráneos, un proceso que finalizará en 2020

A continuación, se presenta una imagen tomada del diario la República (2019), en la que se ve reflejado la evolución que ha presentado el sector Bancario en Colombia, desde el periodo de la banca Libre.

Figura 1 Evolución de la Banca en Colombia



Fuente: La República 2019

Acorde a la Figura 1 presentada, actualmente, el sistema financiero colombiano pasó de 95 bancos a 13 conglomerados. Además, se concluye que la banca colombiana tiene un alto componente internacional el cual poco a poco ha ido adquiriendo bancos Nacionales en aras de ampliar su poderío en el territorio latinoamericano.

Principales productos o Servicios: En Colombia el mercado bancario, opera a través de cinco segmentos: banca personal, banca para pymes, banca corporativa, banca preferencial y servicios de microfinanza. Sus productos y servicios de banca personal son el principal segmento, consiste en cuentas corriente y de ahorro, tarjetas de crédito y débito, depósitos a plazo fijo, créditos comerciales y de consumo, entre otros. La Banca Para Pymes y corporativa, consiste en financiación, recaudo y pagos, inversión y liquidez, comercio internacional y tesorería, solución fiduciaria, leasing y logística. La banca Preferencial, Cuentas preferenciales, tarjetas crédito y débito preferencial; Y el segmento de Microfinanzas, se centra en la prestación de microcréditos para fortalecer el emprendimiento en el país.

1.4 Importancia de la RSE en el Sector Bancario de Colombia.

La responsabilidad social empresarial (RSE) surge como una estrategia para crear en el sector productivo y empresarial conciencia sobre los impactos que su actuar tiene sobre el mundo y sus diferentes dimensiones; ambiental, social y económico, proponiendo escenarios para una actividad empresarial amigable con el medio ambiente, comprometida con la atención de las necesidades de la sociedad y con un enfoque de factibilidad económica que promueva el desarrollo sostenible. (Fernandez, 2009).

Este concepto empieza a tomar un papel importante desde mediados del siglo XX cuando salen a flote las consecuencias de un periodo en el que el mundo estuvo sumergido en guerra y requiere recuperar escenarios de promoción social, cuidado ambiental, crecimiento industrial

y estabilidad económica. Sin embargo, sus verdaderos alcances empiezan consolidarse en la década de los noventa (90's) en el marco de la conferencia de la ONU, donde más de cien países apuestan por lo que se denominó el programa 21, un proyecto de desarrollo sostenible para el siglo XXI (Berrio Ortega y Rúa Cañas, agosto 2009 y finalmente concluye con la firma del Pacto global en 1999 y la consolidación de los objetivos del milenio. Estos últimos, según la organización Red de Pacto Global se define como una propuesta que involucra diferentes agentes de la economía para alinear sus esfuerzos desde el planteamiento de estrategias hasta la ejecución de sus operaciones a los diez principios universales sobre los que se basan los objetivos de desarrollo sostenible planteado por la Organización de las Naciones Unidas y que giran en torno a cuatro temáticas; Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción. (Pacto Global, 2016)

A partir de la firma del pacto global donde se hizo manifiesta la necesidad de impulsar un cambio metodológico en los procesos productivos a nivel mundial, involucrando diferentes sectores de la economía (sector privado, sector público, representantes de la sociedad civil y académico) la organización ISO (Organización internacional de Normalización) en 2001 inicia el desarrollo de una Guía sobre responsabilidad social para todo tipo de organización y luego de un trabajo de nueve años publica la norma ISO 26000, con el propósito de brindar lineamientos para que la ejecución del objeto social de las empresas integren, implementen y promocionen acciones socialmente responsables y las mismas sean transversales a toda la organización midiendo impactos sobre su zonas de influencia tanto internas como externas. Desde entonces, a nivel mundial miles de empresas han incluido dentro de sus modelos de gestión, la ejecución de programas de responsabilidad social de forma voluntaria donde promueven la inclusión social, el cuidado al medio ambiente y prosperidad económica para sí y sus diferentes grupos de interés. Colombia no ha sido ajena a esta tendencia mundial y su sector productivo ha venido avanzando en la inclusión de políticas y estrategias para integrar sus acciones a los objetivos del milenio entendiendo su rol en la contribución para la obtención de los mismos.

El sector bancario colombiano, es un claro ejemplo de evolución hacia un comportamiento ético a través de la RSE. Puesto que los bancos han sufrido una crisis de confianza, agudizada por las crisis económicas a lo largo del tiempo. Esto ha hecho que el país se encuentre en un contexto en el que la banca no ha sido capaz aún de recuperar esa confianza por parte de los ciudadanos; esto unido a elementos como: el alza de los intereses, la dificultad que tienen las entidades bancarias para la diferenciación, las tasas de captación y colocación, incluso la irrupción de los llamados bancos 'humanos' han hecho que estas entidades se preocupen cada vez más por su comportamiento responsable.

Según Web Móvil (2020), En Colombia, el Grupo Bancolombia es la institución financiera pionera en el país, en cuanto a RSE se trate, con más de 140 años brindando soluciones financieras a la ciudadanía; actualmente los bancos colombianos se han expandido a Centroamérica gracias a los excelentes modelos de negocio que han desarrollado. A continuación, se presenta la lista de Bancos Comerciales que operen en Colombia en el año 2020

1. Banco Agrario (Estatel)
2. AV Villas
3. Bancolombia
4. Banco de Bogotá
5. BBVA
6. Banco Caja Social
7. Bancoomeva
8. Davivienda
9. Banco Falabella S.A.
10. Banco de Occidente
11. Scotiabank Colpatría
12. Banco Itaú CorpBanca
13. Banco Popular
14. Banco Pichincha S.A.
15. Banco Santander.
16. Bancamía S.A.
17. Banco W S. A
18. Banco Mundo Mujer.
19. Bancompartir
20. Banco Serfinansa
21. Citibank
22. Banco GNB Sudameris
23. Banco Credifinanciera (ProCredit)
24. Banco Finandina.

Todos ellos tienen el propósito de contribuir al desarrollo social y al equilibrio ambiental con ayuda de una sólida ética empresarial.

En 1998 irrumpe “la crisis de un siglo” (Caballero y Montoya, 2006), considerada la más profunda y difícil, debido a la elevación de las tasas de interés reales con respecto a la inflación. Se cerraron el Banco Andino, el Banco del Pacífico y el Banco Selfín y se oficializaron Interbanco, Granahorrar y Banco Cafetero. Los bancos cooperativos se agruparon en Megabanco y se disolvió el BCH, a causa de la crisis de los deudores hipotecarios en el último caso. En esta crisis, FOGAFÍN tuvo un papel activo: entre otros acabó administrando Interbanco, que luego se fusionó con la Compañía de Financiamiento Comercial Aliadas para dar lugar al Banco Aliadas A Finales de los noventa, la Superintendencia Bancaria actuó de manera crucial para la reorganización de la banca estatal: intervino y liquidó tres pequeños bancos: Pacífico, Andino y Selfín.

A partir de 2003, la banca inició una nueva etapa de crecimiento y consolidación; según la revista Dinero, para entonces la participación de los cuatro principales actores del sector bancario era la siguiente: Grupo Aval (28,7%), Bancolombia (20,8%), Davivienda (12,1%) y el Banco Bilbao de Vizcaya Argentaria (BBVA) (10,9%) como cuarto banco del país. En el 27,6% restante se encontraban, entre otros, Banco Agrario de Colombia (Banagrario); tres bancos locales: Banco de Crédito, Sudameris y el Banco Caja Social Colmena (BCSC); uno mixto, Global Emerging Markets (GEM), y Banco Colpatría, y tres extranjeros: Santander,

Citibank y ABN AMRO (fusión de Algemene Bank Nederland, ABN - Banco General de los Países Bajos- y Amsterdam-Rotterdam Bank – AMRO Bank)

Fue entonces en el siglo XXI cuando se empezaron a consolidar los actuales grupos financieros que se mantienen hasta el día de hoy y que reúnen un sinnúmero de entidades del sistema financiero colombiano: Grupo Aval, Grupo Bancolombia, Grupo Bolívar y Grupo Colpatría.

A continuación, se presentan los grupos bancarios Comerciales más importantes de Colombia según un estudio realizado por EAFIT (2011)

El Grupo Aval está conformado por Banco de Bogotá, Banco de Occidente Credencial, Banco Popular, Banco AV Villas, Corficolombiana, Porvenir y BAC CREDOMATIC (Banco Centroamericano), que corresponde a la última entidad que se integró a este grupo en el año 2010.

El Grupo Bancolombia, compañía que surgió en el año 2005, lo constituyeron Bancolombia, Conavi y Corfinsura, mediante la absorción que hizo la primera entidad de las dos últimas.

En cuanto al Grupo Bolívar, se tiene que está constituido por Inversiones Financieras Bolívar S.A.S. e Inversora Anagrama S. A. S., Riesgo e Inversiones Bolívar S. A. S., Construcción y Desarrollo Bolívar S. A. S., Multinversiones Bolívar S. A. S., Inversora Bolívar S. A. S. y Sentido Empresarial S. A. S., agremiación para la cual su última adquisición se hizo en el año 2006 con la compra del Banco Davivienda.

El Grupo Colpatría, a su turno, está formado por el Banco Colpatría, Banco Colpatría Caimán, Fiduciaria Colpatría, Seguros Colpatría, Seguros de Vida Colpatría, Capitalizadora Colpatría, Salud Colpatría, ARP Colpatría, Inmobiliaria el Triángulo, Constructora San Isidro y Constructora Colpatría.

Presentes desde los años veinte, en 2005 salieron del país algunos de los más tradicionales inversionistas extranjeros con capital en bancos pequeños: Lloyds Bank, del Reino Unido, y Sudameris, de Italia. Se hicieron traspasos a inversionistas de Colombia (Grupo Gilinsky) y Panamá (Banistmo90).

El papel que cumplen los bancos en una sociedad como la colombiana, caracterizada por múltiples problemas sociales y donde el sector financiero, ha sido, durante varios años consecutivos, el exponente de las mayores utilidades en el país, siendo éstas, las entidades con mayor representación económica, requiere de una eficiencia y calidad en sus operaciones frente a la responsabilidad social empresarial, fundamentada en una buena planeación estratégica.

A escala mundial, las organizaciones y sus partes interesadas son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. Lo anterior, se ha visto implementado principalmente en el sector financiero, en el que se ha entendido que el papel de los bancos en la sociedad es sencillo: captar ahorro de familias, empresas y otros agentes, con el objetivo de preservarlo y hacerlo crecer, y en prestarlo, con rigor y prudencia, a terceros. La diferencia entre lo que el Banco paga por los depósitos y el interés que cobra por los préstamos, el margen de intermediación, es su fuente de ingresos principal. Este margen le

permite hacer frente a los costes de su actividad como los salarios o el pago a proveedores y obtener un beneficio, es por lo tanto un papel con un impacto positivo en la sociedad.

1.5 Marco Normativo

Con el propósito de delimitar un marco normativo de la RSE, a continuación, se analiza la normatividad jurídica, con el fin de verificar cuales son los componentes que regulan la RSE y presentar los cánones relacionados con la legislación que existe en Colombia en términos de RSE. También se hablará sobre cómo Colombia ha incorporado la normatividad internacional y cómo ha afrontado las vicisitudes que se derivan de este proceso de cambio, en suma, se exponen los diferentes premios y organizaciones que resaltan el buen trabajo que tienen las empresas en términos de RSE

En la legislación colombiana se han expedido leyes en diferentes materias relacionadas con la RSE, por lo que a continuación presentamos el desarrollo de dichas regulaciones.

La sociedad en Colombia tiene un respaldo legal para que las empresas actúen con responsabilidad social, las cuales van desde la Constitución Política de Colombia de 1991, aunque no contempla la expresión “responsabilidad social empresarial”, en el artículo 333 se emana similares efectos. Leyes en las cuales se crean y dictan normas para su adecuado cumplimiento, dentro de ellas se tiene la Guía Técnica Colombiana – GTC 180 que es una norma ICONTEC, que proporciona directrices para la RSE.

Aunque la responsabilidad social, parte de iniciativas voluntarias por parte de las empresas, estas deben ser un instrumento de mejora social, de protección al medioambiente y de respeto de los derechos fundamentales, aspectos que contienen deberes constitucionales, en esa medida, se deben respetar los límites existentes en un Estado social de derecho. Según Acevedo (2013) La RSE tiende a entenderse como un asunto de decisiones voluntarias sin sanción de organismos estatales, lo cual no significa que el cumplimiento de los deberes emanados de otras normas como tratados o convenios de carácter internacional debidamente ratificados, de los postulados de la norma fundamental o de las leyes y demás reglamentaciones, esté en contravía de lo que es la voluntariedad de la RSE.

Colombia tiene un respaldo legal para que las empresas actúen con responsabilidad social, el cual se describe a continuación:

- Constitución Política De Colombia 1991. Se decreta, sanciona y promulga: LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES, descritos en el Título I y LOS DERECHOS FUNDAMENTALES descritos en el Título II, Capítulo I. Estos dan cumplimiento a los principios 1 y 2 de los derechos humanos y los principios 3, 4, 5 y 6 de los estándares laborales del Pacto Mundial.
- LOS DERECHOS COLECTIVOS Y DEL AMBIENTE, Título II, Capítulo 3, dan cumplimiento a los principios 7, 8 y 9 del medio ambiente del Pacto Mundial.
- DEL RÉGIMEN ECONÓMICO Y DE LA HACIENDA PÚBLICA, Título XII, Capítulo 1, Artículo 333, se establece el fundamento de la RSE, en este artículo se describe “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites

del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. (p.105).

- Norma ICONTEC Guía Técnica Colombiana – GTC 180. Responsabilidad social. Esta guía proporciona directrices para un enfoque de gestión socialmente responsable en las organizaciones y comparte principios comunes con otros sistemas e instrumentos de gestión.

1.5.1 Regulación en el campo del medio ambiente

Debido a que la naturaleza es considerada como un recurso y el deterioro o mejoramiento del medio ambiente necesariamente tiene consecuencias culturales, económicas y sociales, sobre esta base jurídica- ideológica, encontramos que se ha legislado ampliamente en Colombia.

1.5.2 Constitución Política

La Constitución Política de Colombia ha sido llamada como la Constitución ecológica o verde, debido a que, trae consigo bastantes consideraciones referentes al medio ambiente, siendo el máximo referente jurídico con el que cuenta el tema ambiental, pues en esta se consagran alrededor de cincuenta artículos concernientes a esta materia.

Estos establecen un conjunto de disposiciones para la defensa de la calidad de vida mediante la existencia de un medio ambiente saludable, y señala los deberes ambientales del Estado y los particulares. La carta magna integró la dimensión ambiental a los planes y políticas de desarrollo, lo que proporciona el instrumento teórico más pertinente para hacer del concepto de desarrollo sostenible la base para el desarrollo del país, como una finalidad del Estado y un objetivo social. (Acuña, 2013) La Constitución Política de Colombia de 1991 elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de los siguientes principios fundamentales:

Derecho a un ambiente sano: En su Artículo 79, la Constitución Nacional consagra que: “ Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La Ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectar.”

Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines “.

Esta norma constitucional puede interpretarse de manera solidaria con el principio fundamental del derecho a la vida, ya que éste sólo se podría garantizar bajo condiciones en las cuales la vida pueda disfrutarse con calidad.

El medio ambiente como patrimonio común: La Constitución Nacional incorpora este principio al imponer al Estado y a las personas la obligación de proteger las riquezas culturales y naturales (Art. 8), así como el deber de las personas y del ciudadano de proteger los recursos naturales y de velar por la conservación del ambiente (Art. 95).

En desarrollo de este principio, en el Art. 58 consagra que: “ la propiedad es una función social que implica obligaciones y, como tal, le es inherente una función ecológica “; continúa su desarrollo al determinar en el Art. 63 que: “ Los bienes de uso público, los parques naturales, las tierras comunales de grupos étnicos, las tierras de resguardo, el patrimonio arqueológico de

la Nación y los demás bienes que determine la Ley, son inalienables, imprescriptibles e inembargables ". (Constitución Política Colombiana)

1.5.3 El Desarrollo Sostenible

Es Definido como el desarrollo que conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades, la Constitución Nacional en desarrollo de este principio, consagra en su Art. 80 que: " El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados.

Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en zonas fronterizas.

- Artículo 7 Diversidad étnica y cultural de la Nación; hace reconocimiento expreso de la pluralidad étnica y cultural de la Nación y del deber del Estado para con su protección.

- Artículo 8 Riquezas culturales y naturales de la Nación: Establece la obligación del Estado y de las personas para con la conservación de las riquezas naturales y culturales de la Nación.

- Artículo 49 Atención de la salud y saneamiento ambiental: Consagra como servicio público la atención de la salud y el saneamiento ambiental y ordena al Estado la organización, dirección y reglamentación de los mismos.

1.5.6 Legislación internacional adoptada por Colombia

En Colombia, el ordenamiento jurídico en lo que tiene que ver con el medio ambiente, se ha desarrollado como consecuencia de las políticas propuestas por la comunidad internacional, adoptadas mediante convenios, entre ellos se resaltan los siguientes:

- Convención sobre la plataforma continental, Ginebra, 1958
- Convenio internacional sobre responsabilidad por daños causados por la contaminación de aguas del mar con hidrocarburos (1969) y protocolo "CLC 69/76 (1976)
- Convenio para la protección del patrimonio mundial, cultural y natural. París, 1972
- Convenio Internacional para prevenir la contaminación por buques, 1973.
- Convenio sobre la constitución de un fondo internacional de indemnización de daños causados por la contaminación del mar con hidrocarburos (1971) y su protocolo "El Fondo 71/76" (1976)
- Acuerdo sobre la cooperación regional para el combate de la contaminación del Pacífico Sudeste por hidrocarburos y otras sustancias nocivas, en caso de emergencia. Lima, 1981.
- Convenio de las Naciones Unidas sobre el derecho del Mar. Jamaica, 1982
- Protocolo de cooperación para combatir derrames de hidrocarburos en la Región del Gran Caribe. Cartagena, 1983
- Protocolo para la conservación y ordenación de las zonas marinas y costeras protegidas del Pacífico Sudeste. Paipa, 1989

- Convenio sobre la diversidad biológica. Rio de Janeiro, 1992
- Protocolo sobre el programa para el estudio regional del fenómeno " El Niño" en el Pacífico Sudeste. Lima, 1992
- Convenio relativa a los humedales de importancia internacional especialmente como hábitat de aves acuáticas - RAMSAR (acogido por Colombia en 1997)

1.5.7 Normas que regulan los planes de sostenibilidad o de responsabilidad social en Colombia

Aunque hay empresas como Grupo Bancolombia, Grupo Nutresa, Alpina, Grupo EPM y Cementos Argos que se destacan por sus programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aún falta en Colombia una regulación frente al tema que haga que los planes de RSE sean prioridad.

Según una publicación de Díkaion, revista científica de conocimiento jurídico en el país hay “algunas disposiciones que mencionan tangencialmente el término”, pero no se profundiza en una normativa.

Dentro de dichas disposiciones están las normas presentes en la Constitución, como: la libre competencia económica, que es un derecho de todos y supone responsabilidades y la empresa, como base del desarrollo, que contempla una función social, es decir que implica obligaciones. Con base en lo anterior, se pueden delinear algunas directrices de la RSE en el país, ya que las empresas pasan a estar en dos dimensiones, que son libertad y función social, lo que implica la búsqueda del bien común.

Además del anterior análisis, la Corte Constitucional se pronunció frente a este tema, por medio de **la sentencia T-247 de 2010**, en donde afirmó que la RSE “debe ser asumida como compromiso social, como complemento al ánimo de lucro”, añade la publicación de Díkaion.

A su vez, en dicha sentencia, la Corte dio a conocer algunas conclusiones que pueden ser tomadas por las empresas como una ruta a seguir, las cuales son: primero, la RSE es fruto de iniciativas voluntarias. Segundo, estos programas implican prácticas que tienen íntima conexión con el principio de solidaridad. Y, por último, tiene como actores principales a las empresas, sin embargo, el compromiso no debe ser solo de estas, sino que debe incluir a los clientes y a la sociedad en general.

Es importante tener en cuenta que no hay normas que determinen cuánto se debe invertir en estos programas. No obstante, se ha intentado regular el tema, como, por ejemplo, con el proyecto de ley 70 de 2010 del Senado, que buscaba incentivar la creación de estos planes.

Las principales normas que han servido de guía a diferentes compañías del mundo, para emprender planes de RSE. Para los expertos esta ya no es una moda o tendencia sino una realidad para el buen funcionamiento de las empresas son **ISO 26000, SA 8000, y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact)**

A continuación, se presentan las mejores empresas en programas RSE en Colombia, según Merco.com (2020)

Figura 2 Las Mejores empresas en programas de RSE en Colombia



En la Figura 2 se puede evidenciar las mejores empresas en cuanto a RSE se refiere en el País, donde cabe destacar el Grupo Bancolombia y el Grupo Nutresa cómo las principales empresas, en cuanto a RSE en Colombia.

Mercoresponsabilidad y gobierno corporativo es un ranking del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), que busca, cada año, posicionar a las empresas de acuerdo al grado y características del compromiso social que tengan. Según el último ranking hecho en Colombia (2017), en los 10 primeros lugares, dentro de 100 compañías, se encuentran: Grupo Bancolombia, Grupo Nutresa, Alpina, Grupo EPM, Cementos Argos, Bavaria, Grupo Sura, Organización Corona, Grupo Éxito y Universidad Nacional de Colombia

Norma ISO 26000 de 2010

Esta norma es reconocida internacionalmente por guiar y proporcionar a las organizaciones los lineamientos necesarios para que lleven a cabo a través de su objeto social, las actividades necesarias encaminadas a un desempeño sostenido y bajo el marco de la Responsabilidad Social.

En la Organización Internacional de Estandarización ISO, con más de 163 miembros, se desarrollan las normas y procedimientos a disposición de cualquier organización a través de las regiones del mundo. Esta estandarización pretende y facilita el intercambio económico, tecnológico y comercial, usando la norma bajo las tres dimensiones del desarrollo sostenible; económico, ambiental y social.

Figura 3 Enfoque Holístico

A continuaciones se presenta de forma gráfica, la norma, la cual aborda siete materias fundamentales de la responsabilidad social definidas, según se ilustra en la siguiente figura.



Fuente: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000-es.pdf.

Teniendo en cuenta la Figura 3, es necesario entender el contexto del mundo actual, el proceso de globalización. La maximización de los recursos para los Stakeholders, la pobreza y la tecnología de la información, entre otros. Para, de esta manera, entender el interés de las organizaciones por implementar la norma: “El 49% de los altos directivos de Europa afirma que la principal razón que les impulsa a implementar prácticas de la RSE es la de mejorar la reputación de la marca y la imagen corporativa”.

El actuar de la empresa cumpliendo las leyes y guiándose por las normas les facilita disponer de un sistema que le contribuye a la alta dirección a medir y a mostrar la evolución del comportamiento de la compañía de manera objetiva, permitiendo detectar las posibles áreas de mejora, tomar decisiones al respecto y poner en marcha una serie de planes de acción para minimizar las diferencias detectadas (González, 2017). El compromiso de una RSE, adoptado voluntariamente y con el cumplimiento de la norma establecida ayuda a la empresa a gestionar y a implementar prácticas de negocio más responsables y transparentes, y a proveer una visión clara sobre cuáles son los principales conceptos del desarrollo sostenible y la RSE, lo que favorece a incrementar su rentabilidad.

1.6 Formulación.

A continuación, se presenta la formulación del problema y los respectivos objetivos de investigación que se van a trabajar a lo largo del presente trabajo.

1.6.1 Pregunta de investigación principal

- ¿Cómo son las estrategias de responsabilidad social empresarial, de los Bancos comerciales que operan en Colombia, a través de un análisis cualitativo de la estrategia adoptada?

1.6.2 Preguntas de investigación secundarias

- ¿Cuáles son los componentes teóricos que fundamentan la relación entre RSE, la Planeación Estratégica y el estado del arte en el sector bancario?
- ¿Cuál es la estrategia de Responsabilidad Social empresarial, de cada uno de los Bancos Comerciales que conforman el sector bancario colombiano?
- ¿Qué elementos comunes, presentan los bancos comerciales en su estrategia de RSE?

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

- Caracterizar las estrategias de responsabilidad social empresarial de los Bancos Comerciales que operan en Colombia, a través de un análisis cualitativo de la estrategia adoptada.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Realizar una revisión documental amplia en la que se exponga y completamente los conceptos de Responsabilidad social Empresarial, Planeación estratégica y el estado del arte en el sector bancario y su relación.
- Identificar la estrategia de Responsabilidad Social empresarial, de cada uno de los Bancos Comerciales que conforman el sector bancario colombiano.
- Determinar los elementos comunes entre los bancos comerciales, en cuanto a sus estrategias de RSE.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamento Teórico:

En el presente trabajo se aborda el papel que juega hoy en día los bancos comerciales en la sociedad Colombiana, la manera en que interactúan y la importancia que estos tienen ante los individuos o stakeholders (partes interesadas), y es por ello que conceptos como la responsabilidad social y la planeación estratégica, juegan un papel fundamental en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales; la primera va mucho más allá, porque es una nueva forma de hacer negocios, realmente, una empresa sólo puede ser buena si es buena para todos, para la misma empresa, sus clientes, sus proveedores, sus colaboradores, la comunidad y el medio ambiente. Mientras que el segundo concepto, hace referencia al lugar donde se encuentra ubicado el concepto de RSE, ya que la planeación estratégica busca mejorar las competencias de las empresas, agregando y combinando valores, para ser más competitivas. Siendo la razón que motivó a realizar este estudio. A continuación, se presentan los fundamentos teóricos de estos dos conceptos a trabajar.

2.1.1 Responsabilidad Social Empresarial:

La responsabilidad social empresarial es un concepto que en los últimos tiempos, ha cobrado gran importancia para las organizaciones a nivel global, del cual se ha venido hablando y escuchando, en diferentes foros y en la academia, por lo que es importante tener claridad sobre ¿qué es? y ¿para qué sirve?, de allí la pertinencia de conocer más a fondo de donde proviene dicho concepto, cómo se ha transformado, cómo ha evolucionado y ¿por qué es importante para la sociedad. Cabe resaltar que, a lo largo de la historia, son muchas las escuelas o pensadores que han hablado y siguen hablando de este tema, de acuerdo con la Revista Futuros (2004) los pioneros en mencionar esta temática son: Howard Bowen, Milton Friedman y Keith Davis como los padres de la RSE, sin embargo, para este trabajo, el enfoque será La responsabilidad Social Corporativa en el sector Bancario de Colombia. a continuación, presentamos algunos de los conceptos más relevantes:

Los antecedentes de la responsabilidad social corporativa (de aquí en adelante RSE) se remontan al siglo XIX, en el marco del cooperativismo y el asociacionismo, que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de economía social, por definición, empresas socialmente responsables Rodríguez, Julema; Abreu, José Luis (2009). En este siglo también se empieza consolidar este concepto como importante para las empresas en el rol estratégico, y por la necesidad de desarrollar prácticas que contribuyan a la continuidad de la sana producción y el éxito de la empresa moderna. (Correa, 2004).

A mediados del siglo XIX autores como Howard Bowen no relacionaban a la Responsabilidad Social, con la empresa o como le conocemos “Responsabilidad Social Corporativa” sino que la asociaba con “el hombre de negocios”. Bowen decía que la Responsabilidad Social requería

políticas para la toma de decisiones y líneas de acción que fuesen compatibles con los objetivos y valores de la sociedad. (Bowen, 1953)

En este mismo siglo, otros autores consideraban a la responsabilidad social como un comportamiento individual y de las empresas, que no permite actividades destructivas, aunque sean rentables, lo anterior debido a que lo más importante es el bienestar de la sociedad. (Andrews, 1971).

Para los años 70's el Comité para el Desarrollo Económico de Estados Unidos, emitió el informe "Responsabilidad Social de las Corporaciones de Negocios" en el año 1971, hecho que supone la inminente aceptación del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, en las empresas y en la sociedad.

Para las empresas es fundamental que su accionar sea legitimado por la sociedad, sin embargo, como (Cortina, 2003), mencionan que no es socialmente responsable que las empresas incentiven el consumo innecesario en la sociedad, y se refiere a la necesidad de ciertos productos y servicios que algunas empresas le hacen creer a las personas que son necesarios. Por afirmaciones como la anterior, sale a flote en el mundo de los negocios conceptos como la ética de las empresas.

Van Tulder y Van der Zwart (2006) plantean una forma de comprender la RSE a partir de cuatro enfoques, basados en sus atributos cedulares, tres de los cuales son hechos históricos, mientras que el cuarto es sugerido como el mejor candidato para el estado actual de los negocios globales: Inactivo, reactivo, activo, y pro/interactivo.

Tabla 1. Enfoques de RSE según Van Tulder y Van der Zwart (2006)

Inactivo	Reactivo	Activo	Pro/interactivo
<p>Autorresponsabilidad corporativa.</p> <p>(Hacia adentro).</p> <p>“Maximización de la utilidad”</p> <p>“Gestión de la empresa y sociedad”</p> <p>Predomina una perspectiva de negocio orientada hacia el interior, pensada en la</p>	<p>Sensibilidad social corporativa</p> <p>(De afuera hacia adentro).</p> <p>“Ganancias, capitalismo en los mercados”</p> <p>“Gestión de la empresa y sociedad”</p> <p>Se fortalece la capacidad de</p>	<p>Responsabilidad social corporativa</p> <p>(De adentro hacia afuera).</p> <p>“Deber positivo, basado en la virtud, rentabilidad a largo plazo”</p> <p>“Gestión de la empresa en sociedad”</p> <p>Lo establecen las empresas cuando se</p>	<p>Responsabilidad corporativa de lo social</p> <p>(De adentro afuera – Hacia adentro – afuera).</p> <p>“Rentabilidad de mediano plazo y sostenibilidad”</p> <p>“Gestión de la empresa = Sociedad”</p> <p>Van Tulder y Van der Zwart plantean una</p>

eficiencia y la competitividad en el ambiente del mercado inmediato. No se hacen cuestionamientos éticos y como pilar está el utilitarismo.	respuesta, Las empresas consideran que su responsabilidad es principalmente la gestión de su entorno más cercano e involucran a "sus principales interesados para mantener los problemas controlados".	preocupan por tener valores corporativos, su imagen corporativa y que sus prácticas no vayan en contra del medio ambiente y la sociedad en general.	forma de RSE que según ellos es más adecuada para ser practicada en la sociedad actual de comercio internacional ya que, este es el enfoque que más puede lidiar con éxito ante las vicisitudes del negocio global contemporáneo. También es el que más incluye a los stakeholders y atiende más cuestionamientos sobre la ética y la equidad.
---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia, basados en Van Tulder y Van der Zwart (2006)

Se puede apreciar en la tabla anterior (Tabla 1) que los enfoques tienen una incidencia diferente en el comportamiento de las empresas en el transcurso de los años, entendiendo estos enfoques como etapas por las que han pasado las empresas a través del tiempo, los autores de estos enfoques denominan los tres primeros como hechos históricos que se presentaron en tiempos pasados en las empresas, es decir; así es como se aplicaba la responsabilidad social empresarial en ese entonces, y sugieren un cuarto como enfoque como el "ideal" o el que más beneficia a el comercio de hoy día. Se puede agregar que, para los autores de este trabajo investigativo, estos enfoques se reflejan no sólo a través de la historia, sino que también en la actualidad se puede observar diferentes empresas que aplican alguno de los cuatro enfoques.

Continuando con la descripción de las teorías más relevantes de la RSE se trae a colación los planteamientos de Garriga y Melé (2004) en los cuales se menciona que la RSE ha sido estudiada desde el ámbito empresarial y desde el ámbito académico y que existen cuatro grandes grupos de teorías dentro de las cuáles podría circunscribirse la RSE: las instrumentales, las políticas, las integrativas y las éticas.

En la siguiente tabla se presenta una explicación detallada de cada uno de los grupos de teorías en los diferentes enfoques en los que se encuentra la RSE.

Tabla 2 Grupos de teorías en los diferentes enfoques en los que se encuentra la RSE.

Enfoque	Caracterización	Teoría	Exponente
Instrumental	la única responsabilidad social de la empresa es maximizar el valor para el accionista	Teoría del valor para el accionista	Freedman (1970)
	La RSE es vista como herramienta estratégica para la consecución de objetivos económicos	RSE Estratégica	Drucker (1983)
	La consideración de los grupos de interés se realiza con base en su impacto directo en la pervivencia empresarial		Porter y Kramer (2006)
Político	La empresa como un sujeto que ostenta poder e influencia en la sociedad	Teoría del constitucionalismo corporativo	Davis (1960)
	A mayor poder la empresa, mayor responsabilidad		
	Si no se ejerce el poder responsablemente, se pierde. Ley de Hierro de la RSE.		
	Existe un contrato social del cual forma parte la empresa.	Teoría del contrato social integrado y teoría de la ciudadanía corporativa	Donaldson y Dunfee (1994)
	La empresa debe ser un buen ciudadano, cumplir con las leyes locales y culturales de su contexto		Logsdon y Wood (2002)

Integrativo	Incluye las demandas sociales como medio de legitimación y reputación empresarial	Teoría de la actuación social de la empresa	Ackeman (1973) Sethi (1991)
	La empresa produce no solo efectos económicos sino también sociales		Wood (1991)
	La empresa debe evitar riesgos, actuar de manera contingente		Carroll (1979)
	Existen tres círculos en los que la empresa debe actuar: 1 el círculo interior, que incluye responsabilidades económicas; 2, el círculo intermedio, que abarca la responsabilidad de ejercer la función económica con conciencia de los valores del contexto, que son cambiantes y 3, el círculo exterior, que se esquematiza responsabilidades emergentes.	Círculos concéntricos	Comité para el desarrollo Económico (1971)
Ético	La empresa tiene obligaciones morales como sujeto social	Ética empresarial	Cortina (2000)
	La ética empresarial se configura dentro de la cultura empresarial		García Marzá (2004)
	Existen responsabilidades de la empresa con otros grupos además de los accionistas.	Teoría de los Stakeholders	Freeman (1984)

Elaborado por: Valenzuela; Linares; Suárez (2015)

En la Tabla 2, se logró evidenciar los diferentes enfoques desde donde se ha estudiado la RSE, sus respectivos grupos teóricos y sus autores más representativos, del **Enfoque Instrumental** se puede concluir como una herramienta utilitarista y en la que se busca principalmente la maximización de las utilidades de la empresa y la retribución a los accionistas, este enfoque lo podemos relacionar con de RSE “inactivo” de *Van Tulder y Van der Zwart (2006)*. **Enfoque Político**, la RSE mirada desde este enfoque se orienta por el cumplimiento de cánones estatales y de la sociedad, también por ejercer un “poder responsable”. En el Enfoque Integrativo se puede apreciar cómo se la empresa incluye el contexto en su accionar, se preocupa por los círculos sociales interiores, intermedios y exteriores. Finalmente, en el **Enfoque Ético** se incluyen obligaciones morales, valores corporativos y responsabilidades con todos los grupos de interés.

Sobre la definición teórica de la RSE se puede concluir que es un concepto que se ha ido creando y fortaleciendo con el paso de los años, se ha convertido en un tema de interés global, cada vez se discute más este tema en el ámbito académico y en el contexto empresarial, se hacen debates sobre su significado, su aplicación o enfoque y su relación “costo beneficio” para las empresas y la sociedad en general.

Dentro de estas discusiones se resaltan algunas teorías más relevantes como la de los Cuatro Enfoques de Responsabilidad Social Empresarial (Inactivo, Reactivo, Activo, Pro/interactivo) según *Van Tulder y Van der Zwart (2006)*, la cual describe la RSE a través de la historia y sugiere un enfoque que se acomoda a las necesidades del comercio actual. Para las empresas hoy día es muy importante que su accionar sea legitimado por la sociedad, sin embargo, este es un tema delicado a tratar ya que algunas empresas crean necesidades a la sociedad para poder vender sus productos y servicios, no es socialmente responsable que las empresas incentiven el consumo innecesario en la sociedad, tal como lo menciona (*Cortina, 2003*).

Un elemento que es indispensable mencionar es el comportamiento de las empresas con la familia del trabajador, las organizaciones deben involucrar o tener en cuenta a las familias de los empleados porque esto influye mucho en el rendimiento y motivación de los empleados, así como en la competitividad de la empresa, tal como lo plantea el profesor de la Universidad de Harvard James Austin, en su escrito *Effective management of social enterprises: Lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica*.

De acuerdo con el Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés), “la RSC es el compromiso que adquiere una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”. Por lo anterior, se puede afirmar que las empresas deben interesarse en el desarrollo profesional y personal de sus empleados puesto que eso genera un impacto en su entorno y también representa un aumento en el valor del capital humano con el que cuenta la empresa.

Continuando con los elementos que son importantes mencionar sobre la RSE Restrepo (2016) menciona que es fundamental que los empresarios deben crear una “cobija de bienestar quede

alguna proteja a los colaboradores y los relacione hacia un mismo objetivo que es el desarrollo personal, profesional y el crecimiento de la empresa, resultado de eso es un país próspero y con miras al progreso. Sierra (2007) también se refiere a las empresas en relación a la RSE, este autor menciona que un negocio que genera ganancias como consecuencia lógica debe tener acciones sociales orientadas a conseguir el bienestar para sus empleados y demás elementos de los grupos de interés.

Del concepto de RSE también se concluye que ha sido controversial y criticado desde diferentes disciplinas, puesto algunos autores mencionan que es una forma en la que las empresas buscan mejorar su imagen corporativa (Sandoval y Gramer; 2010) Incluso cumplir solo con cánones exigidos por el estado. (Rubio, 2016).

Finalmente de la RSE se concluye también que se ha estudiado desde diferentes enfoques teóricos como lo es el instrumental, político integrativo y ético, de los cuales se despliegan diferentes grupos teóricos como la Teoría del Valor para el Accionista, RSE Estratégica, Teoría del Constitucionalismo Corporativo, Teoría del Contrato Social Integrado y Teoría de la Ciudadanía Corporativa, Círculos Concéntricos, Ética Empresarial y la Teoría de los Stakeholders, lo anterior según los estudios expuestos por Elaborado por: Valenzuela; Linares; Suárez (2015)

2.1.2 Planeación estratégica:

Las organizaciones diseñan planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar sus objetivos y metas planteadas. De ahí la importancia que ha cobrado este concepto en los últimos años. De acuerdo con Koontz (2001) a lo largo de la historia, son muchas las escuelas o pensadores que han hablado y siguen hablando de este tema, cómo: Russell Ackoff, Fred R. David y Michael Porter, considerados como los pioneros en hablar de Planeación estratégica, sin embargo, para este trabajo, el enfoque será La responsabilidad Social Corporativa en el sector Bancario de Colombia.

A continuación, se presentan algunos de los conceptos más relevantes sobre lo qué es la estrategia, propuestos por diversos autores a lo largo de la historia.

Tabla 3 Formación del Concepto de Estrategia.

Autor y Año	Estrategia
Peter F. Drucker (1954)	Para Drucker, en la planeación estratégica, los líderes de las organizaciones, deben tener claridad en el estado actual de la empresa, así como de los recursos con los que cuenta y los que debería tener.
Alfred Chandler (1962)	Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.
Adam Smith (1979)	Para Smith la estrategia es la técnica para lograr los mejores resultados a través de los recursos apropiados, teniendo en cuenta las precauciones adecuadas para hacer frente a un entorno externo tan dinámico.
Kenneth R. Andrew (1980)	Andrew, propone a la estrategia como el conjunto de misiones, planes, políticas y metas encaminados al logro de objetivos establecidos por la organización, propuestas en forma de selección de actividades en las que la empresa se destaca.
Schendell y Hatten (1987)	La estrategia es el camino para alcanzar las metas de una empresa, es la habilidad para incrementar el análisis interno y los conocimientos de los directivos para crear valor a los recursos.
James Brian Quinn (1991)	Para Quinn la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas u objetivos y políticas de una empresa y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 3, se puede apreciar varios aspectos en común sobre el concepto de estrategia expuestos, por diversos autores, entre los que se destaca que es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales. Además, cabe resaltar que la estrategia es el punto de partida para establecer el camino y las acciones a realizar. Teniendo claridad en lo que es la estrategia, se puede pasar ahora al concepto de planeación estratégica.

Según Jiménez (2005), la planeación constituye la base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro. El entorno de los negocios se ha visto afectado a lo largo de la historia por distintos niveles de turbulencia; de aquí que la administración y la gestión hayan desarrollado enfoques sistemáticos con el fin de hacer frente a la complejidad, la novedad y la incapacidad de la predicción. Por lo cual señala que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. De ahí que el carácter estratégico, de la planeación no se

trata sólo de prever un camino, sobre el qué se habrá de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y en lo posible cambiar sus destinos.

Sobre la participación de los empleados en las decisiones que se toman sobre el rumbo de las empresas, Duque y Martínez (2011) mencionan que los bancos colombianos aún tienen un gran desafío en ese sentido puesto que los empleados puestos que las decisiones se siguen tomando más por jerarquía que por participación común, además estos autores también resaltan la importancia de que las empresas incluyan en su toma de decisiones a los empleados puesto que esto les permite tener una mirada más amplia del entorno desde diferentes escenarios.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2001), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Para Garrido (2006), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y, por último, en cuarto lugar, están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición.

Para este autor el éxito de una buena planeación estratégica dependerá de múltiples factores:

- Lo acertado del análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades,
- La evaluación que se haya podido hacer de los competidores
- La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos,
- Las acciones de la competencia.

De acuerdo con Porter (1995), la importancia que las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. Con ella se garantiza que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. Porter considera que diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa

En esta línea, Porter (2008), considera que la planeación estratégica permite a las organizaciones, obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. Según Porter la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional y añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

- La amenaza de nuevos competidores.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- El poder de negociación con los proveedores.
- El poder de negociación con la competencia.
- La rivalidad entre las empresas.

De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1998), la planeación estratégica es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

De igual manera Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) La planeación estratégica, no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización determinar las políticas y programas necesarios, para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas, y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas, sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Además, este autor sostiene que un aspecto importante en la planeación estratégica, es su actualización, pues un plan que no se actualiza, tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, es decir su efecto sería efímero, y solo permitirá conocer momentáneamente el camino.

A continuación, se presenta la Tabla 4 con diversas definiciones del concepto de planeación estratégica según varios autores, a través de la historia.

Tabla 4 Definición de planeación estratégica según diversos Autores:

Autor	Definición de PE (Planeación Estratégica)	Bibliografía
Russell L. Ackoff 1970	La planificación [estratégica] es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.	Ackoff, R (1970), Un concepto de planificación de empresas. Limusa Wiley, México, pág. 13
John Bryson 1988	Planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que forman y guían lo que es una organización, lo que hace y porqué lo hace, con un enfoque en el futuro.	Bryson, J. (1988), Planificación estratégica para organizaciones públicas y no lucrativas: Una guía para fortalecer y mantener los logros de la organización. (Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement). San Francisco, CA Jossey-Bass.
Fred R. David 1990	La PE puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización	David, F (1990) “How Companies Define Their

		Mission”, Long Range Planning 22,
Koontz y Weihrich, 1994	La PE es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.	Weihrich, H. K. (1994). Administración Una Perspectiva Global. México: Mc Graw Hill Interamericana.
Michael Porter 1995	La PE es una ventaja competitiva en las organizaciones es importante conocer sus orígenes y cómo a lo largo del tiempo ha evolucionado y ha sido aceptada por diferentes organizaciones para alcanzar sus objetivos.	Porter, M. (1995). Ventaja Competitiva. México: Compañía Editorial Continental, Décima primera reimpresión.
Henry Mintzberg 1999	La PE es un proceso basado en la racionalidad, que debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso.	Mintzberg, H., Ahlstrand, B y Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Argentina: Granica.
Bateman y Snell 2001	“Conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo de la organización”	Bateman y Snell (2001), Administración un nuevo panorama competitivo. México. McGraw-Hill Interamericana.
Stoner, Freeman y Gilbert (2006)	Es un proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. la esencia de la planeación estratégica consiste en “la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.	Stoner, Freeman y Gilbert (2006) Administración sexta edición, Editorial Pearson. México DF.
P. Kotler 2012	La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.	Kootler. (2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. México: Mc Graw.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4, se puede apreciar varios aspectos en común sobre el concepto de planeación estratégica expuestos, por diversos autores, entre los que se destaca que es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales. También qué se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado. Además, qué es un proceso de planeación a largo plazo y se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

De lo expuesto por los autores mencionados anteriormente, se puede concluir que, la planeación estratégica es necesaria con el fin de asegurar la formulación de una estrategia sólida para la empresa. Ya que esta se utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, de ahí la relación que presenta con el concepto de RSE, puesto que todo sistema de planeación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer, es decir al cumplimiento de objetivos.

2.2 Conclusiones de los elementos teóricos que sustentan la Investigación:

Tal como se pudo evidenciar previamente, son muchas las escuelas o gurús, que han expuesto sus pensamientos sobre estas temáticas, teniendo en cuenta sus ideas, se puede concluir que:

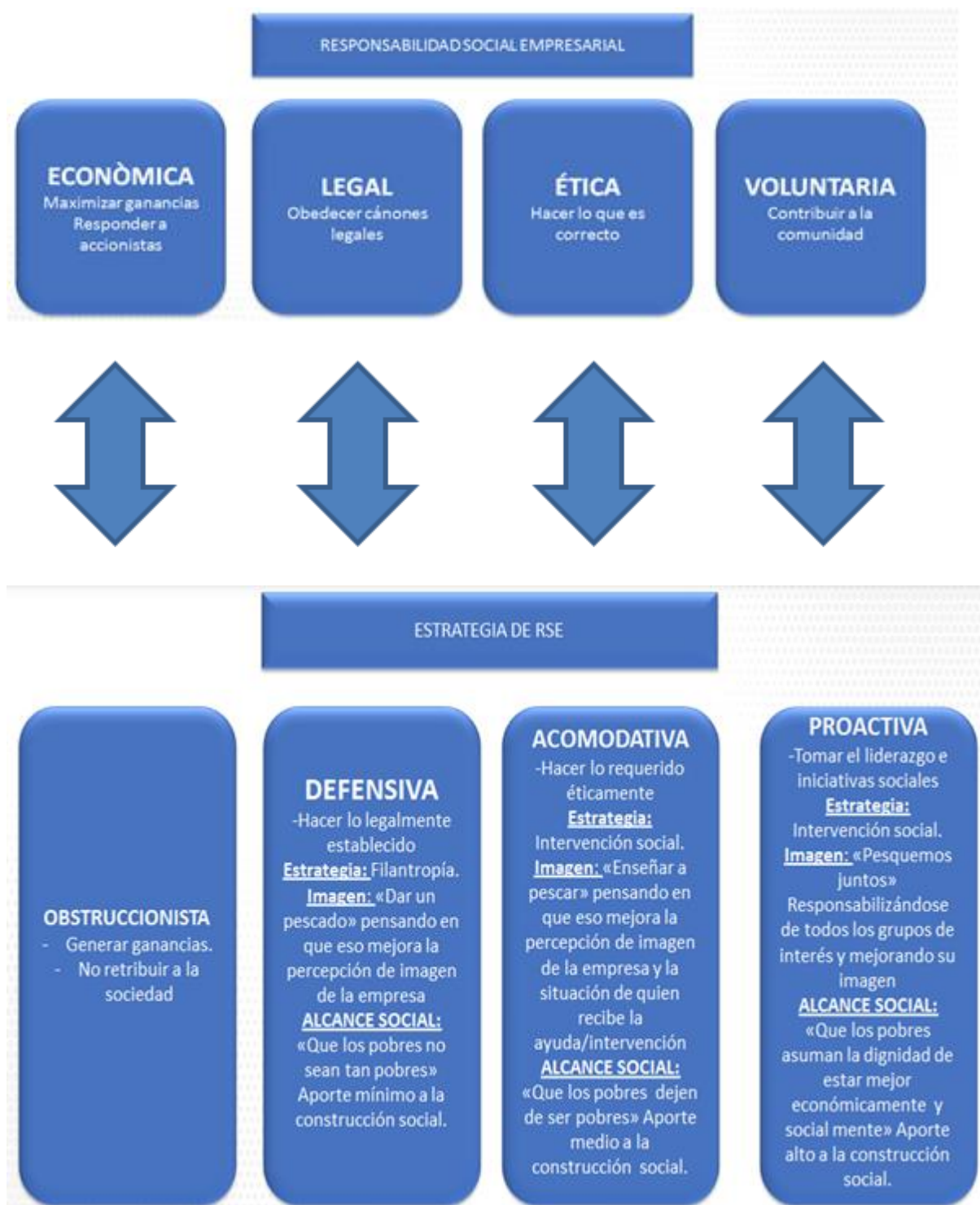
La RSE es el conjunto de actividades o acciones que una empresa realiza para responder a sus Stakeholders y, a su vez, presentar resultados no solo en el ámbito económico o financiero, sino también en aspectos sociales y medioambientales.

La Planeación estratégica, es la dirección y el alcance de una organización a corto, mediano o largo plazo; y consiste en realizar actividades diferentes de aquellas de sus rivales, o la realización de actividades similares, pero de manera diferente, orientadas a crear valor mediante la generación de ventajas competitivas.

Es por ello que La RSE es un camino estratégico para valorizar las organizaciones mediante la generación de relaciones beneficiosas de largo plazo (con sus diferentes Stakeholders); debe estar unida a la visión, misión y valores de la compañía y, además, estar inmersa y reflejar los valores nucleares de la misma.

Para cerrar esta conclusión del componente teórico, se presenta una gráfica en la que se muestra los elementos teóricos en los cuales se relaciona la RSE y las estrategias de RSE.

Figura 4 Elementos teóricos, en los que se encuentra la relación de la RSE y la planeación estratégica, la imagen y el alcance social.



Fuente: Elaboración propia basados en Porter y Kramer (2006) y Schermerhorn (2002)

En la Figura 4 se puede evidenciar cómo va evolucionando la RSE en la medida en que se va relacionando con las estrategias, se van asumiendo responsabilidades con los grupos de interés, valores corporativos y factores éticos que contribuyen a la imagen de las empresas y a el impacto que tienen estas estrategias en el desarrollo social.

2.3 Responsabilidad Social Empresarial vista desde el sector Bancario en Colombia:

El ser Humano, las empresas, los gobiernos y los bancos, en su afán por participar en el crecimiento económico, obtener ganancias, recursos e incluso bienestar, han incorporado diferentes metodologías y modelos de desarrollo económico y social que los han llevado a la obtención de recursos y satisfacción de necesidades, también han logrado materializar importantes ganancias y avances en el campo de la industrialización y la tecnología. Sin embargo en el camino de la obtención de estos logros y objetivos se fueron deteriorando las condiciones laborales de quienes aportan la mano de obra, los recursos naturales han sido fuertemente saqueados, contaminados y explotados, todo con el fin de aportar a la actividad industrial y comercial, favoreciendo a las clases con poder económico y llevando al detrimento de las clases sociales con menores recursos, ampliando la brecha de desigualdad en la distribución de las riquezas, y aumentando la ambición por el crecimiento económico. Fernandez (2009).

En la Actualidad estos modelos han sido reformulados y repensados, lo anterior debido a la presión que ha realizado la sociedad, la cual exige cambios en el comportamiento de las empresas, los gobiernos y los bancos, cambios orientados al cuidado del medio ambiente, el respeto por los derechos humanos y el equilibrio económico a través de la reducción de la brecha de desigualdad, afianzándose así el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, orientando a las organizaciones a realizar acciones éticas y responsables. Duque y Rendon (2013).

En Colombia, los diferentes sectores de la economía incluyendo el sector bancario muestran públicamente los lineamientos estratégicos que se relacionan con la RSE a través de sus portales WEB, mostrando un compromiso con la sociedad y el desarrollo sostenible. Duque, Cardona y Rendon (2013).

La RSE, se ve reflejada cuando las empresas ofrecen beneficios a la comunidad que van más allá de los cánones establecidos por la ley. Lo mismo aplica para los bancos, para definir la función de los bancos Castillo, Santos y Ortiz (2006) define las actividades del sector bancario en tres perspectivas de operación autorizadas que consisten en:

1. Operaciones Activas: corresponden a las colocaciones de los recursos obtenidos mediante operaciones pasivas o de sus propios recursos financieros en aquellas personas o entidades que los necesitan para aplicarlos en su actividad productiva (Castillo, Santos y Ortiz, 2006), como, por ejemplo, créditos de libre inversión, consumo y empresarial.

2. Operaciones Pasivas: Corresponden por medio de las cuales captan recursos y disponibilidades de sus clientes o de otras entidades crediticias para aplicarlas y manejarlas de acuerdo con sus propios fines (Castillo, Santos y Ortiz, 2006), por ejemplo, las cuentas de ahorro, corrientes y CDT.

3. Operaciones de Servicios: corresponden a la administración de contratos y de activos, tales como el leasing. (Castillo, Santos y Ortiz, 2006).

Asobancaria resalta el aporte que realizan los bancos a la sociedad y el apoyo que le brindan al estado, siguiendo una serie de responsabilidades que se presentan a continuación

Tabla 5 Acciones de Responsabilidad social de los Bancos (Asobancaria)

A continuación, se presenta la Tabla 5 la cual presenta las principales acciones de responsabilidad social empresarial de los Bancos comerciales en Colombia y su descripción.

Acciones de responsabilidad social	Descripción
Inclusión financiera	Es uno de los retos más importantes y consiste en migrar de la prestación de servicios a la población con mayores ingresos, hacia la provisión de los mismos en costos reducidos a sectores de la base de la pirámide económica. Para ello ha surgido la banca móvil, estrategia que permite incrementar la productividad, el número de usuarios y su bienestar, gracias a la reducción del gasto de tiempo y recursos en desplazamientos, trámites y filas de espera.
Colaboración con autoridades	Esta labor de la banca es una de las menos conocidas, pero tiene una enorme importancia. Los principales avances han dirigido a incrementar la seguridad en el país y a combatir la financiación del terrorismo, el lavado de activos, así como la dispersión de recursos públicos de salud, subsidios de diversa índole y, más recientemente, regalías. De esta manera la banca le suministra información al Estado de manera confiable y eficiente, un apoyo que difícilmente podría recibir de otras entidades.
Educación financiera	Ha cobrado importancia con las recientes crisis económicas, y cada vez es más clara la necesidad de incrementar los comportamientos de ahorro, las decisiones de inversión inteligentes y el conocimiento sobre el funcionamiento del sector

	<p>financiero. Esta responsabilidad es compartida con el Estado, y está en desarrollo, dado que es necesario generar evaluaciones que permitan monitorear los progresos y también establecer la entidad gubernamental que debe liderar, promover y coordinar los programas sobre este tema.</p>
<p>Manejo de los riesgos y oportunidades ambientales y sociales</p>	<p>Orientado por ASOBANCARIA y sus entidades afiliadas hacia la promoción de una mayor comprensión y actuación frente a los temas sociales y ambientales. Uno de sus principales logros es el “P V” país mediante la implementación de políticas de ecoeficiencia, la incorporación de análisis de crédito e inversión, el estudio del impacto y los costos ambientales y sociales que se generan en las actividades y proyectos que se financian y el desarrollo de y v “v” o proyectos sostenibles.</p>
<p>Ética y gobierno corporativo</p>	<p>Se relacionan con la expansión responsable, mediante la implementación de procedimientos y políticas que garanticen la mayor transparencia posible en cada una de sus acciones. Dentro de los logros más importantes de este tipo de acción de responsabilidad social se encuentra la consolidación de un código de gobierno corporativo, la capacitación del recurso humano en temas como lavado de activos, corrupción, y el adecuado reporte de actividades mediante los informes de sostenibilidad.</p>

Fuente: Vargas y Cortés (2015) Basados en Asobancaria (2013)

El sector financiero en Colombia ha presentado grandes cambios y transformaciones a través de los años, presentando Fusiones, alianzas estratégicas, integraciones y, en general, diversas formas administrativas y jurídicas han generado cambios significativos en su estructura organizativa, en relación con los aspectos tecnológicos y diversas posturas administrativas tendientes a enfrentar los cambios en el mercado y la competencia. Murillo, González, y Rodríguez. (2010). Dentro de estos cambios se han planteado lineamientos estratégicos en los bancos que se orientan hacia la RSE, y es ahí donde esta investigación hace un profundo análisis, identifica y evalúa el comportamiento de los bancos en materia de RSE.

2.4 Estado Del Arte:

El análisis del estado del arte que se presenta a continuación agrupa las dos temáticas tratadas anteriormente en el fundamento teórico, estas temáticas son: La Responsabilidad social empresarial y La Planeación Estratégica, considerando los planteamientos expuestos por diferentes autores a lo largo de la historia, para lo cual se lleva a cabo una investigación cualitativa de múltiples documentos y fuentes de información secundarias, páginas web, compilación bibliográfica de trabajos de investigación empírica, bases de datos académicas, revistas indexadas, artículos, y libros que incluyen la RSE y el tema de planeación estratégica, sus efectos e incidencia para el mundo de las organizaciones, dando como resultado de esta la siguiente tabla:

En la tabla que se presenta a continuación se realiza análisis a través de la compilación de los resultados de otras investigaciones que apoyan la relación entre La Responsabilidad social empresarial y La Planeación Estratégica y que se han publicado en bases de datos indexadas como Redalyc, Web of Science, Scielo y revistas de investigación científica.

Tabla 6 Autores que sustentan que la RSE se debe encontrar en la planeación estratégica:

Autores	Título	Bibliografía	Apreciación/Aporte
Michael E. Porter y Mark R. Kramer	Strategy y Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility	Kramer y Porter. Strategy y Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Web y Empresas. All Rights Reserved. Enlace: https://www.webyempresas.com/porter-y-la-responsabilidad-social-corporativa/	En este escrito el economista Porter y Mark R. Kramer hacen énfasis en la inclusión de temáticas de naturaleza ética y prácticas de RSE al interior de la visión estratégica de empresa. También los autores mencionan que estas prácticas pueden ser aplicadas en grandes, medianas y pequeñas empresas.
Rubio Guerrero, Germán. (2016).	La responsabilidad social empresarial en las instituciones financieras de Ibagué: un análisis multivariante.	Rubio G. (2016). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE IBAGUÉ: UN ANÁLISIS MULTIVARIANTE.	Se encuentra una relación entre la RSE y estrategia, la estructura organizacional y stakeholders. “en teoría”, puesto que en la investigación se encontró que en los casos de estudio que aún los principios de la

		Revista EIA, (25), 119-134. Retrieved April 24, 2020, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372016000100009&lng=en&lng=es .	RSE, no han sobrepasado el umbral del mero cumplimiento de las disposiciones legales.
Cancino, C.; Morales, M. (2008).	Responsabilidad social empresarial.	Cancino, C.; Morales, M. (2008). Responsabilidad social empresarial. Recuperado de http://www.captura.uchile.cl/bitstream/handle/2250/10704/Cancino_Morales_2008.pdf?sequence=1 .	Insiste en la importancia de que a la RSE se le agende recursos de inversión y esté vinculada a la estrategia empresarial.
Chivite, M.; Enciso, V.; García, B.; Túa, J. (2014).	Determinantes de la responsabilidad social corporativa: la crisis y el efecto contagio.	Chivite, M.; Enciso, V.; García, B.; Túa, J. (2014). Determinantes de la responsabilidad social corporativa: la crisis y el efecto contagio. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España, 81, pp. 127-161. Enlace https://www.redalyc.org/pdf/174/17432563005.pdf	Dentro de la explicación de los determinantes de la RSC, analizan si las empresas estudiadas que dicen ser Socialmente responsables tienen incorporada las prácticas de RSE en su estrategia.
Baden y Wilkinson (2014)	Socially responsible enterprise in Cuba: A positive role model for corporate social responsibility.	Baden, D.; Wilkinson, S. (2014). Socially responsible enterprise in Cuba: A positive role model for corporate social responsibility. [Online]. Disponible en: http://www.jstor.org/discover/10.13169/intejcubastud.6.1.0055?uid=3737808&uid=2&uid=4&sid=21105363205091 .	El estudio realizado argumenta que el esquema de la estrategia de la economía estatal altamente regulada como resultado de la revolución socialista de Cuba facilitan la responsabilidad social empresarial e incorporar este un poco de este esquema regulador en la estrategia de la economía capitalista daría a las empresas un tinte más "Pro social"

Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile (2005).	Responsabilidad social empresarial alcances y potencialidades en materia laboral.	Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile (2005). Responsabilidad social empresarial alcances y potencialidades en materia laboral. [Online]. Disponible en: http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf .	En este documento se sustenta que las prácticas de RSC incorporadas en la estrategia corporativa influyen en los nuevos estilos de liderazgo organizacional y el comportamiento en los colaboradores.
Balaguer, M.R. (2013).	Propuestas de la responsabilidad social corporativa en un contexto de crisis financiera internacional. Revista de Investigación Social	Balaguer, M.R. (2013). Propuestas de la responsabilidad social corporativa en un contexto de crisis financiera internacional. Revista de Investigación Social, 10, pp. 157-190.	En esta investigación se presenta la RSC incorporada en la estrategia organizacional como una de las determinantes para el cambio en el tejido empresarial, en la superación de la crisis financiera y la gestión del riesgo.

Fuente: Elaboración propia

Cómo se puede apreciar en la Tabla 6 presentada, a lo largo del tiempo, muchas las escuelas y autores, sustentan que la RSE se debe encontrar en la planeación estratégica o hacen énfasis en la importancia de que la RSE esté relacionada con los lineamientos estratégicos de una organización, teniendo en cuenta sus ideas, se puede concluir que:

La RSE es un camino estratégico para valorizar las organizaciones mediante la generación de relaciones beneficiosas a largo plazo con sus diferentes Stakeholders (Partes interesadas); además, esta debe estar unida a la visión, misión y valores de la compañía y, también, estar inmersa y reflejar los valores más importantes de la organización.

La planeación estratégica considera a la responsabilidad social empresarial (RSE) como una estrategia importante para alcanzar objetivos a largo plazo. La RSE se ha ampliado a distintos ámbitos, como el financiero, y puntualmente al sector bancario, en un mundo impactado por la globalización, en el cual, las políticas económicas deben tener una visión estratégica para el desarrollo de las naciones, es fundamental que estas organizaciones integren dichas temáticas en su día a día.

CAPÍTULO 3. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

3.1 Metodología

El presente trabajo utilizará la Metodología de estudio de Caso Múltiple, propuesta por Yin, R. K. (1989) y (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008). Quienes definen a este método como una investigación en la cual, mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto se analiza

profundamente y de manera integral una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría. En suma, esta investigación cuenta con los elementos de estudio de caso planteados por el autor Yin, R. K. (1984/1989) los cuales son:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.
- Se utilizan múltiples fuentes de datos.
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Robert Yin, plantea tres fases de investigación las cuales se hacen presentes en este trabajo, una primera fase llamada definición y diseño, una segunda de recogida y análisis, una tercera y última de análisis y conclusión.

En la primera fase de Investigación y diseño, la cual se desarrollará en las primeras cuatro semanas del estudio, comprendiendo el periodo de tiempo desde la semana del 4 al 10 de Mayo del 2020, hasta la semana del 25 al 31 de Mayo del 2020, en el cual lo que se pretende fundamentalmente es desarrollar la teoría, tratando de relacionar el estudio con la teoría previa, mediante una revisión documental cualitativa amplia, de las bases de datos académicas especializadas tales como Scopus y SciELO, en las cuales se implementarán criterios de búsqueda o palabras clave como: Responsabilidad Social, Sector Bancario, Banca Colombiana, Planeación estratégica. Con el fin de llevar a cabo un análisis de la producción científica especializada, para construir el marco teórico y estado del arte, el cual es presentado en una tabla comparativa realizada por los investigadores del presente estudio, en la que se exponen los conceptos de Responsabilidad social empresarial y Planeación estratégica, con la intención de explicar y abordar el estudio de caso, es decir, con el sector Bancario Colombiano, para ello en primer lugar se deben seleccionar los casos, en este caso los Bancos comerciales que operan en el sistema financiero de Colombia, posteriormente, se diseñará el protocolo de recogida de datos, implementando técnicas de recogidas de datos cualitativos como: revisión documental, video entrevistas, análisis de estudios previos, entre otras.

Una vez establecido este protocolo de recogida de datos, se procede con la segunda fase, llamada recogida de datos y análisis, la cual se llevará a cabo dentro de las siguientes ocho semanas de la investigación, comprendiendo el periodo de tiempo desde la semana del 1 al 7 de Junio de 2020 hasta la semana del 27 al 31 de Julio del 2020; En la cual se utiliza también el método cualitativo, estudios de casos con múltiples unidades de análisis, con el cual lo que se pretende es identificación de las estrategias de RSE, con el fin de caracterizar las estrategias adoptadas por los Bancos Comerciales en Colombia. Para ello se utilizará una ficha de recolección de datos por cada banco, resultado del análisis documental que se lleve a cabo. A continuación se procederá con los resultados, los cuales consisten en presentar una la ficha de análisis de cada banco comercial investigado, en la que se presente, su historia, misión, postura y programas bandera de RSE, seguido de la redacción del informe de caso múltiple, en el que se realiza la síntesis de las estrategias encontradas, determinando los elementos principales de cada Banco, analizando los distintos casos como una forma de ir replicando las conclusiones y los resultados que se van alcanzando. Para el tratamiento de los datos de esta fase se utilizará

el Programa de análisis cualitativo ATLAS.ti el cual es un potente conjunto de herramientas para el análisis cualitativo de grandes cuerpos de datos textuales, gráficos y de vídeo.

Una vez hecha la redacción de cada uno de los informes individuales, se pasa a la fase 3 análisis y conclusión, la cual tendrá un periodo de tiempo de tres semanas, comprendiendo el periodo de tiempo desde la semana del 1 al 6 de Agosto del 2020 hasta la semana del 14 al 20 de Agosto del 2020, en las que es el momento de establecer los resultados, cruzando de todos y cada uno de los casos, con el fin de hacer comparaciones de las estrategias encontradas, determinando los elementos que tienen en común, lo cual llevará a una confirmación o modificación de la teoría previa, desarrollar un pensamiento crítico analítico con el fin de presentar como resultado final de la investigación, un informe gerencial cruzado de los múltiples casos, que sintetice y compacte toda la información recolectada, con todos y cada uno de los bancos consulados a lo largo del trabajo.

A continuación, se presenta el flujograma con las fases de la metodología expuesta anteriormente, tomando como base los planteamientos de Hernández-Sampieri (2010) en su texto Metodología de la Investigación. 5ª edición y Yin, R. K. (1984/1989) en su texto Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series, sobre las fases a seguir, para llevar a cabo una investigación de casos múltiples.



Figura 5 Fases de la Metodología aplicada a la investigación (Caso Múltiple).

Fuente: elaboración propia

En la Figura 5, se puede evidenciar cada una de las fases que desarrollará el presente trabajo de investigación, tomando como base a Hernández-Sampieri (2010) en su texto Metodología de la Investigación. 5ª edición y Yin, R. K. (1984/1989) en su texto Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series, en lo referente a la metodología de investigación con múltiples casos, la cual se adapta de buena manera al estudio que realizará en el sector financiero, puesto que cada Banco a consultar, se tomará como un caso diferente y posteriormente se establecerá su relación con los demás y con el estado del arte planeado inicialmente.

3.2 Métodos e Instrumentos Utilizados

3.2.1 Atlas Ti

Para el desarrollo de la fase 2 del presente trabajo, se utilizará el sistema Atlas Ti, en su versión 8. ATLAS.ti es un potente conjunto de herramientas para el análisis cualitativo de grandes cuerpos de datos textuales, gráficos y de vídeo, el cual es de gran ayuda, ya que los informes de gestión y sostenibilidad de cada uno de los bancos a investigar, son bastante extensos y detallados, por lo que el software es perfecto para este estudio. Además, la sofisticación de las herramientas que ofrece, ayuda a organizar, agrupar y gestionar el material de manera creativa

y, al mismo tiempo, sistemática. ATLAS.ti permite mantenerse centrado en el propio material de investigación, evitando generar información duplicada.

Una de las principales fortalezas de ATLAS.ti es su capacidad de manejar una enorme variedad de medios. Ya que este, ofrece una gama incomparable de medios con los que trabajar. ATLAS.ti procesa los formatos más comunes de datos de texto, gráficos, de audio y de vídeo. Los documentos de texto enriquecido pueden contener cualquier formato, como vínculos web enlaces e incluso objetos incrustados como tablas Excel, diapositivas PowerPoint™, audio y clips de vídeo. De forma tal que facilitara en gran medida el análisis de los informes y enlaces de los portales web de cada banco.

3.2.2 Método de codificación

En ATLAS.ti se puede codificar un texto de diferentes maneras, en este caso la que se utilizará, será codificación por lista. Los códigos son creados por el investigador, e irán apareciendo en el explorador del proyecto, y para utilizarlos, simplemente se debe seleccionar un pasaje del texto, y arrastrar los códigos que tengan que ver con esta cita textual. Para el presente estudio, la codificación, se les practicará a los informes de gestión y sostenibilidad, que se encuentran disponibles en la red de cada banco, dentro de los cuales se identificarán mediante keywords las citas más relevantes para la construcción de las fichas.

Una vez se finaliza este proceso, se puede crear una **red de códigos**, la cual es una representación visual, de los códigos que se han utilizado, enlazados, de forma tal que permita visualizar las citas asociadas en cada uno de los códigos, las cuales se pueden, expandir, contraer, eliminar y añadir comentarios; el software automáticamente, genera un diseño, sin embargo, el investigador puede modificar este diseño y seguir analizando y codificando.

3.2.3 Estudios Similares

Este software, es utilizado frecuentemente, por múltiples grupos, laboratorios, y semilleros de investigación de muchas universidades y centros de educativos a nivel mundial, ya que son muchos los beneficios que este ofrece, en cuanto al trabajo colaborativo, soporte multiformato, exploración y análisis de información de manera especializada y organización de la información de la manera más útil para el investigador, lo cual es evidente en los resultados que arrojan a la postre este tipo de grupos investigativos, por citar algunos ejemplos, está el caso del Laboratorio para la Innovación y el Aprendizaje, de la Universidad EAFIT, otro caso de éxito, son los estudios que realizan los semilleros de investigación, de la Universidad del Valle, y es muy utilizado en el área de la salud, recientemente frente a la situación de la pandemia del Covid-19 así quedó demostrado en las investigaciones cualitativas, que llevan a cabo órganos mundiales como la OMS, Laboratorios farmacéuticos y centros de investigación de la salud. Lo cual respalda en gran medida el éxito que tiene el software y la buena acogida que presenta no solo en Colombia sino en todo el mundo.

3.2.4 Ficha de Análisis

Este instrumento, es un recurso didáctico que sirve para organizar y recopilar analíticamente un conjunto de datos sobre una obra, proyecto o un autor. En este caso, se utilizará este mecanismo para ordenar de manera detallada la información que haga referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en los Bancos que se investigarán.

Para efectos de la evaluación de los indicadores, se utilizarán los siguientes calificativos: Evidenciado (E), No evidenciado (NE) y Parcialmente evidenciado (PE)

A continuación, se presenta el esquema de la ficha de Análisis para la recolección de datos, correspondiente a la fase dos de la metodología de investigación, cuya fuente es la elaboración propia de los investigadores del presente trabajo.

Tabla 7 Modelo de Ficha de Análisis

Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en los Bancos.

Nombre del Banco		
Palabras Clave:		
Plan de Desarrollo Social		
Misión:		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
Enfoque y Autor:		
Estrategia de RSE:		
Indicadores de Evaluación Ítem Teórico	E / NE PE	Evidencia
1. El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E / NE / PE	

2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E / NE / PE	
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E / NE / PE	
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	E / NE / PE	
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E / NE / PE	
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E / NE / PE	
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E / NE / PE	
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	E / NE / PE	
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	E / NE / PE	
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	E / NE / PE	
Conclusión del Banco:		
Fuentes o Documentos revisados:		

Fuente: elaboración propia

Con la Ficha de análisis mencionada anteriormente, se espera recolectar la información más importante y veraz, de forma más detallada, fácil y precisa, detrás de cada uno de los Bancos Comerciales más importantes que hacen parte de este sector, en cuanto a lo relacionado con la RSE y el estado del arte del presente proyecto de investigación.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LOS BANCOS COMERCIALES DE COLOMBIA:

4.1.1 La Responsabilidad Social, Un Reto Desde El Sector Bancario

Desde el sector bancario se ha logrado evidenciar diversas tendencias sobre la Responsabilidad Social Empresarial, como parte de la estrategia competitiva en el sector, permitiendo dar profundidad en los diferentes conceptos, las acciones y las ideas que contribuyen a la adecuada implementación de una verdadera intervención social, entendiendo que:

Un banco es aquella institución cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público —como depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual— para utilizarlo, junto con su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación, en conceder créditos mediante diversas modalidades o en aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado (De La Haza, 2010)

Siendo esta una opción que permite ser cambiante desde los ámbitos empresariales, sociales y económicos, con el propósito de satisfacer las necesidades de la población implicada, en este caso la captación o colocación de recursos.

Por tanto, para las entidades bancarias la responsabilidad social se ha direccionado hacia un compromiso que exige acciones y esto implica encontrar alternativas apalancadas desde la innovación para crear y madurar productos y servicios ajustados a las necesidades de los consumidores financieros.

La implementación de la responsabilidad social empresarial en el sector financiero a nivel general ha venido tomando un papel importante en el desarrollo de sus actividades, donde el concepto de sostenibilidad es visible en la misión y visión de las organizaciones, utilizándolo desde diferentes perspectivas como una ventaja competitiva, un modelo de negocio, o como un acto de ética empresarial. (Amaya Navas & Amaya Arias, 2010) En razón a esto se han desarrollado conceptos tales como la Banca Ética, entendiéndose como la actividad que aparte de generar una rentabilidad económica presenta un beneficio de orden social, al tener el concurso de clientes en los procesos de captación y colocación desarrollando actividades donde el objeto social integre y fomente la sostenibilidad desde la perspectiva ambiental, social y económica. Esto conlleva a que se integren conceptos de integralidad, disponibilidad oportunidad de la información. Sobre esta idea de negocio a nivel mundial se han involucrado bancos de diferentes naciones y a 2009 ya sumaban en capital 10.000 millones de dólares y veinte (20) millones de clientes en 20 países (Amaya Navas & Amaya Arias, 2010)

4.2 Bancos

Se realizó una investigación bibliográfica en la que fueron consultados y analizados los diferentes entes bancarios comerciales, más importantes en Colombia, para conocer los informes de sostenibilidad de cada uno de ellos y extraer los aspectos más relevantes de los mismos:

A continuación, se resumen los aspectos más trascendentales encontrados para cada Entidad Financiera y relacionados con su actuar dentro del marco de la Responsabilidad Social empresarial.

Tabla 8 Lista De Control De Los Bancos Comerciales 2020

BANCO	FICHA
1. Banco Agrario (Estatel)	Ficha 1
2. AV Villas	Ficha 2
3. Bancolombia	Ficha 3
4. Banco de Bogotá	Ficha 4
5. BBVA	Ficha 5
6. Banco Caja Social	Ficha 6
7. Bancoomeva	Ficha 7
8. Davivienda	Ficha 8
9. Banco Falabella S.A.	Ficha 9
10. Banco de Occidente	Ficha 10
11. Scotiabank Colpatría	Ficha 11
12. Banco Itaú CorpBanca	Ficha 12
13. Banco Popular	Ficha 13
14. Banco Pichincha S.A.	Ficha 14
15. Banco Santander.	Ficha 15
16. Bancamía S.A.	Ficha 16
17. Banco W S. A	Ficha 17
18. Banco Mundo Mujer.	Ficha 18
19. Bancompartir	Ficha 19
20. Banco Serfinansa	Ficha 20
21. Citibank	Ficha 21
22. Banco GNB Sudameris	Ficha 22
23. Banco Credifinanciera (ProCredit)	Ficha 23
24. Banco Finandina.	Ficha 24

Fuente: elaboración propia

Para efectos de la evaluación de los indicadores, se utilizarán los siguientes calificativos: Evidenciado (E), No evidenciado (NE) y Parcialmente evidenciado (PE)

4.2.1 BANCO AGRARIO DE COLOMBIA

Tabla 9 Ficha de Análisis Banco Agrario

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 1, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en los Bancos: Banco Agrario, para lo cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



1. BANCO AGRARIO DE COLOMBIA
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.

Plan de Desarrollo Social: Según el Portal web oficial del Banco agrario (2020): este tiene como plan desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial.

Al menos el 70% de su saldo de cartera estará dirigido a la financiación de las actividades relacionadas con las actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales.

Máximo el 30% de su saldo de cartera podrá estar dirigido al financiamiento de entidades territoriales y de actividades distintas de las antes mencionadas, salvo cuando la Junta Directiva así lo autorice.

Misión: Somos un Banco comercial, comprometido con el desarrollo rural que ofrece soluciones financieras integrales a sus clientes, creando valor a nuestros grupos de interés dentro de límites de riesgo tolerable, soportado en procesos y tecnología de calidad, y un equipo humano competente.

Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
<p>El 28 de junio de 1999 el Banco Agrario, entidad financiera estatal, abrió sus puertas al público con el objetivo principal de prestar servicios bancarios al sector rural. Actualmente, a través de sus 742 sucursales financia actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. El Banco es el producto de la conversión de la sociedad Leasing ColValores Compañía de Financiamiento Comercial, de establecimiento de crédito del tipo de las Compañías de Financiamiento Comercial al tipo de los establecimientos de crédito de los bancos comerciales, denominado inicialmente Banco de Desarrollo Empresarial S.A. y, posteriormente, Banco Agrario de Colombia S.A.; conversión autorizada por la Superintendencia Bancaria, mediante Resolución No. 0968 del 24 de junio de 1.999. Su actual presidente es Francisco Solano Mendoza.</p>	<p>Según (Banco Agrario de Colombia, 2016) “Entendemos que la sostenibilidad se fortalece mediante la adopción de prácticas que contribuyan a la generación de valor económico, social y ambiental”. Este banco, es la única Entidad Financiera que pertenece al Estado Colombiano y por ende su objetivo primordial está enfocado en el fortalecimiento de los sectores agrícolas y ganaderos. Su amplia presencia a través de la red de oficinas, llegando a muchos municipios de menor tamaño, ha permitido que a través del banco se logre otorgar recursos de subsidios a las familias más necesitadas.</p>	<p>Entre estos programas está: Más Familias en Acción (MFA) y Jóvenes en Acción (JEA), mediante los cuales el Gobierno brinda apoyo a familias en cuanto a salud y educación, ejecución del programa del Fondo Nacional de Solidaridad Agropecuaria (FONSA), que son agropecuarios y pesqueros, cuyas obligaciones se vieron afectadas por situaciones climatológicas, fitosanitarias, plagas, o alteraciones del orden público y han sido administradores del programa de vivienda de interés social rural (VISR) entregando más de 18,317 soluciones de vivienda.</p> <p>Es de resaltar los múltiples programas que se realizan en el Banco Agrario, en conjunto con el voluntariado de sus funcionarios, entre las cuales se pueden mencionar principalmente el apoyo a fundaciones como “ZUA”, “A las 5”, “Camino de Esperanza y Progreso” (CAESPRO), “Semillas de Esperanza”, entre otras, las cuales recibieron donaciones de artículos deportivos, educativos y de la canasta familiar. Según la <i>Guía Programa Social y Ambiental Proyectos VISR (2018)</i></p>

Enfoque: Reactivo, evidente en su Sensibilidad social corporativa, (De afuera hacia adentro) en el cual Se fortalece la capacidad de respuesta al entorno, considerando que su responsabilidad es principalmente la gestión de su entorno más cercano e involucran a "sus principales interesados para mantener los problemas controlados". Según Van Tulder y Van der Zwart (2006)

Estrategia de RSE: Defensiva: basada en la filantropía dentro de lo legalmente establecido, ya que al ser uno de los bancos del estado, deben contar con la aprobación de este en la toma de sus decisiones; Alcance social, con el objetivo de que los pobres no sean tan pobres a través de un aporte mínimo en la construcción social. Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006)

Indicadores de Evaluación Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencia
1. El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	Según el Informe de Sostenibilidad del Banco Agrario (2018) <i>“Los objetivos del Banco están soportados en tres pilares: la atracción y fidelización de los clientes, la sostenibilidad y los trabajadores.”</i>
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E	De acuerdo con el informe de sostenibilidad del Banco Agrario (2018) <i>“La estrategia corporativa del Banco, denominada Enfoque 2020, está orientada a contribuir con el desarrollo rural y la productividad agropecuaria.”</i>
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	<i>“El Banco Agrario, busca asegurar un crecimiento y desarrollo perdurable que esté alineado con la estrategia y valores corporativos, dentro de los cuales la responsabilidad social juega un papel fundamental.”</i> según su informe de sostenibilidad (2018).
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	E	<i>“En pro de mantener un equilibrio entre la rentabilidad económica, el bienestar social y el cuidado ambiental; el Banco ha desarrollado un modelo de sostenibilidad, que busca garantizar la estabilidad en el largo plazo de la entidad, a la vez que fomenta el crecimiento del sector rural del país.”</i> Según Informe de sostenibilidad (2018)
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	<i>“El Banco en el desarrollo de su gestión y sostenibilidad, mantiene contacto permanentemente con sus grupos de interés, lo que permite una constante revisión de sus percepciones y expectativas, de tal forma que pueda hacer una valoración cuantitativa para establecer su impacto.”</i> Según Informe de Sostenibilidad (2016).
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	PE.	<i>“El Banco tiene establecido un programa de inducción con el objetivo de aportar a los colaboradores la suficiente información acerca de sus</i>

		<p>actividades y retos estratégicos; dicha capacitación se realiza a cada uno de los miembros previo al ejercicio de sus funciones. Además, desarrollamos un plan de capacitación en riesgo operativo dirigido a los colaboradores funcionarios a través de entrenamientos presenciales y cursos virtuales que se extendieron a proveedores de la organización a través de la alianza con Asobancaria y el sector financiero.” Acorde a su informe de sostenibilidad (2018).</p>
<p>7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.</p>	E	<p>“El compromiso del Banco de cara a sus colaboradores, también se refleja en salvaguardar sus condiciones de salud física, mental y emocional. Por ello, promueve y apoya las actividades encaminadas a la salud en el trabajo y la reducción de accidentalidad. Es así, como la entidad adopta una postura de prevención con el desarrollo en educación y actividades que promuevan ambientes sanos y seguros para todos sus colaboradores.” Según el Informe de sostenibilidad (2018)</p>
<p>8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.</p>	PE	<p>“Los Estatutos Sociales del Banco prevén que la Junta Directiva puede delegar en el presidente los comités, así como otras funciones propias de la Junta Directiva siempre que por su naturaleza puedan ser delegadas. Así mismo, el parágrafo del artículo 35 establece la figura de la delegación para las atribuciones propias del presidente, quien también podrá delegarlas a los empleados del Banco” Acorde al Informe de Sostenibilidad (2018).</p>
<p>9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)</p>	E	<p>Según el portal web oficial del Banco Agrario (2020); “En el Banco Agrario apoyamos el crecimiento y desarrollo de los microempresarios del país, por eso ofrecemos un completo portafolio de productos y servicios financieros para ayudarte a aumentar la productividad de tu negocio en la ciudad y/o en el campo, y mejorar tu calidad de vida.”</p>
<p>10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).</p>	PE.	<p>“Desde el rol del Banco, como ejecutor de las políticas del Gobierno Nacional relacionadas con el sector agropecuario y rural, contribuimos</p>

		<p>al desarrollo de las comunidades y promovemos su inclusión al sistema financiero, vía conocimiento o mediante la canalización de subsidios o asistencias originadas por el Estado, teniendo como propósito generar bienestar y desarrollo.” Según Informe de sostenibilidad (2018)</p>
<p>Conclusión del Banco: Teniendo en cuenta el carácter público que sostiene el Banco Agrario de Colombia como una única entidad del estado, se podría sugerir que, a pesar de sus múltiples gestiones, sería importante que esta entidad brinda un mayor ejemplo de RSE y se consolidara como el Banco líder a nivel nacional, en el manejo de gestiones ambientales.</p> <p>Además, cabe resaltar que el banco posee un programa de Gestión Ambiental a través del cual realizan campañas y concursos a nivel nacional sobre temas de RSE y han logrado entre otros, reducir la Huella de Carbono en un 10 % para el 2015, disminución del consumo de 436, 692,582 julios a 294, 802,710 julios en 2015 de luz y energía y planes de adquisición de un sistema solar fotovoltaico híbrido.</p> <p>Fomentar la actividad empresarial en el agro principalmente. El Banco es un instrumento para apoyar el desarrollo de programas de Gobierno, que buscan beneficiar a diferentes poblaciones.</p>		
<p>Fuentes o Documentos revisados:</p> <p>Banco Agrario de Colombia. “Misión y Visión” [en línea]. (2016) En: Banca Virtual (Banco Agrario) https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/Entidad.aspx Consulta: (10 de Julio del 2020).</p> <p>Banco Agrario de Colombia. “Guía Programa Social y Ambiental Proyectos VISR” [en línea]. (2018) En: Programa de Vivienda, Banca Virtual (Banco Agrario). https://www.bancoagrario.gov.co/Vivienda/Documents/2017/guia_de_trabajo_social_y_ambiental.pdf Consulta: (10 de Julio del 2020).</p> <p>Banco Agrario de Colombia. “Informe de Sostenibilidad 2018” [en línea]. (2018) En: Banca Virtual (Banco Agrario) https://www.bancoagrario.gov.co/RSE/Documents/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%20y%20Sostenibilidad%20202018.pdf Consulta: (10 de Julio del 2020).</p> <p>Banco Agrario de Colombia. “Informe de Sostenibilidad 2016” [en línea].(2016) En: Banca Virtual (Banco Agrario) https://www.bancoagrario.gov.co/RSE/Documents/InfoSostenibilidad_2016.pdf Consulta: (10 de Julio del 2020).</p>		

Fuente: elaboración propia

La anterior Ficha, se presentó el análisis de las principales características del Banco Agrario, el cual se llevó a cabo a través del sistema Atlas Ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad, en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la Planeación estratégica, del cual se puede concluir que: En pro de mantener un equilibrio entre la rentabilidad económica, el bienestar social y el cuidado ambiental; el Banco ha desarrollado un modelo de sostenibilidad, que busca garantizar la estabilidad en el largo plazo de la entidad, a la vez que fomenta el crecimiento del sector rural del país. En materia de sostenibilidad, el Banco está alineado a estándares nacionales e internacionales que aportan lineamientos generales para el desarrollo e implementación de iniciativas como son: los objetivos de desarrollo sostenible, los principios de Pacto Global, en convenio de Protocolo Verde, la Red de Suministro Responsable y las iniciativas de conservación de World Wildlife Fund. Inc-WWF.

Así mismo, el Banco Agrario en desarrollo de su actividad financiera está afiliado a la asociación que representa al sistema financiero, Asobancaria y al gremio que promueve la inclusión financiera y social

en el país, Asomicrofinanzas. Así mismo, al ser una empresa certificada como familiarmente responsable mantiene una afiliación con la ONG Fundación Másfamilia.

4.4.2 BANCO AV VILLAS

Tabla 10 Ficha de Análisis Banco AV VILLAS



A continuación, se presenta la ficha de análisis número 2, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en los Bancos: Banco AV Villas para lo cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.

2. BANCO AV VILLAS		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
Plan de Desarrollo Social: Según su portal web (2020) El Banco AV VILLAS Tiene como objeto social la celebración y ejecución de todas las operaciones legalmente permitidas a los bancos comerciales, con sujeción a los requisitos, restricciones y limitaciones impuestos por las leyes. Su accionista mayoritario es Grupo Aval Acciones y Valores S.A., por lo cual hace parte de uno de los conglomerados financieros más importantes del país. El direccionamiento estratégico del Banco AV Villas continúa enfocado hacia la profundización del segmento de Banca Personas, mediante la definición de diversas estrategias de ventas que le han permitido posicionar sus diferentes líneas de negocio (libre inversión, tarjeta de crédito, libranzas y banca seguros), asegurando la rentabilidad esperada y una mayor participación en el mercado. De otra parte, para la banca de empresas, la estrategia continúa enfocada en lograr una mayor profundización en el mercado Pymes, banca corporativa y oficial aprovechando la Oferta de Valor de Nómina (OVN). Acorde a la REVISIÓN ANUAL DE CALIFICACIÓN V&R (2014)		
Misión: Crecer al lado de nuestros Clientes y de nuestra Gente siempre innovando.		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
Tuvo su origen en la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas, entidad creada en el año 1972, especializada y con una amplia trayectoria en la financiación del sector de la construcción, mediante el otorgamiento de créditos dentro del sistema UPAC tanto a constructores como a compradores de inmuebles. En 1998 se configuró sobre el Banco una situación de control por parte del Grupo Aval Acciones y Valores S.A., que es el más grande e	Según (Banco Av. Villas, 2016) ‘En el Banco AV Villas se cuenta con una sólida Estrategia de Responsabilidad Social y un compromiso permanente con el mejoramiento de la calidad de vida de miles de personas a nivel nacional. Esta Estrategia se traduce en la puesta en marcha y mejora continua de los tres Programas bandera que han	Según el Informe de Valor Social (2019) el Banco AV Villas se centra en: Currículum Básico: Desarrollado en asociación con la Fundación Junior Achievement Colombia, en este Programa participan colaboradores voluntarios quienes enseñan cursos básicos de economía y finanzas, a niños de colegios de escasos recursos a nivel nacional. Se ha desarrollado desde el 2010 y se han capacitado 32.506 niños de 49 colegios en 28 ciudades del país, todo esto gracias al trabajo desinteresado de 1.015 Voluntarios a nivel nacional. Pies en la Tierra: AV Villas recicla del archivo inactivo y este material es entregado a Kimberly Clark como materia prima de su proceso. El dinero es donado a la Fundación CEA para implementar el Programa y así instalar prótesis a personas que por diferentes motivos han perdido

<p>importante grupo financiero del país conformado por el Banco AV Villas; Banco de Occidente; Banco de Bogotá; la Sociedad Administradora de Pensiones y Cesantías; Porvenir S.A. y el Banco Popular S.A. Su actual presidente es Juan Camilo Ángel Mejía.</p>	<p>alcanzado importantes cifras de beneficiarios” AV Villas se focalizan las donaciones a programas alineados con la Estrategia de Inversión Social del mismo.</p>	<p>alguno de sus miembros inferiores”. Se han instalado 200 prótesis a 190 personas, para así ayudarles a tener una mejor calidad de vida. Tapas para Sanar: En alianza con la Fundación Sanar, se recolectan tapas plásticas en 164 cajas distribuidas a nivel nacional; este material es vendido y la Fundación utiliza los recursos para brindar apoyo psicológico, social y en la detección temprana del cáncer infantil. Entre el primero de octubre de 2014 y el 31 de diciembre de 2015 el Banco entregó un total de 12.1 toneladas de tapas plásticas, para así apoyar el tratamiento de varios pequeños.</p>
<p>Enfoque: Activo, Responsabilidad social corporativa, (De adentro hacia afuera), tiene presente el deber ser a largo plazo, gestionando la empresa en la sociedad, se preocupan por tener valores corporativos, una buena imagen corporativa y que sus prácticas no vayan en contra del medio ambiente y la sociedad en general. Basado en Van Tulder y Van der Zwart (2006)</p>		
<p>Estrategia de RSE: Proactiva: El Banco AV Villas, presenta liderazgo e iniciativas sociales, basadas en sus tres programas bandera, mencionados anteriormente, los cuales tienen un amplio componente de inmersión social, atendiendo a todos sus grupos de interés, en aras de mejorar su imagen, aportando de esta manera a la construcción social.</p>		
Indicadores de Evaluación Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencias
<p>1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)</p>	E	<p>Según El informe de Valor social (2019) “Los objetivos del Banco AV Villas reflejan metas que satisfacen las expectativas de Accionistas, Clientes, usuarios y Colaboradores de la Entidad a través de mejoras en la rentabilidad, en la relación costo-beneficio, desarrollo integral del recurso humano y lealtad de los Clientes, fruto de una cultura de excelencia en el servicio que debe ser percibida por Clientes y usuarios.”</p>
<p>2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)</p>	E	<p>“La estrategia corporativa del Banco, considera la planeación, cómo eje fundamental en su Sistema de Control Interno el cual se ha adaptado a los cambios producto del nuevo modelo de negocio, al mayor uso de la tecnología, a los nuevos requisitos regulatorios y demás desafíos presentados en la operación del Banco, para lo cual la administración ha desarrollado e implementado controles en la Organización.” De acuerdo con el informe de Valor Social del Banco (2019).</p>

3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	<i>“En pro de mantener un equilibrio entre la rentabilidad económica, el bienestar social y el cuidado ambiental; El Banco AV Villas entiende la Responsabilidad Social Corporativa como un compromiso con la generación de valor a la sociedad, guardando coherencia con los Valores Corporativos y Principios Éticos de la Organización.”</i> Según el informe de Valor Social del Banco (2018).
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	E	Según su Portal Web (2020), <i>“el Banco AV Villas cuenta con una sólida Estrategia de Responsabilidad Social y un compromiso permanente con el mejoramiento de la calidad de vida de miles de personas a nivel nacional. Esta Estrategia se traduce en la puesta en marcha y mejora continua de los tres Programas bandera que han alcanzado importantes cifras de beneficiarios.”</i>
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	De acuerdo con el informe de Valor Social del Banco (2019): <i>“El Banco AV Villas entiende la Responsabilidad Social Corporativa como un compromiso con la generación de valor a la sociedad, guardando coherencia con los Valores Corporativos y Principios Éticos de la Organización.”</i>
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	Según el informe de Valor Social del Banco (2018): <i>“AV Villas refleja metas que satisfacen las expectativas de sus Colaboradores a través de mejoras en la rentabilidad, en la relación costo-beneficio, desarrollo integral del recurso humano y lealtad de los Clientes internos, fruto de una cultura de excelencia en el servicio que debe ser percibida por Clientes y usuarios.”</i>
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	PE	<i>“El Banco AV Villas difunde su cultura colaborativa a través de sus empleados, basado en los valores corporativos, tales como el respeto, la integridad y la responsabilidad; fundamentales para que exista una sana convivencia y bienestar de la empresa y de los empleados.”</i> Acorde al informe de Valor Social del Banco (2019)
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	PE	Según el informe de Valor Social del Banco (2018). <i>“Hoy el Banco AV Villas es líder del país en innovación de productos y servicios financieros, convirtiéndose en un referente para el resto de bancos que hasta ahora empiezan a migrar hacia nuevas tecnologías, fruto de la participación que le han dado a sus colaboradores de aportar en la toma de decisiones.”</i>

9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	PE	“AV Villas cuenta con una sólida Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, un compromiso permanente para el mejoramiento de la calidad de vida de miles de personas a nivel nacional, que ha cambiado la vida de Colaboradores, familias, Clientes y beneficiarios”. Según el informe de Valor Social del Banco (2018).
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	PE	“En el Banco AV Villas, contamos con comités encargados de consultar y evaluar a los empleados y exempleados, así como su ambiente de trabajo, salarios y oportunidades de hacer plan carrera dentro del banco.” Acorde a la Revisión anual de calificación V&R (2014).
<p>Conclusión del Banco: Se deduce entonces que el Banco AV Villas está llevando a cabo una gestión acertada en su manejo ambiental y que podría buscar sinergias con los bancos pertenecientes al mismo grupo con los que seguramente se lograría una mayor eficiencia.</p> <p>El Banco AV Villas entiende la Responsabilidad Social Corporativa como un compromiso con la generación de valor a la sociedad, guardando coherencia con los Valores Corporativos y Principios Éticos de la Organización.</p>		
<p>Fuentes o Documentos revisados:</p> <p>Banco AV Villas “Acerca AV Villas” [en línea]. En: Portal web (Av Villas). https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banco/acerca-avvillas/!ut/p/z1/jZDBCoMwDIafxqvJcIruVthBpDBhiC6X4UZXHdVK7fT1J3gabJ25JXzfHxIgqID6emplbVvd12rpLxRdeZ5EabJHHuc8RlakWRqdjtmOh1A6gOCchkBbfPxRDLf5DoDc8SWQY8V6wb-MDEggfVvfxpbEEsgIx7CCOO zDJurB3Gg4cezvPsS62IEv5ddx5-Uxo9Wqg-SRi6oqjwGaqJszeBHKLR/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/ Consulta: (10 de Julio del 2020).</p> <p>Banco Av Villas “Revisión Anual de Calificación” [en línea]. En: Portal web Av Villas (2014). https://www.avvillas.com.co/wps/wcm/connect/avvillas/0535b301-b001-4ab5-b6cd-468384cb00fd/value-25-de-mar.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IjKxeqn Consulta: (10 de Julio del 2020).</p> <p>Banco Av Villas “Informe de Valor Social 2019” [en línea]. En: Portal web Av Villas (2020). https://www.avvillas.com.co/wps/wcm/connect/avvillas/715a1df6-17c5-4027-af45-6d3df37cb323/informevalor-social-2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n4Na8eW Consulta: (10 de Julio del 2020).</p> <p>Banco Av Villas “Informe de Valor Social 2018” [en línea]. En: Portal web Av Villas (2019). https://www.avvillas.com.co/wps/wcm/connect/avvillas/d57c8105-e917-42f3-8dd1-44ee66bbeb36/informevalor-social-2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mD6iHkL Consulta: (10 de Julio del 2020).</p>		

Fuente: elaboración propia

La anterior Ficha, presentó el análisis de las principales características del Banco AV Villas el cual se llevó a cabo a través del sistema Atlas Ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad, en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: La Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de AV VILLAS se soporta en

el desarrollo y puesta en marcha de programas que fomenten la educación financiera, económica y empresarial, y la aplicación de la tecnología para el Desarrollo Social.

Para el presidente de AV Villas, Juan Camilo Ángel Mejía, la Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa del Banco tiene el firme propósito de ayudar a fortalecer la economía de nuestro país, educar en temas financieros y generar espacios que permitan la bancarización de las comunidades menos favorecidas con el acercamiento a los últimos avances en tecnología.

4.2.3 BANCOLOMBIA

Tabla 11 Ficha de Análisis Bancolombia

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 3, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en los Bancos: Bancolombia, para lo cual, se hará uso del Sistema ATLAS. Ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



3. BANCOLOMBIA		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
Plan de Desarrollo Social: Según el portal web del Grupo Bancolombia (2020): “Somos un grupo financiero líder que marca tendencia, genera una experiencia superior para sus clientes, orgullo para sus empleados y valor para sus accionistas, de manera sostenible. Para brindar apoyo a la comunidad, trabajamos con programas enfocados en líneas estratégicas de educación, desarrollo rural, alianzas y voluntariado.” Por esto tenemos un propósito que nos guía: Promovemos un desarrollo económico sostenible para lograr el bienestar de todos. Una frase que resume lo que mejor sabemos hacer, lo que nos apasiona y lo que queremos entregarle al mundo.		
Misión: Somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad.		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
El Banco de Colombia abrió sus puertas en 1875, momento en el cual fue catalogada como la entidad líder en la promoción del ahorro. En 1998 se consolidó merced a la fusión del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia y con la posterior integración de sus filiales. El 14 de septiembre de 2004, los principales accionistas de Bancolombia, Conavi y	Según (Fundación Bancolombia, 2016) “En la Fundación Bancolombia ratificamos nuestro compromiso de mejorar la calidad de vida de muchos colombianos que se encuentran en situación de vulnerabilidad, por eso, trabajamos cada día para cambiarle la cara a nuestro país y hacer de él una Colombia más incluyente y con mayores	Dentro de los programas más relevantes se destaca: “Transiciones Exitosas” que llegó a 16 municipios del país donde se mejoraron las condiciones de 3.389 niños en 66 instituciones educativas del país que están en el proceso de transición de la educación inicial a la educación formal. Igualmente, con el programa “Las Letras van por Colombia” se fortalecieron las competencias de lectura y escritura de niños y jóvenes de las zonas rurales, beneficiando a 200 instituciones educativas de 16 departamentos del país. Por otro lado, el programa de becas “Sueños de Paz” dejó resultados satisfactorios a nivel nacional, al apoyar de manera directa e indirecta a 580 jóvenes de 29 departamentos

<p>Corfinsura, estudiaron la alternativa de integrarse en una sola compañía. De esta forma se inició un proceso de fusión, que contó con el aval de la Superintendencia Bancaria de Colombia el 22 de julio de 2005. El 30 de julio, Jorge Londoño Saldarriaga (presidente de Bancolombia), Rodrigo Velásquez Uribe (representante de Corfinsura) y Luis Fernando Muñoz Serna (representante de Conavi) firmaron ante el notario número 29 de Medellín la escritura pública que formalizó dicha fusión. Suramericana S. A., principal accionista de las entidades en mención, analizó la conveniencia de integrar las tres compañías en una sola, decisión que se anunció públicamente el día 14 de septiembre de 2004. Su actual presidente es Juan Carlos Mora Uribe.</p>	<p>oportunidades para todos”. Dentro del programa de RSE, Bancolombia enfoca sus mayores esfuerzos en el apoyo a la educación, rural y urbana, ya sea en estudios básicos como para permitirles continuar con sus estudios técnicos, tecnológicos y profesionales. Los programas de Primera Infancia tienen presencia en 18 departamentos y los de Educación tienen presencia en 30 departamentos. Se han invertido más de \$5.300 millones. Logrando impactar a 58.300 niños y agentes educativos en todo el país, a los cuales se les prepara para que brinden una mejor educación.</p>	<p>del país, para hacer realidad su sueño de estudiar y permanecer en la universidad. En general 58.160 fue el número total de beneficiarios de los programas de Educación en Colombia y \$ 5.092.338.657 fue la inversión total. Por otra parte, Bancolombia trabaja en la generación de desarrollo económico, en especial dando un eficiente acompañamiento a los emprendedores, para que sean más competitivos y se conviertan en agentes de transformación social dentro de sus propias comunidades. Es así como se consolidó el programa “Creciendo con mi Negocio”, el cual comenzó en 2013 y actualmente ha favorecido a más de 230 microempresarios en 4 departamentos. Esta tarea se ha realizado en unión con las Cámaras de comercio, el SENA, Alcaldías y fundaciones que trabajan en el ecosistema empresarial. Por ejemplo, en alianza con la Fundación Carvajal en la ciudad de Cali, se apoyó a 8 familias con la puesta en marcha de una unidad productiva generadora de empleo pleno. En total los programas de emprendimiento del banco han tenido 283 beneficiarios directos y más de 700 beneficiarios indirectos (número de empleos generados por los emprendimientos), con una inversión total de \$1.592. Millones.</p>
<p>Enfoque: Activo, Responsabilidad social corporativa, (De adentro hacia afuera), tiene presente el deber ser a largo plazo, gestionando la empresa en la sociedad, se preocupan por tener valores corporativos, una buena imagen corporativa y que sus prácticas no vayan en contra del medio ambiente y la sociedad en general. Basado en Van Tulder y Van der Zwart (2006)</p> <p>Ético: La ética es la esencia de nuestras actuaciones y una cultura que fomentamos en las entidades del Grupo y los clientes. En 2019 realizamos foros con clientes y proveedores sobre la importancia de la ética corporativa. Igualmente, difundimos el Código de Ética en espacios para reflexionar sobre la integridad de nuestros actos y la ética como un sello. Acorde a García Marzá (2004)</p>		
<p>Estrategia de RSE: Proactiva: Bancolombia, responde a una agenda global que está basada en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, que los une con otros actores de la sociedad para emprender acciones de impacto, que se ha priorizado en tres frentes:</p> <p>Promover la competitividad del tejido productivo: con un foco especial en impulsar el agro, las Pymes y la transformación empresarial.</p> <p>Construir ciudades y comunidades más sostenibles: con mayor acceso a vivienda digna, a transportes limpios y ambientes menos contaminados.</p> <p>Fomentar la inclusión financiera: para que más negocios y personas puedan acceder al crédito que necesitan para impulsar sus proyectos, con un énfasis especial en las mujeres.</p>		
<p>Indicadores de Evaluación Ítem Teórico</p>	<p>E / NE / PE</p>	<p>Evidencias</p>

1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	Según el portal web de Bancolombia (2020): <i>“Buscamos ser líderes y marcar tendencia, diferenciarnos en el mercado por nuestra novedosa oferta de servicio que se adapta rápidamente a las necesidades de los clientes y supera la propuesta de otros competidores; entender las transformaciones de la industria, innovar para ser los primeros y prepararnos para ofrecer mejores soluciones.”</i>
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E	De acuerdo con el portal web Bancolombia (2020), para Martha Cecilia García, de la Dirección de Estrategia de Bancolombia, <i>“la planeación estratégica puede ser definida como un marco de actuación que permite empoderar a los equipos para que tomen decisiones basadas en los lineamientos establecidos en el planteamiento estratégico, de manera que sepan dónde enfocar tiempo, gente y dinero.”</i>
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	Según el reporte de sostenibilidad (2019) <i>“En Bancolombia estamos comprometidos con generar valor económico, social y ambiental en las comunidades donde tenemos presencia, y hemos confirmado que el mejor camino en esta búsqueda es apoyar las iniciativas que tienen alto impacto.”</i>
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	E	Según el reporte de sostenibilidad (2019), <i>“Bancolombia en su estrategia tiene como pilar el crecimiento rentable, que hace parte de nuestras premisas, donde buscamos recompensar y generar un equilibrio entre el crecimiento económico, bienestar social y el cuidado del medio ambiente.”</i>
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	<i>“En nuestra organización estamos comprometidos con mejorar la vida de las personas a través de la construcción de una economía próspera, un medio ambiente saludable y aportando bienestar social. Es por esto que, desde nuestra estrategia, nos proponemos aportar al desarrollo de los territorios donde hacemos presencia, articulando actores y sectores con una oferta de productos y servicios para que nuestros clientes y aliados sean cada vez más sostenibles y logren impactar positivamente sus comunidades.”</i> Acorde el reporte de sostenibilidad Bancolombia (2019)

6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	“En Bancolombia buscamos generar orgullo para nuestros empleados, tener equipos de alto desempeño que se levanten felices de ir a trabajar todos los días, porque reconocen que su contribución es importante para el desarrollo de los sueños de muchas personas y empresas. Saben que trabajan por un propósito superior, que esta es una organización que brinda todas las herramientas para ser cada vez mejores profesionales y seres humanos.” Según Bamcolombia.com (2020)
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	Según el portal web de Bancolombia (2020): <i>“Nuestra estrategia está fundamentada en cinco pilares estratégicos: Innovación, Experiencia Superior del Cliente, Crecimiento Rentable y Sostenibilidad, Excelencia Operacional y Tecnológica, Cultura Humanista y Alto Desempeño.”</i>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	E	<i>“Los colaboradores del Grupo Bancolombia cuentan con diferentes medios de comunicación implementados para generar relacionamiento, que promueven continuamente un entorno propicio para la debida diligencia en materia de derechos humanos, pues la integridad es nuestra principal guía para la toma de decisiones y de nuestro actuar ético. Contamos con mecanismos para proteger los derechos humanos en el día a día de la organización.”</i> Según el reporte de sostenibilidad Bancolombia (2019)
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	PE	Según el reporte de sostenibilidad Bancolombia (2019) <i>“Fortalecimos nuestra estrategia de educación financiera con nuestro programa, Cuentas sin cuento, con el que acompañamos a 343 familias productoras rurales de 12 municipios de Caldas, Cundinamarca y Antioquia en la construcción de una vida financiera saludable, lo que les ha permitido optimizar sus recursos desarrollando buenos hábitos y mayores expectativas de ahorro a través de herramientas prácticas aplicadas a sus finanzas personales y empresariales. De esta forma, acercamos el Banco a las comunidades como un aliado para lograr sus metas.”</i>

10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	PE	Según su portal web (2020) “Bancolombia puso a disposición de los colombianos la Cuenta Pensión Digital, una nueva alternativa que les permite a las personas abrir su cuenta desde Internet y recibir sus pagos pensionales mes a mes, sin tener que salir de su casa. La iniciativa se suma a las medidas ya adoptadas en pro del cuidado de las personas y el bienestar de todos por medio del uso de alternativas virtuales en los adultos mayores. Actualmente, 825.000 pensionados acceden a su mesada a través de Bancolombia.”
<p>Conclusión del Banco: Tomando como base la anterior descripción general de las actividades por parte de Bancolombia en el ramo de la RSE, se infiere que este ha generado uno de los mayores impactos en el país y por ende resultados y avances muy favorables en este tema.</p> <p>En el Grupo Bancolombia, nuestras decisiones y acciones están encaminadas a crear valor. En décadas de historia hemos acumulado una experiencia y capilaridad que nos permite llegar a todo tipo de personas y empresas para conectar oportunidades y, con ello, promover en los territorios en los que operamos un desarrollo económico que perdure en el tiempo y logre bienestar para todos.</p> <p>En línea con una agenda global, que es el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, buscamos generar un impacto económico, social y ambiental positivo, que además cuide nuestra reputación, nos asegure permanencia, y que responda a las expectativas de nuestros más de 28,000 accionistas. Según el Reporte de sostenibilidad 2019 del Grupo Bancolombia.</p>		
<p>Fuentes o Documentos revisados:</p> <p>Bancolombia “<i>Quiénes somos</i>” [en línea]. En: Portal web (Bancolombia). 2020 https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos Consulta: (11 de Julio del 2020).</p> <p>Bancolombia “<i>Planear el primer mandamiento</i>” [en línea]. En: Portal web (Bancolombia). 2020 https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/administracion-y-finanzas/planear-primer-mandamiento Consulta: (11 de Julio del 2020).</p> <p>Bancolombia “<i>Sala de prensa</i>” [en línea]. En: Portal web (Bancolombia). 2020 https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/productos-servicios/cuenta-pension-digital Consulta: (11 de Julio del 2020).</p> <p>Bancolombia “<i>Reporte de Sostenibilidad 2019</i>” [en línea]. En: Portal web (Bancolombia). https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/4f031b1d-37a5-4b9b-b845-70bdd1a991f4/Crecimiento_rentable_y_sostenibilidad.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nbMTpBA Consulta: (11 de Julio del 2020).</p>		

Fuente: elaboración propia

La anterior Ficha, presentó el análisis de las principales características de Bancolombia, el cual se llevó a cabo a través del sistema Atlas Ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: Vivimos en un entorno en constante transformación y el negocio financiero ha sido uno de los principales escenarios en los que se ha materializado el cambio en las realidades, expectativas, interacciones y formas de hacer las cosas para personas y empresas.

“Estamos muy orgullosos de ser el banco más sostenible del mundo, pues es el resultado de hacer negocios con valor compartido para sociedad. La sostenibilidad hace parte del ADN de las decisiones que tomamos todos los días, buscando siempre que las personas vivan experiencias positivas con nosotros”. Así destaca Juan Carlos Mora, presidente del Grupo Bancolombia, el resultado recibido por

parte del Índice de Sostenibilidad del Dow Jones, que destaca al Grupo Bancolombia como el banco más sostenible del mundo en el 2018.

4.2.4 BANCO DE BOGOTÁ

Tabla 12 Ficha de Análisis Banco de Bogotá



A continuación, se presenta la ficha de análisis número 4, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en los Bancos: Banco de Bogotá, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.

4. BANCO DE BOGOTÁ		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
<p>Plan de Desarrollo Social: El Banco de Bogotá apoya iniciativas sociales en pro del desarrollo de los jóvenes del país. El Banco busca acercarse a la juventud de Colombia con servicios financieros para la realización de sus proyectos personales y profesionales, apoyando eventos como el ‘Foro Protagonistas del Cambio’, enfocado al desarrollo de ideas que benefician a los jóvenes del país.</p> <p>Según su portal web (2020) Reconocemos el impacto que tienen las operaciones y servicios financieros sobre la vida de las personas y el entorno. Por esta razón, nos comprometemos a gestionar responsablemente nuestro negocio generando iniciativas a través de nuestros conocimientos, fortalezas, solidez y experiencia para el beneficio de los grupos de interés con quienes nos relacionamos.</p>		
<p>Misión: Un Banco líder en Colombia para el mercado de empresas, personas y el sector social. El mejor apoyo para el crecimiento y progreso de sus clientes.</p> <p>Un Banco que cumple con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor que esperan los accionistas.</p>		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
<p>Inició labores el 15 de noviembre de 1870 como la primera institución financiera creada en Colombia y tuvo como primer director a Salomón Koppel. Empezó con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes.</p> <p>Esta entidad se fortaleció y extendió su ámbito geográfico, mediante la fusión con otros bancos regionales, que hasta 1928 fueron: Banco del Huila, Banco Social del Tolima, Banco del Cauca, Banco Santander, Banco Republicano, Banco de Pamplona, Banco Central, Nuevo Banco de Boyacá y Banco de Pereira. En 1967 estableció una oficina en Panamá, con lo que se convirtió en el primer banco colombiano en tener operaciones</p>	<p>Según (Banco de Bogotá, 2016) ‘La responsabilidad del Banco de Bogotá ante la sociedad se origina en el reconocimiento e interés por el impacto que tienen las operaciones y servicios financieros sobre la vida de las personas y el entorno. Por esta razón, nos comprometemos a gestionar responsablemente nuestro negocio generando iniciativas que aprovechen</p>	<p>El dinero que dona el Banco lo hace a través de la Corporación Banco de Bogotá para el Fomento de la Educación, se han aportado fondos por \$ 2.340.238.300 para apoyar 118 causas sociales. A través de la Alcaldías municipales se entregan kits escolares y donan parques infantiles para los colegios de bajo recursos.</p> <p>El banco por tradición siempre hace presencia en eventos nacionales de índole social tales como: Teletón, Carnaval de Barranquilla en su parte cívica, “Día de la Banderita” desarrollada por la Cruz Roja Colombiana, Colombiamoda con jóvenes y emprendedores talentos, Feria Internacional de Arte de Bogotá ArtBo., Festival Internacional de Música Sacra, semana de Expociencia y Expotecnología, iniciativa de la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia. Adicionalmente apoya planes de emprendimiento, como por ejemplo el proyecto Utopía, desarrollado por la</p>

<p>en el exterior, la cual fue convertida en filial en el año 1970. En 1980 se creó en Miami el Banco de Bogotá International Corporation. En 1987 entró a formar parte de la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo. Ante la reforma financiera (ley 45 de 1990), estableció en 1992 nuevas filiales en Colombia: Fiduciaria Bogotá, Leasing Porvenir (actualmente Leasing Bogotá S. A.) y Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir. En diciembre de 1992 se fusionó con el Banco del Comercio, incorporando así nuevas filiales a su grupo. El 21 de junio de 2006, el Banco de Bogotá adquirió el 94,99% de las acciones del Banco de Crédito y Desarrollo Social Megabanco, y el 7 de noviembre del mismo año se formalizó la fusión entre estas dos entidades. Actualmente desarrolla operaciones internacionales por medio de los convenios que tiene con bancos corresponsales en todo el mundo y de sus filiales y agencias en el exterior: Panamá, Miami y Nueva York. Su actual presidente es Alejandro Figueroa Jaramillo.</p>	<p>nuestros conocimientos, fortalezas, solidez y experiencias en beneficio de los grupos con quienes nos relacionamos. Al igual que algunos de las anteriores entidades, el Banco de Bogotá centra sus programas de RSE, en suplir los vacíos de la información bancaria a través de su programa de “Educación Financiera para la Vida”. Se brinda capacitación a los clientes con metodologías originales y fáciles, en especial sobre sus productos y servicios. Se cuenta también con ayudas a través de las páginas web, que sirven como herramientas para el manejo de los presupuestos y las finanzas personales”</p>	<p>Universidad de La Salle, que tiene como misión formar los jóvenes que provienen de familias campesinas, de muy bajos recursos económicos y que han vivido contextos de violencia en nuestro país. Dentro de las políticas de medio ambiente que realiza el Banco están la de "Protocolo Verde" que se relacionan con el efecto invernadero y la campaña "Quiero un Planeta Verde", donde los trabajadores de la institución recolectan materiales para la Fundación Sanar. En 2015, el total donado fue de 27,730 Kg, como aporte a la Fundación para financiar los tratamientos de los niños con cáncer. Implementamos nuestro programa insignia “Te Escuchamos”, orientado a poner la voz del cliente en el centro de la organización, en las conversaciones diarias, en las decisiones que tomamos, y como indicador estratégico de grandes iniciativas como el rediseño de la red de oficinas. El programa tiene como único indicador el NPS (Net Promoter Score - Indicador Neto de Recomendabilidad), por su alta correlación con la lealtad.</p>
<p>Enfoque: Activo, Responsabilidad social corporativa, (De adentro hacia afuera), tiene presente el deber ser a largo plazo, gestionando la empresa en la sociedad, se preocupan por tener valores corporativos, una buena imagen corporativa y que sus prácticas no vayan en contra del medio ambiente y la sociedad en general. Basado en Van Tulder y Van der Zwart (2006)</p>		
<p>Estrategia de RSE: Proactiva: El Banco de Bogotá, presenta liderazgo e iniciativas sociales, basadas en sus cuatro dimensiones estratégicas: Dimensión económica, humana, social y ambiental. Responsabilizándose de todos sus grupos de interés, en pro de mantener y mejorar su imagen.</p>		
Indicadores de Evaluación / Ítem Teórico	SI- NO- REG	Evidencias

1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	Según El informe de sostenibilidad (2019) “Crecer sosteniblemente es posible solamente si logramos la lealtad de nuestros clientes, a través de altos estándares de servicio, un proceso de digitalización que atienda en tiempo real sus necesidades, modelos de riesgo que se ajusten a la realidad del entorno donde operamos y una entidad lo suficientemente ágil para ofrecer productos con propuestas competitivas, en un mercado con mayor competencia y que cambia rápidamente.”
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E	“Durante el próximo año, el Banco de Bogotá continuará consolidando los objetivos y metas definidas en la planeación estratégica de este banco, los cuales le permitirán continuar comprometiéndose cada vez más en el proceso de bancarización, en materia de sostenibilidad corporativa y en el crecimiento del país, como una entidad sólida, eficiente y líder del sistema financiero.” De acuerdo con el informe de sostenibilidad (2019)
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	“En el Banco de Bogotá nos referimos a los grupos de interés como aquellas personas o grupos de personas que pueden ser impactados por las actividades, productos o servicios prestados por el negocio y cuyas acciones puedan impactar nuestra capacidad para desarrollar con éxito las estrategias y alcanzar los objetivos que hemos planteado.” Según su portal web (2020)
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	E	Según su informe de sostenibilidad (2019), “Acorde con nuestra estrategia corporativa 6C's, reiteramos nuestro compromiso con una gestión responsable, propendiendo por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que se relacionan con nosotros, contribuyendo a la prosperidad económica de la sociedad y aportando a la disminución del impacto que generamos en el medio ambiente”
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	Según su informe de sostenibilidad (2019), “El compromiso de ser un actor responsable y activo en la construcción de sociedad en cada país donde operamos ha sido una característica distintiva del Banco de Bogotá, desde su fundación en 1870. Estamos convencidos que la asignación eficiente de recursos que hace el sistema financiero es esencial para el desarrollo de las economías donde estamos y, en especial, para el avance de las comunidades que atendemos. Por este

		<i>motivo nuestra estrategia tiene como piedra angular el relacionamiento con sus colaboradores y con las sociedades donde operamos. ”</i>
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	<i>“Desarrollo del talento humano: es de gran importancia para el desarrollo de nuestro negocio, ya que hacen parte de nuestra esencia y el aporte de cada uno de los empleados constituye una parte esencial en la sostenibilidad, crecimiento y satisfacción de nuestros clientes. Los logros obtenidos y nuestro reconocimiento dentro del sector financiero son fundamentalmente el resultado del aporte de cada uno de nuestros colaboradores. Según su informe de sostenibilidad (2019)</i>
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	<i>“Los colaboradores son quienes permiten que la estrategia se materialice, son quienes logran los avances que hemos consolidado hasta la fecha y nos llevarán a seguir alcanzando objetivos en los próximos 150 años y más. Por este motivo, durante 2019, el banco desarrolló importantes iniciativas que buscan convertir la gestión de talento humano en un valor estratégico para los colaboradores. Fortalecimos los programas de formación, creamos el primer programa formal de altos potenciales y remodelamos nuestros espacios de trabajo para volverlos más colaborativos y ajustados a las nuevas formas de trabajo.” Según su informe de sostenibilidad (2019)</i>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	E	<p>Acorde a su informe de sostenibilidad (2019) <i>“El modelo de Gobierno Corporativo, pilar de nuestra gestión, ha mantenido la transparencia como eje central, ajustándose a las necesidades de un mercado financiero en evolución y a las mejores prácticas, acompañando el crecimiento y el proceso de internacionalización del banco”.</i></p> <p><i>“Con el fin de establecer relaciones de confianza a largo plazo con proveedores y aliados, realizamos comités de seguimiento en los que se definen oportunidades de mejora y planes de acción que promuevan el crecimiento conjunto.” Seung Informe Nuestro Banco en Colombia (2019)</i></p>
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)		<i>“Responder a las expectativas de nuestros grupos de interés y trabajar en conjunto para generar valor compartido, relaciones de confianza a largo plazo, y una cultura</i>

	PE	de sostenibilidad dentro de la organización, son algunos de los objetivos que nos mueven día a día. Por eso trabajamos para generar un impacto social y ambiental positivo y significativo, a través de experiencias innovadoras y diferenciadoras. Las interacciones que tenemos con cada uno de ellos se materializan a través de reuniones presenciales, encuestas de satisfacción, encuestas de opinión, relaciones interpersonales, canales de atención y medios digitales, lo que nos permite fortalecer nuestros lazos de confianza” Según el Informe Nuestro Banco en Colombia (2019)
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	PE	“En 2019, a través del programa “Te escuchamos”, recibimos más de 13,000 opiniones de nuestros clientes, colaboradores y ex empleados, que nos permitieron optimizar nuestros procesos internos y rediseñar los canales de atención, reduciendo tiempos de respuesta y mejorando la calidad de nuestro servicio. “Según el Informe Nuestro Banco en Colombia (2019)
<p>Conclusión del Banco: En la anterior información sobre las principales acciones del Banco en el tema de RSE, se encuentra que estas actividades son muy similares a las de otras entidades y que teniendo en cuenta el gran tamaño de la red de oficinas que se tiene, esta se podría aprovechar para generar mayores impactos en municipios pequeños y provincias de las regiones donde tenga presencia.</p> <p>El éxito de su estrategia se fundamenta en el talento humano en todos los niveles del Banco, quienes con su conocimiento, profesionalismo y manejo adecuado del riesgo hacen posible el cumplimiento de sus metas y objetivos. El Banco cada día está más preparado para consolidar e incrementar su liderazgo nacional y regional con un balance robusto, unos resultados eficientes y rentables, y una cultura enfocada a la evolución constante y a servir con excelencia a los clientes.</p>		
<p>Fuentes o Documentos revisados: Banco de Bogotá “Nuestro Banco” [en línea]. En: Portal web Banco de Bogotá.com. (2020) https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision#:~:text=y%20del%20pa%C3%ADs,Misi%C3%B3n,valor%20que%20esperan%20los%20accionistas Consulta: (11 de Julio del 2020). Banco de Bogotá “Responsabilidad Social” [en línea]. En: Portal web Banco de Bogotá.com. (2020) https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/trabaja-con-nosotros/responsabilidad-social Consulta: (11 de Julio del 2020). Banco de Bogotá “Informe de Sostenibilidad” [en línea]. En: Portal web Banco de Bogotá.com. (2019) https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/sobre-el-banco/informe-de-gestion/2019/ig-bdb-2019_cap-1.pdf Consulta: (11 de Julio del 2020). Banco de Bogotá “Nuestro Banco en Colombia” [en línea]. En: Portal web Banco de Bogotá.com. (2019)</p>		

https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/sobre-el-banco/informe-de-gestion/2019/ig-bdb-2019_cap-2A.pdf Consulta: (11 de Julio del 2020)

Fuente: elaboración propia

La anterior Ficha, se presentó el análisis de las principales características del Banco de Bogotá, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad, en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: Este banco, busca impactar positivamente a la sociedad con cada una de las acciones que realiza. Es por esto que uno de los programas de nuestra su labor social consiste en los voluntariados sociales y ambientales en las diferentes regiones de Colombia, en los cuales promueven en los colaboradores el sentido de pertenencia, trabajo en equipo, liderazgo, proyectos dinámicos y creativos, tejido social y la construcción de un mejor país. Con esta iniciativa contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al mismo tiempo que construyen país, movilizándolo a los colaboradores en las diferentes regiones de Colombia, logrando generar en ellos conciencia y adherencia a los propósitos de responsabilidad social y ambiental del banco.

Acorde con su estrategia corporativa y con los desafíos que plantean los Objetivos de Desarrollo Sostenible, continúan avanzando en la estrategia de Responsabilidad Social ampliando su enfoque, teniendo como premisa fundamental el diálogo con los grupos de interés y la materialidad realizada en 2017, la cual se consolidó en 2018 al incluir dentro de la estrategia corporativa el pilar “Sociedad”.

4.2.5 BANCO BBVA

Tabla 13 Ficha de Análisis BBVA

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 5, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en los Bancos: BBVA, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



5. BANCO BBVA		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
Plan de Desarrollo Social: El Banco está comprometido a ofrecer las mejores soluciones, productos y servicios financieros, con sencillez y responsabilidad, a sus diferentes grupos de interés: clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad. Su propósito es poner al alcance de todos, las oportunidades de esta nueva era. Este propósito está centrado en las necesidades reales de los clientes: proporcionar las mejores soluciones y ayudarles a tomar las mejores decisiones financieras, a través de una experiencia fácil y conveniente. La entidad se asienta en unos sólidos valores: el cliente es lo primero, pensamos en grande y somos un solo equipo. Su modelo de banca responsable aspira a lograr una sociedad más inclusiva y sostenible. Según su portal web (2020)		
Misión: BBVA es un Grupo global de servicios financieros cuyo principal compromiso es aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable y sostenido a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente. Ésta es la misión que da vida a la Organización y justifica el proyecto empresarial que representa la Entidad.		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE

<p>BBVA comenzó en 1857, cuando la Junta de Comercio promovió en España la creación del Banco de Bilbao como banco de emisión y descuento. El 31 de mayo de 1996 se anunció la fusión del Banco Ganadero con el Banco Bilbao Vizcaya, operación que se hizo efectiva el 27 de agosto, cuando el BBV adquirió el 40% del capital accionario de la entidad colombiana. En julio de 1998 el BBVA asumió el control del Banco Ganadero con la adquisición de un 15% adicional de su capital accionario. Esta fusión, en diciembre de 1999, representó para el Banco Ganadero contar con la garantía, la solidez y el respaldo de uno de los principales bancos europeos. En septiembre del año 2000, mediante una capitalización por 260 millones de dólares, el BBVA pasó a ser el propietario del 85,12% del capital accionario del Banco Ganadero.</p> <p>En 2004 se produjo el cambio de marca, para pasar de ser el BBVA Banco Ganadero a BBVA, para acoger así la marca de su casa matriz española (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), que corresponde a uno de los bancos más importantes de Europa, tal como se dijo antes. Su actual presidente es Óscar Cabrera Izquierdo. Según (Banco BBVA, 2016) ‘‘En 2015, destinamos 5.965 millones de pesos a iniciativas sociales. Esta cifra corresponde al 1% de las utilidades de las empresas de BBVA en Colombia</p>	<p>BBVA entiende la responsabilidad social corporativa (en adelante ‘‘RSC’’) como la responsabilidad que le corresponde al Banco por el impacto de su actividad en la vida de las personas y en la sociedad. Para cumplir con esta responsabilidad, BBVA integra las preocupaciones sociales, medioambientales, éticas, sobre derechos humanos y de los grupos de interés en su negocio diario y en las relaciones con ellos.</p> <p>A través de la Política de RSC, el Grupo BBVA debe contribuir a los siguientes objetivos:</p> <p>Desarrollar la actividad principal de forma responsable, situando a las personas en el centro de su propósito.</p> <p>Maximizar la creación de valor sostenible y compartido para sus accionistas y para los demás grupos de interés y para el conjunto de la sociedad en la que opera.</p> <p>Prevenir y mitigar los posibles impactos negativos derivados de su actividad.</p> <p>Gestionar la reputación de BBVA.</p> <p>Según la información corporativa del portal web del Banco BBVA (2020)</p>	<p>Similar a las otras entidades, el Banco BBVA concentra grandes esfuerzos en la educación de niños y jóvenes a través de diferentes acciones, por ejemplo, la Escuela para el emprendimiento BBVA, alianzas con redes de networking como ‘‘The App Date’’ para emprendedores, Escuelas financieras, Formación a PYMES, el Programa de becas ‘‘Niños Adelante’’ y alianzas con la Corporación Manos Visibles y universidades en ciudades capitales. Lo anterior se canaliza a través de la Fundación Microfinanzas BBVA, la cual ha apoyado a 698.642 emprendedores, clientes cuyo 57% son mujeres, y una cartera que sobrepasa los \$1.1 billones de pesos colombianos, representada en desembolsos de créditos productivos a emprendedores de los sectores comercio, servicios, producción y agropecuario.</p> <p>Es importante mencionar que el BBVA en los últimos años ha entregado más de 250.000 morrales con kits completos a niños de escasos recursos en diferentes zonas del país. Al igual se ha logrado la vinculación de sus empleados mediante la siembra de los árboles y el reciclaje y correcta separación de basuras en las instalaciones del Banco.</p> <p>BBVA cuenta con un modelo diferencial de hacer banca, al que denomina banca responsable, basado en la búsqueda de una rentabilidad ajustada a principios, el estricto cumplimiento de la legalidad, las buenas prácticas y la creación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés.</p> <p>Así se refleja en la Política de Responsabilidad Social Corporativa o de Banca Responsable del banco; una política cuya misión es gestionar la responsabilidad del impacto del banco en las personas y la sociedad y que es clave para la entrega del propósito de BBVA.</p> <p>Todas las áreas de negocio y de apoyo del Grupo integran esta política en sus modelos operativos. El Departamento de Responsable Business coordina su implementación y trabaja fundamentalmente como segunda línea para definir los estándares y darles apoyo.</p>
---	---	---

Enfoque: Integrativo, Este Banco, busca integrar todas sus filiales a nivel mundial trabajando bajo una misma estrategia de RSE, la cual incluye las demandas sociales como medio de legitimación y reputación empresarial, produce no solo efectos económicos sino también sociales, La empresa debe evitar riesgos, actuar de manera contingente; Según lo expuesto por Ackeman (1973) Sethi (1991) Wood (1991) y Carroll (1979)

Estrategia de RSE: Acomodativa: Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006)

BBVA cuenta con un modelo de banca responsable basado en la búsqueda de una rentabilidad ajustada a los principios éticos, el cumplimiento de la legalidad, las buenas prácticas y la creación de valor a largo plazo para todos sus grupos de interés.

En su modelo de banca responsable es supervisado por el Consejo de Administración y sus distintas comisiones, así como por la alta dirección del banco.

Los cuatro pilares del modelo de banca responsable de BBVA son los siguientes:

Relaciones equilibradas con sus clientes, basadas en la transparencia, la claridad y la responsabilidad.

Finanzas sostenibles para combatir el cambio climático, respetar los derechos humanos y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

Prácticas responsables con empleados, proveedores y otros grupos de interés.

Inversión en la comunidad, para fomentar el cambio social y crear oportunidades para todos.

Indicadores de Evaluación / Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencia
1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	Según la información corporativa del portal web del Banco BBVA (2020) <i>“En 2019, BBVA realizó un proceso de reflexión estratégica para seguir profundizando en su transformación y adaptarse a las grandes tendencias que están cambiando el mundo y la industria financiera.”</i> <i>“BBVA Colombia cuenta con un Modelo General de Gestión y Control de Riesgos alineado al Modelo general del Grupo BBVA y adecuado localmente a su modelo de negocio y a su organización. El Modelo le permite desarrollar su actividad en el marco de la estrategia y la política de gestión y control de riesgos definidos por la Junta Directiva; y adaptarse a un entorno económico y regulatorio cambiante, afrontando la gestión de manera global y adaptada a las circunstancias de cada momento”</i>
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E	Según la información corporativa del portal web del Banco BBVA (2020) <i>“La estrategia de BBVA ha evolucionado con seis prioridades estratégicas que buscan acelerar y profundizar en la transformación del Grupo y la consecución de su propósito: ‘Poner al alcance de todos, las oportunidades de la nueva era’.</i>
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	<i>“BBVA tiene como propósito Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era; para este fin uno de sus objetivos es desarrollar una manera diferente de hacer banca, a través de un modelo de negocio denominado “Banca</i>

		<p><i>Responsable“, basado en la búsqueda de una rentabilidad ajustada a los principios éticos, en el cumplimiento de la legalidad, en las buenas prácticas y en la creación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés, que se configuran con una visión global de actuación bajo la cual RSC se alinea con el Código de Conducta de BBVA, en el que se establecen pautas de comportamiento conformes con los valores de BBVA. ” según su informe de sostenibilidad (2019).</i></p>
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	E	<p><i>“Durante 2019, BBVA en Colombia invirtió 5.493 millones de pesos en el desarrollo de su Plan de Responsabilidad Corporativa, enfocado especialmente en iniciativas sostenibles a través de las cuales se beneficiaron más de 150.000 familias, en todo el país. ” De acuerdo con su informe de sostenibilidad (2019).</i></p>
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	<p><i>“A través de los programas sociales, BBVA actúa como motor de oportunidades para las personas, busca generar un impacto positivo en sus vidas, y entrega su propósito de poner al alcance de todos, las oportunidades de esta nueva era a quienes lo tienen más difícil, las personas vulnerables. En 2019, el Grupo BBVA destinó 113,8 millones de euros a iniciativas sociales, que beneficiaron a 11,5 millones de personas. Esta cifra supone un 2,4% del resultado atribuido. ” Según la información corporativa del portal web del Banco BBVA (2020)</i></p>
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	<p><i>“Las personas son lo más importante del Grupo. Todos los empleados son propietarios y corresponsables de este proyecto. Rompemos los silos y confiamos en los demás como en uno mismo. El empleado cuenta con las oportunidades para su desarrollo profesional, Somos BBVA.” Acorde a su informe de sostenibilidad (2019).</i></p>
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	<p>Según el Informe de sostenibilidad (2019) “Estoy comprometido: me comprometo con mi rol y mis objetivos y me siento empoderado y plenamente responsable de lograrlos, trabajando con pasión e ilusión. Confío en el otro: confío desde el primer momento en los demás y trabajo con generosidad, colaborando y rompiendo silos entre áreas y barreras jerárquicas, Soy BBVA: me siento dueño de BBVA. Asumo los objetivos del Banco como propios y hago todo lo que está en mi mano para conseguirlos y hacer realidad nuestro</p>

		<i>Propósito. Estos valores se reflejan en el día a día de todos los empleados del Grupo BBVA, influyendo en todas sus decisiones.”</i>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	PE	<i>“Para identificar los valores, el Grupo BBVA realizó un proceso abierto, en el que se contó con la opinión de empleados procedentes de todos los países y unidades del Grupo. Estos valores definen nuestra identidad y son los pilares para hacer realidad nuestro propósito:” Acorde al Informe de Sostenibilidad (2019).</i>
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	PE	<i>Acorde al Informe de Sostenibilidad (2019); “En Data security + people information security: En esta disciplina se enfocaron los esfuerzos en el mejoramiento de prácticas en el uso y protección de información (anonimización, tokenización, depuración, limitación de información en claro para pruebas en ambientes previos) y actividades de concienciación con empleados y familiares de empleados.”</i>
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	PE	<i>“El 100% de los empleados reciben evaluaciones del desempeño y desarrollo profesional. De esta cifra se excluye el número de empleados que no cumplen los requisitos para ser evaluados como aquellos con ingreso menor o igual a 6 meses y colaboradores que se encuentran en permiso sindical permanente.” Según Informe de sostenibilidad (2019)</i>
<p>Conclusión del Banco: Es de resaltar las labores e impactos que el BBVA logra en cuanto la RSE, aunque estas acciones son similares a las demás. Aprovechando su carácter multinacional, se podrá pretender que el Banco compartiera sus mejores prácticas y generará opciones novedosas de planes de gestiones ambientales exitosas en España y aplicables en nuestro país.</p> <p>BBVA tiene como propósito Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era; para este fin uno de sus objetivos es desarrollar una manera diferente de hacer banca, a través de un modelo de negocio denominado “Banca Responsable”, basado en la búsqueda de una rentabilidad ajustada a los principios éticos, en el cumplimiento de la legalidad, en las buenas prácticas y en la creación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés, que se configuran con una visión global de actuación bajo la cual RSC se alinea con el Código de Conducta de BBVA, en el que se establecen pautas de comportamiento conformes con los valores de BBVA.</p>		
<p>Fuentes o Documentos revisados:</p> <p>Banco BBVA “Información corporativa” [en línea]. En: Portal web (Bancolombia). 2020 https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/#bbva-en-el-mundo Consulta: (12 de Julio del 2020).</p> <p>Banco BBVA “Informe de sostenibilidad” [en línea]. En: Portal web (Bancolombia). 2019 https://www.bbva.com.co/content/dam/public-web/colombia/documents/home/body/inversionista/espanol/responsabilidad-corporativa/Informe-Anual-2019.pdf Consulta: (12 de Julio del 2020).</p>		

Banco BBVA “Informes Responsabilidad Corporativa” [en línea].
 En: Portal web (Bancolombia). 2020 <https://www.bbva.com.co/personas/atencion-al-inversionista/responsabilidad-corporativa.html> Consulta: (12 de Julio del 2020).

Fuente: elaboración propia

La anterior Ficha, presentó el análisis de las principales características del Banco BBVA, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad, en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que:

BBVA cuenta con un modelo diferencial de hacer banca, al que denomina banca responsable, basado en la búsqueda de una rentabilidad ajustada a principios, el estricto cumplimiento de la legalidad, las buenas prácticas y la creación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés. Así se refleja en la Política de Responsabilidad Social Corporativa o de Banca Responsable del Banco; una política cuya misión es gestionar la responsabilidad del impacto del Banco en las personas y la sociedad y que es clave para la entrega del Propósito de BBVA

En BBVA Colombia nos comprometemos desde las políticas de responsabilidad corporativa con el desarrollo social del país y en tal sentido invertimos el 1% de las utilidades en iniciativas enfocadas al apoyo de la educación y el deporte, medioambiente y voluntariado, entendiendo que todas ellas se integran y permiten a la sociedad acceder a mayores posibilidades y a un mejor futuro para todos.

4.2.6 BANCO CAJA SOCIAL

Tabla 14 Ficha de Análisis Banco Caja Social

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 6, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en los Bancos: Banco Caja Social, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



6. BANCO CAJA SOCIAL		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
Plan de Desarrollo Social: Banco Caja Social es una entidad de la Fundación Social que a través de su labor financiera intenta ayudar a la mejora de la calidad de vida de los estratos más desfavorecidos en Colombia, para contribuir a una sociedad menos desigual, humanitaria, viable y productiva, lo que guía las actividades de la empresa. El Banco Caja Social, es una empresa de la Fundación Social, una entidad privada, sin ánimo de lucro y de utilidad común, fundada en 1911 en Bogotá, Colombia. Si bien, es una Organización No Gubernamental (ONG), se constituye desde su origen en la matriz y dueña de un grupo empresarial.		
Misión: Contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza para construir una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz.		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE

<p>Comenzó en 1911 como la Caja Social de Ahorros del Círculo de Obreros, gracias a la labor del sacerdote jesuita español José María Campoamor, con dos propósitos: incentivar en la clase obrera la práctica del ahorro como instrumento económico y social, y facilitar el acceso al crédito a sectores populares, tanto de estratos medios como de estratos bajos. A partir de 1972 pasó a ser la Caja Social de Ahorros. En 1991 se le autorizó convertirse en banco, acontecimiento que se oficializó en 1992 con el lanzamiento de las cuentas corrientes. En 1996 se le asignó el nombre de Banco Caja Social, entidad que contribuye al desarrollo social del país por medio del apoyo al progreso de las personas naturales, los microempresarios y los pequeños empresarios. Finalmente, el BCSC fue creado en 2005 como resultado de la fusión entre el Banco Caja Social y el Banco Colmena, entidad que trabaja por el desarrollo del país debido a que ofrece servicios financieros a poblaciones que tradicionalmente no son atendidas por la oferta formal. Este banco es pionero en la colocación de créditos de cuantías menores. Su presidente actual es Eduardo Villar Borrero.</p>	<p>Según (Banco Caja Social, 2016) ‘El Banco Caja Social hace parte del grupo empresarial liderado por la Fundación Social. En tal sentido, existe para apoyar con su actividad bancaria el propósito de la Organización: contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza en Colombia, para promover una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz. Es por esto que los segmentos objetivos en que se concentra el banco son principalmente. Sectores populares, empresas PYMES y MIPYMES, sector de la construcción y mejoramiento de espacios colectivos de ciudades principales, educación a través de alianzas con universidades, entre otros’.</p>	<p>El banco siempre se ha caracterizado por promocionar entre la juventud buenas prácticas de convivencia dentro del territorio que convivan, buscando disminuir la violencia entre ellos, a través de la organización de actividades como campeonatos como “Me la juego limpio por la paz” y “La buena pa todos”, que sirven de ejemplo en las comunidades, fortaleciendo competencias, herramientas y hábitos de trabajo en equipo. Es de resaltar un proyecto internacional llamado Youth Save donde el banco promueve el ahorro entre jóvenes de bajos ingresos, estimulando los buenos hábitos y promoviendo la bancarización, llegando a tener en diciembre 2.384 cuentas amigas, con un saldo promedio de \$249.123. Otra de las características propias del Banco Caja Social es la permanente gestión de financiación en proyectos de construcción, en especial de vivienda de interés social y prioritario, en asocio con empresas constructoras de la Fundación Social, dueña del banco, como DECO y APIROS. Se han construido aproximadamente 5.184 viviendas para una población aproximada de 20.000 personas.</p> <p>Los sectores productivos como por ejemplo en caficultura, palma aceitera, cacao, etc, en asocio con los campesinos de la región. Aunque se tiene conocimiento que el banco tiene implementados programas de gestión ambiental y realiza actividades con impacto social, se considera que sus acciones podrían tener un mayor impacto territorial y una mayor divulgación de las mismas, con lo cual se estimularía más la cultura de responsabilidad social que se necesita.</p>
<p>Enfoque: Activo, Responsabilidad social corporativa, (De adentro hacia afuera), tiene presente el deber ser a largo plazo, gestionando la empresa en la sociedad, se preocupan por tener valores corporativos, una buena imagen corporativa y que sus prácticas no vayan en contra del medio ambiente y la sociedad en general. Basado en Van Tulder y Van der Zwart (2006)</p>		
<p>Estrategia de RSE: Defensiva: basada en la filantropía dentro de lo legalmente establecido, ya que al ser uno de los bancos perteneciente a la fundación social, debe contar con la aprobación de este en la toma de sus decisiones; Alcance social, con el objetivo de que los pobres no sean tan pobres a través de un aporte mínimo en la construcción social. Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006)</p>		
Indicadores de Evaluación - Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencia

1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	Según el informe de gestión (2019) “ <i>En 2019, la Entidad continuó desarrollando su gestión dentro de la Ruta Estratégica definida, buscando consolidarse como el Banco Amigo de los colombianos, mediante un servicio que haga realidad los Atributos de Marca. Los resultados en los diferentes focos fueron los siguientes:</i> ”
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E	“ <i>El Plan de Negocios de 2016 continuó enfocado en los lineamientos estratégicos de los últimos años, en procura de robustecer la presencia del Banco en sus mercados objetivo, a través del mejoramiento de las propuestas de valor, altos niveles de servicio y de eficiencia competitivos.</i> ” Según el informe de gestión (2016)
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	Según el informe de gestión (2016) “ <i>Como empresa de la Fundación Social, matriz del grupo empresarial al que pertenece el Banco, éste desarrolla su actividad dentro del entendimiento que la Fundación Social ha construido sobre la responsabilidad social empresarial y que constituye el pilar fundamental de su actuación, tanto hacia el interior con sus colaboradores, como hacia el exterior con sus clientes, accionistas, proveedores y la sociedad en general.</i> ”
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	PE	“ <i>El Banco de tiempo atrás ha venido acompañando programas de desarrollo que buscan la reintegración social, a través de proyectos como el de cultivo de palma aceitera y cacao, financiando a los pequeños productores de diversos municipios del país. En 2016, con el apoyo técnico de ECOCAAO, cooperativa que asocia a las familias productoras de cacao, se realizaron visitas de acompañamiento y control de gestión a las familias beneficiarias, evidenciándose un adecuado desarrollo de los proyectos. Construcción de Paz: Convenio con la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)</i> ” De acuerdo con su informe de gestión (2016)
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	“ <i>El Banco Caja Social se ha guiado desde hace más de un siglo a prestar sus servicios bancarios a la población más desfavorecida de Colombia, principalmente a ciudadanos y pequeños empresarios y enfocándose en el sector inmobiliario y popular. De esta forma contribuye al desarrollo económico del país y a la mejora en la calidad de vida</i>

		<i>de los ciudadanos a los que presta sus servicios de forma que no queden excluidos del circuito financiero habitual.” Acorde con el portal web del Banco Caja Social (2020)</i>
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	<i>“Como empresa de la Fundación Social, el Banco Caja Social promueve un desarrollo integral de los colaboradores, el cual hace parte de la esencia de la gestión del Banco, así como propender por una cultura acorde con los principios y valores de la Organización. Por ello, se trabaja con especial atención en los siguientes frentes: remuneración justa, compromiso, participación, formación y capacitación, comunicación interna, servicio y administración estratégica del personal.” Acorde a su informe de Gestión (2019).</i>
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	<i>Según el Informe de Gestión (2019) “En 2019 se invirtieron \$1.053 millones en una oferta de formación integral, focalizada por línea de negocio, promoviendo la apropiación de conocimientos técnicos, el desarrollo de capacidades y habilidades de los colaboradores, para contribuir al logro de la estrategia del Banco.”</i>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	PE	<i>“Las decisiones adoptadas al interior de cada órgano, contaron con las mayorías necesarias, todo lo cual consta en las correspondientes actas asentadas en los libros respectivos.” Según el Informe de Gestión (2019)</i>
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	E	<i>Acorde con el portal web del Banco Caja Social (2020); “Caja Social es fuerte en micropréstamo para las pequeñas empresas, tal como un motor sigiloso más efectivo de financiación para clientes del servicio de bajos ingresos con el sueño del techo propio con una Residencia de Interés Social (VIS). Tras ciento dos años de historia, una fusión con el banco hermano, Colmena y un reposicionamiento de la marca Caja Social, ahora la apuesta es sumarle cobertura Alén de las 260 oficinas en sesenta ayuntamientos, quinientos treinta cajeros y tres mil corresponsales bancarios en doscientos cincuenta localidades.”</i>
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	NE	No se encontró evidencia en los documentos analizados.

Conclusión del Banco: Las compañías de la Fundación Social, como el Caso del Banco, se consideran instrumentos de intervención social en sí, que tienen como fundamento el compromiso y la adopción de una administración socialmente responsable, inherente a su menester empresarial.

Así es como banco caja social se ha orientado, a lo largo de más de cien años, a la prestación de servicios financieros para los segmentos de menores ingresos de la población colombiana, esto es, cara el mercado masivo con énfasis en la atención de ámbitos como el popular y el inmobiliario, diferentes segmentos del mercado de personas, medianos, micro y pequeños empresarios, entre otros muchos, contribuyendo al desarrollo del país y al progreso económico y social de estas personas y sus familias.

Fuentes o Documentos revisados:

Banco Caja Social “Información corporativa” [en línea].

En: Portal web (Bancos de Colombia). 2020

<http://bancosdecolombia.com.co/banco-caja-social> Consulta: (13 de Julio del 2020).

Banco Caja Social “Informe de Gestión 2019” [en línea].

En: Portal web (Banco Caja Social). 2019

<https://www.bancocajasocial.com/portalservlet/content/atom/ed3567c4-64a3-462a-93a4-7c6466ef50e8/content/07-FOOTER/1-Informacion-Corporativa/1-Acerca-de-Nosotros/2-Gestion/2-Informe-de-Gestion/Informes-de-Gestion-PDF/Informe-de-Gestion-2019.pdf?id=15008a11-1395-4911-8794-8b1d118fe31f> Consulta: (13 de Julio del 2020).

Banco Caja Social “Informe de Gestión 2016” [en línea].

En: Portal web (Banco Caja Social). 2016

<https://www.bancocajasocial.com/portalservlet/content/atom/ed3567c4-64a3-462a-93a4-7c6466ef50e8/content/7-FOOTER/1-Informacion-Corporativa/1-Acerca-de-Nosotros/2-Gestion/2-Informe-de-Gestion/Informes-de-Gestion-PDF/Informe-Gestion-2016.pdf?id=44837a7f-1559-4934-af46-50a410a195a1> Consulta: (13 de Julio del 2020).

Fuente: elaboración propia

La ficha 6, presentó el análisis de las principales características del Banco caja social, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad, en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: Banco Caja Social es una empresa de la Fundación Grupo Social que mediante su actividad bancaria busca contribuir a la superación de las causas estructurales de la pobreza en Colombia, para promover una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz, razón de ser de toda la organización. Las empresas de la Fundación Social se consideran instrumentos de intervención social en sí mismas, que tienen como fundamento el compromiso y la adopción de una gestión socialmente responsable, inherente a su quehacer empresarial.

4.2.7 BANCOOMEVA

Tabla 15 Ficha de Análisis Bancoomeva

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 7, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en Bancoomeva, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



7. BANCOOMEVA

Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.

Plan de Desarrollo Social:

Constituirnos en la mejor alternativa de servicios financieros para nuestros clientes por la oportunidad, calidad e impacto de nuestra propuesta de valor.

Bancoomeva está comprometida con sus grupos de interés con ser la mejor alternativa de soluciones financieras, mediante una oferta integral de productos, servicios y canales, asegurando la calidad, resolutivez y un servicio excepcional, con un enfoque de riesgos y el manejo seguro de la información, garantizando el mejoramiento continuo en la gestión y la creación de valor sostenible.
Según portal Web Bancoomeva (2020)

Misión: Brindar soluciones financieras que generen valor, aplicando principios éticos y solidarios, para las personas y las empresas.

Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
(Periódico ecoSolidario, 2011), en agosto de 2010 salió al mercado Bancoomeva, primer banco en Colombia con sentido cooperativo, luego de que desde enero de 2009 la asamblea de socios aprobará que Coomeva Financiera se transformará en banco. Dicha transformación se llevó a cabo el 1 de abril de 2011. Esta entidad inició con un capital de \$140.000 millones y tendrá 100 oficinas en 36 ciudades del país. Los socios de dicha sociedad son Coomeva con una participación del 97,6% y La Equidad Seguros con una participación del 2,4%. Su actual presidente es Alfredo Arana Velasco.	Según (Bancoomeva, 2016) "Bancoomeva entiende que una organización sostenible es aquella que gestiona sus riesgos y oportunidades logrando el balance en la dimensión económica, social y ambiental para el cumplimiento de su estrategia". En la gestión ambiental orientamos la organización hacia una banca digital con proyectos que buscan mejorar las experiencias de nuestros clientes, facilitar las operaciones y los canales y mejorar los procesos operativos, contribuyendo al uso eficiente de recursos. Igualmente seguimos comprometidos con el emprendimiento cultural a través del patrocinio de la Fundación Ensálsate.	Dentro de las gestiones de Responsabilidad social que promueve y realiza el banco se encuentran las siguientes: Políticas de Cero Papel y reducción de consumo de energía, siembra de árboles con participación de empleados y familias, apoyo cultural y deportivo a través del patrocinio a la Fundación Ensálsate, Educación Financiera a niños y jóvenes, programas de Educación y Desarme en asocio con la Fundación Los del Camino y la Policía Nacional, para prevenir el delito desde la niñez, mediante dos estrategias: intercambio de juguetes bélicos y armas blancas por kits escolares y el proyecto de Centros de Enseñanza Integral Infantil para prevenir el uso inadecuado del tiempo libre de niños que habitan en zonas de alto riesgo social. Se atendieron 2.238 niños, se canjearon 768 armas blancas y 1074 juguetes bélicos por kits escolares.

Enfoque: Reactivo: Presenta sensibilidad social corporativa, (de afuera hacia adentro), busca gestionar la empresa en la sociedad, Se fortalece la capacidad de respuesta, La empresa considera que su responsabilidad es principalmente la gestión de su entorno más cercano e involucran a "sus principales interesados para mantener los problemas controlados. *basados en Van Tulder y Van der Zwart (2006)*

Estrategia de RSE: Acomodativa: Cumple con lo requerido éticamente, buscando mejorar su imagen corporativa ante la sociedad, pretendiendo mejorar la calidad de vida de sus grupos de interés, según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006) y Schermerhorn, J. R. (2002)

Indicadores de Evaluación / Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencia
--	-------------	-----------

1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	Según el informe de Sostenibilidad (2018) <i>“El Sistema de Gobierno Corporativo de Bancoomeva está fundamentado en el propósito de dirigir, controlar y gestionar el Banco, asegurando la convergencia de intereses, la creación de valor sostenible, a través de una actuación ética, transparente y generadora de confianza. Con el Sistema de Gobierno Corporativo se asegura que la toma de decisiones se efectúe con foco al respeto de los derechos de todos los grupos de interés y la debida interacción entre ellos.”</i>
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E	<i>“Durante el 2018 Bancoomeva centró sus esfuerzos en validar qué es lo que realmente necesitan y desean nuestros asociados y clientes, para llevarlos a tener una verdadera experiencia de servicio en todos los puntos de contacto. Es por esto que nos enfocamos en que nuestras oficinas sean más eficientes y en que nuestros reportes e información estén a la mano para una rápida toma de decisiones”</i> Según el informe de Sostenibilidad (2018)
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	Según portal Web Bancoomeva (2020) <i>“Bancoomeva está comprometida con sus grupos de interés con ser la mejor alternativa de soluciones financieras, mediante una oferta integral de productos, servicios y canales, asegurando la calidad, resolutiveidad y un servicio excepcional, con un enfoque de riesgos y el manejo seguro de la información, garantizando el mejoramiento continuo en la gestión y la creación de valor sostenible.”</i>
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	E	<i>“En términos de Responsabilidad Social Empresarial Bancoomeva estuvo presente en todas las regionales a nivel nacional realizando seis jornadas de educación, prevención y desarme, con la participación de más de 5.400 niños y adolescentes. En estas jornadas se llevó a cabo el canje de más de 1.000 armas blancas y 2.230 juguetes bélicos por kits escolares, con el apoyo de 180 voluntarios colaboradores del Banco, cuya dedicación y entrega fue fundamental para el éxito de estas campañas.”</i> Según el informe Anual Bancoomeva (2018)
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	<i>“Frente al compromiso con el desarrollo social del país, continuamos apostándole a nuestra iniciativa de educar a los niños y adolescentes para la prevención del delito, buscando crear conciencia sobre los efectos que genera la violencia mediante la realización de jornadas de Educación,</i>

		<i>Prevención y Desarme en diferentes ciudades del país.” Según el informe de Sostenibilidad (2018)</i>
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	<i>“Bonificación de productividad: Este programa es un reconocimiento al esfuerzo de nuestros colaboradores en el cumplimiento de las metas proyectadas por las empresas a nivel regional y nacional. Tiene como objetivo fortalecer la motivación de los mismos frente a la consecución de objetivos propuestos. De acuerdo con los resultados del Banco a nivel nacional o regional y al desempeño individual, se realiza un reconocimiento a cada empleado a través de un incentivo correspondiente a un porcentaje de su salario.” Según el informe de Sostenibilidad (2018)</i>
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	<i>Según el informe de Sostenibilidad (2018) “Brindamos condiciones óptimas para que nuestros colaboradores vivan el día a día en nuestra empresa. “Comprometidos con tu Felicidad” nos inspira a mantener políticas salariales y de contratación transparentes, a contar con un Plan de Bienestar Corporativo enfocado en la felicidad y a preocuparnos por ser un gran lugar para trabajar.”</i>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	PE	<i>“Actuamos comprometidos con el propósito común del equipo y aportamos para el logro de los resultados, construyendo y manteniendo respeto por nuestros grupos de interés. Generamos acciones reales que permitan que hombres y mujeres que hacen parte de Coomeva gocen de una organización libre de sesgos y estereotipos de género.” Según portal Web Bancoomeva (2020)</i>
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	E	<i>Acorde con el informe de sostenibilidad (2018); “En Bancoomeva actuamos alineados con la misión del Grupo Coomeva de contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del sector cooperativo y solidario y a la construcción de capital social en Colombia, enfocados en entregar soluciones financieras acordes con las necesidades y expectativas de nuestro mercado objetivo, que generen valor, aplicando principios éticos y solidarios.”</i>
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	PE	<i>“El Banco a partir de noviembre de 2012 finaliza la estructuración del programa de post –empleo para los colaboradores que finalizan su vínculo laboral por razones de</i>

	recibir su pensión. Este programa define otorgar un auxilio para el pago de la Medicina Prepagada.” Según Informe Anual Bancoomeva (2018)
<p>Conclusión del Banco: Como se puede observar en Bancoomeva se realizan diversas actividades enfocadas a la RSE, pero en general constituyen alternativas similares a las de las otras entidades y se podría pensar en una estrategia propia del banco orientada a planes propios de banco, teniendo en cuenta su acelerado crecimiento en los últimos años y su diversidad de productos y servicios que ofrece. En 2018 continuamos con el plan de fortalecimiento del Sistema de Responsabilidad Social Empresarial definido en el Direccionamiento Estratégico, enmarcado en los focos de educación, sostenibilidad ambiental y servicios para comunidades específicas. Confirmamos nuestro compromiso con el desarrollo sostenible informando nuestros proyectos y resultados para el año 2019.</p>	
<p>Fuentes o Documentos revisados: <i>Bancoomeva “Direccionamiento estratégico” [en línea].</i> <i>En: Portal web (Bancoomeva.com). 2020</i> https://www.bancoomeva.com.co/index.php?id=9201 Consulta: (13 de Julio del 2020). <i>Bancoomeva “Informe de sostenibilidad 2018” [en línea].</i> <i>En: Portal web (Bancoomeva.com). 2020</i> https://www.bancoomeva.com.co/fileadmin/user_upload/informe_cop_bancoomeva_f.pdf Consulta: (13 de Julio del 2020). <i>Bancoomeva “Informe anual 2018” [en línea].</i> <i>En: Portal web (Bancoomeva.com). 2020</i> https://www.bancoomeva.com.co/fileadmin/user_upload/informe_anual_bancoomeva_2018.pdf Consulta: (13 de Julio del 2020).</p>	

Fuente: elaboración propia

La ficha anterior, presentó el análisis de las principales características de Bancoomeva, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad, en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: Para Bancoomeva, la Responsabilidad social empresarial es la forma ética, transparente, solidaria e incluyente como interactúan y se desarrollan, comprometidos con la preservación del medio ambiente y buscando siempre la creación de valor sostenible, con progreso social para todos sus grupos de interés.

Para el Grupo Coomeva, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una manera cooperativa de ver el mundo y de actuar a lo largo de toda la cadena de valor, creando valor sostenible y aportando a la construcción de nuevos modelos de gobierno y sociedad. Ubicamos la Responsabilidad Social como eje de su modelo de gestión y como epicentro del éxito y del futuro crecimiento, incorporando el enfoque de sostenibilidad en la gestión de la estrategia, de los procesos y de la cultura.

4.2.8 DAVIVIENDA

Tabla 16 Ficha de Análisis Davivienda

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 8, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en el Banco Davivienda, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



8. BANCO DAVIVIENDA

Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.

Plan de Desarrollo Social: Según Portal Web Davivienda (2020)

Davivienda es una entidad de intermediación y servicios financieros orientados a los individuos y familias, especializada en la promoción del ahorro y la financiación de vivienda.

Durante 4 décadas hemos participado activamente en la construcción de Colombia y nos hemos convertido en un referente importante en el sector financiero del país. Hacemos parte del Grupo Empresarial Bolívar, que por más de 75 años ha acompañado a las personas, a las familias y a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos.

Somos reconocidos por el manejo único de nuestra imagen a través de la comunicación convirtiéndonos en una de las 5 marcas más valiosas y el primer banco en recordación publicitaria de Colombia.

Misión: Generar Valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas:

- Conocimiento del Cliente.
- Manejo del Riesgo.
- Tecnología y Procesos.
- Innovación.
- Sinergia Empresarial.
- Conocimiento del Negocio.
- Manejo Emocional de las relaciones.

Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
<p>En mayo de 1972, durante el gobierno de Misael Pastrana Borrero, se expidieron los decretos 678 y 679 por medio de los cuales se creó el sistema colombiano de valor constante. Para el manejo de este último se creó una unidad de cuenta denominada “unidad de poder adquisitivo constante” (UPAC). Se iniciaron en ese entonces los estudios para la creación de una corporación de ahorro y vivienda, y, en agosto de 1972 nació con el nombre de Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda Coldeharro. El 30 de enero de 1973 cambió su nombre por el de Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda - Davivienda, institución aprobada por la Superintendencia Financiera el 4 de octubre de 1972 por medio de la resolución 2798. Davivienda abrió sus puertas al público el 15 de noviembre de 1972, con un capital autorizado de 60 millones de</p>	<p>Según Davivienda.com (2020) Nuestra estrategia de Sostenibilidad se fundamenta en la generación de valor a nuestros grupos de interés mediante acciones que nos permitan ser económicamente viables, ambientalmente correctos y socialmente justos. Trabajar en forma sostenible significa innovar y asumir nuestra responsabilidad con la consolidación de negocios, la preservación de los recursos naturales y el progreso de la gente. Davivienda es un banco que se destaca por atender las necesidades crediticias de los sectores más vulnerables de la población, es así como</p>	<p>En el 2015 formalizó un convenio marco de cooperación con la Universidad Externado de Colombia, para la ejecución del programa “Red de Suministro Responsable”, que cuenta con el apoyo de la Red Local del Pacto Global de las Naciones Unidas y que tiene como propósito fundamental fomentar el desarrollo inclusivo en Colombia para fortalecer y mejorar la gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas. Adicionalmente, participa activamente en la estructuración de programas lideradas por el Gobierno Nacional en pro de brindar ayudas económicas a personas de bajos ingresos y apoyo a programas de pago de subsidio a víctimas, del conflicto, familias en acción y financiación de viviendas. Davivienda dono en el 2015 aporte por \$10.537 millones, de los cuales \$7.800 millones se destinaron a la Fundación Bolívar Davivienda (FBD) para desarrollar programas y canalizar recursos para potenciar proyectos transformadores y de alto impacto, que generen capacidades en personas, comunidades y organizaciones. Hacia el interior del Banco se realizan importantes campañas para la medición de la huella de carbono y se promueve la cultura de uso eficiente de los recursos de energía, agua, papel, viajes aéreos y gestión de los residuos. Algunos resultados fueron: disposición final</p>

<p>pesos. El 29 de julio de 1997, mediante escritura pública No. 3890 otorgada en la Notaría 18 del Círculo Notarial de Bogotá, se convirtió en banco de carácter comercial con el nombre de Banco DAVIVIENDA S. A. En el año 2006 se llevó a cabo la fusión por absorción del Banco Superior por parte de Davivienda, con lo que también fueron adquiridas sus respectivas filiales: Fidusuperior S. A., Ediciones Gamma S. A. y Promociones y Cobranzas Beta S. A. El 12 de octubre de 2006 el Banco Davivienda resultó adjudicatario, dentro del proceso de privatización que realizó FOGAFÍN, del Banco Granbanco S. A. Así, en febrero de 2007 concluyó el proceso de compra del 99,062% de las acciones de esta entidad y el 28 de agosto la Asamblea General de Accionistas aprobó el acuerdo de fusión con el nombre de Banco Davivienda S.A. Con la compra de Granbanco S. A. se adquirieron también sus filiales: Fiducafé S. A. (una de las principales fiduciarias en Colombia), Bancafé Panamá y Bancafé Internacional Miami. Su actual presidente es Efraín Forero.</p>	<p>coloca importantes recursos para la producción de bienes agropecuarios e industriales, sectores primarios, medianos y pequeños productores, transporte público en especial taxis, en condiciones de tasa y plazo muy favorables. Ofrecen líneas de crédito “verdes” para implementar proyectos de producción más limpia, eficiencia energética, energías renovables e infraestructura sostenible, que permitan prevenir, manejar y/o mitigar los impactos ambientales y la adaptación al cambio climático. Además, apoya con recursos a tasas blandas el desarrollo de proyectos de infraestructura social y de salud, tales como autopistas, puertos, aeropuertos, hospitales, clínicas y centros de salud, entre otros.</p>	<p>adecuada de 1,9 toneladas de residuos peligrosos (luminarias y cartuchos de impresión) y 34,6 toneladas de RAEE, se reciclo 227 toneladas a partir de la depuración del archivo inactivo y separación de residuos aprovechables y ahorros en el proceso de gestión documental a nivel nacional, por valor de \$78 millones.</p> <p>En cuanto los programas de educación financiera que brinda el banco, se fortalecieron estos con: Mis Finanzas en Casa, el portal www.misfinanzasencasa.com y la más reciente, la ‘app’ Haga Cuentas, aplicación que permite de llevar en su celular su presupuesto. También se continuó con las campañas de entrega de kits de aseo, mercados familiares y kits maternos, entregados a la población menos favorecida. A través de nuestro programa de educación financiera Mis Finanzas en Casa, creamos para niños, jóvenes y adultos experiencias presenciales y lúdicas de sensibilización sobre la relevancia de este tema. Estas experiencias acompañaron, entre otros, importantes eventos de las Fuerzas Militares en las ciudades de Valledupar, Tunja y Bogotá. Igualmente, Mis Finanzas en Casa estuvo presente en eventos empresariales en los departamentos de Boyacá y Meta.</p>
<p>Enfoque: Activo, Responsabilidad social corporativa, (De adentro hacia afuera), tiene presente el deber ser a largo plazo, gestionando la empresa en la sociedad, se preocupan por tener valores corporativos, una buena imagen corporativa y que sus prácticas no vayan en contra del medio ambiente y la sociedad en general. <i>Basado en Van Tulder y Van der Zwart (2006)</i></p>		
<p>Estrategia de RSE: Proactiva: En Davivienda acompañamos a personas, familias, empresas y organizaciones en su empeño de lograr sus objetivos y anhelos, y hacemos su vida más fácil con soluciones innovadoras, basadas en el hondo conocimiento del negocio y la cultura de nuestros clientes. Así hemos logrado su satisfacción y su reconocimiento como un banco líder en servicio, según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006) y Schermerhorn, J. R. (2002)</p>		
<p>Indicadores de Evaluación - Ítem Teórico</p>	<p>E / NE / PE</p>	<p>Evidencia</p>

1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	Según el informe de Sostenibilidad (2016) <i>“El desarrollo de la estrategia es un proceso continuo de revisión y alineación. Por ello, con el liderazgo de la Alta Gerencia actualizamos nuestro plan estratégico en 2016, reforzando las posturas estratégicas y posiciones futuras, e incorporando nuevas metodologías que facilitarán más su entendimiento y seguimiento para el cumplimiento de la planeación.”</i>
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E	<i>“En este sentido, contamos con una estructura de gobierno orientada al logro de los objetivos estratégicos sobre una base de gestión, administración y control de riesgos que soporte el crecimiento de los negocios y el aprovechamiento de oportunidades. Para lograrlo, velamos por tener el capital adecuado para soportar nuestro negocio, cuidamos la relación entre el riesgo y la rentabilidad, preservamos la liquidez y el acceso a diversas fuentes de fondeo y nos preocupamos por mantener la confianza de nuestros grupos de interés.”</i> Según el informe de Sostenibilidad (2019)
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	Según el informe de Sostenibilidad (2019) <i>“En Davivienda logramos impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente más allá de nuestra operación, generando beneficio mutuo y confianza a nuestros grupos de interés en los países donde tenemos presencia. La gestión sostenible hace parte de nuestros objetivos estratégicos corporativos, con los cuales generamos mayor valor a las personas, las empresas, las comunidades y el medio ambiente, enmarcados en el cumplimiento de nuestro Propósito Superior”</i>
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	E	<i>“Integramos criterios de gobierno corporativo, sociales y ambientales en nuestras líneas de negocio, movilizand así el desarrollo y crecimiento de nuestra gestión multilatina. De esta manera trabajamos garantizando la permanencia del Banco en el largo plazo. Nuestra estrategia de sostenibilidad nos permite mirar hacia el futuro, identificando las oportunidades y gestionando los riesgos.”</i> Según el informe de Sostenibilidad (2019)
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	Según el informe de Sostenibilidad (2019) <i>“Alineamos nuestros programas y proyectos desde el valor compartido, abordando problemáticas sociales y ambientales a partir de nuestro modelo de negocio. Fuimos reconocidos como uno de</i>

		<i>los bancos más sostenibles del mundo y nos ubicamos dentro del 15 % de las empresas con mejores prácticas de sostenibilidad.”</i>
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	<i>“Nuestra gente es una fuente inagotable de valor; estamos comprometidos con obtener su máximo potencial a través de capacitación, oportunidades de ascenso, fortalecimiento de valores y apoyo a sus proyectos y su familia. En Davivienda sabemos que el principal reto de nuestros colaboradores es ser cada día mejores personas, tanto para sí mismos, como para sus familias y la sociedad; que el bienestar es un objetivo en sí mismo, no solo una condición para la productividad.” Según portal Web Davivienda (2020)</i>
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	<i>“Conscientes de los desafíos que implica contar con el mejor talento para esta era digital, continuamos aportando al desarrollo de nuestros colaboradores a través de programas de formación: en 2019 invertimos cerca de COP 7 mil millones en estos procesos. Estamos convencidos de que estas iniciativas contribuyen al crecimiento integral de las personas y afianzan su compromiso con nuestro Propósito Superior, construyendo un mundo donde el desarrollo sostenible sea para todos.” Según el informe de Sostenibilidad (2019)</i>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	PE	<i>“Estamos convencidos de que estos logros no serían posibles sin la transformación de nuestra organización. Por eso, durante 2019 continuamos inculcando entre nuestros colaboradores el uso de herramientas digitales que nos permiten optimizar procesos, generar una cultura más colaborativa y, sobre todo, potenciar la innovación.” Según el informe de Sostenibilidad (2019)</i>
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	E	<i>Acorde con el informe de sostenibilidad (2016); “Con el fin de sensibilizar a los empleados del Banco y su núcleo familiar, se desarrolla el proyecto de “Huertas Urbanas”, programa educativo teórico práctico donde se revisan conceptos de sostenibilidad, cambio climático, seguridad alimentaria, bienestar y salud, motivando el contacto con la naturaleza.”</i>
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	PE	<i>“En 2016 capacitamos a un grupo de 19 afiliados al Club de Pensionados del Banco, quienes</i>

	<p>se sensibilizan a través de la práctica en conceptos como sostenibilidad, cambio climático, seguridad alimentaria, bienestar y salud.” Acorde con el informe de sostenibilidad (2016);</p>
<p>Conclusión del Banco: Como se puede destacar las gestiones que realiza Davivienda en cuanto la RSE son variadas y corresponden a planes estratégicos propios del Banco. Su cobertura es amplia y logra evidenciar resultados importantes en su ejecución. Es un banco modelo y referente en sus programas de Responsabilidad Social.</p> <p>Los frentes de mayor impacto para el desarrollo del banco son los de tecnologías de la información y comunicaciones. Todas las estrategias planteadas en este sentido deben ejecutarse de forma coordinada por los actores involucrados, de modo que se logren los resultados esperados.</p> <p>Trabajar en forma sostenible, como lo hace Davivienda, significa innovar y asumir la responsabilidad con la consolidación del negocio, la preservación de los recursos naturales y el progreso de la gente.</p>	
<p>Fuentes o Documentos revisados: Davivienda “Quienes somos” [en línea]. En: Portal web Davivienda.com. (2020) https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros Consulta: (14 de Julio del 2020). Davivienda “Informe de sostenibilidad 2019” [en línea]. En: Portal web Davivienda.com. (2019) https://sostenibilidad.davivienda.com/assets/files/informe2019.pdf Consulta: (14 de Julio del 2020). Davivienda “Informe de sostenibilidad 2016” [en línea]. En: Portal web Davivienda.com. (2016) https://sostenibilidad.davivienda.com/assets/files/InformeDeSostenibilidad2016.pdf Consulta: (14 de Julio del 2020).</p>	

Fuente: elaboración propia

La anterior Ficha, presentó el análisis de las principales características de Davivienda, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad, en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: Davivienda, tiene consciencia de la gerencia y ética moral de la organización y un fuerte compromiso que los impulsa a actuar como lo hacen, y los trabajadores se comportan como individuos con responsabilidad social. El grupo empresarial no escoge sus ganancias como su única meta, por el contrario, dedican esfuerzos y recursos para actuar también a favor de sus empleados, de la comunidad y de su entorno. Mantienen un fuerte compromiso por parte de la alta dirección empresarial, desde los accionistas hasta los miembros de la Junta Directiva y los Gerentes generales, para el crecimiento y sostenibilidad del Banco, siendo responsables con el desarrollo sostenible, teniendo en cuenta el bienestar general de la sociedad, con la participación de los grupos de interés y manteniendo fuertes alianzas con el sector público, particularmente con las alcaldías de municipios donde se destaca su presencia.

4.2.9 BANCO FALABELLA

Tabla 17 Ficha de Análisis Banco Falabella

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 9, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en el Banco Falabella, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



9. BANCO FALABELLA

Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.

Plan de Desarrollo Social: Según Reporte de Sostenibilidad (2019)

SOMOS FALABELLA FINANCIERO, Operamos en Chile, Perú, Colombia, Argentina y México con una oferta de soluciones financieras centrada en las necesidades de los clientes. Formamos parte de Falabella, uno de los grupos de retail más grandes de América Latina.

Nuestro plan de desarrollo social se basa en ser la compañía preferida por las personas, generando relaciones de largo plazo a partir de: Ser líderes por nuestra transparencia, simplicidad y conveniencia. Atraer, desarrollar y motivar un equipo de excelencia, colaborativo y apasionado por los clientes. Ser valorados por nuestro aporte a las comunidades donde trabajamos.

Misión: Hacer posibles las aspiraciones de las personas, mejorar su calidad de vida y superar sus expectativas a través de una oferta integrada de servicios financieros, potenciada por los beneficios del "Mundo Falabella".

Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
<p>(El Tiempo, 2011), “en agosto de 2011, en forma oficial, abrió sus Puertas en Colombia el Banco Falabella, primera institución financiera de capital chileno, que tiene como objetivo central la atención del mercado de personas naturales” Los accionistas de esta institución son el Grupo Falabella, con el 65%, y la Organización Corona, con el 35% restante. El grupo Falabella ingresó al mercado colombiano cuando se fusionó con la organización chilena SODIMAC en 2003, empresa que ya estaba presente en el país desde el año 1994 en sociedad con el grupo local Organización Corona.</p> <p>En octubre de 2005 comenzó operaciones CMR Falabella S. A. Compañía de Financiamiento, por medio de la emisión de tarjetas de crédito, las cuales fueron utilizadas inicialmente en las tiendas HOMECENTER</p>	<p>Según (Banco Falabella, 2016) “Tomando en cuenta el compromiso con el desarrollo sostenible del país, se continúa por décimo año consecutivo el programa “Haciendo Escuela”, el mismo que busca mejorar el desarrollo académico y personal de cientos de niños a nivel nacional a través de la educación”. El compromiso que hemos adquirido de difundir nuestro desempeño económico, social y medioambiental, integrando las buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social, que también son parte del quehacer de todo el grupo Falabella. Adoptamos este compromiso con la convicción de que las organizaciones que de verdad trascienden en el tiempo son aquellas que, junto con atender los objetivos de rentabilidad y eficiencia, son capaces de aportar a la calidad de</p>	<p>Analizando la información recopilada del Banco Falabella y entendiendo que es una institución relativamente nueva en el mercado, se considera que está desarrollando estrategias de RSE interesantes, las cuales seguramente se irán innovando e incrementando a través de los años de experiencia con las siguientes cuatro iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Educación Financiera: Fomento de buenas prácticas y el endeudamiento responsable, para proteger la salud financiera de la comunidad. •Proyectos de desarrollo local y construcción de redes de cooperación continental: Fortalecimiento de iniciativas con profesionales de distintos países de la región y de gran capacidad técnica y humana, quienes de modo voluntario y por el período de un año desarrollan proyectos para mejorar la calidad de vida de las personas menos favorecidas. Este componente se realiza en alianza con América Solidaria. •Voluntariado Social: Participación de nuestros colaboradores en la realización de diversas actividades en instituciones educativas. •Implementación educativa en Colegios Fe y Alegría: Este componente busca promover mejoras en infraestructura, bibliotecas, salas de cómputo, y otros implementos necesarios a nivel nacional hasta alcanzar un estándar

y en las tiendas por departamentos Falabella. Su actual presidente es Sergio Cardone Solari.	vida de las personas, al progreso de sus colaboradores y de la comunidad, cuidando el entorno natural donde están insertas.	mínimo requerido para brindar la educación que corresponde a nuestra comunidad.
Enfoque: Activo, Responsabilidad social corporativa, (De adentro hacia afuera), tiene presente el deber ser a largo plazo, gestionando la empresa en la sociedad, se preocupan por tener valores corporativos, una buena imagen corporativa y que sus prácticas no vayan en contra del medio ambiente y la sociedad en general. <i>Basado en Van Tulder y Van der Zwart (2006)</i>		
Estrategia de RSE: Proactiva: En el Banco Falabella, nos relacionamos con nuestros clientes sobre la base de los valores de Transparencia, Para generar relaciones de confianza a largo plazo, sobre la base de la honestidad, el diálogo y el compromiso; Conveniencia, Ofrecemos productos y servicios pensados en el cliente, que se ajustan a sus necesidades y las etapas de sus vidas; y Simplicidad, En la aproximación y promesas hacia nuestros clientes internos y externos, haciendo eficientes y ágiles nuestros procesos, con miras a la competitividad y, por lo tanto, la sostenibilidad de nuestras actividades. Estos principios también rigen nuestro comportamiento corporativo y el diálogo que impulsamos con todos los grupos de interés de la organización. Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006) y Schermerhorn, J. R. (2002)		
Indicadores de Evaluación Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencias
1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	Según el informe de Clasificación (2018) <i>“Banco Falabella tiene una estrategia orientada al segmento de personas. En los últimos años, el foco ha sido incentivar una mayor penetración de productos, mediante la captación de cuentacorrentistas y por medio de diversas campañas comerciales.”</i>
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E	<i>“La estrategia de negocios de Banco Falabella ha sido desarrollar una oferta integral de productos y servicios financieros para personas que se caractericen por ser simple, conveniente y transparente, y que, al mismo tiempo, se complementen con los beneficios de los negocios asociados a su grupo controlador. El modelo de negocios se orienta principalmente a los segmentos medios de la población y tiene como pilar principales acciones que conlleven a una mayor integración con los negocios de la matriz, especialmente en el ámbito de los productos y beneficios, con el objetivo de atraer y generar relaciones de largo plazo con los clientes más rentables de Falabella.”</i> Según el informe de Clasificación (2018)

<p>3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).</p>	<p>E</p> <p>Según el Reporte de Sostenibilidad (2019) <i>“Falabella Financiero cuenta además con cinco importantes programas de sostenibilidad de alcance regional, cuya ejecución la lidera el equipo corporativo de sostenibilidad con el apoyo de los encargados de cada negocio: PROGRAMA DE EDUCACIÓN FINANCIERA EDDU, VOLUNTARIADO CORPORATIVO, ALIANZA CON AMÉRICA SOLIDARIA, PROGRAMA HACIENDO ESCUELA y BUENAS PRÁCTICAS COMERCIALES</i></p> <p><i>El propósito de Falabella Financiero en materia de sostenibilidad es aportar valor a la sociedad y los grupos de interés más allá del que se deriva de su oferta comercial. Además, en Falabella Financiero se gestiona la sostenibilidad sobre la base de una estrategia que apunta a entregar valor más allá de los productos y servicios que cada unidad de negocios ofrece, buscando el desarrollo de relaciones de largo plazo con cada uno de sus grupos de interés.”</i></p>
<p>4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).</p>	<p>E</p> <p><i>“En Falabella estamos convencidos que la educación es el eje central del desarrollo de un país. Por eso, creamos Haciendo Escuela, un Programa de Responsabilidad Social Empresarial que tiene como propósito elevar la calidad de la educación primaria y secundaria, a través del apadrinamiento de Instituciones Públicas Educativas que estén cerca de la zona de influencia de nuestras tiendas, en los países en donde tenemos presencia.”</i></p> <p>Según Portal Web (2020)</p>
<p>5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.</p>	<p>E</p> <p>Según el Reporte de Sostenibilidad (2019) <i>“Falabella Financiero desarrolla su actividad comercial en sintonía con las mejores prácticas internacionales de gestión, evaluación y control de riesgo. En la compañía, esta labor está a cargo de la Gerencia Corporativa de Riesgos, unidad que en los últimos años ha puesto énfasis especialmente en ámbitos como la identificación, seguimiento, control y reporte de los riesgos de crédito, mercado y liquidez, operacionales, de fraude y seguridad de la información.”</i></p>
<p>6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)</p>	<p>E</p> <p><i>“En Falabella Financiero contamos con una Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, encargada de entregar los lineamientos globales aplicables a todas las unidades de negocio y de definir la estrategia de gestión de personas de manera integral para toda la región. En</i></p>

		<i>cada negocio, la Gerencia de Recursos Humanos es la encargada de su implementación, de acuerdo a su país, normativa y contexto específico. Cinco principios corporativos inspiran nuestros focos en materia de gestión de personas: Desarrollamos a las personas, Somos protagonistas, Hacemos que las cosas pasen, Nos apasionamos por los clientes y Jugamos en equipo.</i> ” Según el Reporte de Sostenibilidad (2018)
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	<i>“El compromiso y motivación de nuestros colaboradores se constituyen en factores fundamentales para el logro de nuestras ambiciosas metas corporativas. Asimismo, tenemos como desafío la atracción de talentos calificados y que cuenten con las competencias necesarias para afrontar nuestro crecimiento. Por ello, estamos abocados a ofrecer una propuesta de valor integral e interesante a nuestra fuerza laboral: Una empresa dinámica, entretenida y donde se promueve la calidad de vida, el desarrollo y donde nuestro trabajo tiene sentido.”</i> Según el Reporte de Sostenibilidad (2018)
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	PE	<i>“En 2019, se llevó a cabo un proceso de actualización de la estrategia, donde participaron activamente los gerentes corporativos de cada una de las unidades de negocio. Como resultado se redefinieron las prioridades estratégicas incluyéndose un pilar ligado a la inclusión financiera.”</i> Según el Reporte de Sostenibilidad (2019)
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	PE	Acorde al Reporte de sostenibilidad (2019); <i>“Falabella Financiero cuenta con un Modelo de Gestión Ética cuyo objetivo es promover en las operaciones comerciales y en las relaciones que establece la compañía con todos sus stakeholders comportamientos y prácticas basados en la integridad, el respeto y el cumplimiento legal.”</i>
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	PE	<i>“El banco promueve la participación de los colaboradores y ex colaboradores en todos los programas sociales que impulsa como grupo, por cuanto entiende que estas actividades fortalecen en las personas las competencias de trabajo colaborativo, potencian el compromiso de los equipos con la empresa y mejoran la reputación corporativa.”</i> Acorde al Reporte de sostenibilidad (2019);

Conclusión del Banco: En Banco Falabella contribuye directamente al desarrollo de los países que acogen sus operaciones ampliando el acceso al mercado financiero de los sectores más vulnerables y generando altas tasas de empleo directo. Sin embargo, creen que deben ir más allá. Por eso apoyan a través de distintas líneas el mejoramiento de la educación, la labor de diversas instituciones de beneficencia y el involucramiento de sus equipos en actividades de carácter social. Asimismo, están decididos a reducir su huella ambiental.

Fuentes o Documentos revisados:

Banco Falabella “Quienes somos” [en línea].

En: Portal web Bancofalabella.com.co (2020)

<https://www.bancofalabella.cl/quienes-somos> Consulta: (14 de Julio del 2020).

Banco Falabella “Nuestra Empresa RSE” [en línea].

En: Portal web Bancofalabella.com.co (2020)

<https://www.falabella.com.co/falabella-co/page/RSE?staticPageId=16600003> Consulta: (14 de Julio del 2020).

Banco Falabella “Reporte de Sostenibilidad 2019” [en línea].

En: Portal web Bancofalabella.com.co (2019)

https://downloads.ctfassets.net/p6eyia4djstu/7muD44ioQNcNcsZE32Tprg/3dd4f8af27c80a4900f95ec03ddb97a7/Reporte_Sostenibilidad_Falabella_Financiero_2019_sin_logo_GRI.pdf Consulta: (14 de Julio del 2020).

Banco Falabella “Reporte de Sostenibilidad 2018” [en línea].

En: Portal web Bancofalabella.com.co (2018)

https://downloads.ctfassets.net/p6eyia4djstu/1W200Wmp4BM3QGcXmxJgDN/ae38d11fa560e173885a462801c7537e/REPORTE_SOSTENIBILIDAD_FIF_2018.pdf Consulta: (14 de Julio del 2020).

Banco Falabella “Informe de Clasificación Feller rate” [en línea].

En: Portal web <https://www.feller-rate.com/> (2018)

<https://www.feller-rate.com/general2/bancos/bfalabella1806.pdf> Consulta: (14 de Julio del 2020).

Fuente: elaboración propia

La Ficha anterior, presentó el análisis de las principales características del Banco Falabella, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad, en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: Banco Falabella, tomando en cuenta el compromiso que tiene con el desarrollo sostenible de Colombia, continua por décimo año consecutivo el programa “Haciendo Escuela”, el mismo que busca mejorar el desarrollo académico y personal de cientos de niños a nivel nacional a través de la educación. En ese sentido, se han sumado a esta causa mediante cuatro iniciativas: Educación Financiera, Proyectos de desarrollo local y construcción de redes de cooperación continental, Voluntariado Social y la Implementación educativa en Colegios Fe y Alegría.

Además, dentro de su política de Responsabilidad Social Empresarial el Banco Falabella Colombia en 2014, firmó una alianza con la Fundación América Solidaria, con el propósito de contribuir en la disminución de la pobreza y mejorar la calidad de vida de las familias colombianas de menores recursos económicos. Por tal motivo durante los últimos 5 años, trabajan con OPNI y FUNDINES, dos Fundaciones locales que hacen parte de la red de América Solidaria. Ahora y durante los próximos 3 años, apoyaran a la Fundación Niñez y Desarrollo, especialistas en la atención y cuidado de niños y niñas en condición de discapacidad cognitiva leve. De esta manera queda evidenciado que, desde su inicio de labores en este país, han tenido un sentido de pertenencia por el mismo en aras de mejorar las oportunidades para sus grupos de interés.

4.2.10 BANCO DE OCCIDENTE

Tabla 18 Ficha de Análisis Banco de Occidente

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 10, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en el Banco de Occidente, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



10. BANCO DE OCCIDENTE		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica, Inversión, Banco, gestión, Grupo Aval,		
Plan de Desarrollo Social: Según Portal Web Banco de Occidente (2020) El Banco de Occidente, perteneciente al Grupo Aval Acciones y Valores, nace en Cali en el año 1965 y desde entonces ha cumplido con un compromiso de desarrollo en el país, respondiendo a la confianza de la comunidad, de sus clientes y de sus accionistas. Con sede principal en la ciudad de Cali, tenemos una trayectoria de 53 años de experiencia, bajo una cultura de liderazgo, innovación, oportunidad y efectividad que ha contribuido a generar relaciones a largo plazo con nuestros clientes.		
Misión: Ser el líder en la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad. En la búsqueda de este propósito y el crecimiento continuo de los resultados, estamos comprometidos con los más altos valores éticos, la calidad en los procesos y la utilización de la tecnología más adecuada.		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
Se fundó en 1965 en Cali e inició operaciones como sociedad anónima comercial de naturaleza bancaria el 3 de mayo de 1965, bajo la administración de Alfonso Díaz. Las primeras oficinas fuera de Cali se establecieron en Palmira, Pereira y Armenia. En 1973 inició una nueva etapa bajo la orientación del grupo económico Sarmiento Angulo, el cual lo fortaleció con recursos de capital hasta convertirlo en una entidad de proyección nacional e internacional. A finales de 1976 lanzó su propio sistema de tarjeta de crédito: Credencial. En junio de 1982 inauguró una filial, Banco de Occidente de Panamá, como respuesta a la necesidad de nuevos recursos para el financiamiento externo.	Según (Banco del Occidente, 2016) “Para el Banco de Occidente y sus Filiales el apoyo al desarrollo del país es un compromiso evidenciado en su oferta de productos y en el incremento de acciones para apoyar al sector empresarial”. Por ética, responsabilidad social y por ley, el sector financiero desempeña un papel preponderante frente al Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo. Por eso el Banco de	El programa Bandera del banco desde hace más de 30 años se ha centrado en rescatar los recursos naturales del país, a través de educar a los colombianos en esta materia. Para esto, instauró el "Premio Nacional de Ecología Planeta Azul" el cual busca impulsar y reconocer a entidades, fundaciones, OUC'S, Empresas, Pymes, Personas Naturales, Comunidades e Instituciones Educativas que se hayan distinguido por acciones directas, encaminadas a la educación, conservación y recuperación del agua. En este concurso se evalúan los participantes teniendo en cuenta el impacto en términos de resultados obtenidos en cuanto a volumen y calidad, creatividad, vigencia, replicabilidad, coherencia en las acciones e integración de las diferentes áreas. Desde su creación, el Banco de Occidente ha entregado \$896.300.000 en premios a los ganadores. Adicionalmente, desde 1984 el banco comenzó la publicación de un libro anual de contenido ecológico y de gran calidad, mediante el cual da a conocer las grandes riquezas naturales que posee el país. A

<p>El 28 de febrero de 2005 y el 2 de octubre de 2006 se iniciaron nuevos procesos de integración con el Banco Aliadas, producto, a su vez, de la fusión entre Interbanco y Aliadas, privatizado en 2004, y con el Banco Unión Colombiano, en su orden. Su actual presidente es Efraín Otero Álvarez.</p>	<p>Occidente y sus Filiales participan en la prevención, detección y reporte de este problema.</p>	<p>la fecha se han emitido 603.600 ejemplares del mismo. Se han generado varias alianzas estratégicas a través de apoyos a las fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro dedicadas a labores de proyección social. Por ejemplo, con la Fundación Mundo Mujer, institución creada con la misión de fomentar la participación de las mujeres empresarias en la economía local se ha logrado constituir importantes relaciones comerciales y humanitarias. El banco ha entregado recursos por \$615.588.705 destinados a estos fines.</p>
<p>Enfoque: Ético: La filosofía de trabajo del Banco de Occidente refuerza este principio: “actuar en condiciones éticas de responsabilidad, carácter e idoneidad profesional, primando el interés general sobre el interés particular” “Acorde a García Marzà (2004)</p>		
<p>Estrategia de RSE: Proactiva: El Banco de Occidente, presenta liderazgo e iniciativas sociales, basadas en sus cinco dimensiones estratégicas: Crecimiento Rentable en Participación de Mercado en Cartera, con Calidad y Riesgo Controlado; Crecimiento Rentable en Participación de Mercado en Captaciones de Bajo Costo; Desarrollo de Nuevos Negocios; Calidad y Eficacia en el Servicio; Desarrollo Tecnológico y Operativo y Eficiencia en Costos Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006) y Schermerhorn, J. R. (2002)</p>		
Indicadores de Evaluación Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencias
<p>1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)</p>	<p>E</p>	<p>Según el balance generación de valor (2018) “La Estrategia Corporativa del Banco de Occidente se enfoca en sus segmentos Core (Entidades Territoriales, Empresas Emergentes, Institucional y Segmento Personas), definiendo una propuesta de valor para cada uno y fijando una MEGA. Bajo el cual, en el año 2024 el Banco de Occidente tendrá el 15% de las utilidades del sistema bancario colombiano”</p>
<p>2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)</p>	<p>E</p>	<p>“En materia de Control Interno se destaca el papel de la Junta Directiva, ya que sus miembros, como principales administradores del Gobierno Corporativo están comprometidos a realizar su tarea con profesionalismo, integridad, competencia e independencia. Su labor es apoyada por el Comité de Auditoría cuya responsabilidad está limitada a servir de apoyo en la gestión de la administración, en la toma de decisiones referentes al control y su mejoramiento.” Según el balance generación de valor (2018)</p>

<p>3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).</p>	<p>E</p>	<p>Según el balance generación de valor (2018) <i>“El servicio al cliente es el valor agregado y diferenciador por excelencia que aplica el Banco de Occidente, al ofrecer atención especializada de primer nivel a todas las necesidades y requerimientos de clientes y usuarios. La cultura de trabajo destaca la calidez, el liderazgo, la innovación, la oportunidad y la efectividad, con el fin de construir relaciones de largo plazo que contribuyen a mejorar la calidad y el bienestar de los clientes.”</i></p>
<p>4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).</p>	<p>E</p>	<p>Según el balance generación de valor (2018) <i>“El Banco, identificado como entidad comprometida con la causa de conservación del medio ambiente, creó en 1993 el «Premio Nacional de Ecología Planeta Azul Banco de Occidente: Agua principio de la Vida». Desde su primera versión hace 25 años a la fecha se han recibido más de 3.130 proyectos de diferentes ciudades del país. Desde su creación, el Banco de Occidente ha entregado \$1.147.550.000 en premios a los ganadores de esta iniciativa que resalta los estudios y acciones dirigidas a la conservación y recuperación de los recursos naturales y fomentan el desarrollo sostenible. Los criterios de evaluación son: Impacto en términos de resultados obtenidos en cuanto a volumen y calidad, creatividad, vigencia, replicabilidad, coherencia en las acciones e integración de las diferentes áreas.”</i></p>
<p>5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.</p>	<p>E</p>	<p>Según el balance generación de valor (2018) <i>“Conscientes de la necesidad de proteger el medio ambiente y de educar a los colombianos en esta materia, el Banco de Occidente dedica desde hace 34 años tiempo y esfuerzo para rescatar los recursos naturales de nuestro país. De igual manera, estimula a las empresas y personas naturales a trabajar por el cuidado y protección del agua como fuente de vida, a través del Premio Planeta Azul que en el 2018 cumplió 25 años de existencia.”</i></p>
<p>6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)</p>	<p>E</p>	<p><i>“Los colaboradores del Banco De Occidente deben conducir los negocios y ejercer sus funciones con lealtad, claridad, transparencia, precisión, probidad comercial, seriedad y cumplimiento para la creación de valores en busca del bienestar social, ajustando su conducta de manera que, a través de ella se “actúe en condiciones éticas de responsabilidad, carácter e idoneidad profesional, primando el interés general sobre el interés particular”</i> Según el balance generación de valor (2018)</p>

7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	<i>“Para el Banco de Occidente sus empleados son el motor de la Estrategia. Cuidarlos nos hace socialmente responsables y nos permite alcanzar los objetivos estratégicos. Estamos comprometidos con su desarrollo y el de sus familias, brindando estabilidad y crecimiento profesional mediante planes carrera y un portafolio de auxilios y beneficios. Asimismo, fomentamos la práctica de los valores éticos en su vida personal y profesional”</i> Según el balance generación de valor (2018)
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	E	Según el balance generación de valor (2016) <i>“La institución fomenta una cultura de trabajo que representa los valores corporativos practicados por todo el personal. Se promueve el orgullo por la integridad personal y del equipo y el compromiso por la excelencia en el servicio que se modifica de acuerdo con los requerimientos de un mercado de clientes cada vez más exigente y competido. El trabajo en equipo busca fomentar el sentido de pertenencia, la participación y el desarrollo integral de las personas. “Las personas cumplen tareas, los equipos alcanzan metas”</i>
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	PE	Según el balance generación de valor (2016); <i>“El Banco de Occidente ofrece a sus empleados un adecuado clima laboral, que se ve reflejado en el desempeño y productividad de la organización al mantener un balance entre las responsabilidades laborales y la vida personal y familiar de sus empleados.”</i>
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	PE	<i>“Al igual que las otras instituciones, se atiende en el banco a pensionados, docentes, militares, empleados oficiales, operarios del sector real y empleados de bajos ingresos, otorgándoles facilidades de crédito con condiciones blandas.”</i> Según el balance generación de valor (2016)
<p>Conclusión del Banco: Es de resaltar de sobremanera la obra que realiza el Banco de Occidente a través de su concurso y los libros publicados ya que ha sido su labor propia y constante en el tiempo. Sin embargo, teniendo en cuenta la importante presencia y tradición de esta institución, se piensa que la misma podría generar más programas de RSE y de alguna manera aprovechar las buenas prácticas de los otros bancos que pertenecen al mismo grupo económico.</p> <p>Durante los últimos 34 años el compromiso del Banco de Occidente con la comunidad se ha visto reforzado con el trabajo ecológico, destacándose la edición anual de un Libro y el Premio Nacional de ecología Planeta Azul el cual reconoce las acciones y el esfuerzo por la conservación del recurso hídrico. Hoy, después de 53 años en el mercado financiero colombiano, el Banco de Occidente cuenta a nivel nacional con una importante red de oficinas en el país que alcanza más de 200 sucursales, con más de 3.531 cajeros.</p>		

Fuentes o Documentos revisados:

Banco De Occidente “Quienes somos” [en línea].

En: Portal web Bancodeoccidente.com (2020)

<https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-de-occidente/bancodeoccidente/quienes-somos/quienessomos> Consulta: (15 de Julio del 2020).

Banco De Occidente “Informe de Generación de Valor Social 2018” [en línea].

En: Portal web Bancodeoccidente.com (2018)

https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-de-occidente/13e247dc-9ec5-4f50-9b45-eaf4f5685e47/Balance_Social_2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n28DzbU

Consulta: (15 de Julio del 2020).

Banco De Occidente “Informe de Generación de Valor Social 2016” [en línea].

En: Portal web Bancodeoccidente.com (2016)

<https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-de-occidente/f3d8c497-7126-40e4-8b0b-4408a1f702ad/balance-generacion-de-valor-social-2016.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ITNGQa-> Consulta: (15 de Julio del 2020).

Fuente: elaboración propia

La ficha previa, presentó el análisis de las principales características del Banco de Occidente, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad, en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: La filosofía de trabajo del Banco de Occidente refuerza este principio: “actuar en condiciones éticas de responsabilidad, carácter e idoneidad profesional, primando el interés general sobre el interés particular”. El Banco de Occidente apoya a fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro que trabajan con proyectos afines a la entidad o que puedan representar aliados estratégicos. Hoy, después de 53 años en el mercado financiero colombiano, el Banco de Occidente cuenta a nivel nacional con una importante red de oficinas en el país que alcanza más de 200 sucursales, con más de 3.531 cajeros, los cuales gozan de todos los beneficios que ofrece esta importante organización para ellos en el cumplimiento de la planeación estratégica de este banco, en aras de generar sinergia con sus grupos de interés.

4.2.11. BANCO COLPATRIA

Tabla 19 Ficha de Análisis Colpatría

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 11, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en Scotiabank Colpatría, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



11. SCOTIABANK COLPATRIA

Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.

Plan de Desarrollo Social: Según Portal Web scotiabankcolpatria.com (2020)

El gobierno del Banco persigue el respeto del interés social, entendido éste como el criterio o la “brújula” que guía y domina la vida y funcionamiento de la sociedad. La brújula indica y aprecia la conducta tanto de los órganos societarios, a quienes incumbe primero que todo la obligación de realizar a través de su acción el interés de la sociedad; como de las facultades de los socios y de los administradores para

contribuir a la formación de la voluntad social que encuentra un límite en dicho interés. El interés social, además, permite determinar las desviaciones y los abusos en su desenvolvimiento, y su violación comporta la reacción de las autoridades y un inevitable descenso en la vida de la sociedad.

Libertad con responsabilidad social: El Banco está comprometido en generar en el desarrollo de su actividad comportamientos socialmente aceptables dentro y fuera del país; esto significa que en el diseño y desarrollo de sus productos y servicios se garantizará a clientes y consumidores el respeto por sus garantías constitucionales, especialmente el derecho a la intimidad y a la información. Incluirá seguridad y el control continuo de los mismos.

Misión: Ser reconocido como un Banco claro y sencillo que brinda soluciones financieras flexibles, fáciles y rápidas a los colombianos trabajadores y a las medianas y pequeñas empresas para su continuo crecimiento.

Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
<p>(El tiempo, 1998), “La historia de este grupo tuvo su origen hacia mediados del siglo en los negocios de capitalización y seguros, en desarrollo de los cuales en 1969 adquirió el control accionario del Banco de la Costa. A finales de los años setenta surgió la Constructora Colpatria, entidad que enfocó su actividad hacia el mercado de vivienda. En 1972 nació la Corporación de Ahorro y Vivienda Colpatria, y en la década de los ochenta nacieron MNA financiera, denominada la Compañía de Arrendamiento Financiero, y la entidad prestadora de servicios de salud, Salud Colpatria. En la década de los noventa se dio origen a la sociedad fiduciaria y a la administradora de pensiones y cesantías. En el año 1994 la Corporación de Ahorro y Vivienda Colpatria adquirió el 51% de la Corporación de Ahorro y Vivienda CORPAVI y más adelante las dos entidades se fusionaron”, en 1997 se unió a ellas la Financiera Colpatria y luego se dio origen a la nueva organización con características de multibanca. Multibanca Colpatria integra el arrendamiento financiero (leasing), la Fiduciaria, los seguros generales y de vida, la</p>	<p>Según (Banco Colpatria, 2016) “La organización a través de cuatro líneas de gestión: Donaciones, Patrocinios, Filantropía y Ciudadanía Corporativa y Medio Ambiente, apoya la responsabilidad social del país. Por ejemplo, a través de las donaciones se favorece el acceso a las universidades de alto prestigio a estudiantes destacados de estratos bajos. Por otra parte, el banco se vincula al programa “Luces Para Aprender”, liderado por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), patrocinando la construcción de paneles solares en 7 Etno Centros educativos para alimentar la energía de los computadores y permitir el acceso a nuevas estrategias y metodologías educativas para el aprendizaje de los niños. Con esta iniciativa se</p>	<p>El Banco Colpatria desarrolla bajo el marco de los servicios Sociales y de Salud iniciativas como las siguientes: plan de becas con el Instituto colombiano de Bienestar Familiar ICBF, entrega de parques infantiles, relanzamiento del programa Hospital Verde, formulación e implementación participativa de iniciativas comunitarias juveniles en gestión de riesgos de desastres en Bogotá. Además, a través del Programa Scotiabank “Iluminando el Mañana” realiza patrocinios de caridad, donaciones, participación de la comunidad y el apoyo de voluntarios, buscando impactar en los grupos de interés.</p> <p>En el área del fomento de los deportes se desplegaron 6 iniciativas: El Comité Olímpico Colombiano, la XII Copa Golf FAC nuestra señora de Loreto, Santiago Duque Meluk (biciclista campeón), la carrera Unicef 10K Bogotá y la copa de golf Tele-Bucaramanga. El monto total de los patrocinios fue de \$1.384.000.000. En el área de Arte y Cultura se apoya y rescata las tradiciones culturales y se impulsan expresiones artísticas en las diferentes regiones, el monto en patrocinios fue de \$1.060.400.000. Se mantiene también los programas de Educación financiera y con entregas de kits escolares y se reafirma el compromiso ambiental con el programa “Eco living” en diferentes regiones del país.</p>

capitalizadora, la compañía prestadora de servicios de salud, una empresa constructora y la sociedad administradora de pensiones y cesantías, además de una sociedad administradora de riesgos profesionales. Su actual presidente es Santiago Perdomo Maldonado”	beneficiaron 350 niños de los etnocentros: Santa Clara, Currichi, Manotón, La Loma, Manantial, Wayawikat y Los Olivos.	
<p>Enfoque: Activo, Responsabilidad social corporativa, (De adentro hacia afuera), tiene presente el deber ser a largo plazo, gestionando la empresa en la sociedad, se preocupan por tener valores corporativos, una buena imagen corporativa y que sus prácticas no vayan en contra del medio ambiente y la sociedad en general. <i>Basado en Van Tulder y Van der Zwart (2006)</i></p> <p>Para lograr proyectos exitosos debemos tener una actitud positiva y tolerante. La tolerancia que se requiere no es la pasiva, es decir, la predisposición a no inmiscuirnos en los proyectos ajenos, por simple comodidad, sino la activa, entendida como la predisposición a respetar los de los demás, que pueden tener ciertamente un valor, aunque no los compartamos</p>		
<p>Estrategia de RSE: Acomodativa: Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006)</p> <p>Confianza, Inclusión Económica, Cambio Climático y Juventud, son los pilares adoptados por Scotiabank Colpatria para la implementación de su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Bajo estos ejes, el Banco impactó varios sectores sociales y grupos de interés durante el 2019, tanto al interior como hacia el exterior de la organización, posicionándose como una entidad responsable con la sociedad y el medio ambiente.</p>		
Indicadores de Evaluación Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencias
1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	Según el informe de sostenibilidad (2018) “ <i>Creemos que el éxito a largo plazo de nuestro Banco y el éxito del mundo que nos rodea están fundamentalmente interrelacionados. Al prestar una atención especial a las áreas en las que consideramos tener más impacto (la confianza, el cambio climático, la inclusión económica y la juventud), generamos valor económico, social y ambiental para nuestros clientes, empleados, comunidades y nuestro planeta, además de ofrecer rendimientos para nuestros accionistas.</i> ”
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E	“ <i>Adoptamos un enfoque de gobierno corporativo basado en principios y nos comprometemos con un marco que respalda las prácticas principales y que protege los intereses a largo plazo de las partes interesadas. Scotiabank Colpatria ha sido durante mucho tiempo líder en prácticas de gobierno corporativo sólidas; y nuestro compromiso con el buen gobierno ocupa el centro de nuestra sólida cultura de riesgos. La</i>

		<i>Junta Directiva supervisa la estrategia, las políticas y la cultura de Scotiabank.” Según el informe de sostenibilidad (2018)</i>
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	Según el informe de sostenibilidad (2018) <i>“Si bien es cierto que tuvimos importantes avances en materia de Responsabilidad Social Corporativa en 2019, somos conscientes que para el 2020 nuestro esfuerzo y dedicación deben multiplicarse; por ello, desde ya, articulamos y fortalecemos todos nuestros pilares estratégicos en aras de apoyar eficientemente a la sociedad, para recuperar el tejido afectado tras la emergencia económica, social y ecológica, generada por la Covid-19”</i>
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	E	<p><i>“El Banco está orgulloso de trabajar con muchos socios filantrópicos que hacen grandes obras para ayudar a los jóvenes en nuestras comunidades. Nuestro enfoque de respaldo a los jóvenes se centra en eliminar las barreras del éxito, a través de programas que ayudan a construir confianza y carácter e iniciativas que impulsan a los jóvenes a ser líderes en su profesión y en sus comunidades. En 2018, los Scotiabankers contribuyeron con más de 371,000 horas de voluntariado y recaudación de fondos en sus respectivas comunidades. Por su lado, el Banco invirtió \$80 millones en organizaciones comunitarias a través de donaciones, patrocinios y otras formas de asistencia.</i></p> <p><i>Durante 2019 se otorgaron \$1.200 millones de pesos en calidad de donación a dos instituciones de educación superior: la Universidad de Los Andes y la Universidad Minuto de Dios, como aporte al fortalecimiento de la educación y la ampliación de la cobertura a jóvenes en situación de vulnerabilidad.”</i> Según Portal Web (2020)</p>
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	Según su portal Web (2020) <i>“Para 2020 el Banco y el Grupo Colpatria ya iniciaron la aplicación de su estrategia de RSC, donando recursos cercanos a los \$2.700 millones, con el fin de apoyar a la población</i>

		<i>vulnerable durante la pandemia de la COVID-19, aumentando con ello el número de pruebas para detectar el virus, la adquisición de elementos para la protección del personal médico, la habilitación de un mayor número de camas y respiradores para las Unidades de Cuidados Intensivos y la entrega de más de 18 mil mercados a población vulnerable a través de su campaña “Juntos contra el Hambre”.</i>
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	<i>“Periódicamente se publican a través de medios electrónicos, consejos sobre finanzas personales. Esta campaña preventiva busca sensibilizar a los empleados en temas como ahorro, presupuesto, gastos, endeudamiento, inversión, entre otros. Se desarrollaron diferentes iniciativas tendientes a garantizar la adecuada implementación de las políticas y procedimientos del Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - SARLAFT - en la cartera de clientes adquirida, incluyendo actividades de capacitación y comunicación dirigidas a todos los colaboradores con el fin de generar conciencia y precisar las funciones y responsabilidades con relación a la prevención y control del riesgo de LAFT.” Según el informe de sostenibilidad (2019)</i>
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	<i>“En 2019 se realizó el Festival FutbolNet: En esta oportunidad la ciudad de Cali fue la anfitriona de este gran festival. Durante dos fines de semana 75 voluntarios del Banco acompañaron a cerca de 1.000 jóvenes entre los 5 y los 18 años en situación de vulnerabilidad pertenecientes a diferentes fundaciones y escuelas deportivas, a disfrutar del festival y a aprender valores a través de la metodología de la Fundación Barça. Media Maratón de Bogotá: 70 de nuestros colaboradores participaron de esta competencia y con su esfuerzo se llevó alegría a 17 familias: el equivalente a 17 nuevas sonrisas que serán una realidad gracias a la labor de Fundación Operación Sonrisa.” Según el informe de Sostenibilidad</i>

		(2019)
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	PE	“Voluntariado: Nuestros colaboradores, en calidad de voluntarios, donaron su tiempo y esfuerzo para entregar un día de diversión y felicidad a más de 150 niñas y niños de fundaciones que trabajan por mejorar la calidad de vida de cientos de niños pertenecientes a comunidades vulnerables. La Fundación Darwin y la Fundación Formemos fueron algunos de nuestros aliados en favor de esta causa.” Según el informe de Sostenibilidad (2019)
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	E	Según el informe de sostenibilidad (2019) “Mi día en Scotiabank Colpatria. En esta oportunidad 64 niños y niñas, hijos de nuestros colaboradores, fueron partícipes de esta jornada. Se trató de un día en el lugar de trabajo de sus padres, donde recibieron una charla de educación financiera, abrieron una cuenta de ahorros y participaron de un taller de apreciación cinematográfica de muestras de cine juveniles, entre otras actividades.”
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	NE	
<p>Conclusión del Banco: El Banco Colpatria ha sido una de las entidades de mayor penetración en el mercado durante los últimos años y se vislumbra un claro plan de manejo ambiental en su organización. Los resultados alcanzados han sido representativos y se espera que estos programas sigan en desarrollo ojalá con un mayor cubrimiento geográfico que permita llegar a más comunidades en especial en los sectores rurales.</p>		
<p>Fuentes o Documentos revisados: Scotiabank-Colpatria “Cultura Organizacional” [en línea]. En: Portal web scotiabankcolpatria.com (2020) https://www.scotiabankcolpatria.com/acerca-de/scotiabankcolpatria/informacion-institucional/cultura-organizacional#:~:text=Competencias%20Organizacionales-,Visi%C3%B3n,de%20un%20excelente%20equipo%20humano. Consulta: (15 de Julio del 2020). Scotiabank-Colpatria “Informe de Sostenibilidad de Scotiabank Colpatria: hoja de ruta para el futuro” [en línea]. En: Portal web scotiabankcolpatria.com (2020) https://www.scotiabankcolpatria.com/sala-de-prensa/compromiso-social/sostenibilidad-banco Consulta: (15 de Julio del 2020). Scotiabank-Colpatria “Informe de Sostenibilidad de Scotiabank Colpatria 2019” [en línea]. En: Portal web scotiabankcolpatria.com (2019)</p>		

<https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-colombia/Colpatría/pdf/acerca-de/inversionistas/Informe-Sostenibilidad-SC.pdf> Consulta: (15 de Julio del 2020).
 Scotiabank-Colpatría “Informe de Sostenibilidad de Scotiabank Colpatría 2018” [en línea].
 En: Portal web scotiabankcolpatría.com (2018)
https://www.scotiabank.com/content/dam/scotiabank/corporate/Documents/2018_Sustainable_Business_Report_SPANISH.pdf Consulta: (15 de Julio del 2020).

Fuente: elaboración propia

La anterior Ficha de análisis, presentó el análisis de las principales características del Banco Scotiabank Colpatría, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad, en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: En Colpatría, buscan Ser reconocidos como un Banco claro y sencillo que brinda soluciones financieras flexibles, fáciles y rápidas a los colombianos trabajadores y a las medianas y pequeñas empresas para su continuo crecimiento.

El éxito del Banco y el de quienes lo rodean están estrechamente relacionados. Teniendo claramente definidas las áreas de mayor impacto de nuestras operaciones (la confianza, el cambio climático, la inclusión económica y la juventud), se desarrollan acciones que generan valor económico, social y ambiental para todos los grupos de interés.

Se basa en la innovación, Durante 2019 continuamos siendo pioneros en la estrategia de apertura digital de cuentas de ahorro creando una experiencia interactiva y ágil para nuestros clientes, en adición al producto Cuenta Cero, la cuenta que no cobra comisiones por el manejo de los recursos de nuestros clientes. Esta cuenta ha permitido a cientos de miles de colombianos tener su primera relación bancaria y aumentar la confianza en el sector financiero, promoviendo clientes más estables y fieles al Banco.

4.2.12 BANCO ITAÚ CORPBANCA

Tabla 20 Ficha de Análisis Banco Itaú

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 12, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en el Banco ITAU, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



12. BANCO ITAÚ-CORPBANCA		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
Plan de Desarrollo Social: Según Portal Web scotiabankcolpatría.com (2020) En Colombia somos el Grupo Itaú CorpBanca Colombia S.A., con sede central en Bogotá; hacemos parte del Grupo Financiero Itaú, con casa matriz en Chile y con accionista controlador Itaú Unibanco. Por tamaño de activos, ocupamos el cuarto lugar en Chile y el sexto en Colombia. Buscamos explorar nuevos mercados, consolidar clientes y fortalecer el desarrollo sostenible del país, a través de líneas definidas para proyectos con alto impacto ambiental y social, reconociendo que el retorno de las inversiones y su impacto incluyen dimensiones que van más allá de lo económico		
Misión: Ser la red de soluciones financieras preferida por su cercanía, innovación y sostenibilidad. Somos el mejor aliado para que logres lo que quieres ser.		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE

<p>Itaú CorpBanca (también conocido simplemente por su marca comercial Itaú) es una empresa bancaria chilena, filial del grupo bancario brasileño Itaú. Fue fundado en 1871 como Banco de Concepción, renombrado CorpBanca en 1997, y en 2016 se fusionó con el Banco Itaú.</p> <p>Banco CorpBanca Colombia es fruto de un exitoso proceso que incluyó la adquisición de Banco Santander Colombia por parte de CorpBanca de Chile, entidad perteneciente al Grupo Saieh, uno de los conglomerados económicos líderes en el sur del continente, con participación en los sectores financiero, inmobiliario, comercial, de retail y de comunicaciones.</p> <p>CorpBanca en Chile es el cuarto mayor Banco privado por colocaciones, con una participación de mercado del 8,4% a mayo de 2012.</p> <p>A partir del 1 de abril de 2016 la casa matriz de Banco CorpBanca Colombia, CorpBanca en Chile, se fusionó con el banco Itaú de Chile dando como resultado el banco Itaú CorpBanca. A partir de este momento el accionista controlador de nuestra casa matriz es Itaú Unibanco, compañía basada en Brasil</p>	<p>Según (Banco CorpBanca, 2016) “En el 2015 CorpBanca redefinió su estrategia de sostenibilidad con el fin de enfocar sus esfuerzos en una gestión de mayor impacto. La estrategia de sostenibilidad de CorpBanca aprovecha las fortalezas del negocio para contribuir al desarrollo sostenible del país”.</p> <p>El banco estableció como objetivo principal en su gestión el generar valor económico mientras se genera valor social y ambiental. Es así como se centra en la colocación de Cartera Sostenible participando activamente en proyectos como primera fase de las mesas de trabajo de transporte (4G), energía, vivienda y construcción de los Modelos de Innovación Financiera de Asobancaria, aplicación del modelo SEMS como Sistema de Evaluación Medio Ambiental y Social (SEMS) que ayuda a identificar, prevenir y mitigar riesgos en las operaciones de financiación y en el desarrollo del Emprendimiento de Alto Impacto, fortaleciendo el ecosistema de emprendimiento en el país, por eso durante 2015 CorpBanca trabajó en alianza con la Corporación Ventures, ofreciendo espacios de mentoría, asesoría y acompañamiento a emprendedores con alto potencial.</p>	<p>Dentro su Gestión Ambiental Responsable se destaca el Sistema de Gestión Ambiental y Ecoeficiencia cuyo objetivo es mejorar el desempeño ambiental de la organización a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Medición y gestión de indicadores, que incluyen: Agua, Energía eléctrica, Combustibles, Aires acondicionados, Extintores, Papel, trabaja también en el establecimiento del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos peligrosos, no peligrosos y especiales y en el reciclaje con impacto social, trabajando con la Asociación de Recicladores JAG. <p>Además, CorpBanca está alineando su gestión de compras basándose en la Guía de Gestión de Compras Sostenibles para entidades financieras en Colombia, desarrollada por la Asobancaria y el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.</p> <p>Durante el 2015 inició a formar un grupo interdisciplinario compuesto por áreas estratégicas de la organización (Gerencia de Sostenibilidad, Gerencia de Formación y Bienestar, Gerencia Banca Pasivos, Contact Center y Servicios, Soporte al Negocio, Comunicaciones y Riesgos con el objetivo es crear un programa de Educación Financiera que responda a las necesidades de los principales grupos de interés. También continúa fortaleciendo junto con sus colaboradores a la Fundación Dividendo por Colombia mediante programas de transformación dirigidos a la niñez colombiana que buscan aportar al gran reto de permanencia escolar.</p>
<p>Enfoque: Activo, Responsabilidad social corporativa, (De adentro hacia afuera), tiene presente el deber ser a largo plazo, gestionando la empresa en la sociedad, se preocupan por tener valores corporativos, una buena imagen corporativa y que sus prácticas no vayan en contra del medio ambiente y la sociedad en general. <i>Basado en Van Tulder y Van der Zwart (2006)</i></p>		
<p>Estrategia de RSE: Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006) Adaptativa: Nuestra estrategia de sostenibilidad está orientada hacia la generación de valor, la cultura y la innovación por medio de tres frentes de trabajo: financiación sostenible, gestión ambiental responsable, y educación financiera.</p>		

Indicadores de Evaluación Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencias
1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	Según el informe de Sostenibilidad (2019) <i>“La generación de valor, la cultura y la innovación, son el objetivo de nuestra Estrategia de Sostenibilidad, impulsada a través de tres frentes de trabajo alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Financiación Sostenible, Gestión Ambiental Responsable y Educación Financiera.”</i>
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E	<i>“Para apoyar la toma de decisiones y garantizar los mejores resultados, realizamos un presunto anual del banco con seguimiento permanente, lo cual nos permite conocer la evolución del negocio y sus resultados económicos a través de reuniones de trabajo lideradas por la Vicepresidencia Financiera y las demás áreas de negocio, así como acciones de alineación estratégica con comités internos y la presentación de resultados mensuales a la Junta Directiva”</i> Según el informe de Sostenibilidad (2019)
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	Según la estrategia de sostenibilidad (2019) <i>“A través del Sistema de Evaluación Medioambiental y Social (SEMS) identificamos, prevenimos y mitigamos riesgos en las operaciones de financiación que puedan afectar el desarrollo del negocio y que tienen un impacto negativo en el entorno”</i>
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	E	<i>“Contribuimos al bienestar de nuestros grupos de interés a través de una educación y atención financiera integral. Enseñamos a manejar de manera próspera los recursos económicos, acercándolos a cumplir sus sueños y a construir un mejor país”</i> Según la estrategia de sostenibilidad (2019)
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	Según el informe de Sostenibilidad (2019) <i>“hemos implementado el Sistema de Administración de Riesgos (SAR), el cual cuenta con las políticas, estructuras, modelos, procesos y sistemas de tecnología necesarios de acuerdo con nuestra estrategia, modelo de negocio y la</i>

		<i>gestión de riesgos de Casa Matriz, siendo una responsabilidad compartida por todas las personas en Itaú. Este sistema está articulado bajo el concepto de “las tres líneas de defensa”, que cuentan con sus respectivos roles y responsabilidades”</i>
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	<i>“Trabajamos con personas que se atreven a pensar en grande, que consiguen lo que se proponen y hacen que las cosas pasen. Para ellos, brindamos iniciativas de formación que desarrollan sus habilidades, garantizado así el crecimiento de Itaú y de nuestra gente. En el marco de nuestro subproceso de inducción corporativa, entrenamiento y formación continua a colaboradores, durante 2019, llevamos a cabo actividades de formación enfocadas tanto en los programas transversales como los programas específicos.” Según el informe de Sostenibilidad (2019)</i>
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	<i>“Ofrecemos beneficios extralegales a nuestros colaboradores con el fin de mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Entre estos se encuentran: Seguro de Vida. Seguro médico diferente al Plan Obligatorio de Salud. Tiempo adicional de licencia de maternidad. Créditos de vivienda preferenciales. Créditos de libre inversión preferenciales. Auxilios educativos. Auxilios de transporte (adicional al de ley). Auxilios de alimentación (adicional al de ley). Cobertura por incapacidad e invalidez. Prima extralegal. Prima vacacional. Auxilio de idiomas. Auxilio maternidad/muerte parientes/boda.” Según el informe de Sostenibilidad (2019)</i>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	E	<i>“Construimos una alianza con la Fundación Dividendo por Colombia y en Bogotá con la Secretaría Distrital de Educación con el objeto de vincular a nuestros voluntarios Itaú en diferentes iniciativas de impacto social.” Según la estrategia de sostenibilidad (2019)</i>
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	PE	<i>Acorde al informe de sostenibilidad (2019); “Realizamos mesas de trabajo interdisciplinario entre nuestros representantes legales y las</i>

		<p>organizaciones sindicales, quienes cada dos años presentan su pliego de peticiones en un escenario de comunicación abierta y respetuosa, acordando los siguientes beneficios: Auxilio de nacimiento o maternidad. Auxilio por muerte de pariente. Auxilio de anteojos. Cirugía refractiva. Regalo de bodas. Servicio dental. Póliza de salud para los trabajadores y sus familias. Exámenes preventivos de salud. Bonificación por pensión. Subsidio de transporte. Auxilio de alimentación por jornada extendida. Auxilio educativo para el trabajador y sus hijos. Crédito de vivienda. Seguros.”</p>
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	PE	<p>“Realizamos un seguimiento constante a los servicios ofrecidos a nuestros clientes, colaboradores y ex colaboradores, escuchando atentamente su percepción y buscando oportunidades de mejora para optimizar e innovar en nuestros procesos.” Acorde al informe de sostenibilidad (2019);</p>
<p>Conclusión del Banco: Se observa que la gestión del Banco CorpBanca corresponde a un plan estructurado y organizado para la gestión de RS, se esperaría que como entidad multinacional migre estrategias exitosas e implemente las mejores prácticas de gestión ambiental en nuestro país, aumentando así su impacto y resultados.</p> <p>En 2019, establecimos una mesa de trabajo integrada por distintas áreas del banco para impulsar el financiamiento verde. Las energías renovables, la eficiencia energética, la construcción sostenible y la movilidad sostenible son algunos de los campos en los que estamos interesados para construir país e impulsar el desarrollo sostenible. También, mantuvimos nuestra alianza estratégica con el Banco Mundial para asesorar a nuestros clientes en construcción sostenible. Adicionalmente, brindamos acompañamiento sin costo para que los constructores certifiquen su proyecto con EDGE.</p>		
<p>Fuentes o Documentos revisados:</p> <p>Itaú “Relación con inversionistas” [en línea]. En: Portal web itau.com.co (2020) https://www.itau.co/sites/default/files/relacion_inversionistas/index.html Consulta: (16 de Julio del 2020).</p> <p>Itaú “Estrategia de sostenibilidad” [en línea]. En: Portal web itau.com.co (2020) https://www.itau.co/documents/10282/1310994/Estrategia_de_sostenibilidad_2019_WEB.pdf Consulta: (16 de Julio del 2020).</p> <p>Itaú “Informe de Sostenibilidad 2019” [en línea]. En: Portal web itau.com.co (2019) https://www.itau.co/documents/10282/1310994/200319_4-30pm_INFORMEDEGESTION_ITAU_WEB_AF.pdf Consulta: (16 de Julio del 2020).</p>		

Fuente: elaboración propia

La anterior Ficha, presentó el análisis de las principales características del Banco Itaú, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad, en

cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: La estrategia del Banco Itaú, sobre RSE está orientada hacia la generación de valor, la cultura y la innovación por medio de tres frentes de trabajo: financiación sostenible, gestión ambiental responsable, y educación financiera. Su inversión social en 2018 superó los 1.300 millones de pesos, beneficiando comunidades en Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Cartagena, Mocoa y Montes de María.

Existencia de una política de responsabilidad social empresarial de largo plazo, dentro de la cual incluye planes relativos al impacto ambiental de sus productos y operaciones, al impacto social en la comunidad en la que se inserta, prácticas laborales justas, así como capacitación y desarrollo para sus empleados. Existencia de procesos efectivos de fiscalización, supervisión y control de las filiales del Banco. La estructura de Gobierno Corporativo comprende la fiscalización, supervisión y control de las filiales del Banco, a fin de que se encuentren alineados con la estrategia corporativa y se vigile de este modo la inversión y derechos como accionista o socio del Banco.

4.2.13 BANCO POPULAR

Tabla 21 Ficha de Análisis Banco Popular

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 13, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en el Banco Popular, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



13. BANCO POPULAR		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
Plan de Desarrollo Social: Según Reporte de Sostenibilidad (2019) El Banco Popular está convencido del servicio como gran diferenciador frente a un mercado de alta competencia y fácil repetición de los modelos en productos y servicios. Su propósito en este campo es entrenar a su gente, mejorar los procesos y atender con calidad excepcional los requerimientos de los clientes y usuarios. Se busca así mismo, tener una mayor cercanía y trato amable con sus clientes. Los productos financieros deben representar para los usuarios una oportunidad de sentir confianza y tranquilidad y el personal del Banco Popular procura que este concepto sea parte de las relaciones comerciales.		
Misión: El Banco está genuinamente comprometido con brindar apoyo y acompañamiento financiero a todos sus clientes en la consecución de sus metas, siempre con ánimo positivo y optimista, a través de servicios y productos de calidad, fruto de la experiencia, así como con su satisfacción y la de todos sus accionistas, y con el desarrollo del país.		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE

<p>El 30 de junio de 1950 se expidió el decreto ley 2.143, que autorizaba la creación del Banco Popular de Bogotá. Inició labores el 18 de diciembre, en el local en el que en la actualidad funciona la oficina San Agustín, y comenzó sus actividades que inicialmente fueron de entidad prendaria, con un capital de 700 mil pesos y siete empleados fundadores. Un año más tarde adquirió el carácter nacional de un establecimiento crediticio comercial e inauguró su primera sucursal en la ciudad de Manizales. En 1976 se trasladó la sede social a la ciudad de Cali y se inició el proceso de descentralización administrativa que dio origen a la creación de las zonas o regionales. El 21 de noviembre de 1996, el Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo Ltda., por intermedio de la Sociedad Popular Investment S. A., se convirtió en su mayor accionista. En el año 2000 cumplió 50 años de servicio al país. Su presidente actual es Carlos Eduardo Upegui Cuartas.</p>	<p>Según (Banco Popular, 2016) “El Banco está comprometido con el desarrollo social y económico de sus colaboradores y su entorno familiar, los grupos de interés y el medio ambiente, con el fin de contribuir al crecimiento del país.” El Banco Popular busca al desarrollar diariamente su misión promover valores que permitan construir la lealtad con sus clientes. Conocer sus necesidades y atenderlas de forma óptima son parte de la filosofía institucional que viven todos los miembros del equipo humano de esta entidad que en el año 2020 cumple 70 años de servicio a los colombianos.</p>	<p>Se han llevado a cabo varias acciones en este sentido, entre las cuales se mencionan estas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Beneficios a los Empleados: Se concedieron créditos a los empleados y se otorgaron auxilios educativos, de guardería, de matrícula, maternidad, óptico, funerario, vivienda, tratamiento médico y retiro por pensión. ● Prácticas que benefician la conservación del medio ambiente: Para promover entre los empleados del Banco una cultura de conciencia ambiental, se desarrollaron campañas en la intranet Enlace Virtual en las que se motivaron prácticas como el reciclaje y el ahorro de agua, energía y papel. De igual manera, el Banco es consciente de la necesidad de realizar el tratamiento de basuras de acuerdo con estrictos parámetros, labor en la que cuenta con el respaldo del contrato de recolección de basuras sólidas de la Casa Matriz para disponerlas finalmente en el relleno sanitario Doña Juana en Bogotá. ● Donaciones a instituciones sin ánimo de lucro: El Banco aporta recursos para actividades culturales, de acceso a la justicia y de apoyo en desastres y calamidades. Para el año 2015, la junta directiva aprobó una donación para la Fundación Servicio Jurídico Popular por \$817 millones y otra para el Fondo de Promoción de la Cultura por \$602 millones”.
<p>Enfoque: Reactivo, evidente en su Sensibilidad social corporativa, (De afuera hacia adentro) en el cual Se fortalece la capacidad de respuesta al entorno, considerando que su responsabilidad es principalmente la gestión de su entorno más cercano e involucran a "sus principales interesados para mantener los problemas controlados". Según Van Tulder y Van der Zwart (2006)</p>		
<p>Estrategia de RSE: Defensiva: basada en la filantropía dentro de lo legalmente establecido, ya que al ser uno de los bancos del estado, deben contar con la aprobación de este en la toma de sus decisiones; Alcance social, con el objetivo de que los pobres no sean tan pobres a través de un aporte mínimo en la construcción social. Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006). El fortalecimiento en los esquemas de sinergias operativas y comerciales entre el Banco y las filiales favorece la capacidad de la entidad de ofrecer un portafolio de productos financieros más integral.</p>		

Indicadores de Evaluación Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencias
1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	<i>“Con el propósito de fortalecer el proceso de atracción y retención del talento humano se desarrolló el proyecto de Experiencia del Equipo Humano, el cual facilitó la construcción del modelo y el mapa de la experiencia, a partir del cual se iniciaron cinco pilotos orientados a su fortalecimiento y se avanzó en el diseño de la propuesta de valor para el empleado del Banco.”</i> Según el informe de gestión (2018)
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E	<i>“Durante el año 2019, el Banco continuó con su actividad bancaria en el marco del Plan de Transformación 2020, en cumplimiento del cual se desarrollaron proyectos tendientes a fortalecer la entidad en sus aspectos comercial, operativo, tecnológico, administrativo, financiero y de talento humano, con el propósito de proporcionar a los clientes una oferta de valor acorde con sus necesidades y de alcanzar los objetivos y metas trazados.”</i> Según el informe de gestión (2019)
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	Según el informe de gestión (2018) <i>“El Banco Popular contribuye al desarrollo socioeconómico del país por medio del otorgamiento de créditos que apoyan la creación y el desarrollo de empresas y proyectos, el bienestar familiar, la administración de las finanzas personales, los proyectos de departamentos, municipios y otros entes oficiales para el bien de las comunidades. Entre otros aportes específicos al bienestar de la sociedad, el Banco realiza actividades relacionadas con la bancarización de nuevos segmentos de mercado, genera empleo directo e indirecto en las ciudades y poblaciones hasta dónde llega su red de servicio, y contribuye a regular la economía del país con el pago oportuno de impuestos.”</i>
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	E	<i>“Siguiendo con el propósito de posicionar al Banco Popular como un banco positivo y optimista, se dio continuidad al lanzamiento de la campaña institucional, en la que se invitó a ver las cosas en forma positiva y afirmar que “Siempre se puede”, reconociendo y resaltando el esfuerzo y compromiso de la entidad en su conjunto para contribuir al crecimiento del país. De igual manera, se hizo presencia en las ferias y fiestas más relevantes que se</i>

		celebran en las regiones.” Según el informe de gestión (2018)
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	<i>“En el Código de Ética y Conducta del Banco Popular se compilan los principios concordantes con la responsabilidad social de mantener comportamientos enmarcados en los valores institucionales, los cuales se deben adoptar para la realización de los negocios, dentro del respeto a la ley y a las demás normas que regulan la actividad financiera, entre las que se destacan las políticas para la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo. Así mismo, cuenta con políticas especiales y procedimientos relacionados que permiten conocer a los clientes.”</i> Según el informe de gestión (2019)
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	<i>“Durante el año 2018, se realizaron diversas acciones alineadas con el Plan Estratégico del Banco, encaminadas a facilitar su proceso de transformación y promoción en la salud organizacional, en lo que tiene que ver con los frentes de gestión y desarrollo del talento humano, desarrollo organizacional, atención y servicio al empleado, infraestructura y abastecimiento del Banco Popular. En materia de formación, se continuó con el Campus Popular para mejorar las competencias, conocimientos y habilidades de los trabajadores de la red de oficinas, a quienes se les entregaron contenidos de productos y servicios, experiencia de cliente y herramientas digitales desarrolladas a través del Laboratorio Digital. En lo referente a los roles de la Dirección General, se llevaron a cabo programas de actualización técnica y servicio, de acuerdo con la especialidad de cada una de las áreas y la adecuada gestión del riesgo.”</i> Según el informe de gestión (2019)
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	Según el informe de gestión (2018) <i>“Para mejorar la calidad de vida de los trabajadores del Banco y sus familias, se llevaron a cabo programas de salud física, recreación y deporte, integración social, trabajo y vida personal, entre los cuales se destacan la celebración del Día de los Niños, concurso de disfraces, pesebres y la fiesta de fin de año. Así mismo, el Banco aprobó a sus empleados 595 créditos de vivienda por valor de \$67.397 millones,</i>

		<i>que podrán utilizar en adquirir vivienda, liberar gravámenes hipotecarios, y hacer mejoras o reparaciones a sus viviendas; 135 créditos por valor de \$5.633 millones para adquirir vehículo o cambiarlo, o cancelar prendas a otras entidades.”</i>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	NE	
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	E	<i>“Se otorgaron auxilios educativos a 355 empleados por valor de \$867 millones, auxilios educativos para hijos de 2.323 empleados por valor de \$3.244 millones, auxilios de guardería y matrícula a 302 empleados por valor de \$818 millones, otros auxilios cómo maternidad, óptico, funerario, y retiro por pensión a 3.740 empleados por valor de \$5.568 millones.” Según el informe de gestión (2018)</i>
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	E	<i>“Los trabajadores del Banco y sus familias recibieron auxilios educativos por valor de \$806 millones, auxilios educativos para hijos de 1.974 empleados por \$3.126 millones, auxilios de guardería y matrícula a 288 empleados por valor de \$883 millones, auxilio de retiro por pensión a 64 empleados por \$441 millones, y otros auxilios cómo maternidad, óptico, funerario, bonificación por traslado entre ciudades, bonificación especial para cajeros, auxilio de vivienda y auxilio permanente para tratamiento médico a 3.838 empleados por valor de \$7.046 millones.” Según el informe de gestión (2019)</i>
Conclusión del Banco: Aunque se describen varias actividades de RSE por parte de esta entidad, se sugiere que teniendo en cuenta su amplio cubrimiento de red de sucursales y su reconocida antigüedad, utilice su buen nombre para generar y motivar más campañas de gestión ambiental y social que permitan establecer programas adicionales que impacten este tema y coayuden a una mejor calidad de vida de los colombianos. La capacitación para el Banco Popular, tiene un valor estratégico ya que facilita el desarrollo de competencias corporativas y específicas fundamentales para el logro de los objetivos del Banco. El Banco Popular desarrolla múltiples estrategias encaminadas al desarrollo integral de su gente, lo que demuestran su fuerte compromiso con el talento humano de la corporación que se reflejan en una actitud competente y responsable con altos estándares de efectividad. Todos los procesos en los que participa el recurso humano tienen metodologías específicas y rigurosas que permiten seleccionar, contratar, desarrollar y entrenar a la Gente Banco Popular con el sistema de competencias que el Banco considera es vital para el éxito de su gestión frente a los clientes.		

Fuentes o Documentos revisados:

Banco Popular “Filosofía Institucional” [en línea].

En: Portal web Bancopopular.com (2020)

<https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/bancopopular/inicio/sobre-nosotros/filosofia-institucional#:~:text=En%20el%20Banco%20Popular%20valoramos,casa%2C%20porque%20somos%20grandes%20anfitriones.> Consulta: (16 de Julio del 2020).

Banco Popular “Informe de gestión y estados financieros 2019” [en línea].

En: Portal web Bancopopular.com (2019)

<https://www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/bancopopular/08cd799b-3a22-4e01-b982-94438fb637bb/informe-revelaciones-separado-diciembre-2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n3Vdy12> Consulta: (16 de Julio del 2020).

Banco Popular “Informe de gestión y estados financieros 2018” [en línea].

En: Portal web Bancopopular.com (2018)

<https://www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/bancopopular/d699c5cd-4276-4c7c-a840-cb85e22999a6/informe-gestion-eeff-separados-bp-2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mI51aNE> Consulta: (16 de Julio del 2020).

Fuente: elaboración propia

En la anterior Ficha, se presentó el análisis de las principales características del Banco Popular, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad, en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: Consciente de su importante papel en el contexto económico y social del país, el Banco Popular publica desde 1993 su Informe de Responsabilidad Social, en el cual ha dejado un registro de las estrategias y programas más importantes que buscan dejar huella en el desarrollo del país.

Desde la planeación estratégica de este banco, El Banco Popular, está genuinamente comprometido con brindar apoyo y acompañamiento financiero a todos sus clientes en la consecución de sus metas, siempre con ánimo positivo y optimista, a través de servicios y productos de calidad, fruto de la experiencia, así como con su satisfacción y la de todos sus accionistas, y con el desarrollo del país.

4.2.14 BANCO PICHINCHA

Tabla 22 Ficha de Análisis Banco Pichincha

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 14, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en el Banco Pichincha, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



14. BANCO PICHINCHA

Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.

Plan de Desarrollo Social: Según el portal web del Banco Pichincha (2020)

El Banco Pichincha filial del Banco Pichincha Ecuador, mayor banco privado, por capitalización y número de depositantes en este País; con su creciente y exitosa trayectoria en el sector financiero colombiano durante más de 50 años. Su plan de desarrollo social va encaminado a ser un Banco de referencia en Colombia por la experiencia en el servicio, ofreciendo soluciones financieras adecuadas y centrando los esfuerzos hacia la anticipación de las necesidades de nuestro mercado objetivo.

Con sus líneas de crédito e inversión, el Banco Pichincha se convierte en un socio estratégico para sus clientes, pues aporta soluciones financieras para satisfacer sus necesidades con la seguridad y tranquilidad que le brinda su solidez.

Para lo cual cuenta con canales de atención especializada como el Call center, sistema de audiorespuesta, portal transaccional, aplicación móvil y una red de oficinas localizadas en las principales ciudades del país.

Misión: Somos un Banco que, enfocado en la eficiencia, busca apoyar el crecimiento sostenible de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y del país.

Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
<p>El 7 de junio de 2011 nació el Banco Pichincha. Desde su ingreso a Colombia en el año 2004, con la compra de Inversora Pichincha, el Banco Pichincha de Ecuador tenía el objetivo de convertir a esta compañía de financiamiento en banco. Dicho cambio fue autorizado en noviembre de 2010 y, mediante resolución 0767 de la Superintendencia Financiera, se le otorgó la licencia para operar como establecimiento bancario y para cambiar su razón social por la de su casa matriz, Banco Pichincha. Este banco nació luego de estar ofreciendo, durante más de 45 años, servicios financieros bajo la denominación de Inversora Pichincha, entidad creada en octubre de 1964 por inversionistas de Bucaramanga con la razón social de Inversora. El Banco Pichincha de Ecuador, en el año 2005, adquirió la Financiera Mazda crédito, la cual fue vendida al Grupo AIG en marzo de 2008 pero retornó en marzo de 2010 al control del Banco Pichincha de Ecuador y de otras empresas de ese país. Este grupo tiene filiales en Panamá, España, Perú, Estados Unidos (Miami) y Colombia. Su actual presidente es Eduardo Fernández-Salvador Chauvet.</p>	<p>Según (Banco Pichincha, 2016) Entienden la Responsabilidad social empresarial, cómo aquella que le permite brindar ayuda a los sectores menos favorecidos del país; el Banco Pichincha S.A., está comprometido con respaldar y favorecer el Programa Social de diversas entidades en Colombia.</p>	<p>El Banco Pichincha S.A., ha realizado donaciones para respaldar los Programas Sociales de las siguientes entidades:</p> <p>Alcaldía de Tunja, con escuelas de formación deportiva.</p> <p>Fundación Educar en Valores Humanos PREMA, cupos para el ingreso de centros lúdicos y la compra de materiales didácticos para niños.</p> <p>Fundación Sagrado Corazón de Jesús, para la atención y asistencia sanitaria, alimenticia, médica y espiritual de los adultos mayores, discapacitados y enfermos terminales.</p> <p>Hogar San Antonio de Zapatoca, donaciones para aproximadamente cien abuelitos de escasos recursos, de los cuales el 70% viven de la caridad.</p> <p>Orfelinato San José De Zapatoca, se encargan de la educación, alojamiento y alimentación de niñas pobres del sector rural.</p> <p>Parroquia San Joaquín De Zapatoca, busca la atención de desayunos y almuerzos de aproximadamente 350 niños de escasos recursos.</p> <p>Programa Matriculados Con Sus Sueños, es un Programa a través del cual se apoya económicamente a diferentes instituciones de educación superior como, la Fundación Universitaria Panamericana, el Politécnico Grancolombiano, la Universidad de Boyacá, la Universidad Santiago de Cali y la Universidad Santo Tomás, con la finalidad de ayudar a estudiantes de escasos recursos, quienes reciben auxilios para el costo de su matrícula, sustento diario en transportes, alimentación, libros, entre otros.</p> <p>Sociedad San Vicente De Paul Zapatoca, ayuda a la Guardería Los Chaticos donde se atienden aproximadamente setenta niños de escasos recursos entre los dos y cinco años de edad.</p> <p>Universidad De La Salle con el Proyecto Utopía, que integra la generación de oportunidades educativas y productivas para jóvenes de sectores rurales, de escasos recursos económicos, y que han sido afectados por la violencia y el conflicto.</p>

Enfoque: Pro/Interactivo: El Banco presenta una responsabilidad corporativa de lo social, (de afuera hacia adentro) buscando una rentabilidad de mediano plazo y sostenibilidad, a través de la gestión de la empresa en la sociedad, Según *Van Tulder y Van der Zwart* quienes afirman que este enfoque es el más adecuado para ser practicado en la sociedad actual de comercio internacional ya que, puede lidiar con éxito ante las vicisitudes del negocio global contemporáneo. También es el que más incluye a los stakeholders y atiende más cuestionamientos sobre la ética y la equidad.

Estrategia de RSE: Acomodativa: Buscan hacer lo requerido éticamente, mediante una estrategia de intervención social en donde se encuentren sus filiales, enseñando a pescar, en aras de mejorar la percepción de imagen de la compañía, tratando de generar un alcance social en el que los pobres dejen de serlo, generando un aporte medio a la sociedad. basados en *M. Porter y M. Kramer (2006)* y *Schermerhorn, J. R. (2002)*

Indicadores de Evaluación Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencias
1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	“Durante el año 2018, se definió un nuevo enfoque para la gestión de proyectos, reasignando la PMO al área de estrategia del Banco. Esto se hace con el fin de tener mayor énfasis en la transversalidad y trascendencia estratégica de los proyectos, más allá de los componentes técnicos de los mismos. Este enfoque metodológico, implicó la implementación de comités operativos, tácticos y estratégicos para atender, desde los diferentes niveles decisorios, el desarrollo de los proyectos.” Según el informe de gestión (2018)
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E	“Así mismo, se trabajó en la implementación del nuevo Flujo de oxigenación BPM, que permitirá mejorar los tiempos de respuesta a los clientes, así como la calidad de la información de los mismos para implementar mejores estrategias de venta. De otra parte, se desarrollaron las actividades de administración e implementación de proyectos con enfoque a la gestión comercial y fortalecimiento de los canales, proyectos como la implementación del canal de corresponsales bancarios, la implementación y puesta en producción del modelo de aprobación de tarjetas de crédito en sitio, la simplificación del registro biométrico y del proceso de apertura de cuentas masivas, el relanzamiento del producto de libre Inversión y el desarrollo del proyecto de mejoras inmediatas del producto Libranzas. ” Según el informe de gestión (2019)
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	Según el informe de gestión (2018) “Ha sido nuestro interés apoyar el desarrollo de nuestras regiones, contribuyendo así con el desarrollo del país. Es por esto, que hemos fortalecido nuestra banca oficial con un equipo profesional y capacitado. Además, documentamos e implementamos los procesos necesarios para garantizar una excelente atención a nuestros entes oficiales, estas acciones nos han llevado a lograr un crecimiento del saldo promedio en cuentas corrientes del 10%, con \$5.518 millones y en cuentas de ahorro del 31% con \$81.896 millones con respecto al año inmediatamente anterior.”

4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	E	<i>“Con el fin de brindar apoyo a los sectores menos favorecidos del país, el Banco Pichincha S.A., ha realizado aportes para respaldar y favorecer el Programa Social de las siguientes entidades: Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca Fundación Sagrado Corazón de Jesús Hogar San Antonio de Zapatoca Municipio de Boyacá Municipio de Calamar Municipio de Samacá Orfelinato San José de Zapatoca Parroquia San Joaquín de Zapatoca Programa Matriculados con sus Sueños Sociedad San Vicente de Paúl”</i> Según el informe de gestión (2018)
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	<i>“La Junta Directiva del Banco, responsable por establecer y supervisar la estructura de administración de riesgo, ha creado el Comité de Riesgos, el cual es responsable por el desarrollo y el monitoreo de las políticas de administración de riesgo del Banco. La información presentada en el Comité, así como las actividades desarrolladas en dicha instancia son reportadas periódicamente a la Junta por el Director de Riesgos.”</i> Según el informe de gestión (2019)
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	<i>“En el Banco Pichincha, nuestra cultura de aprendizaje, se basa en tener colaborador es competitivos, esto bajo un programa de formación que se compone de dos categorías, interna con expertos temáticos de diferentes áreas del Banco que contribuyen a minimizar las necesidades actuales y externas vinculadas bajo el modelo de retorno de inversión (ROI). Como resultado, logramos un alto impacto en el proceso de desarrollo de nuestros colaboradores con una cobertura de 1.668 participantes, 23.316 horas de formación virtual y presencial y 143 temáticas impartidas.”</i> Según el informe de gestión (2019)
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de. David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	Según el informe de gestión (2019) <i>“• El programa de Bienestar estuvo encaminado en dos ejes principales: Equilibrio vida - trabajo y ambientes agradables, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales, la integración y la contribución a la mejora de la calidad de vida dentro del marco de la filosofía institucional del Banco. Para el 2019 se realizaron 213 actividades, en cada una de ellas participó un promedio de 11.9 actividades. Las actividades estuvieron enfocadas en deporte, cultura, integración y educación.”</i>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	PE	<i>“Durante el 2019 se trabajó en la construcción de las competencias transversales de Integridad, Mejora Continua, Orientación al Logro y Liderazgo, estas a su vez promulgarán los valores corporativos, lo que permitirá a los colaboradores desarrollarse personal y profesionalmente.”</i> Según el informe de gestión (2019)

9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	PE	<p><i>“Generación de un diagnóstico a través de la Encuesta de Bienestar sobre las necesidades clave a incluir en la evaluación, diseño y planeación del Programa de Bienestar del Banco Pichincha a fin de reforzar al sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores y mejorar la calidad de vida de ellos y de sus familias.</i></p> <p><i>En lo que nos compete, en lo corrido del 2018, la banca Pyme presentó un crecimiento en los saldos de cartera del 63% con \$61.443 millones y en CDT's del 70% con \$4.860 millones. Con esto, se logró un cumplimiento presupuestal del 143% y del 103%, respectivamente.”</i> Según el informe de gestión (2018)</p>
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	NE	
<p>Conclusión del Banco: Como se puede observar en el Banco Pichincha se cuenta con diversos programas de apoyo a los más necesitados y labores de apoyo a la educación. Teniendo en cuenta que es un banco relativamente joven, es importante que se amplíe su rango de acción y de influencia geográfica, aprovechando la experiencia y logros de sus actuales programas.</p> <p>El Banco Pichincha fue el único banco ecuatoriano considerado dentro de las 85 instituciones encuestadas para el estudio del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, que tiene por objeto mostrar el estado actual del manejo de temas relativos a la sostenibilidad al interior de las entidades financieras. El programa “Capacitación para el análisis de riesgos ambientales y sociales”, desarrollado por Banco Pichincha, se cuenta dentro de las prácticas positivas y casos de éxitos recogidos en el reporte escrito del estudio. En él se menciona: “Para Banco Pichincha es importante cumplir con los objetivos del negocio, pero la forma en que los alcanzan es aún más importante; es decir, su crecimiento no sólo se caracteriza por un sentido de rentabilidad, sino también de responsabilidad hacia el ambiente y la sociedad.</p>		
<p>Fuentes o Documentos revisados:</p> <p>Banco Pichincha “<i>Quienes somos</i>” [en línea]. En: Portal web Bancopichincha.com.co (2020) https://www.bancopichincha.com.co/web/corporativo/quienes-somos Consulta: (18 de Julio del 2020).</p> <p>Banco Pichincha “<i>Informe de Gestión 2019</i>” [en línea]. En: Portal web Bancopichincha.com.co (2019) https://www.bancopichincha.com.co/documents/158147/428660/Informe+de+Gesti%C3%B3n+2019.pdf/b123fb97-1da0-8747-98de-77d43043e695?t=1589582647833 Consulta: (18 de Julio del 2020).</p> <p>Banco Pichincha “<i>Informe de Gestión 2018</i>” [en línea]. En: Portal web Bancopichincha.com.co (2018) https://www.bancopichincha.com.co/documents/158147/428660/Informe+de+Gesti%C3%B3n+2018.pdf/5b1c955c-84e6-041c-4b87-5df906a04dfe?t=1558463305923 Consulta: (18 de Julio del 2020).</p>		

Fuente: elaboración propia

En la anterior Ficha, se presentó el análisis de las principales características del Banco Pichincha, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad, en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: Banco Pichincha es la mayor entidad financiera del Ecuador, líder en innovación y atención multicanal con una historia que suma 112 años. Contribuye al desarrollo

sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

4.2.15 BANCO SANTANDER

Tabla 23 Ficha de Análisis Banco Santander

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 15, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en los Bancos: Banco Santander, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



15. BANCO SANTANDER		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
<p>Plan de Desarrollo Social: Según el Portal web oficial del Banco Santander (2020): Nuestro propósito es ayudar a las personas y empresas a progresar, con un estilo Simple, Personal y Fair.</p> <p>Simple es ofrecer a nuestros clientes productos fáciles de entender, siendo ágiles y resolutivos en las respuestas a sus necesidades. Para ello necesitamos que nuestros sistemas y procesos sean fáciles de operar, permitiendo a nuestros empleados entregar respuestas claras con la agilidad que nuestros clientes requieren.</p> <p>Personal es contar con modelos de atención diferenciados, ofreciendo a cada cliente un servicio a su medida y ajustado a sus necesidades individuales. Es también comprometernos con nuestros empleados para que desarrollen todo su potencial y consigan sus objetivos.</p> <p>Fair es jugar limpio, respetando y haciendo respetar las reglas. Es fairplay. Debemos ser transparentes en nuestras relaciones con los demás y cumplir nuestras promesas, siendo un aporte a la comunidad. En suma, debemos tratar a los demás como nos gustaría ser tratados.</p>		
<p>Misión: Santander tiene la misión de ser el mejor banco, actuando de manera responsable y ganando la lealtad de nuestros clientes, accionistas, colaboradores y comunidades. Nuestro propósito es ayudar a las personas y empresas a progresar, con un estilo Simple, Personal y Fair.</p>		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE

<p>La historia del Banco Santander en Colombia data de 1912, cuando fue constituido por empresarios colombianos y alemanes, que conformaron el Deutsche Antioquia Bank. En 1942, cambió su nombre a Banco Comercial Antioqueño y en 1992 se fusionó con el Banco Santander de Colombia, bajo el nombre de Bancoquía.</p> <p>El grupo español Santander adquirió esta entidad en 1997, en una operación en la que además se fusionó la Corporación Financiera Invercredito. A partir de ese momento tomó el nombre de Banco Santander Colombia, en un proyecto que se consideraba el primer paso de un agresivo plan de expansión, con el que buscaban convertirse en un fuerte competidor para la banca nacional, y en el que se contemplaba entrar al mercado hipotecario, por lo que proyectaba adquirir una corporación de ahorro y vivienda y hacer parte de la privatización de Concasa.</p> <p>Manuel de la Cruz, es el presidente del Banco Santander Colombia 2020</p>	<p>Según Banco Santander.com (2020) “Aportamos en la construcción de un mejor país a través de nuestra política de sostenibilidad y de la adhesión a los derechos fundamentales, la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la protección del medio ambiente y el equilibrio entre la vida personal y laboral.</p> <p>Nos gusta el trabajo bien hecho. Nos ponemos objetivos claros, desafiantes y compartidos que nos permiten desarrollar al máximo nuestras capacidades, con políticas de seguimiento y control, para ser el mejor banco para los clientes y para el país.”</p>	<p>El Banco es una entidad vinculada al Grupo Santander siendo su controlante final Banco Santander, S.A., entidad bancaria constituida bajo las leyes del Reino de España. El Grupo Santander ha adoptado lineamientos de apoyo a la comunidad en todas las geografías en las que está presente. Colombia no es la excepción a esta regla. El Grupo contribuye de forma decidida al desarrollo económico y social de las comunidades en las que este está presente, a través de iniciativas que promueven la educación, el emprendimiento, y la cultura.</p> <p>Santander y las Universidades: El Grupo Santander apoya la educación como motor de desarrollo y crecimiento de los países, con foco de actuación en la educación superior a través de Santander Universidades. Esta inversión se materializa en los más de 1.229 convenios de colaboración que el Grupo Santander mantiene con universidades de todo el mundo, incluyendo por supuesto a Colombia.</p> <p>El Banco se encuentra adherido a las principales iniciativas internacionales en sostenibilidad, tales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, Carbon Disclosure Project, o el World Business Council for Sustainable Development. En 2019 firmó el Compromiso Colectivo de Acción Climática, y como miembro fundador, firmó los Principios de Banca Responsable de las Naciones Unidas.</p>
<p>Enfoque: Activo, Responsabilidad social corporativa, (De adentro hacia afuera), tiene presente el deber ser a largo plazo, gestionando la empresa en la sociedad, se preocupan por tener valores corporativos, una buena imagen corporativa y que sus prácticas no vayan en contra del medio ambiente y la sociedad en general. Basado en Van Tulder y Van der Zwart (2006)</p>		
<p>Estrategia de RSE: Proactiva: El Banco Santander, presenta liderazgo e iniciativas sociales, teniendo en cuenta la labor y el comportamiento del Grupo Santander, en las dimensiones económica, medioambiental y social, las cuales tienen un amplio componente de inmersión social, atendiendo a todos sus grupos de interés, en aras de mejorar su imagen, aportando de esta manera a la construcción social de cada país donde tienen sus filiales.</p>		
Indicadores de Evaluación Ítem Teórico	E/ NE/ PE	Evidencia
<p>1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)</p>	<p>PE</p>	<p>En Banco Santander vemos en la Inversión Sostenible y Responsable (ISR) una fuente de valor compartido. La adopción de criterios ESG nos permite tener una visión más completa de los activos en los que se quiere invertir, identificar aquellos</p>

		<p><i>elementos diferenciales que puedan suponer una ventaja competitiva, así como advertir sobre potenciales riesgos, y en general, a ayudarnos a tomar decisiones de inversión mejor informadas.</i></p> <p>Santander Asset Management tiene un equipo de expertos en ISR a tiempo completo, que se encarga de desarrollar e implementar nuestra metodología de análisis ESG. Esta metodología nos permite obtener una puntuación ESG para tener una mejor visión de los activos mediante la incorporación de criterios extrafinancieros en nuestra evaluación.</p> <p>Evolucionando nuestra arquitectura y sistemas de IT: Nuestro core banking system es una ventaja estructural</p> <p>Estrategia de financiación y evolución de la liquidez en 2018: Esta estructura posibilita que Santander tome ventaja de su modelo de negocio de banca comercial para mantener posiciones holgadas de liquidez a nivel de Grupo y en sus principales unidades, incluso en situaciones de estrés de mercados.</p>
<p>2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)</p>	E	<p>Plan de Cultura 2019 objetivos y logro: Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir y mapear la situación actual para personas y clientes. - Simplificar las estructuras de gobierno para mejorar la responsabilidad y la toma de decisiones. <p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mapeo global realizado y estándares de medición definidos - Proyectos estratégicos de simplificación identificados - Comités en el Centro Corporativo reducidos en un 48%, ahorrando 533 horas de cargos directivos - Reducción de Políticas Corporativas: 30% <p>Metodologías agile En 2019: Continuamos trabajando con metodologías ágiles para fomentar la colaboración, agilizar la toma de decisiones e impulsar el cambio a través de múltiples equipos en remoto en varios países.</p>

		<p>Cientes de bienes y servicios: La política de sectores sensibles establece pautas para la evaluación y la toma de decisiones sobre la participación del Grupo en ciertos sectores, cuyo impacto potencial podría conducir a riesgos reputacionales. Además, cada vez más, incorporamos aspectos ESG en nuestras conversaciones con clientes de SCIB y comerciales, y en la oferta de productos.</p>
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	NE	<p>No se evidencia</p> <p>Observación: se observa que el Banco tiene en cuenta a sus grupos de interés más en el año 2018, sin embargo, no hace mucha referencia a una RSE sino a “prácticas que permiten a el banco estas más cercano a sus clientes y a los empleados estar más “contentos entre ellos o llevarse mejor”</p>
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	E	<p>Negocios globales para fortalecer nuestra escala local con un alcance y colaboración global:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuamos siendo los socios estratégicos de nuestros clientes, apoyándonos en un modelo capitallight y en nuestra diversificación geográfica - Queremos convertirnos en el mejor y el más responsable Wealth Manager en Europa y América, apoyándonos en la plataforma global de Banca Privada, inversiones digitales, y una mayor propuesta de valor en SAM y Seguros <p>Crecimiento inclusivo y sostenible:</p> <p>Satisfaciendo las necesidades de los clientes, ayudando a los emprendedores en la creación de empresas y empleo, fortaleciendo las economías locales, abordando la exclusión financiera y contribuyendo a que las personas reciban la educación y formación que necesitan</p> <p>Satisfacer las necesidades de todos en la sociedad: Desarrollamos soluciones innovadoras, sencillas y personalizadas para responder a las demandas de los clientes y satisfacer las necesidades</p>

		<p>de todos en la sociedad.</p> <p>Financiación de proyectos sostenibles: Innovamos para ofrecer nuevos productos y servicios financieros que integran criterios ESG en torno a tres ejes: infraestructuras sostenibles, inversiones socialmente responsables y financiación de iniciativas contra el cambio climático (climate finance).</p> <p>Huella ambiental: Medimos nuestra huella ambiental y nos comprometemos a reducir nuestro impacto ambiental en los países en los que estamos presentes.</p> <p>Análisis de riesgos ambientales y sociales: Analizamos y medimos los riesgos sociales y ambientales de nuestras inversiones, así como las oportunidades que pueden brindar los productos y servicios responsables.</p>
<p>5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.</p>	E	<p>Apoyo a las empresas: Desarrollamos productos y servicios diseñados para atender las necesidades de las pymes y para ayudarlas a progresar, aumentando la creación de empleo y facilitando una mejor distribución de la riqueza en la sociedad.</p> <p>Inclusión financiera: Contamos con productos y servicios para los más vulnerables de la sociedad, ayudándoles a desarrollar competencias para gestionar sus finanzas.</p> <p>Santander SMEs: Nuestra estrategia de apoyo a las pymes responde a las diferentes condiciones de mercado de los países donde estamos presentes. Nuestro objetivo es ayudar a las empresas de todos los tamaños, concediéndoles préstamos y ofreciéndoles apoyo no financiero, como formación y acceso a nuestras redes. No aspiramos únicamente a ser un banco para pymes, sino el socio que acompaña su crecimiento. Utilizamos nuestra escala para ayudar a las pymes a encontrar nuevos clientes y acceder a nuevos mercados.</p> <p>117.420 millones de euros en préstamos a pymes y profesionales autónomos</p> <p>Santander ha sido galardonada con el premio 'Uso más innovador de la tecnología blockchain en el sector</p>

		<p>financiero en 2018' en Blockchain Expo Europe.</p> <p>Soluciones digitales globales para impulsar el crecimiento de las pymes:</p> <p>Santander Trade, apoyo para la internacionalización: Para colaborar con la internacionalización de las compañías, les ofrecemos gratuitamente a las empresas la información en línea más completa sobre comercio exterior: mercados, socios, regulaciones, monedas, banca y establecimiento en el extranjero.</p> <p>Santander Cash Nexus, conectividad global: Esta plataforma ágil de gestión de tesorería permite a las empresas digitalizar la gestión de la liquidez, las operaciones de cobro y pago, los débitos directos y la centralización de la información a través de canales electrónicos. Esto combina nuestro servicio global con una amplia gama de servicios locales, todo a través de un único portal.</p> <p>We. Trade, operaciones más simples: En colaboración con otros ocho bancos europeos y con IBM, hemos desarrollado la primera plataforma de negociación para clientes empresariales y sus bancos basada en blockchain</p>
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	<p>El fondo de pensiones de los empleados de Santander España también se ha sumado a estos esfuerzos y en 2018 participó en una iniciativa promovida por las Naciones Unidas para instar a los gobiernos a involucrarse más en la lucha contra los retos que plantea el cambio climático.</p> <p>Modelo de negocio y estrategia:</p> <p>Nuestra visión como banco: Ser la mejor plataforma abierta de servicios Todo lo que hacemos ha de ser Sencillo Personal Justo financieros, actuando con responsabilidad y ganándose la confianza de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.</p> <p>Nuestra estrategia se basa en un círculo virtuoso centrado en la confianza (empleados):</p> <p>Nuestro objetivo es ser un empleador de referencia, con foco en el compromiso de nuestros empleados, mientras nos</p>

		<p>apalancamos en nuestra cultura SPJ para retener y atraer al mejor talento.</p> <p>Hemos recibido importantes reconocimientos, donde destacan: una de las 25 mejores empresas para trabajar a nivel mundial (Great Place to Work). Líder en diversidad 2020 por el Financial Times, y, además, por tercer año consecutivo, lideramos el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg.</p> <p>86% de los empleados declararon sentirse orgullosos de trabajar en Banco Santander.</p> <p>85% de los empleados están abiertos al cambio, compartiendo buenas prácticas y fomentando la innovación.</p>
<p>7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.</p>	E	<p>Nuevos espacios de trabajo: Continuamos rediseñando nuestras oficinas para crear nuevos espacios de trabajo que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo.</p> <p>Digital workplace: Un digital workplace es una plataforma donde las soluciones y las herramientas basadas en tecnología permiten a los empleados ser productivos, creativos y participativos en cualquier momento y en cualquier lugar. En 2019 lanzamos un programa piloto de un digital workplace que se implantará en el Centro Corporativo en 2020 y gradualmente en el resto de países.</p> <p>Beneficios sociales: En todas las geografías ofrecemos diversos beneficios para los empleados. Cada país establece programas adaptados a la realidad local. Entre estos beneficios podemos encontrar permisos de maternidad y paternidad; servicios gratuitos para empleados y familiares; y descuentos en productos y servicios.</p>
<p>8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.</p>	E	<p>85% de los empleados indican que su responsable directo les ayuda a alcanzar un equilibrio razonable entre la vida personal y la profesional.</p> <p>Metodologías agile: En 2019 continuamos trabajando con metodologías ágiles para fomentar la colaboración, agilizar la toma de decisiones e impulsar el cambio a través de múltiples equipos en remoto en varios países.</p>

		<p>Cultura del reconocimiento: La iniciativa StarMeUp es una red de reconocimiento global que permite a los empleados evaluar a los compañeros que lideran con el ejemplo promoviendo nuestros 8 comportamientos corporativos y el trabajo de los equipos o grupos de empleados, que actúan siguiendo la cultura SPJ. Tres años después de su lanzamiento, los profesionales de Santander han concedido 2 millones de estrellas a otros compañeros a través de StarMeUp. Para lograrlo, en 2019 promovimos la plataforma creando nuevas estrellas temporales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrella Ciber Hero, para premiar a los empleados que han hecho las cosas bien en ciberseguridad. • Estrella Champions, para reconocer a los compañeros de equipo que más han destacado durante 2019. • Estrella Efecto Santander, para reconocer a los empleados que han tenido un gran impacto dentro y fuera del Banco. • Estrella Risk pro, para reconocer a los empleados que identifican y alertan sobre posibles riesgos, permitiendo actuar sobre los mismos. En general, en 2019, el número de usuarios activos de StarMeUp en el Grupo aumentó hasta 183.000 (de un total de 196.419 empleados) y otorgamos 700.000 estrellas a nuestros compañeros.
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	E	<p>Santander Contigo da a los empleados del Banco Santander en España y del Centro Corporativo, y a sus familiares, acceso a muchos servicios que hacen su vida más fácil y equilibran su vida personal y su vida profesional. Algunos de los beneficios y servicios del programa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de asesoramiento jurídico. • Atención personalizada las 24 horas del día para ayudar en tareas personales diarias como la planificación de las vacaciones, las reservas de restaurantes, etc. • 56 horas anuales de ayuda para los empleados cuyo estado de salud implica que necesitan ayuda en actividades como servicios de limpieza del hogar y cuidado de niños. • 14 visitas anuales a especialistas (ej. psicólogos o logopedas). • Además de: servicio de conciliación en conflictos no laborales, testamento online, servicios de teleprotección, una red de especialistas y centros médicos privados, dentistas y centros de belleza.

		<p>Salud y prevención de riesgos laborales: La protección de la seguridad y salud de los empleados constituye un objetivo básico y prioritario compartido por el banco y las representaciones sindicales, materializándose su colaboración en convenios colectivos y otros acuerdos alcanzados a nivel de sector y de banco, en los que se consideran asuntos relacionados con la salud de los trabajadores y la prevención de riesgos laborales, tales como la vigilancia de la salud pública y exámenes de salud, ya sean periódicos a empleados, así como tras baja prolongada. La mejora continua de las condiciones de trabajo en nuestros centros y el desarrollo de políticas de prevención encaminadas a lograr el máximo nivel de protección de nuestros trabajadores es un objetivo prioritario para el Grupo.</p>
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	E	<p>El Banco no mantiene compromisos de pago de indemnizaciones a los consejeros. Un colectivo de empleados tiene derecho a percibir una indemnización equivalente a entre uno y dos años de salario base si son cesados por el Banco en los dos primeros años de vigencia de su contrato siempre que el cese no sea debido a su propia voluntad, jubilación, invalidez o incumplimiento grave de sus funciones. Por otra parte, algunos empleados tienen reconocida, a efectos de indemnizaciones legales en caso de cese, una antigüedad que incluye servicios prestados previamente a su contratación por el Banco, lo que determinaría el cobro de una indemnización superior a la que corresponde a su antigüedad efectiva en el Banco.</p> <p>Retribuciones post-empleo: De acuerdo con los convenios colectivos laborales vigentes y otros acuerdos, los bancos españoles integrados en el Grupo y algunas de las restantes entidades consolidadas (nacionales y extranjeras) tienen asumido el compromiso de complementar las prestaciones de los sistemas públicos que correspondan a determinados empleados y a sus derechos habientes en los casos de jubilación, incapacidad permanente o fallecimiento y las atenciones sociales post-empleo.</p> <p>Planes de aportación definida: Las aportaciones efectuadas por este concepto en cada ejercicio se registran en el capítulo</p>

	<p>Gastos de personal de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada. Las cuantías pendientes de aportar al cierre de cada ejercicio se registran, por su valor actual, en el epígrafe Provisiones - Pensiones y otras obligaciones de prestaciones definidas post-empleo.</p> <p>Planes de prestación definida: El Grupo registra en el epígrafe Provisiones - Pensiones y otras obligaciones de prestaciones definidas post-empleo del pasivo del balance consolidado (o en el activo, en el epígrafe Resto de activos, dependiendo del signo de la diferencia) el valor actual de los compromisos post-empleo de prestación definida, netos del valor razonable de los activos del plan.</p> <p>Otras retribuciones a largo plazo: Las otras retribuciones a largo plazo, entendidas como los compromisos asumidos con el personal prejubilado (aquel que ha cesado de prestar sus servicios en la entidad pero que, sin estar legalmente jubilado, continúa con derechos económicos frente a ella hasta que pase a la situación legal de jubilado), los premios de antigüedad, los compromisos por viudedad e invalidez anteriores a la jubilación que dependan de la antigüedad del empleado en la entidad y otros conceptos similares se tratan contablemente, en lo aplicable, según lo establecido anteriormente para los planes post-empleo de prestaciones definidas, con la salvedad de que las pérdidas y ganancias actuariales se reconocen en el capítulo Provisiones o reversión de provisiones de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada.</p> <p>Indemnizaciones por despido: Las indemnizaciones por despido se registran cuando se dispone de un plan formal y detallado en el que se identifican las modificaciones fundamentales que se van a realizar, y siempre que se haya comenzado a ejecutar dicho plan o se haya anunciado públicamente sus principales características, o se desprendan hechos objetivos sobre su ejecución.</p>
--	--

Conclusión del Banco: Banco Santander cuenta con un modelo de negocio centrado en el cliente que le permite cumplir con su misión de contribuir al progreso de las personas y de las empresas siendo un Banco sencillo, personal y justo.

Además, forma parte de la lista de empresas internacionales que contribuyen a mejorar el mundo. Son datos recogidos en el informe “Change The World” de la revista Fortune, reconoce la labor realizada por las compañías cuyo trabajo y labor impacta positivamente en las sociedades, gracias a sus programas sociales, económicos y medioambientales.

El Banco Santander tiene varios retos en cuanto a la relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero, Germán. (2016). Este Banco se interesa por que los empleados tengan un buen ambiente laboral, sin embargo, esto no se considera como una práctica de RSE marcada y se ve más como una forma de llevar las relaciones e interacciones del personal por un bien general y obtener mayores índices de productividad.

Fuentes o Documentos revisados:

Banco Santander “Misión y Visión” [en línea]. (2020)

En: Banca Virtual (Banco Santander).

<https://banco.santander.cl/nuestro-banco/informacion-corporativa/mision-y-valores> Consulta: (18 de Julio del 2020).

Banco Santander “Responsabilidad Social Corporativa, el motor de las empresas” [en línea]. (2020)

En: Banca Virtual (Banco Santander).

<https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/dp/responsabilidad-social-corporativa--el-motor-de-las-empresas#:~:text=La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20hace,%2C%20trabajadores%2C%20sociedad%20y%20medioambiente.&text=Banco%20Santander%20forma%20parte%20de,contribuyen%20a%20mejorar%20el%20mundo.> Consulta: (18 de Julio del 2020).

Banco Santander “Informe anual 2019” [en línea].(2020)

En: Banca Virtual (Banco Santander) <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2019/ia-2019-informe-anual-es.pdf> Consulta: (19 de Julio del 2020).

Banco Santander “Informe anual 2018” [en línea].(2019)

En: Banca Virtual (Banco Santander) <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2018/IA-2018-Informe%20anual-20-es.pdf> Consulta: (19 de Julio del 2020).

Fuente: elaboración propia

En la anterior Ficha, se presentó el análisis de las principales características del Banco Santander, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad, en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: Banco Santander forma parte de la lista de empresas internacionales que contribuyen a mejorar el mundo. Son datos recogidos en el informe “Change The World” de la revista Fortune, reconoce la labor realizada por las compañías cuyo trabajo y labor impacta positivamente en las sociedades, gracias a sus programas sociales, económicos y medioambientales. La única compañía española presente en la lista, además de Banco Santander, es Inditex.

Banco Santander también ha sido reconocido como el banco más sostenible del mundo, según el Dow Jones Sustainability World Index 2019. Un índice de referencia en el ámbito internacional que sitúa por primera vez a la entidad en el primer puesto a nivel global y líder en Europa, por segundo año consecutivo. Para ello, se ha tenido en cuenta la labor y el comportamiento del Grupo en las dimensiones económica, medioambiental y social.

4.2.16 BANCAMÍA

Tabla 24 Ficha de Análisis Bancamía

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 16, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en Bancamía, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



16 BANCAMÍA S.A.		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
Plan de Desarrollo Social: Según el portal web de Bancamía (2020) Bancamía es una entidad bancaria del Grupo Fundación Microfinanzas BBVA, un banco con sentido social cuyo objetivo primordial es apoyar el desarrollo productivo de los emprendedores colombianos que hacen parte de las actividades en la base de la pirámide económica, ofreciéndoles productos y servicios financieros accesibles y adaptados a sus necesidades.		
Misión: Mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos.		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
<p>Abrió sus puertas al público el 14 de octubre de 2008, como resultado de la unión de tres ONG's: Corporación Mundial de la Mujer Colombia, Corporación Mundial de la Mujer Medellín y la Fundación Microfinanzas BBVA. Bancamía nace una base de clientes integrada por más de 170 mil microempresarios, 195 mil créditos vigentes y una cartera de 336 mil millones.</p> <p>En 2010, la Corporación Financiera Internacional (IFC) se convirtió en accionista, mediante la suscripción de acciones preferenciales. Su actual presidente es Javier M. Flores Moreno.</p> <p>La entidad cuenta con una red de 70 oficinas en 31 ciudades del país desde donde se atienden más de 212 municipios.</p>	<p>Según (Bancamía, 2016) “Nuestra metodología, las Finanzas Productivas Responsables, se convierten en una herramienta eficaz para el desarrollo social y monetario de las comunidades más desfavorecidas, al proveerles productos y servicios encaminados a generar ingresos y excedentes por medio del desarrollo de un negocio.</p> <p>Bancamía nace como una entidad bancaria social en la que la filosofía de servicio es que la mejor manera de combatir la pobreza y las desigualdades sociales es sembrando futuro en la base de la pirámide económica, ofreciendo financiamiento a los emprendedores y productos y servicios adaptados a sus necesidades de crecimiento.</p>	<p>Bancamía ha centrado su programa de RSE en la línea de educación financiera, en especial con su programa “Echemos Números” a través de talleres presenciales con temas de Ahorro, Presupuesto, Administración de la deuda, Negociaciones Financieras, Riesgos y Seguros. Para el año 2015, se capacitaron bajo esta modalidad 2.816 clientes y 8.207 personas de la comunidad. Además, bajo esta misma modalidad de “Asesoramiento Objetivo” fueron atendidos 16.518 clientes en el año 2015, permitiéndoles así tomar decisiones acertadas en el manejo de sus productos y servicios.</p> <p>Tiene aliados estratégicos como el Programa Regional EcoMicro, ejecutado y financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones – FOMIN – del Banco Interamericano de Desarrollo – BID - y la cofinanciación del Fondo Nórdico de Desarrollo - NDF por sus siglas en inglés. Con ellos enfatiza estrategias para la financiación de proyectos de energías limpias y eficientes para los microempresarios. Además, continúa trabajando con la Fundación del Quemado, donde a través de los residuos aprovechables, 11.760 kilogramos de</p>

		materiales, se generen recursos económicos para los tratamientos de los pacientes con quemaduras.
Enfoque: Reactivo, Evidente en su Sensibilidad social corporativa, (De afuera hacia adentro) en el cual Se fortalece la capacidad de respuesta al entorno, considerando que su responsabilidad es principalmente la gestión de su entorno más cercano e involucran a "sus principales interesados para mantener los problemas controlados". Según Van Tulder y Van der Zwart (2006)		
Estrategia de RSE: Defensiva: Bancamía es una banca dedicada exclusivamente a las microfinanzas y a bancarizar productivamente el país. Alcance social, con el objetivo de que los pobres no sean tan pobres a través de un aporte mínimo en la construcción social. Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006)		
Indicadores de Evaluación/Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencias
1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	“Gracias a nuestra planeación estratégica, hemos hecho bien la tarea y vamos hacia adelante en la construcción de un banco futuro, “la banca digital”, para acercar más nuestros servicios a las manos de los microempresarios, para hacer la vida más fácil y sencilla, sin perder de vista la humanización de las finanzas, a través de la banca relacional, nuestra ventaja competitiva como banco social.” Según el informe de gestión (2018)
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E	“La adecuada planeación de nuestros Grandes proyectos, trabajados con la metodología ‘agile’, basados en avances tecnológicos con ingeniosos desarrollos, nos permiten hablar hoy de pagaré, y expediente digital, apertura de cuentas y recaudo en campo, un modelo único de segmentación para entender mucho más las necesidades de nuestros clientes y un programa innovador de Referidos que en pocos meses ya ha permitido atender miles de personas.” Según el informe de gestión (2019)
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	Según el informe de gestión (2019) “Crear valor a nuestros grupos de interés es una parte fundamental de nuestro Gobierno Corporativo y por esta razón propendemos por la aplicación de nuestras normas y principios que regulan el funcionamiento de los órganos de gobierno, así como las relaciones entre la Junta Directiva, el Comité Directivo y Accionistas, con el propósito de garantizar el desarrollo de Bancamía y de sus grupos de interés de una forma sostenible y responsable.”

<p>4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).</p>	<p>E Según el informe de gestión (2019) <i>“Este año logramos iniciar con el programa Emprendimientos Productivos para la Paz, Empropaz, en alianza con USAID y en conjunto con la Corporación Mundial de la Mujer Colombia y la Corporación Mundial de la Mujer Medellín. A través de este programa, que tendrá una cobertura de 58 municipios históricamente afectados por la violencia y la pobreza, vamos a fortalecer a más de 5.000 microempresarios con formación empresarial y a apoyar las ideas de cerca de 1.000 emprendedores, con formación, asesoría e, incluso, con capital semilla para poner sus negocios en marcha. Este año también nos convertimos en el primer banco de Colombia en lanzar un piloto para atender a 200 microempresarios venezolanos, ubicados en zona de frontera, programa que presentamos en un evento organizado por The Tent Partnership for Refugees y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en la ciudad de Nueva York.”</i></p>
<p>5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.</p>	<p>E <i>“El propósito misional de Bancamía es mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos, expresado en su visión de contribuir al desarrollo productivo de los microempresarios, a través de las Finanzas Productivas con una oferta de valor diseñada y adaptada a sus necesidades para apoyar el desarrollo económico y el crecimiento de su actividad productiva a través del acompañamiento y la inclusión financiera.”</i> Según el informe de gestión (2019)</p>
<p>6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)</p>	<p>E <i>“Dando alcance al propósito misional de Bancamía, enfocado en mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos a través del modelo de Finanzas Productivas, este trabajo lo debemos hacer a través de los colaboradores, quienes requieren contar con alta vocación social, para que a través de su rol puedan contribuir a este objeto misional.”</i> Según el informe de gestión (2019)</p>

7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	PE	Según el informe de gestión (2019) <i>“Durante 2019 se fortaleció la cultura Bancamía, caracterizada por un interés genuino de crecimiento y desarrollo de sus colaboradores. Este trabajo se realizó por medio de un programa llamado “Embajadores para el Desarrollo del Colaborador”, en donde a través de actividades lúdicas – andragógicas, la Red Comercial y las áreas de Dirección General, reforzaron los procesos de Gestión Humana y las diferentes características de la oferta de valor para los colaboradores, impactando positivamente la cultura organizacional Bancamía”</i>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quiénes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	PE	<i>“Para Bancamía es importante reconocer y desarrollar el potencial de sus colaboradores, por ello dando cumplimiento a la política de desarrollo durante el 2019 logró la promoción de 142 colaboradores de la Red Comercial y 35 en Dirección General, promoviendo el plan carrera. Del total de promociones de la Red Comercial, el 64% corresponden a Mujeres y el 36% a Hombres. Las posiciones en la Red Comercial que tienen mayor volumen de promoción son: Coordinador de Desarrollo de Productivo, Ejecutivo de Desarrollo Productivo y Gestor Comercial”</i> Según el informe de gestión (2019)
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	E	<i>“Bancamía cree y conoce a aquellos grandes clientes que con pequeños negocios impulsan día a día el desarrollo económico de nuestro país. “Seremos una entidad bancaria incluyente dedicada exclusivamente a servir y a ofrecer acceso a la banca a los microempresarios colombianos”, destacó María Mercedes Gómez de Bahamón, presidente de Bancamía.”</i> Según el portal web Microfinanzas BBVA (2008)
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	NE	No se evidencia un acompañamiento por parte de Bancamía para este público.

Conclusión del Banco: La metodología basada en las Finanzas Productivas Responsables de Bancamía se ha convertido en una herramienta eficaz para el desarrollo social y monetario de las comunidades más desfavorecidas, proveyéndoles productos bancarios orientados a generar ingresos y excedentes por medio del desarrollo y crecimiento de sus negocios, constituyéndose en eslabón del fortalecimiento productivo de Colombia. Aunque se evidencia que Bancamía es una organización comprometida con el planeta y aprovecha sus alianzas estratégicas internacionales para la conservación del medio ambiente, se analiza que sus gestiones en este sentido podrían incrementarse hacia otros campos y lograr una mayor cobertura.

Fuentes o Documentos revisados:

Bancamía “*Acerca de Bancamía*” [en línea].

En: Portal web.bancamia.com.co/ (2020)

<https://www.bancamia.com.co/sobre-nosotros> Consulta: (19 de Julio del 2020)

Bancamía “*Informe de Gestión Sostenible 2019*” [en línea].

En: Portal web.bancamia.com.co/ (2019)

https://www.bancamia.com.co/uploads/default/about_us_multiples/2949dc88af617894e9289e6a88732d3a.pdf Consulta: (19 de Julio del 2020).

Bancamía “*Informe de Gestión Sostenible 2018*” [en línea].

En: Portal web.bancamia.com.co/ (2018)

https://www.bancamia.com.co/uploads/default/about_us_multiples/866527f241f1760b648c6c7391ad1578.pdf Consulta: (19 de Julio del 2020).

Fuente: elaboración propia

En la anterior Ficha 16, se presentó el análisis de las principales características de Bancamía, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: El principal objetivo de Bancamía es el de impulsar el crecimiento productivo del país mediante la generación de crédito microempresarial, a partir de un modelo sustentado en un profundo conocimiento del cliente y sus necesidades. Basados en la experiencia y conocimiento del mercado de las microfinanzas y teniendo en cuenta la capacidad emprendedora de los clientes, Bancamía ofrece productos y servicios que se adaptan a las necesidades de los microempresarios manteniendo una relación personalizada y de largo plazo para garantizar su crecimiento progresivo. El microcrédito es la esperanza de muchas personas que tienen el sueño de sacar adelante a sus familias. “Nuestro compromiso es acompañar a nuestros clientes en todo el proceso para que con el microcrédito se haga realidad sus propósitos de crecimiento y desarrollo empresarial”, subrayó Margarita Correa Henao, Vicepresidenta Ejecutiva de Bancamía.

4.2.17 BANCO W

Tabla 25 Ficha de Análisis Banco W

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 17, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en el Banco W, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



17 BANCO W

Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.

Plan de Desarrollo Social: Según el portal web de Banco W (2020)

El Banco W es un establecimiento de crédito que tiene la sede principal de sus negocios en Cali – Colombia, cuyo principal accionista es la Fundación WWB Colombia. El interés principal de su accionista mayoritario es facilitar el acceso al crédito a los sectores social y económicamente menos favorecidos, para lo cual orienta sus actividades principalmente hacia el otorgamiento de créditos al sector de la micro y pequeña empresa.

A 2021 ser el banco mejor valorado por sus colaboradores, clientes, accionistas y la comunidad por aportar a su bienestar y calidad de vida en forma transparente, eficiente, innovadora y rentable.

Misión: Aportar a la calidad de vida de las personas de menores ingresos, facilitándoles productos y servicios financieros sencillos, innovadores y oportunos, de manera responsable, rentable y sostenible.

Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
<p>En el año 1980 la Fundación WWB Colombia puso en marcha un proyecto con el objetivo de incorporar a las mujeres cabezas de hogar y de escasos recursos a la actividad económica a través del crédito. Luego de varias décadas de experiencia financiando y fortaleciendo los negocios de mujeres y hombres de los sectores sociales menos favorecidos, se da paso en el año 2011 al surgimiento de una nueva entidad, el Banco WWB, un banco caleño asociado a la red internacional Women's World Banking.</p> <p>En 2017 el Banco W, antes WWB, anunció un cambio de imagen corporativa y puso en marcha un portafolio de 16 nuevos productos que se han ido lanzando e irán hasta el año 2021.</p>	<p>Según el informe de sostenibilidad 2018:</p> <p>“Dentro de nuestro Marco de Sostenibilidad, entendemos que el relacionamiento con grupos de interés más amplios, que los reconocidos en nuestra cadena de valor, es un elemento clave para crear contextos que garanticen la operación sostenible de nuestra empresa. Por tal razón, apoyamos diversos programas sociales, a los cuales el Banco contribuye con la puesta de recursos clave para su ejecución. Los asuntos materiales relacionados con los impactos sociales de la empresa están orientados a generar bienestar a nuestras comunidades.”</p> <p>Como banco del sector de las microfinanzas no solo generamos impacto a nuestros clientes, sino que aportamos al bienestar social, económico y ambiental de todos nuestros públicos de interés: colaboradores, clientes, accionistas, proveedores y comunidad en general.</p>	<p>Apoyamos diversos programas sociales, a los cuales el Banco contribuye con la puesta de recursos claves para su ejecución. Los asuntos materiales relacionados con los impactos sociales de la empresa están orientados a generar bienestar a nuestras comunidades.</p> <p>Plan Semilla: Como parte de su estrategia de sostenibilidad y responsabilidad social, el Banco realiza en alianza con el SENA el programa técnico en asesoría para entidades financieras denominado Plan Semilla, que tiene como objetivo formar a jóvenes entre 18 y 25 años en su mayoría hijos de nuestros clientes de estratos 1 y 2 y que tienen un gran potencial e interés de iniciar su formación y experiencia profesional en nuestra organización.</p> <p>Programa ‘Innovadores 4.0’: Iniciativa que tiene como objetivo aportar socialmente a través de la educación en el emprendimiento desde edades tempranas en colegios públicos de Cali. En 2019 se realizaron entrenamientos a cuatro instituciones educativas de Cali que fueron seleccionadas: Antonio José Camacho, Juana de Caicedo y Cuero, Simón Rodríguez y el Colegio Porfirio Barba Jacob de la Fundación de Jeison Aristizábal.</p> <p>Además, a través de nuestros medios digitales y físicos realizamos campañas con contenidos de educación financiera, con las cuales reforzamos nuestra responsabilidad y compromiso con todos los colombianos.</p>

Enfoque: Reactivo, Evidente en su Sensibilidad social corporativa, (De afuera hacia adentro) en el cual Se fortalece la capacidad de respuesta al entorno, considerando que su responsabilidad es principalmente la gestión de su entorno más cercano e involucran a "sus principales interesados para mantener los problemas controlados". Según Van Tulder y Van der Zwart (2006)

Estrategia de RSE: Defensiva: Banco W es una banca dedicada principalmente a las microfinanzas de las mujeres y a bancarizar productivamente el país. Alcance social, con el objetivo de que los pobres no sean tan pobres a través de un aporte mínimo en la construcción social. Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006)

Indicadores de Evaluación/Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencias
1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	<i>"En el 2019 desarrollamos diferentes estrategias de clima y cultura con el propósito de avanzar con firmeza en la consolidación de nuestro ambiente laboral, el bienestar y la satisfacción de nuestros colaboradores. El eje fundamental de nuestro Banco somos las personas. Por ello, continuamos modelando nuestra cultura organizacional, propiciando que nuestro ADN nos haga ser únicos y nos diferencie de otras organizaciones. En el 2019 llevamos a cabo nuestro plan de trabajo para reforzar nuestros pilares de cultura: principios, servicio, liderazgo inspirador y relaciones"</i> Según el informe de sostenibilidad (2019)
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	E	<i>"Operamos en contextos económicos, políticos y sociales críticos. Por ello, la construcción de confianza hacia nuestros grupos de interés es uno de nuestros pilares fundamentales de sostenibilidad. Contamos con una estructura robusta de gobierno corporativo, el cual guía de forma ética y responsable nuestra toma de decisiones a los más altos niveles. También tomamos todas las medidas necesarias para tener operaciones financieras transparentes, las cuales se blinden de toda forma de corrupción. Los asuntos materiales relacionados con la toma de decisiones éticas y transparentes muestran el compromiso del Banco por tener una operación que minimice al máximo prácticas de corrupción en la empresa."</i> Según el informe de sostenibilidad (2018)

3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	Según el informe de sostenibilidad (2018) <i>“El desempeño económico y financiero es uno de los principales pilares del Marco de Sostenibilidad de Banco W. Los asuntos materiales relacionados con los impactos económicos del Banco se encuentran relacionados con la capacidad de crear valor y distribuirlo en sus grupos de interés: el cómo su operación apalanca la creación de riqueza en la región a través de compras a proveedores, pagos de impuestos, inversión social, pago por intereses financieros y pagos de mejores salarios.”</i>
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	PE	Según el informe de sostenibilidad (2019) <i>“En Banco W, apoyamos diversos programas sociales, a los cuales el Banco contribuye con la puesta de recursos claves para su ejecución. Los asuntos materiales relacionados con los impactos sociales de la empresa están orientados a generar bienestar a nuestras comunidades.”</i>
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	<i>“Las microfinanzas juegan un rol social y económico determinante en Colombia, dada su apuesta de consolidación y respaldo al crecimiento de los microempresarios, quienes dinamizan el panorama del país en términos de generación de empleo, de emprendimiento y de innovación. Como banco del sector de las microfinanzas no solo generamos impacto a nuestros clientes, sino que aportamos al bienestar social, económico y ambiental de todos nuestros públicos de interés: colaboradores, clientes, accionistas, proveedores y comunidad en general.”</i> Según el informe de sostenibilidad (2019)
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	<i>“Nuestra promesa de valor con nuestros públicos de interés: Nos esforzamos por consolidar nuestra cultura de servicio y clima organizacional. Nos comprometemos a generar crecimiento personal y profesional a nuestros colaboradores, garantizando bienestar y calidad de vida para ellos y sus familias.”</i> Según el informe de sostenibilidad (2019)

<p>7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.</p>	<p>E</p>	<p>Según el informe de sostenibilidad (2019) <i>“Nos preocupamos por nuestro mayor capital: el humano. A través de nuestro Pacto Colectivo, logramos generar espacios para nuestros colaboradores donde el bienestar y la calidad de vida es el mayor propósito. Nuestro Pacto Colectivo tiene vigencia desde 2018 hasta el 2023. Estamos convencidos que nuestra cultura hace un valioso aporte para entregar a la sociedad mejores personas. Valoramos e invertimos en nuestra gente, sus familias, su bienestar y desarrollo profesional. Con nuestro plan institucional de Bienestar, en 2019 llevamos a cabo actividades deportivas, recreativas, lúdicas y de salud para todos nuestros colaboradores.”</i></p>
<p>8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.</p>	<p>PE</p>	<p><i>“El mercado laboral está cambiando, y, en consecuencia, las empresas debemos adaptarnos y prepararnos para estas nuevas formas de trabajo. En este sentido, los equipos de Talento Humano tenemos una gran responsabilidad: atraer, desarrollar y retener colaboradores que estén comprometidos y que aporten de manera positiva en el cumplimiento de los desafíos organizacionales. En el Banco W, trabajamos constantemente por el bienestar y el desarrollo de nuestros colaboradores a través de la gestión de cultura, el talento y el clima organizacional, entre otros.”</i> Según el informe de sostenibilidad (2019)</p>
<p>9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)</p>	<p>E</p>	<p><i>“En 2018 realizamos la negociación de nuestro nuevo Pacto Colectivo, el cual tendrá una vigencia de cinco años (6 de mayo del 2018 al 5 de mayo de 2023). Un proceso que se caracterizó por la escucha, la confianza y el respeto. Logramos llegar a un acuerdo beneficioso para todos, que aporta a la calidad de vida de nuestros colaboradores, sus familias, al fortalecimiento de la cultura y a la sostenibilidad de nuestro Banco W.”</i> Según el informe de sostenibilidad (2018)</p>
<p>10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).</p>	<p>PE</p>	<p><i>“El Fondo de Empleados cumplió cuatro años contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados. Trabajó por el crecimiento y consolidándose como una empresa solidaria que brinda a los colaboradores y ex colaboradores del</i></p>

		Banco una alternativa de ahorro y crédito con responsabilidad.” Según el informe de sostenibilidad (2019)
<p>Conclusión del Banco: Un banco W es un banco colombiano que promueve la inclusión a través de las microfinanzas y otros servicios financieros, con presencia a nivel nacional y cuarenta años de experiencia, que pone al alcance de los trabajadores independientes, pequeños empresarios y personas que se dedican a alguna actividad productiva, productos prácticos, oportunos e innovadores en materia de crédito para negocios, ahorro y microseguros.</p> <p>El Banco W, una entidad financiera con sentido social, no sólo aporta a la calidad de vida de las personas de menores ingresos facilitándoles productos y servicios financieros sencillos, innovadores y oportunos, si no que hace de la responsabilidad social empresarial una realidad en su día a día.</p> <p>A raíz de la crisis ocasionada por el COVID – 19, reto para los gobiernos y la población en general, el Banco realizó aportes económicos para 3 causas que buscan apoyar a los grupos vulnerable de nuestro país. Colombia Cuida a Colombia: una gran alianza nacional de la sociedad civil, que nos permitió aportar recursos para disminuir el impacto de la pandemia en las poblaciones más vulnerables del país, aliviando sus necesidades de alimentación. Entregamos 800 mercados por un valor de \$80 millones, con los que se beneficiaron aproximadamente 3.200 personas que hoy no reciben subsidio del Gobierno Nacional.</p>		
<p>Fuentes o Documentos revisados:</p> <p>Banco W “<i>Quienes somos</i>” [en línea]. En: Portal web bancow.com.co/ (2020) https://www.bancow.com.co/acerca-de-nosotros/quienes-somos/ Consulta: (20 de Julio del 2020)</p> <p>Banco W “<i>Informe de sostenibilidad 2019</i>” [en línea]. En: Portal web bancow.com.co/ (2019) https://www.bancow.com.co/wp-content/uploads/2020/03/InformeSostenibilidad-Marzo-2020.pdf Consulta: (20 de Julio del 2020)</p> <p>Banco W “<i>Informe de sostenibilidad 2018</i>” [en línea]. En: Portal web bancow.com.co/ (2018) https://www.bancow.com.co/wp-content/uploads/2019/03/InformeSostenibilidadBancoW2018.pdf Consulta: (20 de Julio del 2020)</p>		

Fuente: elaboración propia

En la Ficha previa, se presentó el análisis de las principales características del Banco W, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: En el caso del Banco W, uno de los principales objetivos en su plan estratégico al 2023, es implementar el marco de sostenibilidad de la organización, soportado en estrategias de impacto social de cara a sus audiencias como los son: Promover bienestar laboral: el Banco realiza grandes esfuerzos que propenden por el bienestar de nuestros 2.382 colaboradores, invirtiendo así en el 2019 \$12.874 millones en programas dirigidos a nuestros colaboradores y sus familias que se traducen en beneficios económicos y emocionales. Como parte de estos esfuerzos, hemos sido reconocidos por Great Place To Work como una de las mejores empresas para trabajar en el 2019 y recibimos el sello plata de Equidad Laboral Equipares. Generar inclusión y educación financiera: ya que las inversiones sociales de la mano de la educación transformarán el mundo. Por eso desde el 2016 han invertido más de \$180 millones en implementar un programa curricular de innovación y emprendimiento desde edades tempranas en las comunidades académicas, como un camino de innovación educativa y de transformación social.

4.2.18 BANCO MUNDO MUJER

Tabla 26 Ficha de Análisis Mundo Mujer

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 18, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en el Banco Mundo Mujer, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



18 BANCO MUNDO MUJER		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
Plan de Desarrollo Social: Según el portal web de Banco Mundo Mujer (2020), este se orienta a realizar actividades que contribuyen al desarrollo de la comunidad, obras de caridad. Utiliza la innovación para generar ventaja competitiva.		
Misión: Contribuimos al desarrollo económico de las comunidades trabajadoras del país, estimulando el ahorro y generando acceso fácil y oportuno al crédito y a los servicios financieros complementarios, mediante una metodología personalizada, que genera crecimiento y desarrollo del talento humano de la organización, rentabilidad para los accionistas y la entidad, garantizando su solidez y permanencia en el tiempo.		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
<p>A finales de los años 70 se creó en Estados Unidos el Women's World Banking (Banco Mundial de la Mujer), idea iniciada en 1975 en la primera conferencia de Naciones Unidas sobre la mujer, cuya misión era crear una entidad que fomente la participación de las mujeres empresarias en la economía local; teniendo acceso a las finanzas, la información y los mercados.</p> <p>En Popayán, capital del departamento del Cauca y con la filosofía del Banco Mundial de la Mujer, nació en el año 1985 la Fundación Mundo Mujer como una Organización No Gubernamental, ONG, que con el paso de los años se convirtió en la entidad de microcrédito con mayor desarrollo económico y beneficio social de esta región y del país.</p> <p>Con la experiencia de 29 años en el mercado atendiendo a las comunidades estrato uno, dos y tres de Colombia, otorgando microcrédito de una manera fácil, rápida y oportuna y con atención</p>	<p>Para Mundo Mujer el Banco de la Comunidad, el cuidado del medio ambiente es una prioridad, es por esta razón que desde el año 2014 hemos implementado proyectos sostenibles que han impactado positivamente en la forma en que nos relacionamos con los recursos naturales.</p> <p>“Nuestro compromiso es ayudar a quienes lo requieran, generando</p>	<p>El Banco Mundo Mujer ve la RSE bajo los siguientes pilares:</p> <p>Le damos la mano a la comunidad</p> <p>Jornadas de entrega de alimentos:</p> <p>Este aporte hace parte del compromiso social de estas dos empresas y se ejecuta con parte del dinero recaudado en el evento organizado por la Fundación Mundo Mujer “Carrera Atlética 10K Semana Santa”, realizado en Popayán en el mes de abril y que promovió el turismo y la actividad física saludable.</p> <p>Le damos la mano al planeta</p> <p>Cubiertas verdes:</p> <p>Para Mundo Mujer el Banco de la Comunidad, el cuidado del medio ambiente es una prioridad, es por esta razón que desde el año 2014 hemos implementado proyectos sostenibles que han impactado positivamente en la forma en que nos relacionamos con los recursos naturales.</p>

<p>personalizada, permitiendo la inclusión financiera, promoviendo el empoderamiento, autoestima e independencia de la mujer y en aras de ofrecer nuevos productos a la comunidad; la Fundación Mundo Mujer decide iniciar su proceso de evolución a banco.</p> <p>Es así como el 18 de diciembre del 2014 la entidad recibe con gran satisfacción la autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia para operar como un banco y desde febrero de 2015 abre sus puertas, MUNDO MUJER EL BANCO DE LA COMUNIDAD.</p> <p>Conservaremos nuestra esencia, nuestra metodología y a través del microcrédito y del ahorro, seguiremos trabajando con gran responsabilidad para apoyar el crecimiento y el mejoramiento de la calidad de vida de miles de colombianos, que nos verán como una alternativa para hacer realidad sus sueños.</p>	<p>bienestar y progreso a las comunidades” afirmó Felipe Velasco Melo, Director Ejecutivo de la Fundación Mundo Mujer.</p> <p><i>Mundo Mujer el Banco de la Comunidad, una empresa de la Fundación Mundo Mujer. Le damos la mano a Colombia con compromiso social.</i></p>	
<p>Enfoque: Reactivo, Evidente en su Sensibilidad social corporativa, (De afuera hacia adentro) en el cual Se fortalece la capacidad de respuesta al entorno, considerando que su responsabilidad es principalmente la gestión de su entorno más cercano e involucran a "sus principales interesados para mantener los problemas controlados". Según Van Tulder y Van der Zwart (2006)</p>		
<p>Estrategia de RSE Defensiva: El Banco de la Mujer es un Banco es una banca dedicada principalmente a las microfinanzas de las mujeres y a bancarizar productivamente el país. Alcance social, con el objetivo de que los pobres no sean tan pobres a través de un aporte mínimo en la construcción social. Según la teoría de <i>M. Porter</i> y <i>M. Kramer</i> (2006)</p> <p>Según la teoría de <i>M. Porter</i> y <i>M. Kramer</i> (2006)</p>		
Indicadores de Evaluación/Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencias
<p>1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)</p>	<p>PE</p>	<p>La Institución incrementa sus ventajas comparativas, a través de soluciones que aportan valor y resultan transversales a todas las áreas del negocio. Enfocando sus esfuerzos en los clientes, el aumento de su rentabilidad y el crecimiento de su cultura digital, así mismo, asegura que las actuaciones de su órgano directivo y colaboradores estén guiadas por los principios de integridad, eficiencia y transparencia.</p> <p>Retos estratégicos a través del diseño, la modernización y la implementación de nuevos canales, el Banco busca fortalecer su gestión en el foco de</p>

		<p>sostenibilidad de “Crecimiento con los Clientes”; en línea con lo anterior, se han propuesto los siguientes retos.</p> <p>La innovación, es reconocida como una estrategia por medio de la cual el Banco contribuye a mejorar la experiencia de sus clientes y aumenta las ventajas competitivas del mercado. Aprovechar las oportunidades del mundo digital para el sector financiero es un gran desafío que el Banco ha asumido para seguir consolidándose como el Banco líder de la comunidad.</p> <p>RELACIÓN COSTOS - ESTRATEGIA</p> <p>Para el 2021 el Banco de la Mujer espera explorar e implementar nuevos canales de atención</p> <p>Para el 2022 el Banco de la Mujer espera mejorar la eficiencia operativa reduciendo el uso de papel en un 50% Lograr mayor cobertura de servicios a través de canales digitales Alcanzar una omnicanalidad del 30% y una reducción del costo operativo</p>
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	NE	
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	<p>Desde sus inicios el Banco Mundo Mujer, continúa prestando sus servicios con la misma esencia, responsabilidad y compromiso para apoyar el crecimiento y el mejoramiento de la calidad de vida de miles de colombianos.</p> <p>Al cierre del año 2018, el Banco siguió trabajando con gran responsabilidad para apoyar el crecimiento y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, por medio de la generación de valor económico y la distribución del mismo a nuestros diferentes grupos de interés. El 82% del valor económico generado por el Banco de la Mujer fue distribuido entre sus grupos de interés.</p>

4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	NE	
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	Al cierre del año 2018 se realizó el cambio del 65% de los equipos de cómputo por equipos con reducción de consumo energético a través de la herramienta Power Assistant. Adicionalmente, a través del Planet Partner se realizó la recolección de residuos no peligrosos para su reutilización y reciclaje. Se realizó el cambio de ochenta (80) aires acondicionados a nivel nacional en diferentes oficinas por tipo inverter, obteniendo como beneficio consumir sólo la energía necesaria, apuntando a la reducción del ruido y el consumo proporcional. El Banco destinó el 28% del presupuesto de Aseo para la compra de insumos Biodegradables, los cuales se adquieren en fórmulas concretas, lo cual genera un menor consumo en el número de empaque, adicionalmente son insumos concentrados que se enjuagan fácilmente ayudando así a la reducción de consumo de agua. Actualmente se está realizando la validación de un rediseño de la evaluación de proveedores, para enfocar a una serie de criterios ambientales genéricos que aplican a empresas de servicio como lo es materias primas, proceso de fabricación, uso y ciclo de vida del producto.
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	En 2018 aumentamos en 2,85% el número de colaboradores y nos enfocamos en el fortalecimiento del liderazgo inspirador, del trabajo en equipo y el crecimiento profesional. Finalizamos el año con una inversión de más de 213 millones de pesos en auxilios educativos y 616 personas se beneficiaron del Plan Carrera.
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	Libertad de asociación: En el marco de la transparencia, el Banco asume con total responsabilidad y respeto los derechos individuales de sus trabajadores y aquellos concernientes a las organizaciones sindicales. En este sentido, al cierre del 2019, la planta de personal estaba conformada por 4.892 colaboradores de los cuales 118 correspondiente al 2.4%, se

		<p>encuentran afiliados a algún tipo de asociación sindical.</p> <p>Salud en el trabajo: Con el fin de garantizar la salud física y mental de sus colaboradores, el Banco adoptó la política de “Responsabilidad Ambiental” y el “Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo”, a través de la aplicación de las condiciones de higiene y seguridad establecidas en la Resolución 2400 de 1979, en las cuales se establece: La disposición de baños. Señalética de seguridad. Medidas de extinción del fuego. Planes de saneamiento básico ambiental.</p>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	E	<p>El Banco con el fin de asegurar la participación de sus colaboradores en el proceso de desarrollo e implementación del Sistema, llevó a cabo las siguientes actividades: Participación en la actualización de la “Matriz de Peligros y Riesgos”. Participación en la elección y conformación del “Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST)”, “Comité de Convivencia Laboral (CCL)”, “Comité de Crisis (CC)” y la “Brigada de Emergencia (BE)”. Participación a través de la aplicación de la encuesta de riesgo psicosocial y encuesta de clima laboral.</p>
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	E	<p>Generamos espacios de Bienestar para los colaboradores y sus familias: Durante el 2018 se realizó la campaña “Vive Nuestro Bienestar” la cual fue dirigida a todos los colaboradores de la organización con el fin de socializar y poner a disposición de ellos los diferentes beneficios que ofrece el Banco.</p> <p>En el plan estratégico del año 2018, se establecieron actividades de formación para capacitar a los líderes de las oficinas y Dirección General en programas de Liderazgo, así mismo, se realizaron mejoras en los procesos de la administración de personal, seleccionando talento competente y calificado, contribuyendo al desarrollo y progreso profesional de nuestros colaboradores a través de la promoción interna; en cumplimiento con el marco normativo laboral y</p>

		<p>políticas internas, el Banco vela por la salud y seguridad en el trabajo, generando espacios de bienestar para los empleados y sus familias facilitando el balance personal y laboral en cada uno de ellos. De igual forma se hace acompañamiento desde la Alta Gerencia a todas las oficinas a nivel nacional con el fin de promover un sano ambiente laboral, buscando alinear a todas las personas a la estrategia organizacional, obteniendo así los resultados esperados.</p> <p>Generamos espacios de Bienestar para los colaboradores y sus familias: Durante el 2018 se realizó la campaña “Vive Nuestro Bienestar” la cual fue dirigida a todos los colaboradores de la organización con el fin de socializar y poner a disposición de ellos los diferentes beneficios que ofrece el Banco.</p>
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	NE	<p>Bono por pensión: La Entidad ofrece una bonificación para las personas que se retiran en función de su vejez. 2019, no hubo beneficiarios</p>
<p>Conclusión del Banco: El Banco de la mujer presenta un gran entendimiento en lo que se refiere la RSE hacia sus empleados, entorno de estos y el medio ambiente, orientándose hacia el compromiso por el cuidado del planeta utilizando plataformas virtuales en varios de sus procesos e implementando una [cultura verde” en sus oficinas y sus edificios.</p> <p>Tiene grandes desafíos en la relación entre las prácticas de RSE y la planeación estratégica, también presenta falencias en la construcción de una cartera que invierta en el desarrollo sostenible, empresas que aporten al medio ambiente y la sociedad.</p>		
<p>Fuentes o Documentos revisados: Banco Mundo Mujer “<i>Informe de gestión</i>” [en línea]. En: <i>Portal web bmm.com.co/</i> (2019) https://www.bmm.com.co/pdf/informegestion2018.pdf Consulta: (27 de Julio del 2020)</p> <p>Banco Mundo Mujer “<i>Informe de gestión</i>” [en línea]. En: <i>Portal web bmm.com.co/</i> (2020) https://www.bmm.com.co/pdf/informegestion2019.pdf Consulta: (27 de Julio del 2020)</p>		

Fuente: elaboración propia

En la anterior Ficha se presentó el análisis de las principales características del Banco Mundo Mujer, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: Para Mundo Mujer el Banco de la Comunidad, el cuidado del medio ambiente es una prioridad, es por esta razón que desde el año 2014 han implementado proyectos sostenibles que han impactado positivamente en la forma en que se relacionan con los recursos naturales. Actualmente, 3 edificios del Banco tienen Cubiertas Vegetales, un sistema innovador de

ahorro de energía que funcionan como un aislamiento térmico natural y contribuyen a la reducción del consumo energético de los edificios. El Banco ha logrado reducir en un 50% el uso de aire acondicionado en los edificios de las oficinas de Cartagena la Plazuela, Palmira Samanes y Montería la Granja. En aras de cumplir con la planeación estratégica de este banco alineada con las políticas de RSE mencionadas en la ficha anterior.

4.2.19 BANCOMPARTIR

Tabla 27 Ficha de Análisis Bancompartir

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 19, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en Bancompartir, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS. Ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



19 BANCOMPARTIR		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
Plan de Desarrollo Social: Según el portal web de Bancompartir (2020) “Nuestro banco se preocupa por contribuir al desarrollo económico y social del país, impulsando el progreso y bienestar de nuestros clientes, de manera respetuosa y armónica con el medio ambiente y con sus valores y tradiciones sociales, a través de un modelo de negocio rentable y responsable. Generamos oportunidades de vida y de negocio para el progreso, desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las empresas familiares de bajos ingresos. En el 2022 seremos reconocidos como el banco social de los colombianos y referente para el mundo, construyendo historias de progreso junto con las empresas de familia”.		
Misión: Una misión posible de hacer: Somos el banco social de las microfinanzas, innovador, incluyente, sostenible y ambientalmente amigable, con un equipo humano solidario, feliz y creativo, que construye relaciones de confianza de largo plazo, a través de su vocación de servicio; generando soluciones financieras y no financieras para las empresas de familia y su comunidad.		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
Bancompartir nace en octubre del 2015, como banco y hace su presentación en sociedad después de haber recibido visto bueno de la Superintendencia Financiera, en noviembre de 2014, para que la compañía de financiamiento Finamerica cambiará de razón social y de licencia. La historia, no obstante, se remonta a casi tres décadas atrás, cuando nació Finamerica, una	En Bancompartir entendemos la sostenibilidad como la gestión excelente de los vectores económico, social y ambiental de nuestra actividad financiera, tanto a nivel interno como externo, teniendo siempre en cuenta nuestro compromiso ético con el progreso de las empresas de familia colombianas y con el desarrollo del país. Para desarrollar nuestra política de sostenibilidad seguimos, con carácter	Como eje de nuestra actuación y de nuestros programas de responsabilidad social, nos preocupamos por mejorar los niveles de formación financiera. En el 2019 lograron impactar a 9242 personas con el programa: Educación Financiera Bancompartir. Buscamos sensibilizar a las personas en temas esenciales como el manejo del dinero, las características de los servicios y productos financieros, brindando herramientas que permitan tomar decisiones financieras acertadas. En 2019 celebraron la 2da edición de los premios Empresas de Familias Bancompartir, en los que se destacan los clientes en las categorías de gestión

entidad que serviría a las familias afectadas por la tragedia de Armero, Tolima (erupción del volcán Nevado del Ruiz). Es así como actualmente Bancompartir cuenta con más de 460.000 clientes, 106 oficinas, más de 350 Corresponsales Bancarios Akí, 27 departamentos cubiertos, 600 municipios atendidos y el firme propósito de ofrecer a todos ellos, soluciones innovadoras y ajustadas a su realidad.	general, las indicaciones del Global Reporting Initiative (GRI), en su versión G4, incluyendo el suplemento especial para entidades financieras. En la vertiente social, complementamos la metodología GRI con Social Performance Task Force, SMART Campaign y Mix Market. En la vertiente ambiental, somos miembros de UNEP-FI, signatarios del Protocolo Verde y medimos anualmente nuestra huella de carbono.	ambiental, Toda una vida e innovación en comercio, además se hizo reconocimiento especial al programa de educación financiera, A-Morosos y alianzas. Se impactaron 1255 clientes con el programa ELEVATE, que busca impulsar y educar a los microempresarios, con difícil acceso a información financiera en la correcta administración de su dinero. Se realizaron alianzas con grupos importantes entre los que cabe destacar SENA, ICBF, Cafam, Argos, Agencia de empleo colsubsidio, Canal 1, entre otros...
Enfoque: Reactivo, Evidente en su Sensibilidad social corporativa, (De afuera hacia adentro) en el cual Se fortalece la capacidad de respuesta al entorno, considerando que su responsabilidad es principalmente la gestión de su entorno más cercano e involucran a "sus principales interesados para mantener los problemas controlados". <i>Según Van Tulder y Van der Zwart (2006)</i>		
Estrategia de RSE: Defensiva: Bancompartir es un Banco que ofrece productos que responden a la realidad de las empresas de familia más necesitadas, para ofrecerles mayor rapidez, simplicidad y responsabilidad en el otorgamiento de créditos. Dedicado principalmente a las microfinanzas y a bancarizar productivamente el país. Alcance social, con el objetivo de que los pobres no sean tan pobres a través de un aporte mínimo en la construcción social. Según la teoría de <i>M. Porter y M. Kramer (2006)</i>		
Indicadores de Evaluación/Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencias
1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	Según el Código de Buen Gobierno de Bancompartir: <i>"La Junta Directiva se reunirá por lo menos una vez al mes, y tantas veces cuantas lo haga necesario la buena marcha del Banco, a juicio del presidente del Banco, del Revisor Fiscal o de la misma Junta. En todas las reuniones de la Junta Directiva se hará seguimiento a la planeación estratégica del Banco en aras de cumplir con las metas y objetivos y la generación de una ventaja competitiva"</i>
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	PE	Según el Código de Buen Gobierno de Bancompartir: <i>"De conformidad con lo establecido en los estatutos sociales, las decisiones tomadas en las reuniones de la Junta Directiva, así como los estudios, fundamentos y demás fuentes de información que sirvieron para la toma de decisiones, están contenidos en actas autorizadas con las firmas del"</i>

		<i>presidente de la Junta y el secretario, de las cuales se dejará constancia en un libro de actas.”</i>
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	<i>“En Bancompartir estamos comprometidos en aportar en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible: Fin de la pobreza, hambre cero, igualdad de género, trabajo decente, innovación en la industria, ciudades sostenibles, reducción de las desigualdades, acción por el clima y producción y consumo responsable.” Según Memoria de Sostenibilidad 2019</i>
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	PE	<i>“Durante 2019 se aprovecharon los días ambientales, para comunicar a los colaboradores la importancia que tienen los recursos naturales. Se creó el módulo de asesoría Sostenibilidad en mi negocio, brindando a nuestros clientes estrategias de buenas prácticas de sostenibilidad; Nuestros ciudadanos Bancompartir han sido capacitados y certificados por WWF en el curso Juntos es posible, qué busca enseñar la importancia del consumo disponible” Según Memoria de Sostenibilidad 2019</i>
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	<i>“En 2019 1899 clientes recibieron nuestros talleres manuales que generan y fortalecen ideas innovadoras que puedan dar origen a oportunidades de negocio. Esto nos permitió fortalecer aspectos cómo la autogestión, el ahorro cómo medio para alcanzar sueños, buen manejo del tiempo libre, y la creación de un tejido asociativo” Según Memoria de Sostenibilidad 2019</i>
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	<i>“1572 clientes internos fueron formados en actividades enfocadas a la generación de nuevos conocimientos, educación financiera y habilidades microempresariales. En 2019 se abrió la escuela corporativa CRECE, donde contamos con la escuela de iniciación, normativa, de liderazgo, y escuela complementaria” Según Memoria de sostenibilidad 2019</i>
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	PE	<i>“Durante 2018 desarrollamos programas de bienestar enfocados en cuatro grandes objetivos: Entrenamiento y adaptación, formación normativa, formación a líderes y formación para el cambio tecnológico, con los que todos los colaboradores reciben anualmente su evaluación y</i>

		retroalimentación de su desempeño” Según Memoria de sostenibilidad 2018
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	PE	Según el Código de Buen Gobierno de Bancompartir: “Adicionalmente a los comités que por disposición legal deba tener el Banco, la Junta Directiva tendrá unos comités con el objeto de apoyar el cumplimiento de sus funciones, sin que ello implique delegación de responsabilidades propias de la Junta Directiva en los diferentes comités. Para la integración de los comités de apoyo de la Junta Directiva, ésta tendrá en cuenta los perfiles, conocimientos y experiencia profesional de sus miembros, según corresponda a las competencias y funciones de cada comité.”
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	E	“9290 Personas, entre colaboradores y clientes microempresarios y sus familias participaron en nuestras diferentes actividades, permitiendo la unión de la familia y la comunidad en función de potenciar comportamientos que generen construcción de tejido social” Según Memoria de Sostenibilidad 2019
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	NE	Fuera de lo legalmente establecido, no se evidencia un acompañamiento especial por parte de Bancompartir para este público.
Conclusión del Banco: Bancompartir es un banco orientado a la construcción de capital social, a través de la formación en valores y principios y buenas prácticas, permitiendo promover un futuro más sostenible, para el planeta, ampliando las oportunidades de progreso para todos los microempresarios colombianos y sus familias. Finalmente se concluye que el servicio de microcrédito otorgado por Bancompartir ayuda a que las familias evolucionen en el tiempo, no solo en la adquisición de bienes materiales sino a que exista un mejoramiento educativo y de calidad de vida.		
Fuentes o Documentos revisados: Bancompartir “ <i>Quienes somos</i> ” [en línea]. En: Portal web bancompartir.co (2020) https://www.bancompartir.co/#!quienes-somos Consulta: (22 de Julio del 2020) Bancompartir “ <i>Sostenibilidad</i> ” [en línea]. En: Portal web bancompartir.co (2020) https://www.bancompartir.co/#!sostenibilidad Consulta: (22 de Julio del 2020) Bancompartir “ <i>Memoria de Sostenibilidad 2019</i> ” [en línea]. En: Portal web bancompartir.co (2019) https://www.bancompartir.co/upload/pdf/sostenibilidad/Memoria-Sostenibilidad-2019.pdf Consulta: (22 de Julio del 2020) Bancompartir “ <i>Código de Buen Gobierno</i> ” [en línea].		

En: Portal web bancompartir.co (2019)
<https://www.bancompartir.co/upload/pdf/relacion-con-el-inversionista/gobierno-corporativo/Codigo-de-buen-gobierno.pdf> Consulta: (22 de Julio del 2020)

Fuente: elaboración propia

En la anterior Ficha, se presentó el análisis de las principales características del Bancompartir, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: Diseñan productos que responden a la realidad de las empresas de familia más necesitadas,

para ofrecerles mayor rapidez, simplicidad y responsabilidad en el otorgamiento de créditos. Atienden a una población, que suele tener vetado el acceso al crédito y a los servicios financieros en general. También ofertan productos de ahorro y seguros acordes con sus condiciones económicas y sus aspiraciones de progreso y tranquilidad. Su vocación es la de construir con él y compartir su historia. Miden su éxito en el progreso que alcanzan sus clientes. Apoyan a su competente e innovador equipo humano, lo cual les ha permitido los logros alcanzados por más de 30 años.

Este banco se preocupa por contribuir al desarrollo económico y social del país, impulsando el progreso y bienestar de los clientes, de manera respetuosa y armónica con el medio ambiente y con sus valores y tradiciones sociales, a través de un modelo de negocio rentable y responsable.

4.2.20 BANCO SERFINANZA

Tabla 28 Ficha de Análisis Banco Serfinanza

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 20, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en el Banco Serfinanza, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



20. BANCO SERFINANZA		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
Plan de Desarrollo Social: Según el portal web del Banco Serfinanza (2020) BANCO SERFINANZA S.A., es un establecimiento de crédito organizado bajo la forma de sociedad comercial anónima con domicilio principal en la ciudad de Barranquilla. De acuerdo con nuestra misión de brindar soluciones que generen desarrollo económico y progreso no solo a nuestros clientes sino también a la comunidad en general, SERFINANZA se ha sumado voluntariamente en la participación de las actividades de apoyo a las comunidades, conscientes de la importancia de la Responsabilidad Social, con el fin de apoyar al desarrollo socio - económico de las comunidades menos favorecidas. En aras de ser reconocidos como una organización amable y de fácil acceso, que permite el desarrollo y bienestar de la comunidad haciendo realidad sus sueños.		
Misión: Ofrecemos soluciones que generan desarrollo económico y progreso a los clientes, accionistas y a nuestra gente, construyendo una organización sostenible y socialmente responsable.		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE

<p>El Banco Serfinanza cómo entidad bancaria nace el 21 de diciembre de 2018, desde entonces, la región Caribe cuenta con su primer banco oficial nacido allí.</p> <p>SUPERTIENDAS OLÍMPICA S.A., es la mayor accionista del BANCO SERFINANZA S.A con una participación del 84.6% de las acciones. Es la cadena de retail más grande de Colombia con capital 100% nacional. Reconocida como una compañía líder en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada de establecimientos que incluyen Súper tiendas, Súper almacenes, Súper droguerías y Droguerías. Se ha consolidado como una marca orgullosa de su origen Caribe y con altísimo reconocimiento nacional.</p> <p>De acuerdo con Gian Piero Celia, presidente de Serfinanza, este pasa a ser el único banco de origen local del caribe.</p>	<p>Desde el año 2016, SERFINANZA definió e inició la implementación de un sistema de Responsabilidad Social que busca la creación de valor y el mejoramiento social, teniendo en cuenta las necesidades de sus clientes, contribuyendo con el desarrollo, la protección y el equilibrio ambiental.</p> <p>BANCO SERFINANZA S.A define su enfoque partiendo de las tendencias actuales, de sus objetivos estratégicos, la estructura de gestión y sus procesos, buscando un control con una retroalimentación periódica y el análisis de prácticas que puedan mejorar, aportar y generar valor con el fin de buscar el beneficio para todos, tanto de los clientes como de la comunidad que nos rodea, en este caso la Región Caribe principalmente. Posteriormente se lleva a cabo planes y campañas donde se involucra a todos los funcionarios con el fin de lograr un mejor enfoque sostenible donde todos estén involucrados y en función de ello.</p>	<p>En el Banco Serfinanza, durante el 2019, nuestro compromiso se extendió a realizar donaciones para respaldar los Programas Sociales de las siguientes entidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fundación Andrea y Vanessa ● FunDown ● Marymount Glow Run ● Corre Carnaval ● Fundación Hoyo en 1 <p>La Fundación Andrea y Vanessa, es una entidad sin ánimo de lucro que le brinda servicios de alimentación, hospedaje y transporte gratuito a los niños que padecen enfermedades hemato - oncológicas provenientes de la Costa Caribe Colombiana y que llegan a Barranquilla a recibir tratamiento por su enfermedad.</p> <p>Fundown Caribe, a través de la intervención del entorno busca abrir en la sociedad espacios de participación con equidad para las personas con discapacidad cognitiva.</p> <p>Además, trabajamos en función del Ahorro de energía y de papel, concientizando a nuestros funcionarios a través de políticas medioambientales tales como:</p> <p>Uso correcto de los computadores, aires acondicionados y luces. Esta información sobre el uso correcto, se difunde a los funcionarios a través de correo electrónico y avisos. Las luces de todas las oficinas deben quedar apagadas una vez salgan los funcionarios. Reutilización del papel para impresión y fotocopia.</p>
<p>Enfoque: Activo, Responsabilidad social corporativa, (De adentro hacia afuera), tiene presente el deber ser a largo plazo, gestionando la empresa en la sociedad, se preocupan por tener valores corporativos, una buena imagen corporativa y que sus prácticas no vayan en contra del medio ambiente y la sociedad en general. Basado en Van Tulder y Van der Zwart (2006)</p>		
<p>Estrategia de RSE: Defensiva: Basada en la filantropía dentro de lo legalmente establecido, ya que al ser uno del banco perteneciente al grupo de Supertiendas Olímpica, debe contar con la aprobación de este en la toma de sus decisiones y debe estar alineado en cuanto a su Alcance social, con el objetivo de que los pobres no sean tan pobres a través de un aporte mínimo en la construcción social. Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006)</p>		
Indicadores de Evaluación/Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencias

<p>1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)</p>	<p>E</p>	<p><i>“Para el año 2020 se realizó la definición de los objetivos estratégicos comerciales para el Banco Serfinanza, teniendo en cuenta las tendencias del mercado de las entidades financieras, la llegada de nuevos competidores no tradicionales al sector, los nuevos tipos de consumidores (Millennials, Centenials), el desarrollo de nuevas tecnologías y de soluciones que generan oportunidades de negocio para el cumplimiento de las metas establecidas en el presupuesto de captaciones, colocaciones y productos para personas naturales y empresas. Estos objetivos enmarcan las estrategias y las tácticas que se desarrollarán durante el año para continuar con la consolidación del liderazgo del Banco en la Región y en Colombia, dando continuidad al proceso de transformación que se ha venido adelantando bajo lo definido en la estrategia comercial de largo plazo.”</i> Según el informe de gestión (2018)</p>
<p>2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)</p>	<p>E</p>	<p><i>“Banco Serfinanza cuenta con un modelo de Gobierno Corporativo aprobado por su Junta Directiva, el cual aplica altos estándares nacionales e internacionales, formalizado en un Código de Buen Gobierno, el cual durante el año 2019 fue actualizado. Con acciones enmarcadas en principios éticos y en una gestión eficiente, buscamos permanentemente que nuestro modelo de Gobierno Corporativo se ajuste a las mejores prácticas. Las decisiones de nuestra Junta Directiva están dirigidas a administrar el riesgo, a través de la aplicación de un sistema de control cada vez más estructurado y funcional.”</i> Según el informe de gestión (2019)</p>
<p>3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).</p>	<p>E</p>	<p>Según el informe de gestión (2019) <i>“Por medio de la Tarjeta de Crédito Olímpica, Banco Serfinanza ha venido cumpliendo con programas sociales para los sectores con menor acceso a los servicios financieros, atendiendo a personas con ingresos mensuales desde un salario mínimo legal vigente, para la financiación de bienes de consumo en los establecimientos Olímpica y aliados, llegando a la población de estratos 1, 2 y 3. Durante el 2019 se aprobaron 228.190 tarjetas, de las cuales el 78% corresponde a clientes de estos estratos.”</i></p>

<p>4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).</p>	<p>PE Según el informe de gestión (2019) <i>“Cuidado Ambiental y desarrollo sostenible de la sociedad Con el propósito de lograr eficiencias en el proceso de entrega de extractos a clientes durante el año, se ejecutaron varias acciones con el fin de incentivar la distribución virtual de los mismos, disminuyendo así la utilización de papel. Al corte de diciembre de 2019 el 66% de los extractos generados se enviaron por medio electrónico. En 2019 iniciamos un proyecto correspondiente al cambio de equipos ascensores del edificio principal ubicado en la ciudad de Barranquilla. Gracias a la tecnología de estos equipos, la cual optimiza el rendimiento de los mismos, podremos disminuir el consumo energético del edificio.”</i></p>
<p>5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.</p>	<p>E <i>“La gestión integral de riesgos de Banco Serfinanza tiene como pilar una estructura de gobierno encaminada al logro de sus objetivos estratégicos. La sostenibilidad del crecimiento del negocio está definida a partir del marco de apetito de riesgo, el cual está orientado a mantener un nivel óptimo de solidez económica, liquidez y rentabilidad a partir de una adecuada gestión, administración y control de los riesgos inherentes y emergentes.”</i> Según el informe de gestión (2018)</p>
<p>6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)</p>	<p>E <i>“A través de su equipo de formación, Gestión Humana se focalizó en el 2019 en desarrollar las competencias de sus empleados, preparándolos para afrontar positivamente los cambios y los retos acorde a este gran momento organizacional. Se desplegaron capacitaciones presenciales, fortaleciendo los conocimientos de carácter específico y especializado, tales como Prevención del Fraude, Riesgo Financiero, Riesgo Laft, Riesgo Operativo, Riesgo de Liquidez, Ciberseguridad y Mercado de Valores.”</i> Según el informe de gestión (2019)</p>
<p>7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.</p>	<p>PE Según el informe de gestión (2019) <i>“Desde el proceso de Bienestar seguimos concentrados en la fidelización del empleado, diseñando y ejecutando los programas de Recreación, de reconocimiento y Bienestar, orientados a ejecutar el plan definido luego de la encuesta de clima organizacional realizado por Great</i></p>

		<i>Place to Work. En estas actividades hemos impactado empleados de todas las regiones y todos los niveles organizacionales. Este proceso tan importante para la fidelización del talento, sigue siendo el foco fundamental en nuestro proceso de transformación, hasta cumplir nuestro objetivo y a ser el mejor lugar para trabajar del sector financiero.”</i>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	PE	<i>“Para Serfinanza, los colaboradores son fundamentales para el cumplimiento de la promesa de valor de la entidad. Por lo anterior, se realizaron varias actividades de capacitación y entrenamiento para dar respuestas a los clientes sobre el proceso de conversión. El día 24 de marzo de 2019, se realizó el evento de lanzamiento interno de la marca, donde los empleados fueron los protagonistas. Esta actividad se realizó en la ciudad de Barranquilla, con participación del equipo comercial a nivel nacional y los funcionarios de la Dirección General del Banco. El objetivo principal fue dar a conocer la nueva imagen y los atributos asociadas a la misma” Según el informe de gestión (2019)</i>
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	NE	<i>En los informes no se encontró explícitamente información sobre este ítem, sin embargo, implícitamente se entiende que el empleado goza de beneficios que ofrece las Supertiendas Olímpica cómo Bonos, eventos, subsidios, etc. ya que el banco pertenece a este grupo económico del caribe.</i>
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	PE	<i>“El Banco reconoce beneficios a los empleados por terminación, cuando decide finalizar el contrato laboral del empleado antes de la fecha normal de retiro, o cuando el empleado acepta una oferta de beneficios a cambio de la terminación del contrato laboral. Los beneficios por terminación se miden como beneficios a los empleados de corto plazo, contra los resultados del período, cuando se espera que los beneficios por terminación se liquiden completamente antes de doce meses después del período anual sobre el que se informa, y como un beneficio a los empleados de largo plazo cuando se espera que los beneficios por terminación se liquiden después de doce meses del período anual sobre el que se</i>

	informa”. Según el informe de gestión (2019)
<p>Conclusión del Banco: El Banco Serfinanza a pesar de ser una entidad bancaria relativamente joven, ha venido implementado prácticas de RSE en su Estrategia corporativa, basadas principalmente en la filantropía, la cual realiza bajo los lineamientos del grupo de los Supermercados Olímpica. Además: El cambio de la imagen de marca se enmarca en los clientes, en el apoyo que el Banco Serfinanza les da para quienes quieren SER o hacer algo que impacte en su vida. Es aquí en donde el cliente hace parte fundamental de la nueva imagen de la entidad. Esta nueva imagen del Banco Serfinanza une lo mejor de dos mundos, el de un banco para la gente y el de un banco para empresas, por la estructura sólida que ofrece, la cercanía y calidez de su equipo de colaboradores. En síntesis, A tú lado para lo que quieras Ser. Es lo que refleja este banco.</p>	
<p>Fuentes o Documentos revisados: Banco Serfinanza “<i>Información Corporativa</i>” [en línea]. En: Portal web.bancoserfinanza.com (2020) https://bancoserfinanza.com/somos-serfinanza/ Consulta: (22 de Julio del 2020)</p> <p>Banco Serfinanza “<i>Gobierno Corporativo</i>” [en línea]. En: Portal web.bancoserfinanza.com (2020) https://bancoserfinanza.com/somos-serfinanza/gobierno-corporativo/ Consulta: (22 de Julio del 2020)</p> <p>Banco Serfinanza “<i>Informe de Gestión 2019</i>” [en línea]. En: Portal web.bancoserfinanza.com (2020) https://bancoserfinanza.com/download/informe-de-gestion-banco-serfinanza-2019/ Consulta: (22 de Julio del 2020)</p>	

Fuente: elaboración propia

En la anterior Ficha, se presentó el análisis de las principales características del Banco Serfinanza, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: Desde el año 2011, SERFINANZA definió e inició la implementación de un sistema de Responsabilidad Social que busca la creación de valor y el mejoramiento social, teniendo en cuenta las necesidades de sus clientes, contribuyendo con el desarrollo, la protección y el equilibrio ambiental.

BANCO SERFINANZA S.A define su enfoque partiendo de las tendencias actuales, de sus objetivos estratégicos, la estructura de gestión y sus procesos, buscando un control con una retroalimentación periódica y el análisis de prácticas que puedan mejorar, aportar y generar valor con el fin de buscar el beneficio para todos, tanto de los clientes como de la comunidad que nos rodea, en este caso la Región Caribe principalmente. Posteriormente se lleva a cabo planes y campañas donde se involucra a todos los funcionarios con el fin de lograr un mejor enfoque sostenible donde todos estén involucrados y en función de ello.

4.2.21 BANCO CITIBANK

Tabla 29 Ficha de Análisis Citi

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 21, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en el Banco Citibank, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



21. BANCO SERFINANZA

Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.

Plan de Desarrollo Social: Según el portal web de Citi (2020)

Citi apoya el progreso económico y social de las comunidades donde opera. Para cumplir sus objetivos, se apoyan en la Fundación Citi que canaliza los recursos, define y administra los programas de inversión social en los países donde el grupo tiene presencia. Sus actividades fundamentales son proteger activos, prestar dinero, hacer pagos y acceder a los mercados de capital en nombre de sus clientes. Tienen 200 años de experiencia ayudando a sus clientes a satisfacer los más exigentes retos mundiales y a aprovechar sus grandes oportunidades. Citi, el banco global, una institución que conecta a millones de personas en cientos de países y ciudades.

Misión: Servir como un socio confiable a nuestros clientes proporcionando de manera responsable servicios financieros que permitan el crecimiento y el progreso económico.

Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
<p>Citibank fue fundado en el año de 1812 con su antiguo nombre City Bank of New York, que, posteriormente, se convirtió en First National City Bank of New York. Es producto de la división de consumo de una multinacional de servicios financieros llamada Citigroup.</p> <p>En Colombia es una empresa financiera que tuvo sus inicios en el país en el año 1916. Esta es una de las subsidiarias de la multinacional de servicios financieros Citigroup. Fundó su primera oficina en la ciudad de Medellín y se ha convertido en el banco internacional más antiguo de toda Colombia.</p> <p>Para el año 2018, Citi ofrece en venta su banca de personas y pymes al banco Scotiabank Colpatria.</p>	<p>Según el portal web del grupo Citi, la responsabilidad social de Citibank está orientada al cumplimiento pleno de los derechos humanos y al logro de los objetivos del milenio.</p> <p>Citi apoya el progreso económico y social de las comunidades donde opera, al crear impactos reales que transforman positivamente la vida de las personas. Para cumplir estos objetivos, se apoyan en la Fundación Citi que canaliza los recursos, define y administra los programas de inversión social en los países donde el grupo tiene presencia. La Fundación Citi trabaja para promover el progreso económico y mejorar las vidas de las personas en comunidades de bajos recursos en más de 80 países y territorios alrededor del mundo.</p> <p>Apoya específicamente esfuerzos encaminados a aumentar la inclusión financiera, catalizar oportunidades de empleo para los jóvenes y re imaginar aproximaciones innovadoras para la construcción de ciudades económicamente vibrantes.</p>	<p>Citibank Colombia, por medio de Citi Foundation, traslada recursos que colaboran con las comunidades en donde realiza sus operaciones. De acuerdo a un informe del año 2014 en cuanto a su sostenibilidad, esta fundación ha apoyado a diversas organizaciones que laboran en beneficio de la inclusión y la educación financiera, el desarrollo empresarial y la educación para los jóvenes.</p> <p>Por otra parte, se ha promovido una iniciativa llamada Premio Citi al Microempresario, que procura reconocer los esfuerzos de todos aquellos micros empresarios colombianos que emprenden un negocio sostenible, aportando en su propia medida, el desarrollo de su comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ACDI/VOCA - Empleo para el Empoderamiento (2019 – 2020) ● Proyecto de Empleabilidad y Emprendimiento Digital EED ● Asomicrofinanzas - Inclusión productiva rural para una agricultura sostenible (2018 – 2019) <p>En cuanto a la responsabilidad social ambiental Citibank posee una política de sostenibilidad que 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</p>

		sostenibles en los distintos procesos que permiten prevenir, controlar, mitigar y minimizar sus impactos ambientales.
<p>Enfoque: Activo, Responsabilidad social corporativa, (De adentro hacia afuera), tiene presente el deber ser a largo plazo, gestionando la empresa en la sociedad, se preocupan por tener valores corporativos, una buena imagen corporativa y que sus prácticas no vayan en contra del medio ambiente y la sociedad en general. Basado en Van Tulder y Van der Zwart (2006)</p>		
<p>Estrategia de RSE: Proactiva: En Citibank, estimular una mentalidad colectiva y solidaria en la búsqueda del bienestar común es nuestra apuesta, superar la indiferencia y contribuir al fortalecimiento de nuestros derechos colectivos e individuales, nuestro objetivo. Presenta liderazgo e iniciativas sociales. Los esfuerzos de Citi por mejorar su performance en este aspecto pueden ser divididos, para su mejor comprensión, en cuatro instancias: a) Campañas de concientización y participación de los empleados b) Sustentabilidad ambiental de los procesos del negocio c) Acciones para la minimización del impacto ambiental d) Sustentabilidad ambiental en nuestros edificios Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006) y Schermerhorn, J. R. (2002)</p> <p>La Fundación brinda apoyo filantrópico a iniciativas que dan escala y sostenibilidad a los sectores de las microfinanzas y del desarrollo empresarial, mediante la creación de conocimientos financieros. Los focos de inversión social son: - Educación Financiera. - Apoyo a entidades micro financieras. - Fortalecimiento de la microempresa colombiana. - Educación post secundaria enfocada a la inserción de jóvenes en el mundo laboral.</p>		
Indicadores de Evaluación/Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencias
1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	<p><i>“Citibank-Colombia S.A. continuará durante el 2020 con su estrategia de crecimiento en sus negocios basada en innovación, eficiencia, servicio al cliente, excelencia operacional y estricto ambiente de control y cumplimiento. Desde el año 2008, la franquicia en Colombia ha sido una de las franquicias que cuenta con mayor potencial de crecimiento en Latinoamérica. En el 2011, Colombia fue incluida en la lista de países foco dentro los mercados emergentes y a 2020 es el único país que sostiene dicha posición en la región. En línea con las estrategias definidas, se seguirán desarrollando planes de trabajo para aumentar la base de clientes en los nuevos segmentos y profundizar la relación con los clientes existentes. La permanente innovación en el portafolio de productos y servicios nos seguirá permitiendo acompañar el crecimiento de nuestros clientes y hacer alianzas con ellos.”</i> Según el informe de gestión (2018)</p>

<p>2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)</p>	<p>PE</p>	<p><i>“Se mejorará la eficacia de la red de cobertura enfocando los esfuerzos de la red digital en las zonas con clientes de mayor potencial y de mayor alineamiento con la estrategia de crecimiento global. Con esto se espera generar mayores oportunidades de negocio, manteniendo la estructura actual de costos operativos y aumentando nuestra presencia en mercados de relevancia para el banco. Citibank Colombia S.A. definió los procedimientos, controles e infraestructura utilizados para la administración del riesgo operacional, con base en los lineamientos del sistema de administración de riesgo operativo SARO, contemplados en la Circular Externa 041 de 2007.”</i> Según el informe de gestión (2018)</p>
<p>3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).</p>	<p>E</p>	<p>Según el informe de gestión (2019) <i>“Citi, por medio de sus vehículos legales en Colombia, promueve el desarrollo y el progreso económico y social de las comunidades donde opera a través de la Fundación Citi, la entidad encargada de proveer y canalizar los recursos entregados anualmente al país para la implementación de los programas de inversión social de la Corporación, los cuales son administrados localmente.”</i></p>
<p>4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).</p>	<p>PE</p>	<p>Según el informe de gestión (2019) <i>“Durante el año 2019, la Fundación Citi destinó recursos por US\$ 1.004,000 para el desarrollo de programas locales y regionales en Colombia, que fueron invertidos con base en los lineamientos estratégicos de la Fundación para promover proyectos enfocados en la educación para jóvenes, desarrollo empresarial, migrantes venezolanos, entre otros.”</i></p>
<p>5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.</p>	<p>E</p>	<p><i>“El programa “Inclusión productiva rural para una agricultura sostenible”, iniciado en el año 2018 y seguido en el 2019, promueve la inclusión integral a través de los servicios financieros y no financieros ofrecidos por las entidades microfinancieras a los pequeños productores del sector agropecuario, así como la construcción de tejido social a partir de la optimización de los sistemas productivos de los microempresarios cacaoteros y cafeteros ubicados en los municipios de Chigorodó en Antioquia, Belalcázar,</i></p>

		<p>Viterbo, San José y Anserma en Caldas y la Unión en Nariño; donde se busca, principalmente, mejorar las condiciones de vida de las familias desplazadas que han sido víctimas del conflicto armado colombiano y que habitan en estas zonas rurales del país.” Según el informe de gestión (2019)</p>
<p>6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)</p>	E	<p>“En 2018, Citibank ha promovido internamente 72 empleados a diversos cargos, tanto dentro como fuera de sus áreas originales. De igual forma, en los últimos 2 años ha transferido 20 de sus talentos al exterior. Las posibilidades de desarrollo personal y profesional que brindamos en Colombia a los más de 1.400 empleados directos nos han permitido consolidar un equipo de trabajo comprometido y orgulloso de su empresa. Nuestros colaboradores comentan:</p> <p><i>"Es una organización grandiosa, que ha mejorado mi calidad de vida. El interés por los empleados la hace una empresa especial", afirma un trabajador. "Lo mejor es todo lo que tiene para enseñar. Es difícil pensar en una compañía donde se pueda aprender más de finanzas que en Citibank", agrega otro.</i>” Según el informe de gestión (2018)</p>
<p>7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.</p>	PE	<p>Según el informe de gestión (2018)</p> <p><i>“Nuestro negocio se fundamenta en la confianza de los clientes, por lo que la calidad humana y profesional de nuestra gente es definitivamente la clave del éxito”, finaliza García de la Torre. Dentro de nuestras estrategias de bienestar empresarial nos enfocamos en:</i></p> <p>Desarrollo: Brindamos oportunidades para que personas sobresalientes desarrollen su potencial. Este año ha promovido internamente 72 empleados a diversos cargos, en sus mismas áreas o fuera de ellas; y en 2 años, ya suma 20 talentos 'exportados'.</p> <p>Equilibrio vida personal/laboral: Promovemos permanentemente campañas que generan en el empleado conciencia sobre la importancia de mantener el equilibrio, y hace pruebas de horarios reducidos y trabajo remoto, para implementar su nueva política global de flexibilidad.</p>

		<p>Imparcialidad en procesos: En nuestros valores, la ética y la meritocracia juegan un papel fundamental. Las políticas de gestión del desempeño se siguen rigurosamente, y son auditadas por la Corporación Citigroup. Disponemos de 'línea ética' y 'Código de conducta'.</p> <p>Reconocimiento: Damos premios en especie por comportamientos y acciones exitosas. Nuestros salarios están dentro de la mediana de un mercado selecto, e incluyen primas extralegales y bonos por desempeño para profesionales destacados en cumplimiento de metas”</p>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	PE	<p>“En el Día Global de la Comunidad Citi, una actividad de voluntariado global que se realiza desde hace 14 años, se sumó la colaboración de cerca de 450 voluntarios entre empleados, familiares y amigos del Banco de manera simultánea para trabajar en favor de la comunidad. Cabe destacar que, para la versión del año 2019, Habitarte se unió a la celebración. Este año, más de 1,500 actividades fueron desarrolladas en 400 ciudades de 90 países del mundo, las cuales se enfocaron en cubrir varias necesidades de la comunidad y que estuvieron alineadas con algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. En el caso de Bogotá, el ODS “Ciudades y Comunidades Sostenibles” fue fortalecido al contribuir con la recuperación y embellecimiento de La Mariposa, un programa que adelanta la Secretaría Distrital del Hábitat desde el año 2018 en el norte de la capital colombiana.” Según el informe de gestión (2019)</p>
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	E	<p>“En 2019, se llevó a cabo la decimoséptima versión del Premio Citi al Microempresario, un evento que tiene como objetivo impulsar la economía de pequeños emprendimientos provenientes de todas las regiones del país. Para esta versión, el Premio, financiado con recursos de la Fundación Citi y ejecutado por Emprender, otorgó 195 millones de pesos para reconocer la importante gestión de diez microempresarios, una banca comunal y dos asesores de crédito. Adicionalmente, se incluyó la categoría “start up”, premiando a un</p>

		microempresario adicional por los componentes tecnológicos de su emprendimiento. Cabe mencionar que se hizo una mención de honor a la entidad microfinanciera, la cual se destacó por su innovación en el desarrollo de productos y soluciones digitales.” Según el informe de gestión (2019)
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	PE	“La estrategia en recursos humanos del Citibank seguirá dirigida hacia mantener, potenciar y conseguir los mejores talentos del sector, que deben ser personas honestas, capacitadas, orientadas al logro, ejecutivas, de excelentes relaciones interpersonales, hábiles para comunicarse, que les guste aprender y con actitud de servicio y gran sentido de responsabilidad. Además de qué manejamos un sistema de reubicación para nuestros colaboradores al finalizar su contrato laboral con nosotros”. Según el informe de gestión (2018)
<p>Conclusión del Banco: Sin lugar a dudas, se trata de una de las entidades financieras más sólidas y grandes del mundo, aunque en los últimos años ha quedado algo rezagado con respecto a los gigantes chinos y europeos. Citi promueve el desarrollo por medio de herramientas que fomentan el progreso económico de las comunidades donde opera a través de la Fundación Citi, entidad que define y administra los recursos para los programas de inversión social de la firma. Además, la cultura organizacional de esta multinacional ha logrado la mezcla justa en una fórmula que facilita y cataliza el proceso de desarrollo personal y profesional de sus empleados, hacia la creación permanente de oportunidades reales de crecimiento. "A la gente la motiva mucho hacer y lograr cosas. La organización se da cuenta de esos logros, los reconoce y tiene una estructura para aprovecharlos.</p>		
<p>Fuentes o Documentos revisados: Citibank “<i>Información institucional</i>” [en línea]. En: Portal web citibank.com (2020) https://www.citibank.com/icg/sa/latam/colombia/institutional-info/ Consulta: (23 de Julio del 2020)</p> <p>Citibank “<i>Informe de Gestión 2019</i>” [en línea]. En: Portal web citibank.com (2019) https://www.citibank.com/icg/sa/latam/colombia/institutional-info/assets/docs/informe-de-gestion.pdf Consulta: (23 de Julio del 2020)</p> <p>Citibank “<i>Informe de Gestión 2018</i>” [en línea]. En: Portal web citibank.com (2018) https://www.citibank.com/icg/sa/latam/colombia/institutional-info/assets/docs/Informes-de-Gestion-2018.pdf Consulta: (23 de Julio del 2020)</p>		

Fuente: elaboración propia

En la anterior Ficha, se presentó el análisis de las principales características de Citibank, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede

concluir que: Citi apoya el progreso económico y social de las comunidades donde opera, al crear impactos reales que transforman positivamente la vida de las personas. Para cumplir estos objetivos, se apoyan en la Fundación Citi que canaliza los recursos, define y administra los programas de inversión social en los países donde el grupo tiene presencia.

La Fundación Citi trabaja para promover el progreso económico y mejorar las vidas de las personas en comunidades de bajos recursos en más de 80 países y territorios alrededor del mundo. Apoya específicamente esfuerzos encaminados a aumentar la inclusión financiera, catalizar oportunidades de empleo para los jóvenes y re imaginar aproximaciones innovadoras para la construcción de ciudades económicamente vibrantes.

4.2.22 BANCO GNB Sudameris

Tabla 30 Ficha de Análisis Banco GNB Sudameris

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 22, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en el Banco GNB Sudameris, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



22. Banco GNB Sudameris		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
<p>Plan de Desarrollo Social: Según el portal web de GNB Sudameris (2020)</p> <p>En Banco GNB Somos conscientes de que la transformación social debe ser un proceso continuo y en todos los niveles, para que el sueño de un mundo más justo, equitativo y solidario sea posible. Reconocemos la importancia de operar los negocios de una manera sustentable, con la convicción de que a través de este enfoque; se genere valor agregado para nuestros accionistas, el medio ambiente, la economía y la sociedad en general. Estamos comprometidos a generar valor social alineado a nuestra estrategia, fortaleciendo la educación financiera, protección al cliente y el cuidado del ambiente. Buscamos ser reconocidos como un banco comprometido, enfocado en la excelencia y dedicados a ofrecer la mejor calidad de servicio al cliente con un personal calificado.</p>		
Misión: Proporcionar a nuestros clientes soluciones financieras eficaces a través de nuestros productos y servicios con una atención personalizada que logre satisfacer sus necesidades.		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
<p>1920 nace el Banco como una sociedad mercantil colombiana.</p> <p>1924 la entidad se transforma en sucursal del Banque Francaise et Italienne pour l'Amérique du Sud.</p> <p>1990 banque Sudameris, del grupo Banca Intesa, adquiere la mayoría accionaria.</p>	<p>El Banco consciente de la responsabilidad social como un compromiso integral, adelanta actividades permanentes y realiza</p>	<p>Programa de voluntariado: “Ponete la Camiseta”</p> <p>Voluntariado Corporativo</p> <p>Promovemos el voluntariado de colaboradores, familiares y clientes, formando redes de acción con el objetivo de beneficiar a la comunidad a través de programas enfocados a la acción ciudadana, el cuidado y conservación del medio ambiente y el apoyo a instituciones de la sociedad civil.</p> <p>Realizamos sensibilización interna para promover y fomentar la cultura de voluntariado entre nuestros colaboradores.</p>

<p>2003 banque Sudameris vende su participación accionaria a Gillex Holding BV.</p> <p>2004 se adquiere la mayoría accionaria de Banco Tequendama y de su filial Fiduciaria Tequendama a Credicorp, Holding Financiero de Perú.</p> <p>2004 banco Sudameris adquiere la mayoría accionaria de Servibanca, red de cajeros automáticos.</p> <p>2005 se formaliza la fusión entre Banco Sudameris y Banco Tequendama, dando origen a Banco GNB Sudameris.</p> <p>2005 se formaliza la fusión entre Fiduciaria Sudameris y Fiduciaria Tequendama dando origen a Fiduciaria GNB Sudameris.</p> <p>2008 banco GNB Sudameris adquiere la mayoría accionaria de Suma Valores, Comisionista de Bolsa, dando origen a Servivalores GNB Sudameris.</p> <p>2010 banco GNB Sudameris adquiere la mayoría accionaria de Nacional de Valores, Comisionista de Bolsa, la cual se fusiona con Servivalores GNB Sudameris.</p> <p>2011 el Banco GNB Sudameris constituye la Sociedad de Tecnología Servitotal GNB Sudameris.</p> <p>2012 banco GNB Sudameris firma acuerdo de compra para la adquisición de las operaciones de HSBC en Colombia, Paraguay, Perú y Uruguay.</p> <p>2013 se realiza la incorporación de Banco GNB Perú y Banco GNB Paraguay como filiales del exterior.</p> <p>2014 en el mes de febrero se formaliza la incorporación de la operación de HSBC en Colombia, dando origen a Banco</p>	<p>mejoras a los procesos en la prestación del servicio con el fin de satisfacer las necesidades de sus Clientes, Usuarios, Proveedores, Colaboradores y acoge de manera voluntaria programas gremiales de la Asociación Bancaria de Colombia.</p> <p>El Banco GNB comprende que la conservación del medio ambiente es una de las tareas pendientes más importantes de nuestro tiempo. Nuestro compromiso con el medio ambiente se traduce no solo en apoyo a organizaciónes e iniciativas que trabajan por la conservación del medio ambiente, sino también desplegando un modelo</p>	<p>Nuestro programa de voluntariado cuenta con una política de apoyo económico para los proyectos presentados por los colaboradores y fortaleciendo así las actividades realizadas por los mismos.</p> <p>Manejo de la Huella Ambiental</p> <p>El Banco GNB se adhiere a un estricto protocolo de estándares de sustentabilidad y eficiencia en la utilización de recursos que integra desde el diseño arquitectónico de sus sucursales hasta prácticas cotidianas de racionalización de insumos de oficina. El objetivo del protocolo es minimizar la huella ambiental en todos los procesos del banco.</p> <p>Proyecto “PC Mochila”</p> <p>Entregamos 45 CPU, 10 Notebook y 20 monitores a estudiantes de la materia de Informática II de la Facultad Politécnica de la Universidad Nacional de Asunción para reacondicionar. Ya reacondicionados, vuelven a donar a escuelas de escasos recursos.</p> <p>Soluciones Ecológicas</p> <p>Recuperamos 3.439 kilos de residuos, de enero a diciembre de 2019, gracias a la conciencia que se generó en nuestras familias y todos los que trabajamos día a día en el Banco. Con este reciclaje no solo ayudamos al planeta sino a una familia trabajadora que vive de la recolección y gracias a la separación de nuestros residuos dignificamos su gran labor, su trabajo en la calle bajo el sol o la lluvia se hace más eficiente con lo cual pueden generar más recursos en menos tiempo.</p> <p>Educación</p> <p>La educación es una herramienta clave para la construcción de un futuro, ya que incide en la formación de conocimientos y valores de las nuevas generaciones. En este sentido, el Banco GNB apuesta fuertemente por iniciativas educativas en general, y específicamente por aquellas que tengan un enfoque de desarrollo sostenible.</p> <p>Eco emprendedores:</p> <p>Eco-Emprendedores es un programa que busca impulsar a alumnos del nivel medio a abordar problemas medioambientales en sus comunidades y desarrollar soluciones innovadoras para estos mediante la creación de un emprendimiento sostenible y sustentable. Se busca empoderar a los jóvenes fomentando la economía verde, la cooperación y los principios de sostenibilidad en sus emprendimientos, esperando que desarrollen la capacidad de mirar a su</p>
---	--	--

<p>GNB Colombia y Fiduciaria GNB.</p> <p>2014 en el mes de octubre se formaliza la fusión entre Banco GNB Sudameris (entidad absorbente) y Banco GNB Colombia (entidad absorbida).</p> <p>2015 fusión de Servitrust GNB Sudameris y Fiduciaria GNB.</p> <p>2016 se realiza el cambio de identidad corporativa en Colombia, unificando la imagen con las filiales internacionales.</p> <p>2018 el 10 de julio inicia actividades la Corporación Financiera GNB Sudameris – Corfo GNB Sudameris.</p>	<p>de negocio y gestión ambientalmente responsable desde y dentro del mismo banco.</p>	<p>alrededor, detectar los problemas ambientales que tiene la sociedad y reconocer que estos pueden ser transformados en una oportunidad.</p>
<p>Enfoque: Activo, Responsabilidad social corporativa, (De adentro hacia afuera), tiene presente el deber ser a largo plazo, gestionando la empresa en la sociedad, se preocupan por tener valores corporativos, una buena imagen corporativa y que sus prácticas no vayan en contra del medio ambiente y la sociedad en general. Basado en Van Tulder y Van der Zwart (2006)</p>		
<p>Estrategia de RSE: Proactiva: El Banco GNB Sudameris, presenta liderazgo e iniciativas sociales, basadas en sus tres ejes de RSE: Educación, Medio Ambiente y Voluntariado, los cuales tienen un amplio componente de inversión social, atendiendo a todos sus grupos de interés, en aras de mejorar su imagen, aportando de esta manera a la construcción social. Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006) y Schermerhorn, J. R. (2002)</p>		
Indicadores de Evaluación/Ítem Teórico	E / NE / PE	Evidencias
<p>1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)</p>	<p>PE</p>	<p><i>“El Banco GNB Sudameris, dentro de su plan de negocios proyectó objetivos y planes estratégicos que le permitieron tener un crecimiento gradual y sostenido en el corto y mediano plazo. La Junta Directiva a lo largo del año realizó seguimiento en forma periódica al avance de estos objetivos y planes.”</i> Según su Informe de Gestión 2018</p>
<p>2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)</p>	<p>PE</p>	<p><i>“ En el Banco GNB, Permanentemente se verifica la operatividad de los controles y se revisan los procesos de consolidar, construir y remitir los reportes de la información financiera del Banco de acuerdo con la estructura y horarios establecidos por los entes internos y externos de vigilancia y control, así como los informes gerenciales relacionados con la posición propia, balance, estado de resultados y resultados de la operación de tesorería, con el fin de mantener informados a los directivos respecto de la operación del Banco y</i></p>

		<p>permitir el análisis y la toma de decisiones” Según su Informe de Gestión 2018</p>
<p>3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).</p>	E	<p><i>“En Banco GNB. Somos conscientes de que la transformación social debe ser un proceso continuo y en todos los niveles, para que el sueño de un mundo más justo, equitativo y solidario sea posible.</i></p> <p><i>Reconocemos la importancia de operar los negocios de una manera sustentable, con la convicción de que a través de este enfoque; se genere valor agregado para nuestros accionistas, el medio ambiente, la economía y la sociedad en general.</i></p> <p><i>Estamos comprometidos a generar valor social alineado a nuestra estrategia, fortaleciendo la educación financiera, protección al cliente y el cuidado del ambiente.”</i></p> <p>Según el portal Web GNB (2020)</p>
<p>4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).</p>	E	<p>Según el portal Web GNB (2020) <i>“Muchas de las actividades que realizamos desde esta área se hacen gracias al trabajo de colaboradores y algunos clientes del banco que comparten nuestra visión y objetivos, y están dispuestos a apoyar nuestras iniciativas como voluntarias y voluntarios. Con ellos llevamos a cabo acciones de responsabilidad social corporativa encaminadas a apoyar a las personas o comunidades que más necesitan.</i></p> <p><i>Contamos con un Comité de Responsabilidad Social y Sustentabilidad, integrado por Colegas de diferentes áreas de trabajo, a los efectos de potenciar e impulsar las iniciativas internas y externas que venimos realizando.”</i></p>
<p>5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.</p>	E	<p>Según Informe de gestión 2018: <i>“Durante el año 2018 se llevaron a cabo proyectos y objetivos estratégicos entre los cuales se destacan: el fortalecimiento de los sistemas de Riesgo y Auditoría, la optimización de la red de oficinas, la implementación de proyectos de innovación tecnológica como Banca Móvil y Botón de Pagos, la participación en el programa de Creadores de Mercado, ser miembro del Comité Rector del IBR, el inicio de la operación de la Corporación Financiera GNB Sudameris, la puesta en marcha del Fondo de Capital Privado Inmobiliario, y fortalecimiento a nuestros programas de RSE, entre otros. Durante el 2019 se continuará trabajando de manera coordinada para cumplir con los objetivos y proyectos estratégicos previstos en el plan financiero a tres años.”</i></p>

<p>6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)</p>	<p>E</p>	<p>Según su informe de gestión 2018:</p> <p><i>“Como parte importante de la puesta en producción del aplicativo y fortaleciendo la cultura de riesgo, se desarrollaron sesiones de capacitación presencial dirigidas a todos los colaboradores, mediante ejercicios prácticos que permitieron reforzar conocimientos de riesgo operativo, así como la funcionalidad y manejo de la herramienta, destacando la importancia de realizar el reporte de eventos de riesgo operativo.</i></p> <p><i>De igual manera, a través de la Gerencia Nacional de Recursos Humanos se realizó la capacitación virtual del SAC, dirigida a todos los colaboradores de la entidad, para reforzar los conceptos sobre la Debida Atención al Consumidor Financiero en condición de discapacidad. Así mismo, la Gerencia Nacional de Recursos Humanos capacitó sobre aspectos del SAC, dentro del proceso de inducción a los colaboradores que ingresaron al Banco durante el año 2018.”</i></p>
<p>7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de. David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.</p>	<p>NE</p>	<p>Fuera de lo legalmente establecido, no se evidencia un acompañamiento especial por parte de GNB para su público.</p>
<p>8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.</p>	<p>E</p>	<p><i>“Muchas de las actividades que realizamos desde esta área se hacen gracias al trabajo de colaboradores y algunos clientes del banco que comparten nuestra visión y objetivos, y están dispuestos a apoyar nuestras iniciativas como voluntarias y voluntarios. Con ellos llevamos a cabo acciones de responsabilidad social corporativa encaminadas a apoyar a las personas o comunidades que más necesitan.”</i> Según Portal Web GNB (2020)</p>
<p>9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)</p>	<p>PE</p>	<p>Según Portal Web GNB (2020) <i>“Promovemos el voluntariado de colaboradores, familiares y clientes, formando redes de acción con el objetivo de beneficiar a la comunidad a través de programas enfocados a la acción ciudadana, el cuidado y conservación del medio ambiente y el apoyo a instituciones de la sociedad civil.</i></p> <p><i>Realizamos sensibilización interna para promover y fomentar la cultura de voluntariado entre nuestros colaboradores. Nuestro programa de voluntariado cuenta con una política de apoyo económico para los proyectos presentados por los colaboradores y fortaleciendo así las actividades realizadas por los mismos.”</i></p>

10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	NE	Fuera de lo legalmente establecido, no se evidencia un acompañamiento especial por parte de GNB para este público.
<p>Conclusión del Banco: El Banco GNB Sudameris, es una entidad financiera internacional, especializada en banca personal, comercial y para pymes (pequeñas y medianas empresas), así como en gestión de activos y corretaje. Está comprometido a generar valor social alineado a su estrategia, fortaleciendo la educación financiera, protección al cliente y el cuidado del ambiente. Bajo sus ejes de RSE, los cuales son Educación, Medio Ambiente y Voluntariado. No presenta beneficios adicionales para sus colaboradores fuera de los mínimos exigidos por la ley, ni un acompañamiento especial para su personal jubilado o despedido.</p>		
<p>Fuentes o Documentos revisados: Banco GNB Sudameris “Código de buen gobierno corporativo” [en línea]. En: Portal web gnbsudameris.com.co (2020) https://www.gnbsudameris.com.co/content/files/docs/co-tein-004_codigo-de-Buen-Gobierno_Corporativo_Banco-GNB-Sudameris.pdf Consulta: (29 de Julio del 2020)</p> <p>Banco GNB Sudameris “Quiénes Somos” [en línea]. En: Portal web gnbsudameris.com.co (2020) https://www.gnbsudameris.com/mision-vision Consulta: (1 de agosto del 2020)</p> <p>Banco GNB Sudameris “Responsabilidad Social Empresarial” [en línea]. En: Portal web gnbsudameris.com.co (2020) https://www.bancognb.com.py/inicio/responsabilidad-social/responsabilidad-empresarial Consulta: (1 de agosto del 2020)</p> <p>Banco GNB Sudameris “Informe de Gestión 2018” [en línea]. En: Portal web gnbsudameris.com.co (2018) https://www.gnbsudameris.com.co/content/files/docs/informe-gestion-2018.pdf Consulta: (1 de agosto del 2020)</p>		

Fuente: elaboración propia

En la anterior Ficha, se presentó el análisis de las principales características del Banco GNB Sudameris, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: GNB, cuenta con 99 años de experiencia, son un importante participante del sistema financiero colombiano, siguen un modelo de Banca Universal, atendiendo a todos los sectores de la economía, con un foco estratégico en Banca Comercial y Banca Personal con una amplia oferta de productos y servicios. En Colombia su red de puntos de atención es una de las más grandes del país gracias a la amplia red de oficinas y los más de 2.700 cajeros automáticos de Servibanca. GNB, consciente de la responsabilidad social como un compromiso integral, adelanta actividades permanentes programadas en la planeación estratégica de este banco, realizando mejoras a los procesos en la prestación del servicio con el fin de satisfacer las necesidades de sus stakeholders.

4.2.23 BANCO CREDIFINANCIERA (Antes ProCredit)

Tabla 31 Ficha de Análisis Banco Credifinanciera

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 23, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en el Banco Credifinanciera, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



23. BANCO CREDIFINANCIERA		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
Plan de Desarrollo Social: Según el portal web de Credifinanciera (2020) Somos Banco Credifinanciera, contamos con una oferta de productos seleccionados de crédito, ahorro e inversión, para atender las necesidades de nuestros clientes. Nuestro plan de desarrollo social, va encaminado a consolidarnos como un Banco Multiproducto, orientado a la colocación de créditos en los segmentos base de la población colombiana y continuar con una oferta de productos de ahorro e inversión en ciudades pequeñas y medianas de Colombia.		
Misión: Generar valor a nuestros clientes, empleados y accionistas, a través de productos seleccionados e innovadores, apalancados en un modelo de atención personalizado y distintivo.		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
Credifinanciera, que nació en 2011 tras la compra de la compañía de financiamiento extranjera CIT Capita Colombia, se ha especializado en prestar por medio de libranza a empleados públicos y a personas mayores de 50 años. Oficialmente el banco nace en 2020, bajo la supervisión de la Superfinanciera. Pese a ser una de las compañías de financiamiento más jóvenes del país, con solo seis años de experiencia, Credifinanciera avanza a pasos agigantados y se prepara para avanzar otro escalón al convertirse en banco. Para hacerlo, esta compañía, especializada en crédito de libranzas y microcrédito, acaba de comprar al Banco Procredit, una entidad de	Para Credifinanciera, la RSE, Como grupo bancario orientado al desarrollo, nuestro objetivo es actuar en beneficio de la sociedad en general, no solo pasivamente (evitando actos perjudiciales para la sociedad) sino también activamente (participando en acciones que tengan un impacto positivo en el bienestar de la sociedad y del medioambiente). Su estrategia de RSE se basa fundamentalmente en el apoyo que brinda a las escuelas deportivas, bajo el siguiente objetivo: Nuestro objetivo son sus sueños, sus futuros, pero sobre todo su presente. Nos sentimos responsables de desarrollar una cultura de ayuda y responsabilidad social al interior de la compañía para fomentar el crecimiento de la escuela	Credifinanciera en su interés de generar bienestar y prosperidad en los diferentes sectores del país, otorga un patrocinio a la escuela de voleibol que desarrolla sus actividades en las instalaciones de la Fundación Hogar Nueva Granada y en la que participan alumnos con edades entre los 9 y 16 años. En esta oportunidad el voleibol se ha convertido en una herramienta práctica para brindarles a las y los estudiantes del Colegio Fundación Nueva Granada la oportunidad de forjar sus y de escapar de la cotidianidad de la violencia juvenil en cualquiera de sus manifestaciones. La escuela está abierta a niñas, niños y jóvenes de la fundación interesados en el aprendizaje, fundamentación, el fortalecimiento de las técnicas del voleibol y que estos a su vez se conviertan en el proceso lúdico de fortalecer los valores y principios familiares e institucionales de cada uno de ellas y ellos.

origen concentrada microfinanzas.	alemán en	deportiva para que una mayor cantidad de niños y niñas sean beneficiados con este programa.	
Enfoque: Reactivo , Evidente en su Sensibilidad social corporativa, (De afuera hacia adentro) en el cual Se fortalece la capacidad de respuesta al entorno, considerando que su responsabilidad es principalmente la gestión de su entorno más cercano e involucran a "sus principales interesados para mantener los problemas controlados". Según Van Tulder y Van der Zwart (2006)			
Estrategia de RSE: Defensiva: Banco Credifinanciera, es una banca dedicada principalmente a las microfinanzas y a bancarizar productivamente el país. Alcance social, con el objetivo de que los pobres no sean tan pobres a través de un aporte mínimo en la construcción social. Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006)			
Indicadores de Evaluación/Ítem Teórico		E/N E/ PE	Evidencias
1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)		E	<p><i>"Durante 2019, la gestión continuó estando focalizada en el fortalecimiento operativo con la finalidad de alcanzar altos niveles de eficiencia en los procesos asociados a cartera, Asimismo, se ha empezado a dar los primeros pasos para convertirnos en una entidad digital, lo cual requiere de esfuerzos importantes en inversiones y desarrollos que nos permitan llevar al público una oferta de productos digitales de fácil y rápido acceso. Todo lo mencionado anteriormente, junto con la continuidad de la estrategia foco que ha adoptado el Banco Credifinanciera, para crecer el activo en los segmentos y público objetivo definidos para cada producto, permitiendo que la entidad alcanzara excelentes resultados al cierre del 2019"</i> Según el informe de gestión (2019)</p>
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)		PE	<p><i>"Durante 2019 Credifinanciera se enfocó en dar cumplimiento al plan estratégico, avanzando en las prioridades que la Gerencia identificó con el fin de rentabilizar los productos y mejorar los resultados de la compañía, al igual que incorporar dentro de sus actividades estratégicas las relacionadas con el proceso de adquisición y fusión del banco"</i> Según el informe de gestión (2018)</p>

<p>3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).</p>	<p>NE</p>	<p>Actualmente en los informes del Banco Credifinanciera no se hace referencia a este ítem, sin embargo, en los informes de RSE del Banco ProCredit se menciona: <i>“La Política Ambiental de Banco ProCredit está basada en la interacción permanente con todas y cada uno de los grupos de interés y de las personas que hacen parte de la organización, porque de esta manera se garantiza una relación sostenible con el medio ambiente, medible a través de los indicadores de desempeño ambiental”</i></p>
<p>4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).</p>	<p>NE</p>	<p>Actualmente en los informes del Banco Credifinanciera no se hace referencia a este ítem, sin embargo, en los informes de RSE del Banco ProCredit se menciona: <i>“Para Banco ProCredit Colombia la gestión del Medio Ambiente es una de las prioridades más importantes para el ofrecimiento de sus productos y servicios financieros. Para esto ha desarrollado un Sistema de Gestión Ambiental comprometido con la prevención de la contaminación y la mejora continua para garantizar un crecimiento organizacional sostenible.”</i></p>
<p>5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.</p>	<p>PE</p>	<p><i>“Parte central de nuestra estrategia de riesgos es un completo entendimiento del entorno económico en que el Banco opera, a través de un fuerte conocimiento de nuestros clientes y construyendo relaciones de largo plazo basados en una comunicación frecuente y un servicio profesional hacia los consumidores financieros. Durante el 2019 se han afianzado los cambios en la estructura operativa del Banco. La Gerencia Financiera y de Riesgos ha reforzado los procesos y las actividades necesarias para asegurar la correcta administración de riesgos del banco.”</i> Según el informe de gestión (2019)</p>
<p>6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)</p>	<p>SI</p>	<p><i>“Respecto a procesos de formación, en el mes de noviembre, comenzamos a desarrollar el programa de fortalecimiento de habilidades de liderazgo para los directores de Oficina de captación y para los jefes de negocios de Microcrédito, (Participaron 11 líderes de la región centro, se pretende continuar para el 2020 con el proyecto involucrando la totalidad de líderes de la fuerza de ventas del país”</i></p>

		Según el informe de gestión (2019)
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	PE	<i>“El Banco cuenta con: - Un Código de Conducta que incluye las pautas y valores de todos los funcionarios, así como los parámetros para el conflicto de intereses. - Mecanismos de seguridad que evitan el uso de información privilegiada o reservada. - Órganos e Instancias competentes para hacer seguimiento al cumplimiento del Código de Conducta. - Procedimientos para la definición de perfiles de cargos al igual que para la evaluación de desempeño para todos los funcionarios de la Institución. - Programas de inducción a funcionarios nuevos que ingresan al Banco, relacionados con charlas de sensibilización sobre valores corporativos y una declaración de Código de Conducta que se debe firmar por todos los empleados con una periodicidad anual.” Según el informe de gestión (2018)</i>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	PE	<i>“El Banco realiza un monitoreo constante del Control Interno mediante la supervisión ejercida por los jefes o líderes de cada una de las áreas, incluida la alta Gerencia con el fin de verificar el adecuado cumplimiento de los controles de los procesos. Igualmente, realiza evaluaciones independientes mediante auditorías realizadas por la Revisoría Fiscal mediante la firma KPMG y la Auditoría Interna del Banco. Estas auditorías han generado oportunidades de mejora las cuales han sido comunicadas al Banco y al Comité de Auditoría y se han generado las acciones acordadas para corregir las posibles desviaciones presentadas.” Según el informe de gestión (2018)</i>
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	NE	Actualmente en los informes del Banco Credifinanciera no se hace referencia a este ítem, sin embargo, en la estrategia del Banco Credifinanciera, se hace una amplia alusión al apoyo que este brinda al crecimiento y desarrollo de los microempresarios del país, mediante microcréditos, para que desarrollen sus actividades comerciales, de producción y servicios.

10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	PE En los informes actuales del Banco, no se hace alusión al ítem correspondiente. Sin embargo, en un informe de Credifinanciera se menciona: <i>“Credifinanciera impulsa el crédito a microempresarios y pensionados colombianos con emisión de bonos. Los recursos se destinarán al crecimiento de la cartera de créditos de libranza entre pensionados y al microcrédito, fortaleciendo así el compromiso de Credifinanciera con la bancarización e inclusión financiera en el país.”</i>
Conclusión del Banco: Banco Credifinanciera antes ProCredit, es un banco comercial, joven, con un fuerte enfoque en el desarrollo social y ambiental de las economías donde opera. Su valor agregado se encuentra en que es una institución que se centra en prestar soluciones financieras integrales, “a la medida” de lo que realmente necesita el cliente, para permitirle así un crecimiento económico y sostenible. Su enfoque se centra en las pequeñas y medianas empresas (pymes), ya que están convencidos de que son estas las que generan el mayor número de empleos, apalancan las economías y tienen mayor potencial de crecimiento. Y no es una filosofía errónea si tomamos en cuenta que, según cifras del DANE, las pymes generan el 67% de los puestos de trabajo y aportan el 28% del PIB nacional.	
Fuentes o Documentos revisados: Credifinanciera “ <i>Quienes somos</i> ” [en línea]. En: Portal web credifinanciera.com (2020) https://www.credifinanciera.com.co/quienessomos/nuestracompania Consulta: (28 de Julio del 2020) Credifinanciera “ <i>Informe de Gestión 2019</i> ” [en línea]. En: Portal web credifinanciera.com (2019) http://www.credifinanciera.com.co/Content/docs/2020/informacionGestion/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20CA%20CF.pdf Consulta: (28 de Julio del 2020) Credifinanciera “ <i>Informe de Gestión ProCredit 2019</i> ” [en línea]. En: Portal web credifinanciera.com (2019) https://credifinanciera.com.co/Content/docs/2020/informacionGestion/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20BCF.pdf Consulta: (28 de Julio del 2020)	

Fuente: elaboración propia

En la anterior Ficha, se presentó el análisis de las principales características del Banco Credifinanciera, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: Credifinanciera en su interés de generar bienestar y prosperidad en los diferentes sectores del país, otorga un patrocinio a escuelas deportivas como lo es el caso de la escuela de voleibol que desarrolla sus actividades en las instalaciones de la Fundación Hogar Nueva Granada y en la que participan alumnos con edades entre los 9 y 16 años. En esta oportunidad el voleibol se ha convertido en una herramienta práctica para brindarles a las y los estudiantes del Colegio Fundación Nueva Granada la oportunidad de forjar sus y de escapar de la cotidianidad de la violencia juvenil en cualquiera de sus manifestaciones. Como se mencionó en la ficha, este banco está centrado en las pequeñas y medianas empresas, por medio de microcréditos, con el objetivo de potenciar este sector del mercado e impulsar así el desarrollo del país.

4.2.24 BANCO FINANDINA:

Tabla 32 Ficha de Análisis Banco Finandina

A continuación, se presenta la ficha de análisis número 24, la cual hace referencia a las Prácticas de RSE en la planeación estratégica evidenciadas en la literatura y que se reflejan en el Banco Finandina, para el cual, se hará uso del Sistema ATLAS.ti en el estudio de los Informes de gestión y sostenibilidad del banco, disponibles en la web.



24. Banco Finandina.		
Palabras Clave: RSE, Responsabilidad Social, Sector bancario, Planeación estratégica.		
Plan de Desarrollo Social: Según el portal web de oficial del Banco Finandina, este está orientado a el desarrollo personal y profesional de sus empleados, a el apoyo a la comunidad y a las actividades responsables con el medio ambiente.		
Misión: Brindar soluciones financieras de una forma diferente.		
Historia del Banco	¿Cómo definen la RSE?	Programas Bandera y Actividades de RSE
<p>1977: Inicia la operación al conformarse la sociedad: Financiera Andina de Valores S.A</p> <p>1998: La empresa es adquirida por el grupo SEISSA, a partir de ahí nace Financiera Andina S.A “Finandina”</p> <p>1999: Financiera Andina comienza su expansión a nivel nacional, teniendo presencia en las ciudades Bogotá, Cali, Villavicencio e Ibagué.</p> <p>2008: IFC se convierte en socio de la compañía dando respaldo al crecimiento y la estrategia, ejerce su opción de salida en el año 2016.</p> <p>2011: Nos convertimos en Banco Finandina S.A</p> <p>2012: Lanzamiento y emisión de la primera tarjeta de crédito.</p> <p>2013: Continúa la expansión del portafolio con créditos de consumo y libranzas.</p> <p>2015: Traslado a una moderna sede de más de 20.000 metros cuadrados a las afueras de la ciudad.</p> <p>2016: Lanzamiento de cuenta de ahorro transaccional y tarjeta débito. Inician operaciones de factoring.</p> <p>2017: Estrategia de transformación digital, banca digital y a domicilio con cero papeleos.</p> <p>2018: Rediseño de isótopo y portal web.</p>	<p>La estrategia de sostenibilidad del Banco Finandina se fundamenta en la generación de valor compartido a sus grupos de interés mediante acciones que permitan ser responsables con el medio ambiente, la sociedad y la economía; y en sintonía con los valores corporativos y la estrategia corporativa. Trabajar en forma sostenible significa innovar y asumir nuestra responsabilidad con la consolidación del negocio, la preservación de los recursos naturales y el progreso de la gente.</p>	<p>Dimensión económica</p> <ul style="list-style-type: none"> • La eficiencia económica • La actuación responsable y sostenible • La adopción de una perspectiva a largo plazo en la toma de decisiones • La innovación como motor de desarrollo de los ejes de trabajo <p>Dimensión social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación • Igualdad de oportunidades • Bienestar y salud laboral • Voluntariado corporativo • Apoyo a la innovación • Filantropía • Educación financiera <p>Dimensión ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eco-eficiencia • Iniciativas eco-amigables • Productos/ Servicios ambientales

Enfoque Reactivo, muestra con sus prácticas de responsabilidad social corporativa, (De afuera hacia adentro) un gran compromiso por sus grupos de interés más cercanos, trabajando en el desarrollo profesional de sus empleados para que ellos realicen un mejor papel dentro de la empresa, se interesan en los empleados por ser "sus principales interesados para mantener los problemas controlados". Según Van Tulder y Van der Zwart (2006)

Estrategia de RSE: Defensiva: Basada en la filantropía y con un sentido de RSE dentro de lo legalmente establecido, es un banco con un enfoque social, que apoya a personas pobres a través de un aporte mínimo en la construcción social. Según la teoría de M. Porter y M. Kramer (2006)

Indicadores de Evaluación/Ítem Teórico	E/NE/PE	Evidencias
1.El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	PE	Una Banca Sostenible como factor diferenciador: El Banco cuenta con una estructura financiera sobresaliente, un Índice de solvencia total del 14%, una rentabilidad patrimonial del 10%, activos de alta liquidez (12% del activo), ICV de tan solo el 5,7% e indicadores de cobertura de provisiones superiores al mercado.
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990)	NE	
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero (2016).	E	El compromiso que sentimos hacia nuestros grupos de interés se refleja también a través del empleo que generamos, nuestros programas de apoyo a las comunidades vecinas a la sede principal y de acompañamiento a nuestros socios de valor. Fundamentamos la actuación empresarial y social en nuestra filosofía de servicio y nuestros valores corporativos de Respeto, Responsabilidad, Colaboración, Honestidad y Servicio. Más de 1000 colaboradores hacen parte de la compañía apoyando con esfuerzo y dedicación nuestro proyecto de ofrecer experiencias memorables a través de 8 ciudades, 124 municipios de Colombia, 11 oficinas bancarias y nuestra propia

		plataforma digital, a domicilio y telefónica.
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino y Morales, (2008).	E	Acuerdo de Gestión ambiental: El acuerdo tiene como estrategias i) la generación de instrumentos que promueven el financiamiento del desarrollo con sostenibilidad a través de las facilidades de crédito y/o inversión, y programas que promuevan, el uso sostenible de los recursos naturales renovables, la protección del medio ambiente y la competitividad de los sectores productivos del país, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población; ii) Promover en los procesos internos de las entidades adheridas, el consumo sostenible de recursos naturales renovables o de bienes y servicios que de ellos se derivan; iii) Considerar en los análisis de riesgo de crédito e inversión, los impactos y costos ambientales y sociales que se generan en las actividades y proyectos a ser financiados, teniendo como base el cumplimiento de la normatividad ambiental colombiana
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	PE	INNOVACIÓN E INCLUSIÓN FINANCIERA: Durante el año 2017 Finandina lanzó al mercado “Prestadigital”, un producto de financiación de libre inversión dirigido a clientes del BANCO, cuyo trámite es totalmente remoto, en buena medida digital y dentro del cual la firma del pagaré y demás instrumentos se hace a través de mecanismos de firma electrónica. (Se refiere más a la generación de empleo que a el apoyo de empresas)
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008)	E	Formación Profesional: Se establecieron alianzas estratégicas con diferentes entidades educativas de nivel técnico y superior como el INALDE de la Universidad de la Sabana y el SENA, cuyo propósito es ofrecer programas de formación para el desarrollo de habilidades y competencias gerenciales y técnicas de los equipos de dirección. Para estos efectos fueron destinados

		<p>importantes recursos económicos que favorecieron a un buen número de colaboradores. Durante el periodo de 2017, la estrategia de talento humano estuvo dirigida a promover el desarrollo y bienestar de los empleados, buscando elevar los índices de clima organizacional, estabilidad y felicidad de los colaboradores. Las iniciativas que se llevaron a cabo para lograrlo estuvieron encaminadas a apoyar el crecimiento personal y profesional mediante la creación del programa denominado “universidad corporativa UCBFA”, el otorgamiento de becas educativas y la construcción de alianzas estratégicas con instituciones educativas de primer orden, que facilitaron la formación de un buen número de colaboradores en programas de alto nivel que contribuyeron a su formación y desarrollo profesional.</p> <p>Becas Educativas: Cerca del 14% del total de colaboradores han sido beneficiarios de becas educativas para pregrado y postgrado en diferentes carreras y programas afines con la actividad del BANCO, otorgadas a personas con resultados académicos sobresalientes en sus procesos de formación, buscando con ello promover la excelencia y la mejora continua como un atributo necesario para alcanzar los objetivos personales y profesionales. Este programa conllevó la inversión de recursos importantes en la formación y desarrollo de la gente</p>
<p>7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.</p>	E	<p>Promoción y Bienestar: Una forma de contribuir con el bienestar de la población es la de crear ambientes sanos y un ecosistema que favorezca el desarrollo de un entorno laboral sano y feliz. Para ello el BANCO promueve e incentiva la práctica del deporte y otras actividades que buscan despertar en sus colaboradores el compromiso, el trabajo en equipo y el amor por la marca. En este sentido, se desarrollaron actividades deportivas, culturales y recreativas, con el propósito de</p>

		<p>generar espacios de integración entre los trabajadores de las diferentes áreas y profundizar la experiencia de vivir el BANCO a través del deporte y la lúdica.</p> <p>El BANCO está convencido que una forma de generar desarrollo y progreso para la sociedad, es contribuir en la formación y crecimiento de su gente. Para ello ha diseñado estrategias, acciones y objetivos concretos que permiten seleccionar los mejores talentos para cubrir las vacantes con personas de alto potencial, capaces de adquirir nuevas destrezas y asumir nuevas responsabilidades en beneficio propio y del BANCO. Fue así como durante 2017 cerca del 20% de la planta de personal tuvo ascensos o movimientos que facilitaron la promoción interna y con ello la mejora de las condiciones laborales de los empleados.</p>
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque y Martínez (2011) Quienes toma cómo referente a David, en cuanto a la toma de decisiones.	E	<p>Universidad Corporativa: A través de esta iniciativa se ampliaron los conocimientos de los colaboradores en aspectos relativos a los productos, servicios y operación del BANCO, se fortalecieron los pilares de servicio con el fin de mejorar la calidad de la atención a los clientes y consumidores financiero en general, se desarrollaron competencias específicas según los perfiles y funciones de los empleados, se adelantaron procesos de capacitación en aspectos normativos claves para el negocio, se diseñaron y llevaron a cabo programas de formación interna a través del modelo de escuelas, mediante las cuales se acompañó el ingreso de los nuevos empleados con el fin de facilitar la adaptación a la cultura del BANCO y conocer los procesos relacionados con el cargo, en particular aquellos que tienen un contacto más directo con los clientes: asesores de venta y servicio telefónico, asesores de cobranza, asesores de servicio al cliente, entre otros.</p>

9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin (2006)	NE	
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra (2007).	NE	
<p>Conclusión del Banco: El Banco Finandina tiene claro el significado de RSE y sus prácticas, a nivel desarrollo profesional de sus empleados, cuidado al medio ambiente y generación de empleo muestra un buen desempeño. Tiene elementos para mejorar en cuanto al acompañamiento de los empleados en su jubilación y retiro, no refleja en sus documentos de lineamientos estratégicos un acercamiento al entorno y familia del empleado.</p>		
<p>Fuentes o Documentos revisados: Banco Finandina “Informe de RSE” [en línea]. En: Portal web <i>bancofinandina.com</i> (2020) https://www.bancofinandina.com/docs/default-source/institucionaldocs/informa-responsabilidad-social/informe-rse-definitivo_2017.pdf?sfvrsn=de84f598_2 Consulta: (29 de Julio del 2020) Banco Finandina “Presentación a Inversionistas” [en línea]. En: Portal web <i>bancofinandina.com</i> (2020) https://www.bancofinandina.com/docs/default-source/inversionistasdocs/presentaci%C3%B3n-corporativa/presentaciones-hist%C3%B3ricas/presentaci%C3%B3n-corporativa-marzo-2020.pdf?sfvrsn=b1d85e1f_0 Consulta: (29 de Julio del 2020)</p>		

Fuente: elaboración propia

En la anterior Ficha, se presentó el análisis de las principales características del Banco Finandina, el cual se llevó a cabo a través del sistema ATLAS.ti, para el estudio de los informes de gestión y sostenibilidad en cuanto a las estrategias de RSE en relación con la planeación estratégica de este banco, del cual se puede concluir que: El Banco Finandina, tiene una estrategia de RSE, fundamentada en la generación de valor compartido a sus grupos de interés mediante acciones que permitan ser responsables con el medio ambiente, la sociedad y la economía; y en sintonía con los valores corporativos y la estrategia corporativa. Además, que busca trabajar en forma sostenible, lo cual, para el banco, significa innovar y asumir su responsabilidad con la consolidación del negocio, la preservación de los recursos naturales y el progreso de sus stakeholders. Así mismo, asumen como directrices para la gestión y el desarrollo de nuestra actividad tres dimensiones: la dimensión económica, social y ambiental, las cuales son consideradas como pilares fundamentales para el cumplimiento de sus políticas de RSE, acorde a lo que se tiene previsto en la planeación estratégica.

A continuación, se presentan dos tablas: **Tabla 33** y **Tabla 34**, en las que se encuentran los resultados de cada uno de los ítems o variables analizados en las 24 entidades bancarias estudiadas en el presente trabajo, los cuales permiten tener una mayor claridad en el panorama del sector bancario en el país, en cuanto a las temáticas de planeación estratégica y responsabilidad social empresarial.

Tabla 33 Consolidado de los resultados de cada ítem analizado en los Bancos.

Indicadores de Evaluación/Ítem Teórico	Banco Agrario	Banco AV VILLAS	Bancolombia	Banco de Bogotá	Banco BBVA	B. Caja Social	Bancoomiva	Banco Davivienda	Banco Falabella	Banco de Occidente	Scotiabank Colpatria	Banco ITAU
1. El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por Fred R. David (1990)	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero, Germán. (2016).	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino, C.; Morales, M. (2008).	E	E	E	E	E	PE	E	E	E	E	E	E
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer, M.R. (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008) Oferta programas de capacitación y reentrenamiento de los trabajadores.	PE	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, S. (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de F. David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	PE	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque Orozco, Y. V., & Martínez Barón, D. (2011) Quienes toma cómo referente a F. David, en cuanto a la toma de decisiones.	PE	PE	E	E	PE	PE	PE	PE	PE	E	PE	E
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin, J. (2006)	E	PE	PE	PE	PE	E	E	E	PE	PE	E	PE
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra, J. (2007).	PE.	PE	PE	PE	PE	NE	PE	PE	PE	PE	NE	PE

Continuación Tabla 33 Compacto de los resultados de cada ítem analizado en los Bancos.

Indicadores de Evaluación/Ítem Teórico	Banco Popular	Banco Pichincha	Banco Santander	Bancamía	Banco W	B. Mundo Mujer	Bancomp artir	Banco Serfinanza	Citibank	Banco GNB	Credifinanciera	Banco Finandina
1. El Banco, considera que la planeación estratégica le permite a la organización, obtener una ventaja competitiva mediante el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque, según el pensamiento de Porter (2008)	E	E	PE	E	E	PE	E	E	E	PE	E	PE
2. La organización considera que la P.E. facilita la toma de decisiones del banco, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por Fred R. David (1990)	E	E	E	E	E	NE	PE	E	PE	PE	PE	NE
3. El Banco encuentra una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, según lo expuesto por Guerrero, Germán. (2016).	E	E	NE	E	E	E	E	E	E	E	NE	E
4. El Banco tiene incorporadas las prácticas de RSE en su estrategia, así como su agenda de inversión. Según Cancino, C.; Morales, M. (2008).	E	E	E	E	PE	NE	PE	PE	PE	E	NE	E
5. La organización considera las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer, M.R. (2013). Citando a Porter sobre la creación de Ventaja Competitiva.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	PE	PE
6. Relación de los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación) Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008) Oferta programas de capacitación y reentrenamiento de los trabajadores.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
7. Relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) Restrepo, S. (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de F. David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.	E	E	E	PE	E	E	PE	PE	PE	NE	PE	E
8. Participación de los empleados en las gestiones del banco. Duque Orozco, Y. V., & Martínez Barón, D. (2011) Quienes toma cómo referente a F. David, en cuanto a la toma de decisiones.	NE	PE	E	PE	PE	E	PE	PE	PE	E	PE	E
9. Relación con el entorno del empleado. (Familia) Austin, J. (2006)	E	PE	E	E	E	E	E	NE	E	PE	NE	NE
10. Relación / acompañamiento con los jubilados y personal despedido. Sierra, J. (2007).	E	NE	E	NE	PE	NE	NE	PE	PE	NE	PE	NE

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34 Resultados por respuesta en cada ítem.

ITEM	E	NE	PE	Total
1	20	0	4	24
2	18	2	4	24
3	22	2	0	24
4	17	2	5	24
5	22	0	2	24
6	23	0	1	24
7	17	1	6	24
8	7	2	15	24
9	12	3	9	24
10	2	8	14	24

Fuente: Elaboración propia

El primer ítem, el cual hace énfasis en si los Bancos, consideran que la planeación estratégica les permite a la organizaciones, obtener una ventaja competitiva, según el pensamiento de Porter (2008) se obtuvo los siguientes resultados: 21 de los 24 bancos analizados, responden de forma evidente a este ítem, mientras que 4 lo hacen de manera parcial y ninguno considera que este tema no es importante, de la misma manera, frente al segundo ítem, el cual considera que la planeación estratégica facilita la toma de decisiones de los bancos, tanto internas como externas, en un enfoque objetivo y sistemático para el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con lo planteado por David (1990), se pudo identificar que 18 bancos responden de manera evidente, 4 de manera parcial y tan solo 2 de manera no evidente; por tal motivo, se concluye que la mayoría de los bancos comerciales del país, le dan un papel importante al tema de la planeación estratégica dentro de su gestión.

Continuando con el análisis de los resultados, en el ítem 3, el cual enfatiza en que los Bancos encuentran una relación entre la RSE y la estrategia, la estructura organizacional y stakeholders, se identificó que 22 bancos evidencian que obedecen a este ítem, cumpliendo con lo expuesto por Guerrero (2016) tan solo 2 no lo evidencian, mientras que ninguno lo hace de manera parcial. Siguiendo en esta línea, el Ítem 4, se pudo identificar que 17 de los 24 bancos analizados, evidencian tener incorporadas prácticas de RSE en su estrategia y tan solo 2 de estos no evidencian cumplir con esta variable; así mismo, el ítem 5 Se identificó que 22 Banco evidencian que consideran a las prácticas de RSE, como un determinante para el cambio en el tejido empresarial, para la superación de las crisis económicas y la gestión del riesgo, de acuerdo a Balaguer (2013). Mientras que 2 lo hacen de manera parcial y ninguno no evidencia que sea importante, razón por la cual, se concluye que las prácticas de RSE en la planeación estratégica de los bancos, es fundamental para el cumplimiento de sus objetivos.

Los resultados obtenidos en el ítem 6, reflejan que 23 Bancos presentan una relación entre los lineamientos estratégicos con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores a través de planes de bonificaciones, reconocimientos, promociones, incentivos para educación, entre otros, cumpliendo con lo planteado por el Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (2008) mientras que solo 1 de los 24 bancos no evidencia este ítem.

El bienestar para los empleados (Casino, transporte, recreación etc.) es fundamental para que las actividades de RSE se lleven a cabo de manera positiva, es por ello que esta temática se evaluó en el ítem 7, obteniendo los siguientes resultados: 17 bancos, presentan una relación de los lineamientos estratégicos con la distribución de los servicios de bienestar de la empresa en los empleados, mientras que 6 lo hacen de mera parcial y tan solo 1 no evidencia esta variable; en línea con lo planteado por Restrepo (2016) Teniendo en cuenta los conceptos de F. David, para el cumplimiento de los Objetivos y metas organizacionales y de RSE.

Otra de las temáticas evaluadas fue la Participación de los empleados en las gestiones del banco, lo cual se evaluó en el ítem 8 en el que se puede evidenciar que 7 de los bancos si cumplen con esta variable, y 15 lo hacen de manera parcial, mientras que solo 2 no lo evidencian. De manera que se puede concluir que este ítem presenta uno de los temas a los cuales le deberían apuntar los bancos en la actualidad, en aras de mejorar su rendimiento en cuanto a las prácticas de RSE.

En cuanto a la Relación con el entorno del empleado, 12 de los 24 bancos analizados, evidencian realizar actividades que buscan integrar las familias de los colaboradores con las actividades de la empresa, 9 de estos lo hacen de manera parcial, cumpliendo con lo planteado por Austin (2006) mientras que 3 no evidencian el cumplimiento en este tema; por lo cual se puede considerar que la relación con el entorno del empleado, es uno de los factores a los que le debe apostar los bancos para cumplir con las actividades de RSE planeadas.

Finalmente, el último ítem evaluado, hace énfasis en la relación y el acompañamiento con los jubilados y personal despedido, del cual, 14 bancos responden de manera parcial a este tema, 8 lo hacen de manera no evidente y tan solo 2 evidencian el cumplimiento con esta temática acorde a lo planteado por Sierra (2007), Por tal motivo, se considera a esta variable como una de las principales debilidades encontradas en los bancos analizados en el presente trabajo, a la cual se proponen prestar más atención por parte de estos, para el cumplimiento de sus objetivos y metas de RSE.

Es de destacar que a pesar de las diferencias en la presentación de la datos, en los informes anuales de estas organizaciones, puede evidenciarse que la sociedad en general, como uno de sus grupos de interés, ha recibido una inversión significativa de recursos, si bien es cierto, que según la información recolectada, los montos invertidos no superan el 1.2% con respecto a las utilidades, la cantidad de dinero que se destina a todos los aspectos involucrados en RSE continúa siendo alta, y las iniciativas generadas impactan a un número significativo de personas, involucrando a comunidades aisladas, en condiciones de pobreza o con mayores dificultades para acceder a servicios financieros, educativos y de salud.

Por otra parte se detectó que en muchos de los bancos existen políticas claras sobre sostenibilidad, evento que de acuerdo a Vergara y Vicaria (2009) demuestra que cuando las organizaciones involucran un compromiso socialmente responsable, a sus prácticas, a sus actividades y a su filosofía, entonces se convierten en organizaciones, cuyo enfoque está enlazado con el desarrollo sostenible, ya que se muestra enmarcado en la capacidad que tiene la empresa de gestionar de manera sustentable la relación entre los recursos económicos, sociales y ambientales aplicados a la realización de su actividad, así, ser sustentable a nivel económico implica que existe una renta superior al capital invertido; a nivel medioambiental, se evidencia en que las actividades empresariales no afectan negativamente el medio ambiente y a nivel social, corresponde con que las organizaciones logren devolver a la comunidad lo que esta recibe de ella, en otras palabras aportando valor social, capital social y desarrollo.

Tabla 35 Enfoques y estrategias de RSE en el sector Bancario de Colombia.

La siguiente tabla, muestra un panorama general de los enfoques y estrategias de RSE que utilizan las 24 entidades bancarias estudiadas en el presente estudio, la cual permite tener una mayor claridad del sector bancario de Colombia, en cuanto a las temáticas de planeación estratégica y responsabilidad social empresarial.

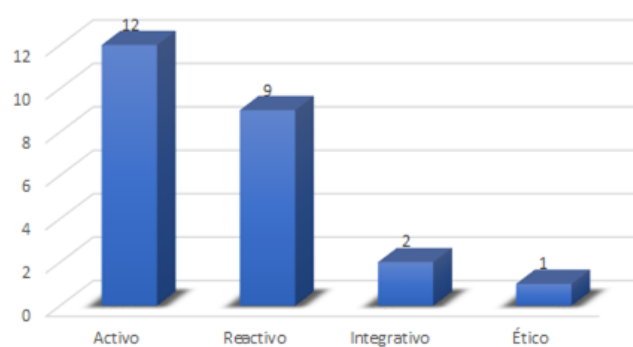
Banco		Enfoque	Estrategia
1. Banco Agrario (Estatel)		Reactivo	Defensiva
2. AV Villas		Activo	Proactiva
3. Bancolombia		Activo	Proactiva
4. Banco de Bogotá		Activo	Proactiva
5. BBVA		Integrativo	Acomodativa
6. Banco Caja Social		Activo	Defensiva
7. Bancoomeva		Reactivo	Acomodativa
8. Davivienda		Activo	Proactiva
9. Banco Falabella S.A.		Activo	Proactiva
10. Banco de Occidente		Ético	Proactiva
11. Scotiabank Colpatría		Activo	Acomodativa
12. Banco Itaú CorpBanca		Activo	Adaptativa
13. Banco Popular		Reactivo	Defensiva
14. Banco Pichincha S.A.		Interactivo	Acomodativa
15. Banco Santander.		Activo	Proactiva
16. Bancamía S.A.		Reactivo	Defensiva
17. Banco W S. A		Reactivo	Defensiva
18. Banco Mundo Mujer.		Reactivo	Defensiva
19. Bancompartir		Reactivo	Defensiva
20. Banco Serfinansa		Activo	Defensiva
21. Citibank		Activo	Proactiva
22. Banco GNB Sudameris		Activo	Proactiva
23. Banco Credifinanciera		Reactivo	Defensiva
24. Banco Finandina.		Reactivo	Defensiva
Resumen			
Enfoque	Total	Estrategia	Total
Activo	12	Defensiva	10
Reactivo	9	Proactiva	9
Integrativo	2	Acomodativa	4
Ético	1	Adaptativa	1
Total. Bancos	24	Total. Bancos	24

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 35, presenta el panorama general de los enfoques y estrategias de RSE que utilizan los principales Bancos privados con presencia en el país. En cuanto a los enfoques se puede evidenciar que la mayoría de los bancos, presentan un enfoque Activo en cuanto a RSE se refiere, ya que 12 de los 24 bancos analizados, se enfocan de manera activa (De adentro hacia afuera), tienen presente el deber ser a largo plazo, gestionando la empresa en la sociedad, se

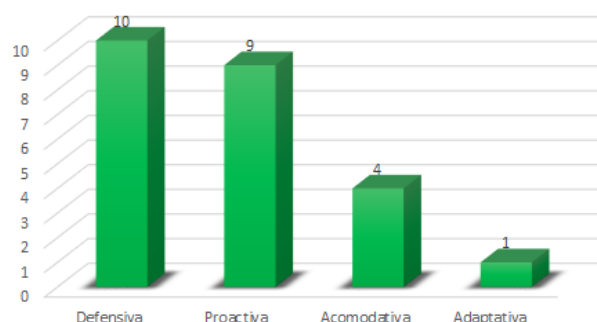
preocupan por tener valores corporativos, una buena imagen corporativa y que sus prácticas no vayan en contra del medio ambiente y de la sociedad en general. El segundo enfoque más utilizado es el Reactivo con 9 de los 24 bancos analizados, este enfoque presenta liderazgo e iniciativas sociales y Presenta sensibilidad social corporativa, (de afuera hacia adentro), buscando gestionar la empresa en la sociedad; El tercer enfoque más utilizado fueron el integrativo con 2 de los 24 donde se destacan BBVA y Banco Pichincha, al integrar todas sus filiales a nivel mundial trabajando bajo una misma estrategia de RSE, la cual incluye las demandas sociales como medio de legitimación y reputación empresarial, produciendo no solo efectos económicos sino también sociales. Finalmente, el enfoque menos utilizado fue el Ético, siendo el Banco de Occidente, el único en utilizar este enfoque como referente, al actuar en condiciones éticas de responsabilidad, carácter e idoneidad profesional, primando el interés general sobre el interés particular.

Figura 6 Enfoques de RSE



Fuente: Elaboración propia

Figura 7 Estrategias de RSE



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las estrategias de RSE se puede evidenciar que la más utilizada es la Defensiva, al haber 10 de los 24 bancos analizados que presentan esta estrategia, la cual está basada en la filantropía dentro de lo legalmente establecido y presenta un alcance social cuyo objetivo es que los pobres no sean tan pobres a través de su aporte en la construcción social. La segunda estrategia más utilizada es la proactiva

con 9 bancos, la cual presenta liderazgo e iniciativas sociales, basadas en los programas banderas de cada entidad, los cuales tienen un amplio componente de inmersión social, atendiendo a todos sus grupos de interés, en aras de mejorar su imagen corporativa, aportando de esta manera a la construcción social. La tercera estrategia más utilizada es la Acomodativa presente en 4 bancos de un total de 24 analizados, la cual busca cumplir con lo requerido éticamente, buscando mejorar su imagen corporativa ante la sociedad, pretendiendo mejorar la calidad de vida de sus grupos de interés; Finalmente la estrategia menos utilizada fue la Adaptativa siendo ITAU el único banco en Colombia con esta estrategia de RSE, la cual está orientada hacia la generación de valor, la cultura y la innovación por medio de tres frentes de trabajo: financiación sostenible, gestión ambiental responsable, y educación financiera.

La anterior tabla también permite hacer un análisis de la combinación de enfoques y estrategias más utilizados, entre las que se encuentran la mezcla Activo-Proactiva como la más utilizada, puesto que 8 de los 24 bancos hacen esta combinación de enfoque y estrategia, del mismo modo a esta le siguen la combinación, Reactivo-Defensiva, la cual se repite en 7 de las 24 entidades bancarias analizadas en el presente trabajo. Lo cual deja como precedente que estas

Antes de presentar las conclusiones de los resultados de los análisis realizados en los Bancos comerciales, se presenta la nube de palabras o nube de etiquetas, que arroja el sistema Atlas Ti. La cual muestra una representación visual de las palabras clave que conforman esta investigación, en donde el tamaño es mayor para las palabras que se repiten con mayor prominencia a lo largo del trabajo. Además, mediante la siguiente figura, se busca estimular las inteligencias lingüística y visual a la vez que desarrolle la capacidad de síntesis.

[illegible]

En la Figura 6, se identifican aquellas palabras clave que se repitieron con mayor frecuencia en el presente trabajo investigativo. Mediante esta representación visual, se pueden observar que las palabras aparecen en diferentes colores y tamaños, dentro de las cuales cabe destacar: Banco, Responsabilidad, Social, Colombia, Gestión, Sector, Educación, País, entre muchas otras que fueron las más destacadas a lo largo del tiempo de la investigación. Esta metodología es muy útil para visualizar las palabras clave del contenido trabajado y para visualizar las ideas principales de la RSE en el sector Bancario en Colombia.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La RSE es una iniciativa que ha logrado instaurarse al interior de diferentes tipos de organizaciones, transformando sus políticas, valores y estrategias de competencia, las entidades bancarias como parte fundamental en el desarrollo económico de cualquier país han mostrado a lo largo del tiempo diferentes acciones orientadas a retribuir en alguna medida a los habitantes y contextos en los cuales desarrollan sus actividades económicas, en el caso de las veinticuatro entidades seleccionadas para este análisis; la RSE constituye un elemento clave en su quehacer, aportando de manera constante programas, actividades e iniciativas, cómo se puede evidenciar en cada una de las fichas de análisis presentadas previamente.

5.1 Discusión y recomendaciones:

La principal limitación de esta investigación es la cantidad y tipo de información con la que se trabaja, en su mayoría son documentos oficiales que presentan los Bancos en sus plataformas Web. Este es un trabajo que, si bien nace de una ponencia de investigación que realiza una revisión documental sobre la RSE, se debe seguir analizando, y replanteando el panorama amplio y complejo que tiene la RSE y el sector Bancario en Colombia.

Los Autores del presente trabajo, plantean la necesidad de que los Bancos Comerciales en Colombia generen e incorporen en su estrategia corporativa iniciativas que estén orientadas al desarrollo social, el crecimiento profesional y personal de sus empleados, el cuidado con el medio ambiente y a ser responsables con todos sus grupos de interés, lo anterior le brindara un reconocimiento social, tendrá empleados más motivados, unos stakeholders más complacidos, lo que desemboca en una gran ventaja competitiva.

Las prácticas de RSE incorporadas en los valores corporativos y mostrados hacia todos los grupos de interés son herramientas que los Bancos Comerciales en Colombia pueden incluir en sus estrategias al generar sentido de pertenencia, bienestar de los empleados, relaciones con los proveedores, adquisición de clientes, incluso autores como Philip Kotler “El padre del Marketing moderno plantea que aplicar prácticas de RSE mejorar la imagen corporativa.

Incorporar prácticas de RSE es bien recibido por los consumidores en general, estas prácticas generan una asociación de las Empresas con la competitividad y la innovación incluso también con los valores, la cultura verde y el compromiso social lo anterior se vuelve llamativo para los stakeholders, estos se sentirán identificados con los valores corporativos de los bancos, se mantendrán fieles a estos. También estas prácticas traerán más clientes y mejores garantías para que los bancos puedan mantenerse sólidos en el mercado.

Teniendo en cuenta que la sostenibilidad es un acto de equilibrio, entre lo económico, lo ambiental y lo social, para qué la sociedad pueda perdurar y con ello los propios Bancos, objeto de esta investigación, son estos mismos quienes deben implementar modelos de Responsabilidad social empresarial (RSE), qué no es otra cosa que el compromiso que tienen todas las entidades bancarias y empresariales, ante los impactos que sus decisiones y actividades generan en sus comunidades y el medio ambiente que los rodea.

Entendiendo que la RSE, es un acto voluntario, pasando de las buenas intenciones a las buenas acciones, la presente investigación, deja demostrado, que, con una adecuada y amplia divulgación de la misma, se obtienen múltiples beneficios, tanto para la banca comercial y estatal cómo para sus grupos de interés. Por lo tanto, es de vital importancia, que la banca nacional, sea eje del compromiso social, mientras genera ganancias, en un largo y mediano plazo, que se resume en la sostenibilidad, ya que el corto plazo queda para el día a día de los mercados financieros, para dar liquidez a los bancos, pero la sostenibilidad es la que garantiza la fiabilidad del sector bancario.

Esta investigación indica que la banca que genera procesos a largo plazo tiene tendencia a desaparecer, tanto sus productos y servicios cómo la entidad misma. En muchos casos los bancos que lanzan productos financieros pensando en el corto plazo y en el beneficio particular y no realmente en el cliente, quien muchas veces desconoce el producto que le ofrece la banca, por lo que es un error ofertar determinados productos a las personas que no tienen la cultura financiera ni la capacidad para responder a estos productos de buena manera; sin embargo, también es bueno saber hasta qué punto los grupos de interés de cada banco conocen la labor social que estos realizan, ya sea por su fiabilidad, por su rating o simplemente por obtener una mejor ganancia.

En Colombia, existen Bancos Comerciales que han incorporado prácticas de RSE a sus planteamientos estratégicos, ejemplo de estos son Bancolombia, Davivienda, Grupo aval, Banco caja social y Banco Agrario. A nivel mundial se destaca Bancolombia, qué en sostenibilidad, fue reconocido como el banco más sostenible del mundo en el año 2018 según el Índice Dow Jones. Cabe resaltar que la Responsabilidad Social no es cuestión de mercadeo, no es un área, no es un nombre ostentoso, no son los programas, sino que es una actitud, una definición estratégica, es sentirse actores de una sociedad que permite en ella, generar valor y crear riqueza y por eso es a esa sociedad a quien se le debe retribuir. Por Ejemplos, Bancolombia actualmente, ha continuado con los planes de RSE, posicionándolo cómo el banco con más y mejor proyección nacional e internacional del país.

También se debe resaltar al grupo AVAL, el cual ha garantizado el bienestar de sus más de 111.000 colaboradores, el futuro de las nuevas generaciones y la rentabilidad de las mismas, para lo cual ha definido cinco pilares, estratégicos: Gobierno corporativo, riesgo, eficiencia corporativa, desempeño económico, talento humano y entorno, lo cual brinda excelencia en sus servicios.

El Banco Davivienda, es otro de los bancos más destacados del país, bajo su eslogan: “Donde está el Ahorrador feliz, enriquecer la vida con integridad es nuestro propósito superior” lo cual ha logrado a través de la generación de prosperidad, bienestar y alegría en la vida de las personas, trabajando día a día por brindar experiencias que faciliten la vida de los clientes, ayudándolos a construir el patrimonio de sus familias, el desarrollo empresarial y la financiación de proyectos que aporten al crecimiento de los países donde está posicionado el banco.

El Banco Caja social, el cual pertenece a la fundación grupo social, cuya responsabilidad social se centra en el bienestar social de los grupos más vulnerables, madres cabezas de familia, pequeñas y medianas empresas y el fomento del empleo, es otro de los bancos comerciales que vale la pena resaltar en el presente estudio.

En cuanto al Banco Agrario, por ser el banco del estado, debería de contar con planes que beneficien a todos los colombianos y su RSE debería estar centrada para toda la población del territorio nacional, lo cual no es así, ya que se fundamenta en generar políticas que benefician a los ricos ya que sus planes de apoyo a los menos favorecidos no son los más idóneos, lo cual quedó demostrado ante la situación que se vive frente a la pandemia generada por el COVID 19.

Como se puede observar en la información presentada anteriormente, en los resultados generados por la investigación, los aportes planes y programas que han desarrollado estas entidades pertenecientes al sector financiero colombiano, han sido de gran impacto y han generado múltiples beneficios a la sociedad.

Con el fin de evaluar a través de un indicador objetivo y reconocido, el papel de las entidades financieras sobre la RSE, se recurrió a consultar el índice de Dow Jones, mundialmente conocido ya que las empresas que logran pertenecer a este prestigioso grupo demuestran que cumplen de manera óptima con los altos estándares de gestión sostenible y que aplican exitosamente sus Políticas de desarrollo en la Responsabilidad Social Empresarial. Teniendo en cuenta esto se revisó sobre la participación de las empresas colombianas en este ranking encontrando que las compañías que se mantienen o ingresaron en 2019 son:

Tabla 36 Compañías Colombianas en el índice de sostenibilidad Dow Jones 2019

Compañías Colombianas en el índice de sostenibilidad Dow Jones	
Índice Global	Índice Mercados Emergentes
Bancolombia	Almacenes Éxito
Cementos Argos	Banco Davivienda
Ecopetrol	Bancolombia
Grupo Argos	Cementos Argos
Grupo de Inversiones Suramericana	Ecopetrol
Grupo Nutresa	Empresa de Energía de Bogotá
	Grupo de Inversiones Suramericana
	Grupo Nutresa

Fuente: Revista Dinero 2019

Como se puede observar en la Tabla anterior dentro de este selecto grupo sólo participan dos entidades bancarias, objeto de este estudio, lo cual refuerza el argumento anterior sobre los bancos pioneros en RSE en el país, con las siguientes características encontradas para cada uno así:

Bancolombia: Con un puntaje de 85 sobre 100, Bancolombia se ubicó a sólo un punto del líder manteniéndose como uno de los bancos más sostenibles del mundo. La entidad ha permanecido en los primeros lugares del Dow Jones Sustainability Index por varios años consecutivos (ingreso en 2012 al índice). En 2019 obtuvo un percentil de 98, lo que quiere decir que esta organización fue superior al 98% de los bancos evaluados. 202 fueron los bancos invitados y de ellos fueron evaluados 175. Tan solo 25 ingresaron al índice mundial.

Davivienda: Esta institución financiera ha sido incluida dentro del Índice de Sostenibilidad Global del Dow Jones durante 6 años. En esta oportunidad Davivienda fue reconocido como uno de los 36 bancos más sostenibles del mundo. En el índice de mercados emergentes (MILA), figuró como una de las 14 empresas financieras más sostenibles. Davivienda le está apostando a la promoción de una construcción sostenible, por esto durante el año anterior, financiaron proyectos con beneficio ambiental por cerca de \$907.000 millones.

Es satisfactorio observar cómo cada vez más aumenta el número de empresas que se comprometen a lograr impactos positivos cuantificables, además se evidencia que seguirán trabajando en proyectos dirigidos a clientes, proveedores y funcionarios en los que se promueven e impulsan negocios de energías renovables y construcción sostenible. Lo anterior invita a realizar algunas reflexiones y preguntas:

Como se puede ver, los bancos informan grandes aportes en cuanto a responsabilidad social, pero solo dos de estos están calificados por el índice Dow Jones, que es uno de los más importantes en cuanto a RSE, ¿Qué está pasando entonces con los demás bancos? ¿No se está haciendo lo suficiente para evitar y prevenir los impactos negativos en la sociedad, el medio ambiente y las comunidades?

Como todos saben los niveles de utilidad de los bancos, es decir sus márgenes de ganancia son bastantes altos. Por lo que cabe preguntarse entonces ¿Por qué las inversiones en RSE no son mayores? ¿Será que los bancos realizan sus inversiones en Responsabilidad Social buscando solo beneficios tributarios o por cumplir con cánones estatales?

Se debe ser consciente que las acciones que realizan los bancos en cuanto a RSE son necesarias, importantes y de gran impacto, sin embargo, ¿se debe cuestionar si esta inversión se debe realizar más en las ciudades con mayor pobreza y vulnerabilidad como son la Guajira, Chocó, Magdalena? Por mencionar algunas.

Como conclusión también se puede determinar que la tendencia de inversión por parte de los bancos, en Responsabilidad Social Empresarial que se evidencia mediante esta revisión documental, es la siguiente:

Figura 9 Tendencia de inversión en RSE de los Bancos Comerciales en Colombia.



Teniendo en cuenta estos aspectos, la recomendación que respetuosamente se hace y se identifica en el desarrollo de este trabajo investigativo, es buscar cómo incentivar y motivar a las entidades Bancarias presentes en Colombia, para que focalicen su inversión en RSE, hacia el desarrollo sostenible industrial de las empresas colombianas. Esto a través de facilitarles el acceso a los créditos de inversión mediante tasas blandas y mayores facilidades de pago. Lo anterior teniendo en cuenta que, por medio de estas acciones, las empresas pueden hacer unas mayores inversiones en RSE, multiplicando así los efectos de la misma, situación imprescindible y necesaria para nuestro país tan necesitado de progreso y desarrollo.

Es fundamental tomar conciencia de que uno de los enemigos principales de la RSE en los países en vía de desarrollo como Colombia, es la corrupción, ya que este problema muchas veces no deja que dichos planes y programas cumplan con sus objetivos. Por tal motivo se recomienda que tanto el banco comercial como el estatal, centren sus esfuerzos en mitigar el impacto de la corrupción y luchar con ética por una sociedad mejor, con una menor desigualdad entre las personas que la conforman.

El desarrollo de la responsabilidad social empresarial, en la banca nacional, debe seguir centrada en tener un mejor planeta, menos contaminado, personas más educadas, sociedades menos violentas, generación de empleo digno, igualdad de género, eliminar la discriminación social, ya sea de raza, religión o género, entregando su mejor esfuerzo y trabajando en la consecución de una mejor calidad de vida, lo cual a la postre, representará una muy buenas utilidades y empresas más sostenibles, las cuales atraerán mayor inversión extranjera y enriquecimiento al país.

Finalmente, cabe resaltar que este no es el final, sino el inicio para nuevas investigaciones en el cual se hace una invitación a los Bancos Comerciales Colombianos a que incorporen prácticas de Responsabilidad Social Empresarial dentro de sus dinámicas estratégicas y operacionales, prácticas que sean realmente significativas y de impacto social, que ayuden al desarrollo económico, al bienestar de sus stakeholders y al crecimiento del país.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Austin, J. (2006) Effective management of social enterprises: Lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica. Massachusetts Harvard University Press.
- Andrews, K. (1971). The Concept of Corporate Strategy. Homewood III. Dow- Jones Irwin., Preface iii.
- Bancamía. (2020). Sobre Nosotros. Recuperado 19 de julio de 2020, de <https://www.bancamia.com.co/sobre-nosotros>
- Bancamía. (2019). Informe de Gestión Sostenible 2019. Bancamia.com.co. Recuperado 19 de julio de 2020, de https://www.bancamia.com.co/uploads/default/about_us_multiples/2949dc88af617894e9289e6a88732d3a.pdf
- Bancamía. (2018). Informe de Gestión Sostenible 2018. Bancamia.com.co. Recuperado 19 de julio de 2020, de https://www.bancamia.com.co/uploads/default/about_us_multiples/866527f241f1760b648c6c7391ad1578.pdf
- Banco Agrario. (2016). Misión y Visión. Recuperado 10 de julio de 2020, de <https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/Entidad.aspx>
- Banco Agrario. (2018). Guía Programa Social y Ambiental Proyectos VISR. Recuperado 10 de julio de 2020, de https://www.bancoagrario.gov.co/Vivienda/Documents/2017/guia_de_trabajo_social_y_ambiental.pdf
- Banco Agrario. (2018). Informe de Sostenibilidad 2018. Recuperado 10 de julio de 2020, de <https://www.bancoagrario.gov.co/RSE/Documents/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%20y%20Sostenibilidad%202018.pdf>
- Banco Agrario. (2016). Informe de Sostenibilidad 2016. Recuperado 10 de julio de 2020, de https://www.bancoagrario.gov.co/RSE/Documents/InfoSostenibilidad_2016.pdf
- Banco AV Villas. (s. f.). Acerca de AV Villas. Recuperado 10 de julio de 2020, de https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banco/acerca-avvillas/!ut/p/z1/jZDBCoMwDIafxqvJcIruVthBpDBhiC6X4UZXHdVK7fT1J3gabJ25JXzfHxIgqID6emplbVvd12rpLxRdeZ5EabJHHuc8RlakWRqdjtmOh1A6gOCchkBbfPxRDLf5DoDc8SWQY8V6wb-MDEgqfVvfxfpbEEsgIx7CCOO_zDJurB3Gg4cezvPsS62lEv5ddx5-Uxo9Wqg-SRi6oqjwGaqJszcBHKLR/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

- Banco AV Villas. (2014). Revisión Anual de Calificación. Recuperado 10 de julio de 2020, de <https://www.avvillas.com.co/wps/wcm/connect/avvillas/0535b301-b001-4ab5-b6cd-468384cb00fd/value-25-de-mar.pdf?MOD=AJPERESyCVID=ljKxeqn>
- Banco AV Villas. (2020). Informe de Valor Social 2019. Recuperado 10 de julio de 2020, de <https://www.avvillas.com.co/wps/wcm/connect/avvillas/715a1df6-17c5-4027-af45-6d3df37cb323/informevalor-social-2019.pdf?MOD=AJPERESyCVID=n4Na8eW>
- Banco AV Villas. (2019). Informe de Valor Social 2018. Recuperado 10 de julio de 2020, de <https://www.avvillas.com.co/wps/wcm/connect/avvillas/d57c8105-e917-42f3-8dd1-44ee66bbeb36/informevalor-social-2018.pdf?MOD=AJPERESyCVID=mD6iHkL>
- Bancolombia. (2020). Quienes somos. Recuperado 11 de julio de 2020, de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos>
- Bancolombia. (2020). Planear el primer mandamiento. Recuperado 11 de julio de 2020, de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/administracion-y-finanzas/planear-primer-mandamiento>
- Bancolombia. (2020). Sala de prensa. Recuperado 11 de julio de 2020, de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/productos-servicios/cuenta-pension-digital>
- Bancolombia. (2020). Reporte de Sostenibilidad 2019. Recuperado 11 de julio de 2020, de https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/4f031b1d-37a5-4b9b-b845-70bdd1a991f4/Crecimiento_rentable_y_sostenibilidad.pdf?MOD=AJPERESyCVID=nbMTpBA
- Banco de Bogotá. (2020). Nuestro Banco. Recuperado 11 de julio de 2020, de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision#:~:text=y%20del%20pa%C3%ADs.,Misi%C3%B3n,valor%20que%20esperan%20los%20accionistas>
- Banco de Bogotá. (2020). Responsabilidad Social. Recuperado 11 de julio de 2020, de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/trabaja-con-nosotros/responsabilidad-social>
- Banco de Bogotá. (2019). Informe de Sostenibilidad. Recuperado 11 de julio de 2020, de https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/sobre-el-banco/informe-de-gestion/2019/ig-bdb-2019_cap-1.pdf

- Banco de Bogotá. (2019). Nuestro Banco en Colombia. Recuperado 11 de julio de 2020, de https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/sobre-el-banco/informe-de-gestion/2019/ig-bdb-2019_cap-2A.pdf
- Banco BBVA. (2020). Información corporativa. Recuperado 12 de julio de 2020, de <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/#bbva-en-el-mundo%20>
- Banco BBVA. (2019). Informe de sostenibilidad. Recuperado 12 de julio de 2020, de <https://www.bbva.com.co/content/dam/public-web/colombia/documents/home/body/inversionista/espanol/responsabilidad-corporativa/Informe-Anual-2019.pdf>
- Banco BBVA. (2020). Informes Responsabilidad Corporativa. Recuperado 12 de julio de 2020, de <https://www.bbva.com.co/personas/atencion-al-inversionista/responsabilidad-corporativa.html>
- Banco Caja Social. (2020). Información corporativa. Recuperado 13 de julio de 2020, de <http://bancosdecolumbia.com.co/banco-caja-social>
- Banco Caja Social. (2020). Informe de Gestión 2019. Recuperado 13 de julio de 2020, de <https://www.bancocajasocial.com/portalserver/content/atom/ed3567c4-64a3-462a-93a4-7c6466ef50e8/content/07-FOOTER/1-Informacion-Corporativa/1-Acerca-de-Nosotros/2-Gestion/2-Informe-de-Gestion/Informes-de-Gestion-PDF/Informe-de-Gestion-2019.pdf?id=15008a11-1395-4911-8794-8b1d118fe31f>
- Banco Caja Social. (2016). Informe de Gestión 2016. Recuperado 13 de julio de 2020, de <https://www.bancocajasocial.com/portalserver/content/atom/ed3567c4-64a3-462a-93a4-7c6466ef50e8/content/7-FOOTER/1-Informacion-Corporativa/1-Acerca-de-Nosotros/2-Gestion/2-Informe-de-Gestion/Informes-de-Gestion-PDF/Informe-Gestion-2016.pdf?id=44837a7f-1559-4934-af46-50a410a195a1>
- Bancoomeva. (2020). Direccionamiento estratégico. Recuperado 13 de julio de 2020, de <https://www.bancoomeva.com.co/index.php?id=9201>
- Bancoomeva. (2019). Informe de sostenibilidad 2018. Recuperado 13 de julio de 2020, de https://www.bancoomeva.com.co/fileadmin/user_upload/informe_cop_bancoomeva_f.pdf
- Bancoomeva. (2019). Informe anual 2018. Recuperado 13 de julio de 2020, de https://www.bancoomeva.com.co/fileadmin/user_upload/informe_anual_bancoomeva_2018.pdf
- Banco Falabella. (2020). Quienes somos. Recuperado 14 de julio de 2020, de <https://www.bancofalabella.cl/quienes-somos>

- Banco Falabella. (2020). Nuestra Empresa RSE. Recuperado 14 de julio de 2020, de <https://www.falabella.com.co/falabella-co/page/RSE?staticPageId=16600003>
- Banco Falabella. (2020). Reporte de Sostenibilidad 2019. Recuperado 14 de julio de 2020, de https://downloads.ctfassets.net/p6eyia4djstu/7muD44ioQNcNcsZE32Tprg/3dd4f8af27c80a4900f95ec03ddb97a7/Reporte_Sostenibilidad_Falabella_Financiero_2019_sin_logo_GRI.pdf
- Banco Falabella. (2019). Reporte de Sostenibilidad 2018. Recuperado 14 de julio de 2020, de https://downloads.ctfassets.net/p6eyia4djstu/1W200Wmp4BM3QGcXmxJgDN/ae38d11fa560e173885a462801c7537e/REPORTE_SOSTENIBILIDAD_FIF_2018.pdf
- Banco Falabella. (2018). Informe de Clasificación Feller rate. Recuperado 14 de julio de 2020, de <https://www.feller-rate.com/general2/bancos/bfalabella1806.pdf>
- Banco Finandina. (2020). Informe de RSE. Recuperado 29 de julio de 2020, de https://www.bancofinandina.com/docs/default-source/institucionaldocs/informar-responsabilidad-social/informe-rse-definitivo_2017.pdf?sfvrsn=de84f598_2
- Banco Finandina. (2020). Presentación a Inversionistas. Recuperado 29 de julio de 2020, de https://www.bancofinandina.com/docs/default-source/inversionistasdocs/presentaci%C3%B3n-corporativa/presentaciones-hist%C3%B3ricas/presentaci%C3%B3n-corporativa-marzo-2020.pdf?sfvrsn=b1d85e1f_0
- Banco de Occidente. (2020). Quienes somos. Recuperado 15 de julio de 2020, de <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-de-occidente/bancodeoccidente/quienes-somos/quienessomos>
- Banco de Occidente. (2019). Informe de Generación de Valor Social 2018. Recuperado 15 de julio de 2020, de https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-de-occidente/13e247dc-9ec5-4f50-9b45-eaf4f5685e47/Balance_Social_2018.pdf?MOD=AJPERESyCVID=n28DzbU
- Banco de Occidente. (2017). Informe de Generación de Valor Social 2016. Recuperado 15 de julio de 2020, de <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-de-occidente/f3d8c497-7126-40e4-8b0b-4408a1f702ad/balance-generacion-de-valor-social-2016.pdf?MOD=AJPERESyCVID=ITNGQa->
- Banco Popular. (2020). Filosofía Institucional. Recuperado 16 de julio de 2020, de <https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/bancopopular/inicio/sobre-nosotros/filosofia-institucional#:~:text=En%20el%20Banco%20Popular%20valoramos,casa%2C%20porque%20somos%20grandes%20anfitriones>

- Banco Popular. (2020). Informe de gestión y estados financieros 2019. Recuperado 16 de julio de 2020, de <https://www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/bancopopular/08cd799b-3a22-4e01-b982-94438fb637bb/informe-revelaciones-separado-diciembre-2019.pdf?MOD=AJPERESyCVID=n3Vdy12>
- Banco Popular. (2019). Informe de gestión y estados financieros 2018. Recuperado 16 de julio de 2020, de <https://www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/bancopopular/d699c5cd-4276-4c7c-a840-cb85e22999a6/informe-gestion-eeff-separados-bp-2018.pdf?MOD=AJPERESyCVID=mI51aNE>
- Banco Pichincha. (s. f.). Quienes Somos. Recuperado 18 de julio de 2020, de <https://www.bancopichincha.com.co/web/corporativo/quienes-somos>
- Banco Pichincha. (2020). Informe de Gestión 2019. Recuperado 18 de julio de 2020, de <https://www.bancopichincha.com.co/documents/158147/428660/Informe+de+Gesti%C3%B3n+2019.pdf/b123fb97-1da0-8747-98de-77d43043e695?t=1589582647833>
- Banco Pichincha. (2019). Informe de Gestión 2018. Recuperado 18 de julio de 2020, de <https://www.bancopichincha.com.co/documents/158147/428660/Informe+de+Gesti%C3%B3n+2018.pdf/5b1c955c-84e6-041c-4b87-5df906a04dfe?t=1558463305923>
- Banco Santander. (2020). Misión y Visión. Recuperado 18 de julio de 2020, de <https://banco.santander.cl/nuestro-banco/informacion-corporativa/mision-y-valores>
- Banco Santander. (2020). Responsabilidad Social Corporativa, el motor de las empresas. Recuperado 18 de julio de 2020, de <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/dp/responsabilidad-social-corporativa--el-motor-de-las-empresas#:~:text=La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20hace,%2C%20trabajadores%2C%20sociedad%20y%20medioambiente.ytext=Banco%20Santander%20forma%20parte%20de,contribuyen%20a%20mejorar%20el%20mundo>
- Banco Santander. (2020). Informe anual 2019. Recuperado 19 de julio de 2020, de <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2019/ia-2019-informe-anual-es.pdf>
- Banco Santander. (2019). Informe anual 2018. Recuperado 19 de julio de 2020, de <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2018/IA-2018-Informe%20anual-20-es.pdf>
- Banco W. (2020). Quienes somos. Recuperado 20 de julio de 2020, de <https://www.bancow.com.co/acerca-de-nosotros/quienes-somos/>

- Banco W. (2020). Informe de sostenibilidad 2019. Recuperado 20 de julio de 2020, de <https://www.bancow.com.co/wp-content/uploads/2020/03/InformeSostenibilidad-Marzo-2020.pdf>
- Banco W. (2019). Informe de sostenibilidad 2018. Recuperado 20 de julio de 2020, de <https://www.bancow.com.co/wp-content/uploads/2020/03/InformeSostenibilidad-Marzo-2020.pdf>
- Banco Mundo Mujer. (2020). Informe de gestión 2019. Recuperado 27 de julio de 2020, de <https://www.bmm.com.co/pdf/informegestion2019.pdf>
- Banco Mundo Mujer. (2019). Informe de gestión 2018. Recuperado 27 de julio de 2020, de <https://www.bmm.com.co/pdf/informegestion2018.pdf>
- Bancompartir. (2020). Quienes somos. Recuperado 22 de julio de 2020, de <https://www.bancompartir.co/#!quienes-somos>
- Bancompartir. (2020). Sostenibilidad. Recuperado 22 de julio de 2020, de <https://www.bancompartir.co/#!sostenibilidad>
- Bancompartir. (2020). Memoria de Sostenibilidad 2019. Recuperado 22 de julio de 2020, de <https://www.bancompartir.co/upload/pdf/sostenibilidad/Memoria-Sostenibilidad-2019.pdf>
- Bancompartir. (2019). Código de Buen Gobierno. Recuperado 22 de julio de 2020, de <https://www.bancompartir.co/upload/pdf/relacion-con-el-inversionista/gobierno-corporativo/Codigo-de-buen-gobierno.pdf>
- Banco Serfinanza. (2020). Información Corporativa. Recuperado 22 de julio de 2020, de <https://bancoserfinanza.com/somos-serfinanza/>
- Banco Serfinanza. (2020). Gobierno Corporativo. Recuperado 22 de julio de 2020, de <https://bancoserfinanza.com/somos-serfinanza/gobierno-corporativo/>
- Banco Serfinanza. (2020). Informe de Gestión 2019. Recuperado 22 de julio de 2020, de <https://bancoserfinanza.com/download/informe-de-gestion-banco-serfinanza-2019/>
- Banco GNB Sudameris. (2020). Código de buen gobierno corporativo. Recuperado 29 de julio de 2020, de https://www.gnbsudameris.com.co/content/files/docs/co-tein-004_codigo-de-Buen-Gobierno_Corporativo_Banco-GNB-Sudameris.pdf
- Banco GNB Sudameris. (2020). Quienes Somos. Recuperado 29 de julio de 2020, de <https://www.gnbsudameris.com/mision-vision>

- Banco GNB Sudameris. (2020). Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado 1 de agosto de 2020, de <https://www.bancognb.com.py/inicio/responsabilidad-social/responsabilidad-empresarial>
- Banco GNB Sudameris. (2019). Informe de Gestión 2018. Recuperado 1 de agosto de 2020, de <https://www.gnbsudameris.com.co/content/files/docs/informe-gestion-2018.pdf>
- Berrio y Rúa F. (2009). Responsabilidad Social Empresarial, ¿compromiso con la comunidad o estrategia de mercadeo? Revista Mercatec, 71.
- Murillo, González, y Rodríguez, H. (2010). Responsabilidad social corporativa en el contexto del cambio institucional y organizacional de Colombia. AD-minister 17, 59-8
- Castillo, Santos y Ortiz M. (2006). Régimen financiero y cambiario. Bogotá: LEGIS.
- Citibank. (2020). Información institucional. Recuperado 23 de julio de 2020, de <https://www.citibank.com/icg/sa/latam/colombia/institutional-info/>
- Citibank. (2020). Informe de Gestión 2019. Recuperado 23 de julio de 2020, de <https://www.citibank.com/icg/sa/latam/colombia/institutional-info/assets/docs/informe-de-gestion.pdf>
- Citibank. (2019). Informe de Gestión 2018. Recuperado 23 de julio de 2020, de <https://www.citibank.com/icg/sa/latam/colombia/institutional-info/assets/docs/Informes-de-Gestion-2018.pdf>
- Consejo Mundial de Empresas por el Desarrollo Sostenible (WBCSD); SNV. Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Medio Ambiente (2008)
- Correa. M. (2004). Responsabilidad social empresarial: una nueva forma de hacer negocios. Revista Futuros No. 6. Volumen 2.
- Credifinanciera. (2020). Quienes somos. Recuperado 28 de julio de 2020, de <https://www.credifinanciera.com.co/quienessomos/nuestracompania>
- Credifinanciera. (2020). Informe de Gestión 2019. Recuperado 28 de julio de 2020, de <http://www.credifinanciera.com.co/Content/docs/2020/informacionGestion/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20CA%20CF.pdf>
- Credifinanciera. (2020). Informe de Gestión ProCredit 2019. Recuperado 28 de julio de 2020, de <https://credifinanciera.com.co/Content/docs/2020/informacionGestion/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%20BCF.pdf>

- Davivienda. (2020). Quienes somos. Recuperado 14 de julio de 2020, de https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros
- Davivienda. (2020). Informe de sostenibilidad 2019. Recuperado 14 de julio de 2020, de <https://sostenibilidad.davivienda.com/assets/files/informe2019.pdf>
- Davivienda. (2017). Informe de sostenibilidad 2016. Recuperado 14 de julio de 2020, de <https://sostenibilidad.davivienda.com/assets/files/InformeSostenibilidad2016.pdf>
- Duque, Cardona y Rendón. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. Cuadernos de Administración, Facultad de ciencias de la Administración, Universidad del Valle
- Duque y Martínez D. (2011). Responsabilidad social empresarial en la dimensión laboral: caso Bancolombia y BBVA. Revista Facultad De Ciencias Económicas, 20(1), 171-187.
- Cortina, A. (2003). El quehacer público de la ética aplicada: Ética cívica transnacional. En A. Cortina, y D. García-Marzá (Edits.), Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista (págs. 13-44). Madrid: Tecnos
- EAFIT. (2011). Las Entidades Bancarias En Colombia. Recuperado 26 de junio de 2020, de <https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/mba2011/3-entidades-bancarias-colombia.pdf>
- Fernandez Garcia, R. (2009). Responsabilidad Social Corporativa. Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- Forero, G. (2019). El sistema financiero colombiano pasó de 95 bancos a 13 conglomerados. La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/especiales/lr-65-anos/el-sistema-financiero-paso-de-95-bancos-a-13-conglomerados-2833081>
- González, J. (2019). Responsabilidad Social Empresarial e Imagen Corporativa en las Pymes: una revisión documental. En Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2019, y III Congreso iberoamericano de investigación sobre MIPYME (FAEDPYME), Santa Marta.
- Garrido, S. (2006). Dirección estratégica. 2a ed. España: Mc Graw Hill.
- Guacaneme, A. (2016). Concepciones de una organización no gubernamental. Revista Innovación Empresarial, 2(1), Pág.15-24.
- Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. 5ª edición. Mc. Graw-Hill. México.

- Itaú. (2020). Relación con inversionistas. Recuperado 16 de julio de 2020, de https://www.italy.co/sites/default/files/relacion_inversionistas/index.html
- Itaú. (2020). Estrategia de sostenibilidad. Recuperado 16 de julio de 2020, de https://www.italy.co/documents/10282/1310994/Estrategia_de_sostenibilidad_2019_WEB.pdf
- Itaú. (2020). Informe de Sostenibilidad 2019. Recuperado 16 de julio de 2020, de https://www.italy.co/documents/10282/1310994/200319_4-30pm_INFORMEDEGESTION_ITAU_WEB_AF.pdf
- Jiménez, J. (2005). “Dirección Estratégica y Viabilidad de Empresas” México. Ediciones Pirámide.
- Jones, D. (17 de marzo de 2011). Guioteca. Obtenido de <https://www.guioteca.com/ese/dow-jones-sustainability-index-la-rse-tambien-se-mide-en-bolsa/>
- Koontz, H y Weihrich, H. (2001). “Administración una perspectiva global.” 11ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B y Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Argentina: Granica.
- Pacto Global, C. (10 de 09 de 2016). Red Pacto Global Colombia. Obtenido de <http://www.pactoglobal-colombia.org> (3)
- Porter, M. (1995). Ventaja Competitiva. México: Compañía Editorial Continental, Décima primera reimpresión.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review. 35, 1-10
- Porter, y Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review.
- Porter y Kramer, M. en su artículo Vínculo entre la ventaja competitiva y Responsabilidad Social Empresarial (HBR 2006)
- Pulzo. (2018). Los 8 bancos que desaparecieron, pero que los colombianos siempre recordarán. Recuperado 25 de junio de 2020, de <https://www.pulzo.com/economia/bancos-desaparecidos-recordados-colombia-PP557601>
- Scotiabank-Colpatria. (2020). Cultura Organizacional. Recuperado 15 de julio de 2020, de <https://www.scotiabankcolpatria.com/acerca-de/scotiabankcolpatria/informacion->

institucional/cultura-organizacional#:~:text=Competencias%20Organizacionales-,Visi%C3%B3n,de%20un%20excelente%20equipo%20humano

Scotiabank-Colpatria. (2020). Informe de Sostenibilidad de Scotiabank Colpatria: hoja de ruta para el futuro. Recuperado 15 de julio de 2020, de <https://www.scotiabankcolpatria.com/sala-de-prensa/compromiso-social/sostenibilidad-banco>

Scotiabank-Colpatria. (2020). Informe de Sostenibilidad de Scotiabank Colpatria 2019. Recuperado 15 de julio de 2020, de <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-colombia/Colpatria/pdf/acerca-de/inversionistas/Informe-Sostenibilidad-SC.pdf>

Scotiabank-Colpatria. (2019). Informe de Sostenibilidad de Scotiabank Colpatria 2018. Recuperado 15 de julio de 2020, de https://www.scotiabank.com/content/dam/scotiabank/corporate/Documents/2018_Sustainable_Business_Report_SPANISH.pdf

Schermerhorn, J. R. Management, 7th edition. Wiley, New York (2002)

Sierra, J. (2007). Responsabilidad social empresarial. Bogotá. Editorial: Panamericana Formas e Impresos. S.A

Suh, C. Lee, I. Un estudio empírico sobre la elección estratégica de la empresa manufacturera para la sostenibilidad en las PYME. Sostenibilidad 2018, 10, 572.

Ramírez. y Gochicoa F. (2010). Imagen corporativa: ventaja competitiva para las organizaciones PYME. Iiesca, 1 - 8.

Rodríguez, Julema; Reu (2009). «Legislación de la responsabilidad social empresarial». Revista Daena (International Journal of Good Conscience); 2009, Vol. 4 Issue 2, p 188-228, 41p.

Rubio, G. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial en las Instituciones Financieras de Ibagué: Un Análisis Multivariante. Revista EIA, (25), 119-134.

Schmidt.; Zanini.; Korzenowski.; Schmidt y Benchimol (2018). Evaluación de prácticas de sostenibilidad en pequeñas y medianas empresas manufactureras del sur de Brasil. Sostenibilidad 2018, 10, 2460.

Valenzuela; Linares y Suárez. (2015). Una aproximación teórica y bibliométrica a la Responsabilidad Social Empresarial (1971-2015): Análisis mundial, latinoamericano y colombiano. Lumina, 15. pp. 168-193

Van Tulder y Van der Zwart (2006). "International business-society management linking corporate responsibility and globalisation". London and New York: routledge.

- Vargas, P. (2018). Normas que regulan los planes de sostenibilidad o de responsabilidad social en Colombia. Recuperado de <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/normas-que-regulan-los-planes-de-sostenibilidad-o-de-responsabilidad-social-en-colombia-2709324>
- Vargas y Camacho. (2015). Entidades bancarias y la responsabilidad social empresarial: análisis comparativo 2013-2014 de Davivienda, Bancolombia y el Banco de Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/102
- Uribe, A. (2019). Los bancos, tal y como los conocemos, van a desaparecer. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=hk04bV1feCY>
- Vergara, y Vicaría, L. (2009). Ser o aparentar la responsabilidad social en Colombia: Análisis organizacional basado en los lineamientos de la responsabilidad social empresarial. Trabajo de grado. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Web Móvil. (2020). Listado de Bancos en Colombia. Recuperado de <https://tarjeta-credito.net/bancos/bancos-colombia/>
- Yepes, C. (2012). Bancolombia se convierte, por primera vez, en el banco más sostenible del mundo. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/responsabilidad-social-ambiental/el-banco-mas-sostenible-del-mundo>
- Yin, R. (1984/1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage.
- Yin, R. (1984/1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage.