

ANÁLISIS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR FINANCIERO  
BANCO DE BOGOTÁ COMO CASO A ANALIZAR

RAÚL EDUARDO HENAO MILLÁN

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
MAYO 2014

ANÁLISIS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR FINANCIERO  
BANCO DE BOGOTÁ COMO CASO A ANALIZAR



RAÚL EDUARDO HENAO MILLÁN

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador  
de Empresas

DIEGO VILLA CASTAÑO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
MAYO 2014

## TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	9
2. JUSTIFICACIÓN.	13
3. OBJETIVOS.	15
3.1 Objetivo general.	15
3.2 Objetivos específicos.	15
4. MARCO TEÓRICO.	16
5. INTRODUCCIÓN.	25
6. ESTUDIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL BANCO DE BOGOTA.	27
6.1. Revisión de estrategias interna de Responsabilidad Social Empresarial.	27
6.1.1. Accionistas.	27
6.1.2. Empleados.	28
6.2. Revisión de estrategias externas de Responsabilidad Social Empresarial.	35
6.2.1. ONG.	35
6.2.2. Proveedores.	35
6.2.3. Medio Ambiente.	36
6.2.4. Sociedad.	38
6.2.5. Gobierno.	41
6.2.6. Clientes.	43
6.3. Análisis del resultado.	50
7. CONCLUSIONES.	52
8. BIBLIOGRAFIA.	53

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Desde el origen de la sociedad se ha evidenciado el actuar del ser humano acarrea consecuencias inevitables para las personas que los rodean y de igual modo para quien las ejecuta ya sea positiva o negativamente.

Así mismo acontece con el actuar de las personas dentro de las organizaciones o compañías, pues las actividades que desarrolle el empleado tienen como finalidad generar valor a la empresa como tal y el propósito de la organización, entre muchos más, es generar beneficios para las personas que la componen sean sus accionistas económicamente o a sus clientes entregando los mejores bienes o servicios que se puedan conseguir en el mercado.

Estas acciones o consecuencias, principalmente las negativas, se han podido evidenciar con el transcurso del tiempo en las grandes crisis o conflictos de mercado, pues como se mostrará específicamente para el sector financiero, éstas se han presentado por decisiones o actuaciones que no son desarrolladas pensando en el beneficio de todos los actores, sino con el fin de beneficiar a algunos pocos basados en intereses económicos.

A continuación se relacionará y se mostrará como las malas decisiones tomadas por las personas, tanto internamente como externamente a la organización, han afectado a todo un sector y este a su vez ha generado un colapso de la economía de un país para terminar con una crisis financiera y económica a gran escala mundial.

El primer caso que financieramente vio la actuación de las personas guiados por la avaricia y la codicia fue en la gran depresión de 1929, en dicha crisis la especulación y la falta de conocimiento del mercado bursátil por parte de comisionistas de la bolsa de valores de New York generó que las acciones tuvieran un crecimiento acelerado que no se basaba en un buen desempeño de la economía sino únicamente en la especulación, con el fin de generar mejores rendimientos para algunas acciones que eran cotizadas con mayor ritmo.

Los clientes de los comisionistas de bolsa no obtuvieron información transparente por parte de éstos, por ende no sabían en si el riesgo que corrían al comprar estas acciones que habían mejorado sus precios únicamente por la especulación generada, y peor aún, algunos se arriesgaron a sacar créditos para invertir en acciones, ya que la banca dio préstamos para la adquisición de acciones, pues “el sistema financiero permitía la compra de papeles bursátiles con un depósito del orden del 10% de su valor y el saldo con el apalancamiento previsto para el efecto”<sup>1</sup>(MORRIS, 2012. P. 178), sin contar que algunos clientes no tenían

---

<sup>1</sup> MORRIS ORDOÑEZ, Francisco, 2012. Crisis financieras en Colombia 1982 – 1999 orígenes y antecedentes de las principales crisis mundiales 1929 - 2012. Editorial Universidad Sergio Arboleda. P. 178

ni la solvencia ni la liquidez necesaria para cubrir éstos créditos en el corto plazo sino pensando únicamente en unas utilidades utópicas de las acciones, que claramente no llegaron.

Estas consecuencias anteriormente expuestas llevaron a que las personas en el momento que la especulación paso a ser una realidad y se dieron cuenta que sus acciones no valían lo que en realidad tenían en papel, empezaron a tener pánico y a vender las acciones con la intención de cubrir los gastos incurridos, pero como el valor nominal de la acción no era cercano a lo que habían pagado por la acción, los clientes no pudieron cubrir los prestamos realizados por la banca y no pudieron pagar la deuda generada, creando así un endeudamiento progresivo que a su vez los llevó a la pobreza y a la quiebra absoluta

Pensaría uno que al haber problemas en el mercado a través de la historia, lo normal por parte de sus actores es no volver a incurrir o a caer en los mismos, estableciendo mecanismos o controles sobre los actores en la economía, no solo el gobierno por políticas estatales sino también las empresas. Pero a continuación se mostrará que los intereses de poder y las altas expectativas económicas del ser humano hacen lo imposible para buscar un beneficio individual y así y olvidar el bienestar de la comunidad.

En el año 2007 después de un auge en la producción nacional de los Estados Unidos, el sector financiero norteamericano decidió realizar inversión en el sector inmobiliario, por lo que abrieron el mercado a los préstamos por medio de créditos para compra de vivienda respaldados por hipotecas, un excelente producto, pues tiene el respaldo de un bien real como es la vivienda financiada, pero el problema que se presentó en el sector financiero Americano fue que los prestamos fueron otorgados a personas con bajos recursos o que poseen un nivel salarial bajo y que además no tenían las condiciones para adquirir o mantener un crédito de éstos, que fue lo que se conoció como *Hipotecas Subprime* (MORENO, 2011).

Pero en esto no se encuentra el génesis del problema, el origen está en que los bancos empezaron a realizar *Joint Ventures* o alianzas estratégicas que generaban la creación de una nueva compañía, que tenía como característica principal estar fuera del balance de la empresa originadora, la cual invertía gran parte de sus utilidades en la creación y puesta en marcha de la misma. Al estar la información fuera de balance ocultaba los riesgos incurridos por los bancos en la creación del mismo y además le daba una gran fuente de financiación a los bancos sin mostrar el flujo o la rentabilidad en sus reportes y mucho menos las deudas correspondientes en el balance. (MORENO, 2011).

Una vez fueron creadas estas organizaciones al margen de los balances, éstas se encargaban de realizar préstamos hipotecarios residenciales y con dichos títulos se emitían obligaciones bajo la forma de títulos de renta fija y se vendían a los inversionistas.

Esto generó que miles de personas, tanto naturales como jurídicas, invirtieran en ello, pues la tasa de inversión era baja y asequible a casi todos los agentes del mercado y lo más importante y a su vez peligroso, era que los inversionistas no conocían los riesgos y naturalidad de la creación empresarial, pero sobre todo

era que los paquetes de títulos eran respaldados por hipotecas *Subprime* y eran reportados como títulos seguros y de alta calificación crediticia. (MORENO, 2011).

Ya una vez generadas las inversiones empezó nuevamente la especulación con los productos, tal cual como la crisis de 1929, “en esta etapa prima la codicia, un delirio colectivo atrae a la gente induciéndola a invertir la liquidez disponible y al uso desmedido del crédito. Debido a las presiones de pares y a la publicidad exagerada”<sup>2</sup> (MONTENEGRO, 2009. P. 42).

El mercado se auto-reguló y los valores de las casas empezaron a bajar por el exceso de oferta y así mismo los créditos a aumentar sus tasas, lo que llevó a que las personas dueñas de las hipotecas *subprime* no tuvieran la capacidad de pagar los créditos y sus casas valieran menos de lo que las compraron, generando pérdida y mostrando que el respaldo de crédito no era seguro como se había afirmado.

Las pérdidas fueron astronómicas, pues los bancos no tenían el flujo de caja o liquidez para cubrir las lesiones económicas de sus empresas al margen de los informes financieros y además los clientes de los bancos no tenían liquidez para pagar la deuda generada, por lo cual se desplomaron dichas empresas al margen de los balances dejando sin forma de pago a los bancos, quienes entraron en banca rota. Esto generó que muchos clientes sintieran temor de sus inversiones así no fueran hipotecas *subprime* y decidieran retirar sus ahorros de las instituciones financieras, dándole un nuevo problema a estas entidades, generando finalmente que el estado tuviera que colaborar entregándoles subsidios a grandes bancos para evitar la banca rota o nacionalizando los bancos y sus activos para hacerse cargo.

Debido a estas crisis presentadas en el sector financiero, se empezó a plantear en la sociedad y específicamente en las organizaciones la necesidad de actuar en base a ciertos valores y por tal razón se llegó a el planteamiento de que “hay que incorporar otra vez la ética al mercado, regido ahora por valores como la solidaridad y en definitiva se reclamará su nuevo orden económico, una nueva economía”<sup>3</sup> (SIERRA, 2010. P. 19)

Una vez se ven las consecuencias de las crisis financieras, se evalúan sus posibles orígenes, uno de los principales se debe a que las personas que tienen el poder de la información como de la definición de estrategias, están enfocados únicamente a generar utilidades, pues los anti-valores que se presentan en la sociedad hacen que no se vea la importancia del otro dentro de la ejecución de estrategias de mercados que busquen un fin común en pro de una sociedad mejor.

---

<sup>2</sup>MONTENEGRO GARCÍA, Álvaro. Crisis financieras, burbujas y pirámides. Bogotá, 2009. En: MORENO PEÑA, Juan José. Un análisis de la crisis financiera desde la pregunta por la responsabilidad social empresarial. Bogotá, 2011. Tesis (Pregrado administración de empresas). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencia económicas y administrativas. P. 23

<sup>3</sup>SIERRA MONTOYA, Jorge Emilio, 2010. Principios de responsabilidad social empresarial. Editorial Panamericana Formas e Impresos. P. 19.

Dado esto desde la crisis de 1929 se empezaron a generar los primeros acercamientos a la Responsabilidad Social Empresarial que no fueron bien acogidos por las personas, pues si se hubieran atendido correctamente no se hubiera llegado a posteriores crisis financieras engendradas por la mala fe y la ansiedad de las personas por lograr una riqueza a toda costa sin importar cuál sea el método para obtenerla.

Por tal razón se debe tener en cuenta que las compañías deben establecer dentro de sus estrategias un nuevo modelo ético con el fin de generar utilidades y a su vez no destruir a los actores de las compañías con sus acciones por medio del compromiso por parte de la alta gerencia, de los accionistas, de la junta directiva y del presidente, sin esta condición cualquier proceso no sería útil, pues no sería una estrategia corporativa (SIERRA, 2010).

Finalmente lo que se pretende con este estudio es poder resolver la siguiente pregunta.

**¿Cómo las estrategias expuestas en el plan de Responsabilidad Social Empresarial del Banco de Bogotá benefician a los actores internos y externos de la organización?**

## 2. JUSTIFICACIÓN.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) también conocida como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es hacer los negocios basándose en principios éticos y en orden a ciertos requisitos legales, con el fin de favorecer el entorno en el cual opera la organización, para así adoptar una postura activa y responsable junto al impacto que generan sus actividades, con la intención de generar desarrollo sostenible, competitividad y crecimiento económico. (RAUFFLET, 2012).

La responsabilidad social empresarial se busca desarrollar en las organizaciones con el fin de ser parte activa de la solución de los problemas o retos que tiene la sociedad, no para ser una empresa benéfica o filantrópica y mucho menos con el propósito de usarlo como herramienta de mercadeo, sino con la intención de generar un entorno más estable, saludable, efectivo y próspero. Esto se debe basar en que “las compañías deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad.....reconectando el éxito del negocio con el progreso social”<sup>4</sup>(PORTER & KRAMER, 2011. P. 1)

La responsabilidad social empresarial debe ser vista y analizada como una estrategia del negocio, como se analiza cualquier estrategia comercial o financiera, ya que el propósito de implementar la responsabilidad social empresarial es basar las acciones de la empresa fundamentalmente en principios como la ética, la colaboración, la solidaridad, el respeto y primordialmente la responsabilidad, con el fin de que a largo plazo las inversiones sociales den fruto en la compañía ya sea con un mejor ambiente laboral, un equipo de trabajo motivado y mejor capacitado, en un medio ambiente más sano y limpio, en una producción más sostenible y ambiental, en proveedores más sensibilizados con las materias primas y finalmente con clientes más satisfechos y con mejores consignas de selección de productos.

La necesidad de generar un proyecto donde se muestren las principales características de las estrategias de responsabilidad social empresarial aplicadas en un sector como el financiero tomando como ejemplo el Banco de Bogotá es para mostrarle a las personas interesadas en el proyecto que el sector financiero está pasando por una crisis que se ha gestado principalmente por tener conflictos morales y no tener definidos planes de trabajo responsables que favorecieran a todos los actores sino en únicamente buscar el beneficio de unos pocos avariciosos, por esta razón es fundamental mirar que estrategias se aplican en una de las empresas más grandes nacionalmente y una de las más representativas en el sector financiero colombiano<sup>5</sup>, pues viendo cómo se han aplicado estas estrategias y que beneficios conllevan cada una de

---

<sup>4</sup>PORTER, Michael y Eugene; KRAMER, Mark, 2011. CreatingSharedValue. Harvard business review. En: [Informe en línea] <[http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard\\_Buiness\\_Review\\_Shared\\_Value.pdf](http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard_Buiness_Review_Shared_Value.pdf)>. P. 1

<sup>5</sup>SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Resultados del sistema financiero colombiano diciembre de 2013. En :[Informe en línea]<<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10082535>>

estas, se podrá evidenciar como esto mejora las condiciones sociales tanto interna como externamente para cada uno de los actores.

Es vital realizar un estudio sobre éste tema, ya que la promulgación del estudio de la responsabilidad social empresarial generará conocimiento sobre el manejo y la forma en que las diversas estrategias han sido aplicadas, dándole parámetros y conocimiento a las personas que componen la organización, sea externos o internos, para generar mejores prácticas que conlleven a la organización y la sociedad en general a pensar no solo en el bien individual sino en el bien social o común.

Finalmente las razones principales y concretas para desarrollar este proyecto es que se quiere mostrar como las estrategias de responsabilidad social empresarial afectan a las personas que componen la organización. Adicionalmente se pretende mostrar cómo estas estrategias hacen que se mitiguen los problemas más graves de la sociedad como la pobreza absoluta, la exclusión social y el mejoramiento del medio ambiente teniendo en cuenta que “las compañías globales no tienen futuro si la tierra no tiene futuro”<sup>6</sup> (RYUZABURO,2003. P. 106) y finalmente se pretende mostrar que el tema de eliminación de la desigualdad y de la creación de un país mejor no depende únicamente del gobierno sino de las personas que componemos la sociedad siendo empleados, gerentes de empresas, proveedores o clientes.

---

<sup>6</sup> RYUZABURO, Kaku. The path of the Kyosei. En: HARVARD BUSINESS REVIEW. Harvard business review on corporate responsibility: Harvard business review Publishing Corporation, 2003.P. 106

### **3. OBJETIVOS.**

#### 3.1 Objetivo general

- Analizar las principales estrategias de la Responsabilidad Social Empresarial del Banco de Bogotá.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Reconocer las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.
- Conocer los planes de Responsabilidad Social Empresarial del Banco de Bogotá.

#### 4. MARCO TEÓRICO.

Este trabajo de grado se basa en la importancia de la responsabilidad social empresarial, pues busca mostrar como por medio de la aplicación de sus estrategias se puede lograr que la estructura de la sociedad sea más equitativa, más social, enfocada en buscar el beneficio de todas las personas, tanto naturales como jurídicas, basado en un manejo ético y responsable de las acciones de la alta gerencia de las organizaciones.

La Responsabilidad Social Empresarial es “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”<sup>7</sup>(COMISIÓN EUROPEA, 2001. P. 7).

Dicho lo anterior podemos analizar que la responsabilidad social empresarial no es de carácter obligatorio, pues lo que se pretende es que las acciones desarrolladas por las organizaciones sean de carácter transparente, guiadas y sustentadas en la obtención de un beneficio general para todas las personas que hacen parte de la organización desde el accionista en búsqueda de una mayor utilidad de su dinero, pasando por los empleados dándoles una mejor remuneración por sus esfuerzos, no necesariamente en dinero también en oportunidades, hasta llegar a beneficiar al entorno que rodea a la organización como es tener un medio ambiente más sano o generar mejores oportunidades laborales para las personas.

Algunos de los principales beneficios de implementar la responsabilidad social empresarial son los siguientes según lo expuesto por Jorge Emilio Sierra (2010).

- Eleva la marca o reputación: produce que los agentes externos a la compañía vean con mejores ojos los procesos y los bienes y servicios que ofrece la organización, pues al tener productos desarrollados mejor y con mejores condiciones para el medio ambiente y para el cliente serán mejor percibidos y tendrán un valor agregado, que es aumentar el goodwill o activo intangible que refleja las conexiones de un negocio de atención al cliente, la reputación y otros factores similares.
- Aumenta la lealtad y productividad de los trabajadores: se evidencia por medio de que los empleados verán que se les respetan sus derechos, que la compañía piensa en ellos como personas y en sus familias como parte fundamental de las prioridades personales y verán retribuido sus esfuerzos en remuneración justa

---

<sup>7</sup> COMISION EUROPEA, Libro verde. Bruselas, 2001. En: OLCESE SANTOJA, Aldo, 2008. Manual de la empresa responsable y sostenible conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa. McGraw-Hill.P. 14.

- Reduce sus costos: genera que haya menos problemas internos laborales o conflictos laborales y a su vez proporciona un mejor ambiente laboral donde los empleados puedan ejecutar mejor sus funciones.
- Mejora sus relaciones: Al tener una mejor comunicación con sus agentes se genera más confianza entre la empresa y sus agentes tanto internos como externos.
- Se blindan contra la inseguridad del entorno: la empresa al encontrarse en un mercado tan globalizado, está expuesta a cambios constantes y modificaciones de legislaciones, el actuar de la responsabilidad social genera que este un paso adelante de los lineamientos solicitados.

Una vez se evidencia que la responsabilidad social empresarial tiene como fin beneficiar a todos los componentes de una organización, se debe ser consecuente en verla no como un gasto, pues sus beneficios son superiores para todas las personas que componen la organización que los costos que genera su implementación, claro está, se debe tener en cuenta que la responsabilidad social empresarial es planeada principalmente a largo plazo (SIERRA MONTOYA, 2010).

Como se evidencio anteriormente uno de los componentes más importante de la responsabilidad social empresarial son las personas que componen el entorno, por lo cual se debe hacer mención a los Stakeholder, estos son “cualquier grupo o individuo que es afectado o puede ser afectado en la búsqueda de los objetivos de la organización”<sup>8</sup> (FREEMAN & Mc VEA, 1984. P. 4), estos se evidencian en la responsabilidad social empresarial debido a que esta se basa en dos enfoques primordiales que son las estrategias internas y externas basadas en los componentes de las organizaciones, es decir, sabemos que en las organizaciones hay dos clases de actores que son tenidos en cuenta para la implementación de cualquier tipo de estrategia a nivel empresarial, Los actores internos que son los que trabajan o hacen parte activa de la compañía y los externos que son las personas que están fuera de la compañía pero que se deben tener en cuenta al momento de la realización de las estrategias.

Igualmente es importante tener en cuenta la teoría de los Stakeholders de Edward Freeman y John McVea la cual nos dice principalmente que lo que “se debe buscar por parte de la alta gerencia es formular e implementar procesos que satisfagan a todos grupos que tienen relación con el negocio. La parte principal de este proceso es administrar e integrar los intereses de los accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad y otros grupos en busca del éxito en el largo plazo”<sup>9</sup> (FREEMAN & McVEA, 1984. P.10).

Es importante para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial mirar y tener muy en cuenta la relación que tiene la compañía con el entorno y de una forma más clara se debe analizar cómo esta interactuando con cada uno de los componentes de la sociedad y a su vez como afecta esto positivamente

---

<sup>8</sup>FREEMAN, Edward y McVEA, John, 1984. A stakeholder approach to Strategic management. Darden Graduate School of business Administration. En: [Informe en línea].<<http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholderapproach.pdf>>. P. 4

<sup>9</sup> FREEMAN, Edward; McVEA, John, **ibid.** P. 10

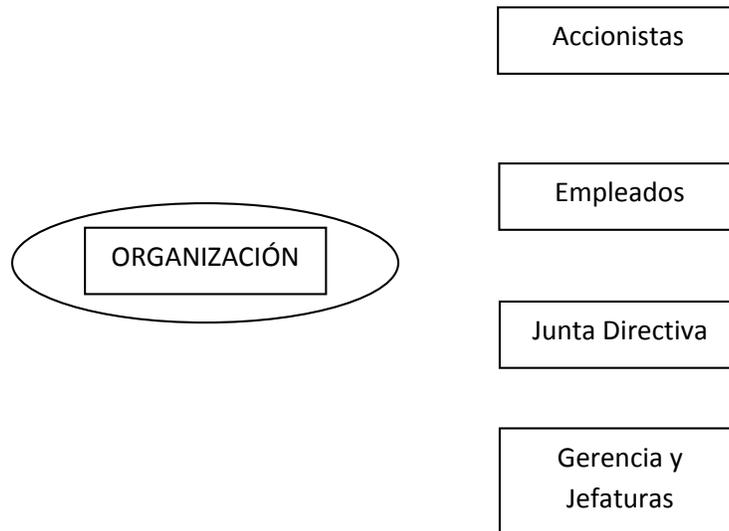
su objeto social pues “las relaciones empresa y sociedad han adquirido una nueva y extraordinaria actualidad”<sup>10</sup> (PERDIGUERO, 2003. P. 17). Adicional a lo expresado por Freeman y McVea también hay otra postura importante sobre la gestión de los stakeholders por parte de las compañías, y es la expresada por Archie Carroll, el expresa que “el reto para la gestión de los stakeholders es asegurar que los stakeholders primarios logren sus objetivos mientras los demás stakeholders igualmente los satisfacen”<sup>11</sup> (CARROLL, 1991. P. 10). Como podemos observar los que se pretende es que todas las personas logren obtener beneficios y algo fundamental es que todos lo hagan en una relación de gana-gana. A continuación se muestra en una figura cuales son los principales componentes de una compañía.

Figura1. Stakeholders de las compañías

**Actores externos**



**Actores internos**



Igualmente se debe tener en cuenta la pirámide de Carroll, esta teoría habla sobre los escalafones donde se puede estratificar que tipo de responsabilidad es la que se está generando basada en las acciones para

<sup>10</sup> PERDIGUERO, Tomas, 2003. La responsabilidad social de las empresas en un mundo global. Editorial Anagrama. P. 17

<sup>11</sup> CARROLL, Archie, 1991 “The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders” En :[Informe en línea]<<http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>>. P. 10.

la sociedad. A continuación se nombraran los escalafones propuestos en la teoría y una descripción breve de cada uno de ellos.

- Responsabilidad Económica: A través de los tiempos las compañías fueron creadas con el fin de brindarle a sus dueños o accionistas la mayor utilidad posible, de que su inversión se viera retribuida con mayores ganancias, “su función principal era producir bienes y servicios que los consumidores necesitaran y hacer una ganancia aceptable en este proceso.”<sup>12</sup>(CARROLL, 1991. P. 4.).
- Responsabilidad Legal: las empresas no solo pueden ser regidas por los beneficios económicos igualmente se espera de las organizaciones que cumplan con parámetros legales establecidos por el gobierno ya sea nacional o local. Se debe tener en cuenta que las funciones económicas no deben trasgredir las legales bajo ningún tipo de circunstancia, pues está por encima el bien general que el bien individual.
- Responsabilidad ética: Son los parámetros establecidos por la sociedad sobre la justicia y la igualdad que de alguna forma no están establecidos por las normas legales o del país y que afectan a todos los stakeholders, es decir “son los valores y normas que reflejan un alto estándar de desarrollo por encima de lo requerido por la ley”.<sup>13</sup>(CARROLL, 1991. P. 6.).
- Responsabilidad Filantrópica: Este es el escalafón más alto de la pirámide por consecuente es el estándar que se pretende llegar, en este se muestra la importancia que la compañía busque y promueva el bienestar humano y las buenas acciones, con el fin de beneficiar a los componentes de la sociedad.

Figura 2. Pirámide de Carroll.



<sup>12</sup>CARROLL, Archie, *Ibid.* P.4.

<sup>13</sup> CARROLL, Archie, *Ibid.* P.6.

Finalmente se expondrá el modelo que se utilizara para revisar las estrategias generadas por la empresa a analizar, dicho modelo fue publicado en el mes Junio de 2012 por el Centro regional de apoyo para América Latina y el Caribe en colaboración con la Universidad Externado de Colombia principalmente la Facultad de Administración de Empresas y múltiples socios nacionales como Alpina, ANDESCO, ANDI, Argos, ASUR, Aviatur, Bavaria, Cerrejón, Corona, Endesa, Grupo de Energía de Bogotá, ISA, Pacific Rubiales, Scotiabank, Sociedades Bolívar, Telefónica Movistar, entre otros y empresas socias de países como Brasil, Costa Rica, Chile, República Dominicana, Paraguay, Perú, Uruguay y México

Este estudio tiene como objetivo principal “poner de relieve las condiciones y los comportamientos asociados con la inversión social efectiva en sus diversas formas. Para lograr este objetivo, se espera fomentar una mayor comprensión y reflexión por parte de las organizaciones en su actual perfil de inversión social, para mejorar los enfoques existentes y/o informar la consideración de modelos alternativos en el futuro.”<sup>14</sup>(CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2012. P. 9).

A continuación se hará un breve resumen de la metodología evaluativa aplicada y los resultados del estudio realizado por el Centro regional de apoyo para América Latina y el Caribe en colaboración con la Universidad Externado de Colombia.

“Se utiliza la metáfora del “continuo” como un medio para ilustrar las formas en las que las empresas pueden contribuir al desarrollo social, o a la inversa, como las diferentes maneras en que la intención filantrópica puede contribuir al enfoque de la actividad principal de la empresa. La Actividad principal de la empresa y la Filantropía se ubican en los extremos del continuo. Entre estos puntos, se identifican otros cinco modelos organizacionales: Negocio responsable, Negocio inclusivo, Valor compartido, Negocios sociales, e Inversión social”<sup>15</sup>(CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2012. P. 14).

Este sistema de evaluación pretende mostrar los puntos críticos del desarrollo social en cada uno de los extremos de la herramienta de evaluación, exponiendo en un extremo el retorno económico y en el otro la mínima o nula expectativa de retorno económico. Llevando a evaluar la posición de cada estrategia.

A continuación se mostraran cada uno de los modelos y una ligera síntesis de cada uno de ellos con el fin de entender sus alcances y la mejor forma de evaluar.

---

<sup>14</sup>Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe. Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe. En: [Informe en línea]<[http://www.centroregionalmal.org/webpacto/esp/sites/default/files/principios\\_para\\_la\\_inversion\\_social.pdf](http://www.centroregionalmal.org/webpacto/esp/sites/default/files/principios_para_la_inversion_social.pdf)>. P. 9.

<sup>15</sup>Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe. **Ibid.**P. 14

Figura 3. Continuo Organizacional



Figura 1- Continuo organizacional

\*Fuente: Centro regional de apoyo para América Latina y el Caribe, Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe. P. 14

- *Actividad principal de la empresa.*

Como su nombre lo dice, es la actividad esencial de la empresa, enfocado a la búsqueda de ingresos y a la creación de riqueza como fue tradicionalmente referenciada, orientada hacia los objetivos comerciales tal como lo decía Freeman “la única responsabilidad social de las empresas es incrementar las ganancias”<sup>16</sup>(FREEMAN, 1970). Igualmente éste autor hacía referencia a que las contribuciones caritativas debían ser realizadas de forma individual ya fuera por los accionistas o los empleados (CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2012).

- *Negocio responsable.*

Este modelo hace referencia al “compromiso por parte de la entidad con la sostenibilidad económica, social y medioambiental, mientras se balancean los intereses de los diferentes grupos de interés.”<sup>17</sup>(CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2012. P. 15).

<sup>16</sup>FREEMAN, Milton “The social responsibility of business is to increase its profits En: Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe. Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe. En: [Informe en línea] <[http://www.centroregionalpml.org/webpacto/esp/sites/default/files/principios\\_para\\_la\\_inversion\\_social.pdf](http://www.centroregionalpml.org/webpacto/esp/sites/default/files/principios_para_la_inversion_social.pdf)>. P. 15.

<sup>17</sup>Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe. Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe. En: [Informe en línea] <[http://www.centroregionalpml.org/webpacto/esp/sites/default/files/principios\\_para\\_la\\_inversion\\_social.pdf](http://www.centroregionalpml.org/webpacto/esp/sites/default/files/principios_para_la_inversion_social.pdf)>. P. 15.

Es de suma importancia el compromiso sostenible y refleja una mayor conciencia social y ambiental de como las empresas gestionan sus en estos diferentes ámbitos. Normalmente éste modelo hace noción al comercio justo o la creación o mantenimiento de cadenas productivas ambientales y socialmente sostenibles, el principio de este modelo es la consigna “no hacer daño” (CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2012).

- *Negocio inclusivo*

La característica principal es que la empresa se enfoca específicamente a comunidades de medianos o bajos recursos como proveedores o clientes, con el fin de incluirlos en sus cadenas de producción y no beneficiarlos pasivamente. Este modelo tiene potencial para crear empleo y beneficiar a la comunidad.

Este tipo de modelo busca impulsar la innovación, la creación de mercados y fortalecer las cadenas de producción en las zonas y comunidades remotas, mejorando así la ventaja competitiva y la creación de valor para los propietarios. Es dirigido de forma ascendente o descendente, es decir, se enfocan en poner el beneficio social al inicio de la cadena de producción es decir en sus proveedores o al final de la cadena de producción o clientes. (CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2012).

- *Valor compartido.*

Es el modelo situado en el punto medio del modelo continuo organizacional, es mejorar la competitividad de la compañía y al mismo tiempo mejorar las condiciones económicas y sociales de la comunidad donde opera el negocio, este modelo reconoce el éxito de la empresa y el progreso de la sociedad.

Este modelo es impulsado por la necesidad de crear valor, en vez de distribuirlo dentro de los componentes de la sociedad. (CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2012).

- *Negocio social.*

Es uno de los modelos más populares de la última década, es un negocio sin pérdida, sin dividendos y guiado por la causa social, todo esto para poder alcanzar o lograr un objetivo social. Es el primer modelo del continuo organizacional que está más enfocado a lo social que a lo económico, claramente sin dejar de lado la importancia económica, pues la sostenibilidad financiera es una condición necesaria para la viabilidad continua de la empresa, y si son reducidas las ganancias económicas, la inversión social es inconcebible.

La actividad social de este modelo se basa en colaborar a varios sectores así sean ajenos al sector del negocio, se caracteriza por hacer inversiones principalmente en necesidades básicas como empleo, vivienda, finanzas, o de los servicios básicos como agua, energía y educación. (CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2012).

- *Inversión social.*

Es la entrega de recursos financieros y no financieros a la comunidad o a causas sociales, se realiza con la intención de tener una rentabilidad a mediano o a largo plazo, pero no es motivada por retribución de corto plazo. La condición más frecuente de este tipo de modelos es la intención de sentar las bases para el desarrollo de mercados y a su vez crear condiciones para poder expandir el mercado a futuro.

Este modelo pretende generar una inversión estratégica más que generarla con intención de cubrir una necesidad social no atendida y dicha inversión, normalmente implica a toda la organización, es decir, utiliza recursos y competencias de la organización. (CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2012).

- *Filantropía.*

Es el último modelo y es el más asociado con el altruismo, es la entrega voluntaria de recursos privados para sociedades y comunidades con el fin de cubrir una necesidad social no atendida, normalmente ésta entrega es sin expectativa de rentabilidad económica y regularmente es vista como una donación o una caridad.

Se caracteriza por tener poca o ninguna conexión con la actividad principal de la empresa, y que está basada en las necesidades sociales.

“Aunque la Filantropía se hace sin esperar un retorno económico, no se debe suponer que tales donaciones no tienen valor para las compañías donantes. Después de todo, los directores corporativos tienen la responsabilidad de proteger los activos de la empresa y obtener la mayor rentabilidad para los propietarios e inversionistas”. (CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2012. P. 20).<sup>18</sup>

El estudio realizado contó con la recopilación de 114 casos de empresas, pero de los cuales se eligieron por el Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe y la universidad Externado únicamente 32 casos, que son los más representativos y que muestran concretamente los enfoques del modelo, en estos 32 casos se pueden observar las características básicas de las compañías y de las estrategias implementadas.

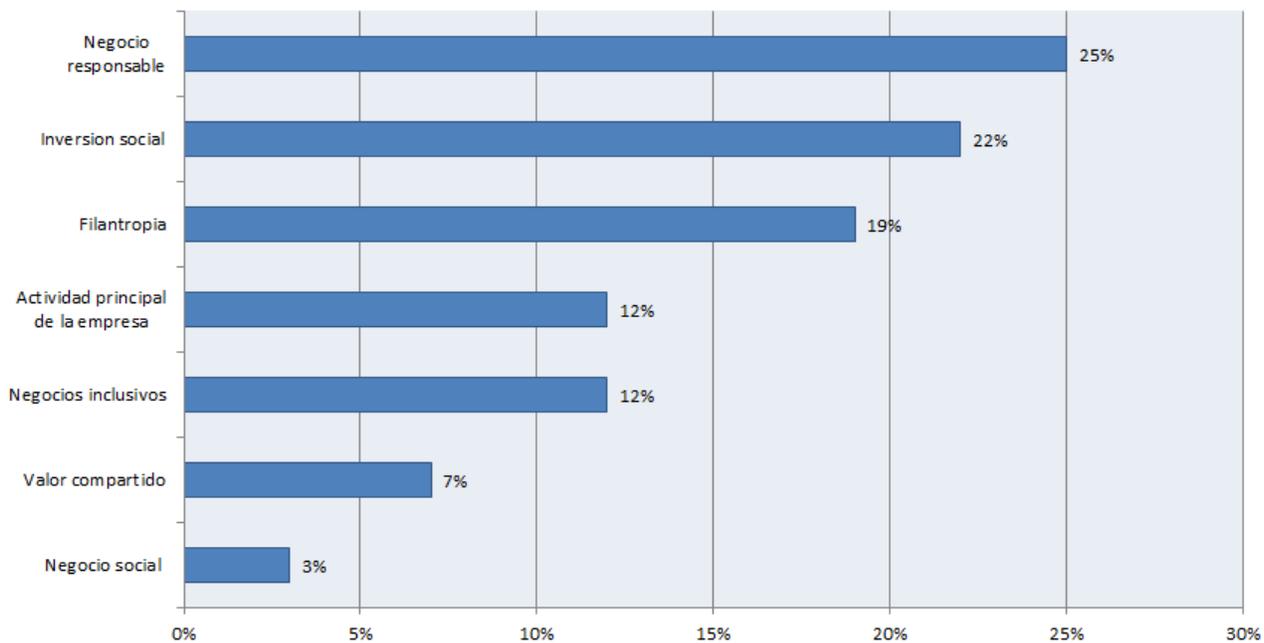
Igualmente se destaca dentro del estudio que se desarrolla por lo menos un caso para cada uno de los modelos propuestos lo que le permite a la persona que realizara el análisis tener una concepción más amplia sobre el tema y mejor un concepto práctico.

A continuación se muestra como fue el comportamiento de los casos y como es la proporción y la distribución de los mismos.

---

<sup>18</sup>Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe. **Ibíd.** P. 20.

Figura 4. Distribución casos.



\*Fuente: Datos tomados de Centro regional de apoyo para América Latina y el Caribe, Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe. Gráfica propia

Finalmente como observamos en el estudio realizado, se observa que el modelo de empresa más común en América Latina y el Caribe es el Negocio Responsable con un 25% de los casos expuestos, y el menos aplicado es el Negocio Social el cual se ubica en un porcentaje del 3%.

## 5. INTRODUCCIÓN.

La sociedad que nos rodea se encuentra actualmente en continua transformación, pues los graves problemas que la agobian han generado consecuencias negativas inevitables para todos como la pobreza absoluta, la ampliación de la brecha económica, la exclusión social, el daño medioambiental, la violencia, el conflicto armado, la corrupción, el soborno y primordialmente la falta de valores.

Todos estos problemas han generado en sí más consecuencias negativas que llevan a ampliar aún más los problemas existentes y genera una sociedad más encaminada a la destrucción entre las partes, pues crea más desigualdad entre aquellos que tienen contra los que no tienen nada, la exclusión social ha generado discriminación y violencia, la corrupción genera más destrucción de la sociedad y del medio ambiente, en fin, los problemas nos abruman y parece que la solución a todos estos será imposible, aún más si el mundo que nos rodea es un mundo globalizado donde dichas problemáticas sociales viajan a través de las fronteras ampliando aún más sus consecuencias.

La solución a estos problemas se está gestando poco a poco, ya que la sociedad ha entrado en razón, desafortunadamente no toda, de que debemos buscar un bien común para todos, no pensar únicamente en un beneficio personal sin importar las personas que nos rodean, no pensar únicamente en ganar y ganar dinero, en nuestras necesidades y como cumplirlas sin tener en cuenta si afecto al medio ambiente o al entorno.

Todos estos problemas eran vistos por la sociedad y por las personas como las funciones fundamentales que debe cumplir el gobierno dentro de sus políticas nacionales, pero los gobiernos no son capaces de satisfacer o atender todas las necesidades de las personas que conforman un país, por esta razón es necesario involucrar dentro del cambio social a las empresas (Annan, 1999), que son entes que tienen gran influencia dentro de la sociedad y primordialmente son sujetos que asocian a gran parte de las personas que la componen y es aquí donde se empieza a denotar la importancia en que las empresas piensen en desarrollar su actividad económica tradicional, pero buscando ayudar a los agentes que lo rodean y que hacen posible su funcionamiento y el desarrollo de su *corebusiness*<sup>19</sup>.

De esta manera se asoma la respuesta a la pregunta ¿Cómo sobrellevar los problemas de la sociedad y a su vez cómo resolverlos paulatinamente sin dejar de lado la actividad económica? La respuesta es cada vez más clara y cada vez más usada por las empresas a nivel mundial, **Responsabilidad Social Empresarial**. Su importancia en el mundo globalizado ha sido trascendental, ya que gracias a ésta herramienta estratégica las empresas han generado vínculos más fuertes para generar cooperación con las personas que componen el entorno, pero esto no es lo más importante de todo, lo más importantes es que dicha

---

<sup>19</sup> El corebusiness de una empresa hace referencia a su actividad principal o esencial, la actividad que caracteriza a una empresa en el mercado que atiende y por la cual sus clientes compran sus productos.

herramienta estratégica es igualmente vista por todos los componentes de la sociedad, ya que dejan de ver a las empresas como organizaciones que sólo les interesa el beneficio económico para poder satisfacer a sus accionistas pasando por encima de todo el mundo incluyendo sus empleados, el medio ambiente, sus proveedores y demás, al punto de hablar de la Responsabilidad Social Empresarial como no sólo una herramienta estratégica empresarial sino como una herramienta social, cultural, económica y política.

La Responsabilidad Social Empresarial tiene muchos aspectos importantes y parámetros definidos, pero el más importante y por el cual me parece interesante realizar este estudio, es que es una herramienta estratégica que no puede ser exigida u obligada de implementar en las organizaciones, razón por la cual, a través de un estudio práctico, se puede hacer entrar en consciencia a muchas personas tanto empresarial como socialmente, y así poder generar una implementación en más organizaciones ya que desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial con una base en valores y en búsqueda de la disminución de los problemas sociales más importantes, se construye una sociedad más óptima e incluyente.

Igualmente no solo se pretende mostrar la Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta estratégica enfocada únicamente para el bien social, ésta también es una excelente herramienta para las organizaciones, ya que al ser implantada genera un mejor posicionamiento de la compañía a nivel local, nacional e internacional, también trae como beneficio la perpetuación del bien o servicio ofrecido por la organización y claro está también de la compañía. Igualmente genera una mejor cultura organizacional donde sus empleados sienten un compromiso con la compañía y eleva su sentido de pertenencia hacia la misma dejando así, mejores resultados empresariales.

## 6. ESTUDIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL BANCO DE BOGOTÁ.

Como se expuso en los objetivos del proyecto lo que se pretende es mostrar la importancia de las estrategias que ha aplicado el Banco de Bogotá dentro de su organización con el fin de evidenciar como estas afectan a los grupos de interés de la compañía.

Para realizar este proyecto se va a tener en cuenta la metodología propuesta por la Secretaria de los principios para la Inversión Social (PSIS, por sus siglas en Ingles) la cual se encuentra ubicada en Melbourne – Australia. Con base en ese modelo el Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de las Naciones Unidas realizó un estudio de las estrategias de Responsabilidad Social sobre los modelos que se presentan en la responsabilidad social principalmente en América Latina. Este modelo evaluativo muestra la catalogación de las estrategias de responsabilidad social de los diferentes socios estratégicos.

La idea es evaluar el Banco de Bogotá dentro de esta metodología y poder catalogar en qué modelo se encuentra basado en sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

### 6.1. Revisión de estrategias internas de Responsabilidad Social Empresarial.

Con el fin de ver qué estrategias ha asumido el Banco de Bogotá y como éstas han afectado a los actores de la compañía, se pretende mirar todas las estrategias establecidas por ellos en su manual de gestión del año 2013 y discriminarlas según corresponda, teniendo en cuenta a qué grupo de interés de la empresa va dirigido. En esta primera parte se revisaran las estrategias que se aplicaron para los actores internos siendo ellos, accionistas y empleados.

#### 6.1.1. Accionistas.

Este grupo de interés interno pretende primordialmente ver retribuida su inversión inicial, todo esto debido a que buscan mayor rentabilidad por el dinero invertido a favor de la organización, su principal preocupación es el movimiento accionario y la valoración de las mismas en el mercado. A continuación se muestran estrategias que involucran a estos actores.

- Reconocida por la BVC (Bolsa de Valores de Colombia). **(Actividad principal del negocio).**

Esta estrategia nos muestra que gracias a un manejo idóneo de la información, publicación y principalmente la transparencia de la misma, hace que los accionistas y los inversionistas tengan confianza en el negocio y que la gestión no se ponga en tela de juicio, ya que dicha transparencia hace que el negocio tenga un buen nombre a nivel nacional e internacional y que el posicionamiento de la compañía sea mejor. Igualmente se puede ver que el Banco de Bogotá busca siempre darle beneficios económicos a sus accionistas entregando constantemente las utilidades o dividendos que corresponden a las acciones.

Esta estrategia la catalogo dentro de Actividad principal del negocio basado en el modelo del continuo organizacional, ya que busca el fin común de cualquier empresa que es retribuirles a sus accionistas la mayor utilidad posible.

#### 6.1.2. Empleados.

Uno de los grupos más importantes para cualquier compañía, ya que es el talento humano que hace posible el negocio. Los empleados normalmente buscan en una organización sentir la estabilidad de estar asociados con una empresa que vele por su bienestar, donde sientan seguridad económica y donde sus derechos no sean agraviados. Igualmente hoy en día los empleados buscan en una compañía un lugar donde tengan oportunidades de progresar laboral y personalmente y además buscan que se les dé oportunidades de conocer o ser capacitados para buscar un futuro más próspero para ellos y sus familias. A continuación se muestran estrategias que involucran a estos actores.

- Capacitaciones y programas de formación. **(Inversión Social)**.
  - Educación virtual.
  - Cursos de inducción al Banco de Bogotá.
  - Talleres y cursos.
  - Cursos de actualización.
  
- Desarrollo del personal administrativo y comercial. **(Inversión Social)**.
  - Programa de administración bancaria con énfasis comercial.
  - Programa de administración bancaria con énfasis en administración y servicios.
  - Programa talento joven – Curso SENA técnico en banca.
  - Programas de Postgrados y educación continua.

Esta estrategia de invertir en sus empleados en busca de generar una mano de obra más capacitada y calificada es de suma importancia para el Banco de Bogotá, ya que el sector financiero y especialmente el bancario se mueven muy rápidamente, no solo el mercado sino también las regulaciones que establece la Superintendencia Financiera, por lo cual sus empleados deben estar en constante capacitación de las necesidades del mercado y principalmente de los requerimientos que imponga la Superintendencia Financiera. Igualmente la importancia de tener planes de capacitación y desarrollo para los empleados hace que estos vean que la organización los tiene en cuenta y piensan en ellos no como herramientas sino como componentes importantes del negocio y esto motiva a que los empleados tengan un mayor compromiso y mayor sentido de pertenencia con la organización.

Por otro lado, está la elección de a qué compañía el empleado desea aplicar buscando en su futuro trabajo una posibilidad empresarial de calidad, y el estar en permanentes capacitaciones hace que el interés sea mayor y en este sentido, a la organización le proporcionará la oportunidad de atraer y vincular a un mejor talento humano.

Finalmente esta inversión genera que personas que no tengan oportunidades de estudio o no cuenten con la capacidad económica para adquirirla puedan ser ayudados por el banco en busca de un mejor desarrollo personal, eso sí teniendo un excelente desempeño dentro de la organización.

Esta estrategia la catalogo dentro de Inversión social debido a que la inversión realizada por el Banco de Bogotá es en busca de una ventaja estratégica a largo plazo, pues las capacitaciones buscan que el personal adquiera nuevas competencias que el banco verá implementadas o puestas en marcha una vez terminen sus cursos. Igualmente hace parte de éste modelo, ya que se enfoca en la educación como factor de desarrollo y que le permite conseguir un personal humano más capacitado y con mayor estabilidad.

- Bienestar. **(Inversión Social).**
  - Beneficios adicionales a los establecidos por la normatividad laboral.
    - primas extralegales de servicio
    - primas de antigüedad o quinquenios
    - más días de vacaciones y prima en dinero
    - auxilio de transporte en cuantía y límite superior al legal
  - búsqueda de una mejor calidad de vida
    - auxilios de educación para sus hijos
    - auxilios de educación para quienes están realizando estudios técnicos o universitarios
    - auxilio de alimentación para empleados con jornada continua o nocturna
    - auxilio por maternidad
    - auxilio por muerte de familiares
    - auxilio óptico
  
- Salud ocupacional. **(Inversión Social).**
  - Programa de lesiones deportivas.
  - Programa de pausas activas.
  - Jornadas de salud.
    - Jornadas de salud visual.
    - Jornadas de salud anti-estrés.
    - Jornadas de salud y belleza.
    - Charla sobre hábitos de higiene.
    - Jornadas de relajación muscular.
  - Jornadas de vacunación.
    - Jornadas de vacunación contra el virus del papiloma humano.
    - Jornadas de vacunación para prevenir la Influenza.
  - Jornadas de donación de sangre.
  - Inspecciones de ergonomía.

Esta estrategia de Bienestar y la de Salud ocupacional son muy importantes para el empleado y la organización, ya que afianzan su confianza con la organización, pues busca lo mejor para ellos, dándoles más beneficios de los que podrían conseguir con las condiciones que son establecidas por la ley, estos beneficios tanto para los empleados como para sus familias generan más compromiso y sentido de pertenencia con la empresa, pues el empleado ve como la compañía invierte más recursos en la búsqueda de una mejor condición para ellos, igualmente se puede evidenciar que estas prácticas hacen que el empleado este más cómodo en sus empleo, pues las políticas de bienestar permite que el personal se vea remunerado y vean retribuido su esfuerzo con la compañía y así desee seguir comprometido con la organización y generar una cultura corporativa positiva. Adicionalmente se puede ver que el Banco de Bogotá está comprometido a colaborarles a sus empleados y a sus familias en la búsqueda de la educación, pues promueven que los empleados terminen sus carreras universitarias o técnicas y además apoyan a sus hijos con subsidios de educación.

Finalmente un aspecto importante de bienestar y salud ocupacional es que buscan que el empleado esté en óptimas condiciones de salud, lo que conlleva a que no tenga tanta incapacidad y así tenga una mejor productividad, que en consecuencia favorece al empleado y a la compañía.

Esta estrategia la catalogo dentro de Inversión social, debido a que la inversión realizada por el Banco de Bogotá es en busca de una ventaja estratégica a largo plazo, pues las estrategias de bienestar generan que el empleado quiera su empleo y busque desarrollarse dentro de la empresa, generando que el compromiso del empleado llegue a querer desarrollar una carrera dentro de la organización y así tener personal motivado y eficiente.

- Recreación y deporte. **(Inversión Social)**.
  - Programas recreativos para adultos y niños.
  - Torneos deportivos internos.
  - Convenios con escuelas deportivas y gimnasios.
  - Convenios con institutos especializados para educación continua y programación de cursos libres.
  - Convenios con espectáculos de temporada y parques de diversión.
  - Convenios turísticos.
  - Conciertos.

Esta estrategia de recreación y deporte es muy importante para el desarrollo personal del empleado como para su grupo de trabajo, pues lo que busca este tipo de estrategias es consolidar un equipo enfocando en sus esfuerzos sobre la colaboración y cooperación conjunta, todo esto en actividades alternas al trabajo, para así consolidar un grupo de trabajo más estable, encaminado en la buena comunicación y sobre todo en la búsqueda de un objetivo en común. Otro aspecto importante de estos planes de recreación y deportes es que los empleados y sus familias disfruten de convenios con otras entidades que los desarrollen personal y socialmente en el sentido de que el Banco de Bogotá busca desarrollar personas integrales, es decir, que sean ejemplos para sus familias y las comunidades externas.

Esta estrategia la catalogo como Inversión social debido a que el Banco invierte dinero para que sus empleados busquen desarrollarse tanto en el corto como en el largo plazo con el fin de que los valores que buscan al generar estos espacios sean implementados en sus grupos de trabajo primarios en el trabajo y se generen valores como el liderazgo y el trabajo en equipo que generen un mejor desempeño de los mismos.

- Gestión del ambiente laboral. **(Inversión Social)**.
  - Asesoría del instituto *Great Place to Work*.
  - “En 2013, Decídete”.
  - Remodelación Dirección General.
  - Concurso nacional de disfraces por equipos de oficinas.
  - Actividades de navidad ambientales.

Esta estrategia de gestión del ambiente laboral como se enunció, pretende desarrollar mejores grupos de trabajo basados en la camaradería para los empleados y en el liderazgo para los jefes y la gerencia. Las políticas implementadas por el Banco de Bogotá muestran que ellos buscan que los grupos de trabajo no solo sean grupos de trabajo sino que se genere una fraternidad entre ellos y así quede más fácil buscar las metas de la compañía. Estas estrategias están enfocadas a buscar mejores equipos de trabajo, equipos de trabajo que luchan y busquen cumplir sus metas como equipo y no como individuos. Un aspecto importante de esta estrategia es que la alta gerencia se involucre y muestre la importancia de la camaradería, pues dentro de los parámetros fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial es básico que las estrategias sean planeadas y ejecutadas por la alta gerencia. Otro aspecto importante es que los empleados se van a sentir a gusto en su trabajo y principalmente con su equipo de trabajo.

Finalmente las estrategias no solo buscan un bienestar a nivel personal y grupal, sino buscan hacer sentir cómodo al empleado en su lugar de trabajo por eso se buscan remodelaciones que le traigan beneficios a todo su personal y en el caso específico de las actividades de navidad busca generar relación de cercanía infundiendo valores tan importantes como es la conservación y el cuidado del medio ambiente.

Esta estrategia la catalogo como Inversión social debido a que busca igualmente generar valores que hagan mejores a los empleados en sus puestos de trabajo, pero que a su vez la compañía se beneficie a largo plazo al crear mejores equipos de trabajo que luchan por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

A continuación se anexa una tabla con las estrategias implementadas y analizadas para los actores internos y sus características más importantes.

<i>ESTRATEGIA</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>DESCRIPCION</i>	<i># PERSONAS BENEFICIADAS</i>	<i>VALOR INVERTIDO O TIEMPO DESTINADO</i>
<b>Reconocida por la BVC (Bolsa de Valores de Colombia)</b>	mejores prácticas de divulgación de información y relación con el inversionista	Permite reafirmar el posicionamiento en los mercados locales e internacionales.	n/a	n/a
	<b>Capacitaciones y programas de formación</b>	Educación virtual	“La U virtual”, es una plataforma tecnológica que permite entregar información y cursos de capacitación	5.239 empleados aproximadamente
<b>Desarrollo del personal administrativo y comercial</b>	Cursos de inducción al Banco de Bogotá	Comprensión general de la organización y de su cultura	773 nuevos empleados aproximadamente	n/a
	Talleres y cursos	Para fortalecer y desarrollar las competencias de sus colaboradores	4,291 empleados	n/a
	Cursos de actualización	Cursos y programas abiertos en instituciones universitarias y en instituciones de formación empresarial reconocidas	130 empleados	n/a
	Programa de administración bancaria con énfasis comercial	Formación en el negocio bancario y en las mejores prácticas comerciales de la banca	203 empleados	1.400 horas
	Programa de administración bancaria con énfasis en administración y servicios	Aplican personas que están en cargos auxiliares que tiene buen desempeño y potencial para asumir cargos de mayor responsabilidad	84 empleados	1.135 horas
	Programa talento joven Curso SENA técnico en banca	Estudiar una carrera técnica en el sector bancario y luego vincularse al Banco como su primer empleo	702 empleados	1,875 horas
	Programas de Postgrados y educación continua	Oportunidad a personas con un perfil alto y con expectativas de crecimiento en la organización	67 empleados	n/a

<b>Bienestar</b>	Beneficios adicionales a los establecidos por la normatividad laboral	Primas adicionales, auxilios adicionales y vacaciones adicionales en días y en remuneración	toda la organización	n/a
	búsqueda de una mejor calidad de vida	Orientados a su progreso y al de sus familias a través de auxilios	toda la organización	n/a
<b>Salud ocupacional</b>	Programa de lesiones deportivas	Examen médico deportivo. Y acompañamiento por parte de profesionales especializados.	450 empleados	n/a
	Programa de pausas activas	Busca evitar problemas musculares y vasculares	5.000 empleados aproximadamente	n/a
	Jornadas de salud	Se desarrollaron actividades de salud referentes a actividades laborales como visión, relajación muscular y anti estrés	n/a	n/a
	Jornadas de vacunación	Prevenir la Influenza y el virus del Papiloma Humano donde se atendió al personal y sus familiares	n/a	n/a
	Jornadas de donación de sangre	Con apoyo de la Cruz Roja Colombiana, se realizaron jornadas de donación en la Dirección general.	200 empleados	n/a
	Inspecciones de ergonomía	Con el fin de dar asesoría a los colaboradores para mejorar sus hábitos de postura y prevenir enfermedades	940 empleados	n/a
<b>Recreación y deporte</b>	Programas recreativos, torneos, convenios, cursos libres	Actividades específicas desarrolladas fuera de la empresa	14.457 empleados	421 millones de pesos

<b>Gestión del ambiente laboral</b>	Asesoría del instituto <i>Great Place to Work</i>	Fortalecer las relaciones de compañerismo y trabajo en equipo entre los colaboradores, así como forjar un modelo de liderazgo incluyente y participativo basado en el respeto y confianza.	2.550 empleados	n/a
	"En 2013, Decídete"	Promover la camaradería entre equipos de trabajo. La alta dirección ha estado permanentemente involucrada en el diseño e implementación	Toda la organización	n/a
	Remodelación Dirección General	Mejores condiciones para los trabajadores como luminosidad, ventilación, higiene y comodidad, son oficinas con divisiones bajas que promueven la interacción	n/a	n/a
	Concurso nacional de disfraces por equipos de oficinas	generó gran entusiasmo y se crearon espacios para la integración y la diversión	2.000 empleados	n/a
	Actividades de navidad ambientales	Creación de árboles navideños y pesebres ecológicos que tuvo como objetivo promover la conciencia ambiental	200 empleados	n/a

Tabla propia.

## 6.2. Revisión de estrategias externas de Responsabilidad Social Empresarial.

El propósito de este apartado es mostrar las estrategias implementadas por el Banco de Bogotá que afecten o estén dirigidas a los grupos de interés externos y catalogarlas dentro del modelo del continuo organizacional.

### 6.2.1. ONG.

Son organizaciones que buscan el bienestar de las personas que componen la sociedad aplicando planes diferentes o asociados con los planes que desarrolla el gobierno. Estas organizaciones deben ser consideradas actores externos de cualquier compañía, ya que el trabajo en asocio o las políticas que éstas implementen pueden beneficiar a la compañía. A continuación se muestran estrategias que involucran a estos actores.

- Donaciones o apoyo a fundaciones. **(Filantropía)**.
  - Apoyo a la iniciativa de las fundaciones.
  - Donación a Teletón.

Estas estrategias de donación o apoyo a iniciativas son generadas por el Banco de Bogotá con la intención de ayudar o colaborarle a grupos de interés menos favorecidos, pues realizan una entrega voluntaria de recursos para cubrir una necesidad social no atendida.

Estas estrategias las catalogo como Filantropía, ya que es la donación de dinero o recursos con el fin de colaborar a la sociedad únicamente, estas estrategias están enfocadas a generarle un mejor nombre a la organización pero por un carácter más colaborativo a la sociedad y a las causas sociales que por ser una gran empresa en los productos o servicios que ofrece.

### 6.2.2. Proveedores.

Son empresas que le brindan materia prima al Banco de Bogotá, ya sea papel, útiles de oficina o inmobiliario de trabajo. Estos son empresas importantes para la compañía, ya que hacen parte fundamental de su cadena de producción.

- Taller de capacitación para pequeños proveedores. **(Negocio inclusivo)**.

Esta estrategia está enfocada en colaborar con los componentes de su cadena de producción, con el fin de generar una mayor ventaja competitiva tanto para los proveedores como para la compañía. La idea de colaborar con sus pequeños proveedores se basa en que por la falta de recursos, los pequeños proveedores no pueden invertir dinero en capacitarse y convertirse en compañías más fuertes responsablemente hablando, lo que genera que los productos ofrecidos al banco sean de buena calidad pero no cumplan con estándares de responsabilidad social requeridos o los que el Banco desea lograr.

Por esta razón el Banco en sus capacitaciones les ofrece una guía para la elaboración del código de ética, este les brinda los estándares que se requiere el Banco para sus proveedores y lo que es más importante

aún, es que les otorga igualmente apoyo técnico en la implementación de estas políticas con el fin de convertirlos en compañías que desarrollen productos como necesita el Banco y sobretodo que desarrolle productos que a largo plazo sean excelentes y no solo se beneficie el Banco en su productos sino que el más beneficiado sea el proveedor al implementar estas políticas a todos los productos que produzca y así satisfaga mejor las necesidades del mercado y de sus demás clientes.

Esta estrategia la catalogo como Negocio inclusivo, debido a que busca generar ventajas competitivas y a su vez un respaldo de la sociedad que lo rodea. Lo más importante de esta estrategia es que busca ampliar a los miembros de su cadena productiva la búsqueda de una responsabilidad social y convertirlos en agentes estratégicos de cambio, en conclusión lo que busca es generar una cadena de producción más responsable y más comprometida con la sociedad o el medio ambiente.

### 6.2.3. Medio Ambiente.

A pesar de lo que se ha dicho que los bancos en sus funciones y desarrollo de su actividad principal casi no afectan al medio ambiente como si lo puede hacer una industria textil o una curtiembre, debe tener muy en cuenta este factor externo, ya que puede generar varias estrategias para mitigar el daño sobre el mismo. Igualmente se debe ver que los bancos tienen la capacidad para colaborar y crear un medio ambiente más estable y más saludable, debido a que los bancos son los encargados de financiar a las empresas y ellos tienen la decisión de prestar capital con una consciencia más social a aquellas empresas que no afecten en gran medida el medio ambiente.

- Acuerdo con el Japan Bank for International Cooperation (JBIC) y Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC). **(Valor Compartido)**.

Esta estrategia está enfocada para generar beneficios para el medio ambiente, ya que busca generar ideas de negocios que estén enfocados en mejorar sustancialmente las condiciones actuales de entorno, pues buscan financiar proyectos de energía renovable que sustituyan los actuales modelos de energía que se basan en recursos no renovables y que generan gran cantidad de productos secundarios perjudiciales para el medio ambiente. Igualmente pretende buscar empresas emprendedoras de estas nuevas tecnologías ambientales para colaborarles con una financiación más competitiva que los demás productos financieros ofrecidos en el mercado con el fin de darles un apoyo en la consecución y la implementación de proyectos que nos beneficiarán a todos los componentes de la sociedad.

Finalmente vemos como se beneficia al Banco de Bogotá pues le abre nuevos mercados donde ofrecer sus productos financieros y obviamente al tener acuerdos con grandes bancos extranjeros le genera un valor agregado sobre otras compañías del sector basado en el respaldo que los bancos internacionales le brindan a cualquier compañía no solo económicamente hablando sino en estatus y en buen nombre.

Esta estrategia la catalogo como Valor compartido, ya que busca beneficios para todas las partes y a su vez se genera un beneficio social y ambiental. Esta estrategia está enfocada en buscar un beneficio económico ampliando sus mercados y la colocación de cartera para el Banco de Bogotá y a su vez genera

un beneficio ambiental y social generando financiación más cómoda para empresas socialmente responsables y que busquen un desarrollo sostenible y buscando a largo plazo un medio ambiente más estable y menos contaminado.

- Cuidado del medio ambiente. **(Inversión Social)**.
  - Voluntariado ambiental.
  - Acciones de reciclaje en Dirección General.
  - Se implementó la iniciativa de ahorro de papel en la impresión de los desprendibles de nómina y en la impresión de correos. Igualmente se generaron planes para la disminución del consumo de energía y agua.

Estas estrategias del cuidado del medio ambiente son muy importantes para la sociedad, pues el Banco de Bogotá busca mejorar el entorno de las personas que lo rodea generando principalmente dos acciones. La primera de ella es mejorando las condiciones físicas del entorno por medio de iniciativas como sembrar plantas o limpieza de lugares públicos, todo esto para mejorar tanto el aspecto de los lugares donde la gente convive y principalmente en zonas urbanas muy pobladas y donde hay gran cantidad de contaminación.

La otra estrategia aplicada es la disminución del uso de los recursos por parte de los empleados que componen la organización, la idea es disminuir el uso de elementos como papel en informes o en reportes, ya que hay soluciones más viables como enviarlos por correo electrónico. Esto genera que se disminuya el consumo neto de papel y a largo plazo se genere una cultura de no uso de papel que conllevara a disminuir la tala de árboles para su producción. Igualmente sucede con otro tipo de recursos como el agua o la energía.

Finalmente con la implementación de reciclaje se pretende conservar algunos recursos para evitar así la destrucción del medio ambiente.

Esta estrategia la catalogo como Inversión social, pues busca beneficiar, en el primer caso, a la sociedad con la ayudada de recursos no financieros del banco como es el voluntariado de sus empleados, claro está que ellos también tienen la actitud y la consciencia de cambio social. En el segundo y tercer caso se realizan las estrategias con el ánimo de colaborar con la preservación del medio ambiente y de los recursos naturales generando planes de reciclaje y conciencia en sus empleados sobre la importancia de estos, pero a largo plazo el Banco de Bogotá también espera una reducción del uso papel y servicios, lo cual disminuirá sustancialmente sus gastos variables y le dará más cabida a un aumento de su utilidad como compañía.

- Acción Verde tarjeta de crédito. **(Negocio Responsable)**.

Esta estrategia es muy novedosa, ya que lo que pretende no es tanto donar dinero a causas del medio ambiente, sino lo que pretende es generar consciencia en sus clientes sobre la importancia de tener un mejor medio ambiente e incentivarlos a colaborar con la creación de un mejor lugar.

Esta estrategia la catalogo como Negocio responsable, ya que tiene un compromiso con la sostenibilidad económica y ambiental, pues busca generar más consumo por medio de tarjetas de crédito, pero generándole beneficio a sus usuarios que puedan ser redimibles por acciones ambientales. Además busca generar un nuevo mercado donde los clientes que deseen colaborar con el medio ambiente, puedan hacerlo de forma fácil y sin la necesidad de vincularse con una fundación específica.

#### 6.2.4. Sociedad.

La sociedad es parte fundamental de cualquier empresa, ya que es el entorno, es el lugar donde se desempeña día a día la compañía y hacia donde debe enfocar sus estrategias, pues dentro de la sociedad se encuentra sus empleados, sus proveedores, sus clientes, etc.

- Donaciones para fortalecer causas sociales de los colombianos. **(Filantropía).**
  - Plan de becas para estudiantes.
  - Fondos para emprendimientos sociales.
  - Donación de bienes inmuebles.

Estas estrategias son desarrolladas por el Banco de Bogotá con el fin de colaborarles a las personas menos favorecidas que componen su entorno, en la primera estrategia podemos evidenciar que el banco por medio de donaciones colabora con la educación de jóvenes con bajos recursos y gran capacidad académica a poder desarrollarse personalmente por medio de estudios superiores. Esto genera progreso y desarrollo de las personas y de sus familias, al igual que busca desarrollar las regiones dándoles oportunidades a personas que nunca hubieran tenido la oportunidad de estudiar por su condición, por lo recóndito de su residencia o por la falta de universidades de acceso público.

La segunda estrategia es promover la creación de empresas a nivel nacional, claro está pequeñas empresas, esto lo que pretende es incentivar a pequeños empresarios a crear empresas que a su vez generaran oportunidades de trabajo para más personas que componen el entorno, con los fondos de emprendimiento social el banco busca beneficiar o apoyar a empresas que por su pequeño tamaño o por su inestabilidad financiera y económica no pueden acceder a créditos y que tienen ideas de negocio con proyección.

La tercera estrategia pretende que alguno de los bienes que tiene el Banco de Bogotá y que no están en utilización, sean donados para la utilización de las personas que componen la sociedad, en este punto no especifican si es para carácter empresarial o de vivienda, pero sea cualquiera de los dos caso, se podría evidenciar que el Banco está interesado en brindar enseres que ya no utiliza para un bienestar social, ya sea para brindar vivienda o para darle la infraestructura a alguna empresa que de verdad necesite el predio.

Esta estrategia la catalogo como filantrópica, pues el Banco aporta estos beneficios a la sociedad con el fin de colaborarles a las personas que no tiene la capacidad de adquirirlos por sus propios medios. Igualmente

lo realiza, como se ve en la primera estrategia, principalmente para cubrir una necesidad social no atendida.

- TELETON. **(Inversión Social).**
  - 72 horas continuas de recaudo
  - 114 voluntarios colaboradores del banco de Bogotá en todo el país.
  - 201 oficinas en campaña

Esta estrategia es muy importante socialmente, ya que el banco le brinda a la TELETON su total apoyo con la puesta en marcha de su proyecto de recaudo de donaciones a nivel nacional, brindándole todas las condiciones necesarias para poder lograr la meta. Colabora extendiendo los horarios de sus oficinas con el propósito de que la gente se acerque a la hora que pueda y realice su donación, adicional a esto el Banco pone un gran número de oficinas en campañas especiales con el fin de colaborar con la fundación. Igualmente pone a disposición de la fundación 114 empleados voluntarios.

Esta estrategia la catalogo como Inversión Social, ya que el Banco de Bogotá entrega una gran cantidad de recursos no financieros a la causa social poniendo recursos centrales y competencias de su organización a disposición de la causa social, con el fin de lograr un beneficio para todas las personas que componen la fundación como para las personas que quieren donar. Considero que esta inversión es una inversión estratégica, pues al ser el banco el único agente receptor de donaciones hace que su imagen corporativa mejore sustancialmente, pues las personas que componen la sociedad verán al banco como una empresa comprometida con causas sociales y elevara el valor de su nombre, un activo intangible muy importante en un sector como lo es el financiero.

- Apoyo al arte y la cultura. **(Inversión Social).**
  - Carnaval de Barranquilla
  - Festival vallenato
  - Feria Ganadera
  - Festival de Joropo
  - Temporada de Opera
  - Colombia moda
  - Fiestas del mar
  - Juegos nacionales 2013
  - Festival de Jazz
  - Feria Bonita
  - Exposición de orquídeas
  - Festival U Rosario
  - Fiestas de San Pacho
  - 41 festival del retorno Acacías
  - Encuentro infantil de coros en Buga
  - ArtBO
  - Fintech-Challege
  - Yopal cultural 2013
  - Fiestas de Navidad Meta
  - Patrocinio parque Mundo Aventura
  - Planetario Bogotá
  - Divercity

Esta estrategia muestra que el Banco de Bogotá está interesado en apoyar una gran variedad de actividades culturales, con el propósito de fomentar en las personas de su entorno la convivencia ciudadana. Igualmente dentro de esta estrategia se contempla que las personas tengan más oportunidades de acceder a eventos culturales y que se afiance el patrimonio nacional en las personas.

Esta estrategia la catalogo como Inversión Social, ya que al igual que la anterior estrategia el banco busca apoyar una parte fundamental de la sociedad como es el acceso la cultura y al arte, pero a su vez su estrategia tiene un trasfondo que es generar una mejor imagen corporativa que haga que el entorno lo clasifique como una compañía que quiere el desarrollo de la sociedad.

- Voluntariado “Jornada feliz”. **(Inversión Social)**.

Esta estrategia muestra la importancia que da el Banco de Bogotá al mejoramiento del entorno de la sociedad, pues pretende mejorarle la infraestructura y darles mejores condiciones a miles de estudiantes a nivel nacional. Igualmente busca colaborarles a personas de escasos recursos y al mejorar escuelas en deterioro a su vez incentiva a que más niños acudan a las escuelas en busca de un mejor futuro.

Esta estrategia la catalogo como inversión social, ya que el Banco de Bogotá entrega recursos tanto financieros como no financieros para mejorar la calidad de la sociedad. Igualmente con esta estrategia busca mejorar el contexto competitivo a largo plazo de los lugares donde opera. Igualmente busca generar en sus empleados el trabajo en equipo y así fortalecer en ellos un sentido de solidaridad.

- Educación financiera. **(Valor compartido)**.
  - Aulas Móviles para educación financiera “educación financiera para la vida”.
  - Primer día internacional de la educación e inclusión financiera de niños y jóvenes.
  - Alianza con VISA para la educación financiera de los niños.
  - Capsulas financieras en televisión nacional.
  - Aprobación responsable de crédito.

Estas estrategias de educación financiera lo que pretenden es instruir a personas que no tienen la capacidad económica o que por lo recóndito de su ubicación nunca han podido o han conocido acerca de servicios financieros. Con esta estrategia el Banco de Bogotá busca incluir a las personas en el conocimiento de la actividad financiera. Se enfoca principalmente en los sectores menos atendidos por el sector financiero, los niños. Al enfocarse en ellos lo que propicia es generar conciencia en ellos a futuro sobre la importancia de los ahorros y de contar con instituciones financieras que los respalden en búsqueda de sus ideales económicos, pues como lo decían estas estrategias están enfocadas en colaborar con las personas sin importar a que entidad pertenezcan, pues el ideal es mejorar la condición de ellos como personas y no como clientes, claro está, que igualmente intentan involucrarlos con el Banco para darle valor a su estrategia, esto lo observamos cuando se alían con otras entidades del sector con el fin de motivar el conocimiento de los niños con caricaturas enfocadas en la comprensión financiera y su importancia en el futuro.

Finalmente otro aspecto importante de esta estrategia de educación financiera es bancarizar a las personas que son atendidas en estas aulas móviles, pues como se ve en las cifras gran parte de las personas atendidas son microempresarios o personas no bancarizadas, lo que le abre una perspectiva de mercado al Banco de Bogotá en búsqueda de mejores productos a este mercado de clientes de microcrédito o el diseño de algún producto que cumpla las necesidades de las personas que no han decidido entrar en el mercado, mejor dicho los no bancarizados, para así poder ampliar tanto la cantidad de clientes que atienden como su portafolio de productos.

Esta estrategia la catalogo como Valor compartido, pues genera apertura de nuevos mercados para el Banco de Bogotá y a la vez colabora con el crecimiento social del país, es decir genera una mayor competitividad para la empresa y a su vez mejora las condiciones de la sociedad que la rodea.

#### 6.2.5. Gobierno.

El gobierno es un actor importante para cualquier organización a nivel nacional, pues este es el encargado de regular y velar porque las empresas cumplan con una serie de estándares establecidos para poder operar correctamente dentro de la economía. Respecto al sector financiero el gobierno es un actor muy importante, pues por medio de entes de control la actuación de los bancos se optimiza y principalmente define políticas específicas como monetarias o máximos intereses a cobrar.

- Apoyo al desarrollo económico del país. **(Valor compartido).**
  - concesiones viales.
  - Apoyo a proyectos del sector de hidrocarburos.
  - Financiación del proyecto Central Hidroeléctrica Carlos Lleras Restrepo.
  - Financiación de la construcción de Vidrio Andino.
  - Financiación de Puerto Nuevo.
  - Apoyo al desarrollo sectorial y regional.
  - Iniciativas para el gremio caficultor.

Estas estrategias de desarrollo del país se enfocan en generar un progreso económico para la sociedad principalmente y para algunos sectores específicos de la economía colombiana. Lo que busca el Banco de Bogotá es ampliar y generar mayor colocación de sus productos proporcionando un beneficio económico para la entidad, pero promoviendo el desarrollo del país, pues con los proyectos apoyados podemos ver que se busca mejorar la infraestructura nacional para que las empresas puedan ser más competitivas. Igualmente generando nuevos proyectos de industrias ya desarrolladas en Colombia se busca mejorar la producción nacional para cumplir con las metas trazadas por el gobierno con el fin de generar un producto mejor, más estable y más competitivo en el extranjero.

Dentro de los proyectos apoyados también existe la creación de nuevas industrias que no tenían la economía colombiana, lo que genera una producción local y no buscar productos importados que eleven el valor de construcciones, igualmente con proyectos nuevos se generan nuevos empleos y es necesaria la especialización de la mano de obra.

Adicionalmente podemos ver como el banco de Bogotá se ha involucrado con gremios colombianos para desarrollar algunas actividades primarias características de nuestro país. Podemos ver que apoya a varios gremios nacionales en sus iniciativas y que actualmente está buscando desarrollar una de las actividades más características del país, como lo es el café y su producción, para fortalecer el producto a nivel nacional y principalmente internacional.

Finalmente como veremos más adelante en el Protocolo Verde, el banco de Bogotá se está comprometiendo a financiar actividades que busquen el desarrollo del país, pero que sean sostenibles y que tengan en cuenta la importancia de la sociedad y del medio ambiente.

Esta estrategia la catalogo como valor compartido ya que le da al Banco de Bogotá la oportunidad de colaborar con el desarrollo económico y estructural de país, generando empleos, oportunidades de crecimiento y aumento del ingreso nacional y a su vez el banco se beneficia de estos créditos ampliando su colocación de productos y aumentado sus ganancias económicas.

- Proyecto Municipios en Línea (MEL). **(inversión social)**.

Este proyecto busca generar una mejor base de gobierno para las entidades regionales como son las alcaldías, se pretende montar un servidor con el cual las alcaldías de los municipios puedan ser más competitivas como entidades, pues por medio de esta plataforma se busca que los habitantes del municipio puedan agilizar todo tipo de trámites, y a su vez le permite a la alcaldía estar más compenetrada, pues en la plataforma se pretende montar todo lo referente a sus planes de acción social y gubernamental.

Esta estrategia la catalogo como Inversión social, ya que el Banco de Bogotá está colaborando con el desarrollo regional prestando su conocimiento y sus colaboradores para establecer la plataforma con el fin de que las zonas donde está establecido el banco se desarrollen transparentemente.

- Protocolo Verde. **(Negocio responsable)**.
  - Estrategia 1: “Generar lineamientos e instrumentos para promover 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”<sup>20</sup> (ASOBANCARIA, 2012. P. 6).
  - estrategia 2: “Promover en sus procesos internos el consumo sostenible de recursos naturales renovables o de bienes y servicios que de ellos se derivan”<sup>21</sup>. (ASOBANCARIA, 2012. P. 7).
  - Estrategia 3: “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,

---

<sup>20</sup> ASOBANCARIA. Protocolo verde, Bogotá, 2012. En:[Informe en línea]<<http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/2942047.PDF>>. P. 6.

<sup>21</sup> ASOBANCARIA. **Ibid.**P. 7.

teniendo como base el cumplimiento de la normatividad ambiental colombiana.”<sup>22</sup> .  
(ASOBANCARIA, 2012. P. 7)

Esta estrategia busca promover que el Banco de Bogotá y el sector financiero, actúen en beneficio de todos los actores que componemos la sociedad, dicho esto se verán cómo cada una de las 3 estrategias planteadas por el protocolo verde afectan tanto a la entidad como a sus actores.

En la primera estrategia podemos ver como el gobierno y el banco de Bogotá están comprometidos en buscar y promover el desarrollo sostenible del país, en el sentido que le darán beneficios financieros los proyectos que cumplan estándares de sostenibilidad social o ambiental. Esto beneficiara al país, ya que se apoyara y por ende se promoverá a que los nuevos proyectos sean pensados y estructurados teniendo en cuenta el desarrollo.

En la segunda estrategia vemos como el gobierno quiere luchar contra malgastar los recursos naturales, físicos o los servicios que procedan de estos, esto beneficia al país en la búsqueda de un medio ambiente menos deteriorado y con recursos más asequibles a otros grupos que componen la sociedad. Y a su vez esta estrategia favorece al Banco de Bogotá, pues busca disminuir consumos de servicios lo que conllevara a disminuir sus gastos variables eso si se debe realizar por parte del Banco una campaña de concientización de sus empleados.

La tercera estrategia busca que el Banco de Bogotá genere más responsablemente sus proyectos, realizando estudios de riesgo sobre los mismos, con el fin de que se le preste únicamente a proyectos que no acarreen consecuencias negativas para ningún actor de la sociedad, esto traerá como consecuencia que los proyectos sean pensados por sus dueños como proyectos socialmente responsables antes de solicitar una financiación, pues si no pasan los estudios o análisis de riesgo no tendrán el apoyo del Banco.

Esta estrategia la catalogo como Negocio responsable, pues muestra el compromiso que tiene el Banco de Bogotá en ser o tener productos que busquen una sostenibilidad económica, social y medioambiental. Con el protocolo verde se pretende tener una sociedad enfocada en tener empresas más comprometidas con el desarrollo del país en forma sostenible y responsable y los encargados de realizar este proyecto son los mismos bancos dando créditos a empresas con ese sentido para beneficio del país. Así mismo se busca que los bancos colaboren con la consecución de este objetivo disminuyendo sus consumos de recursos en bien de todos.

#### 6.2.6. Clientes.

Son el actor más importante para cualquier organización, pues son estos a quienes va dirigido el actuar y las acciones comerciales de una organización. Los clientes son el actor más importante, pues sin ellos la empresa no tendría a quien vender sus productos y claramente las compañías no tendrían una finalidad.

- Creación de bancas especializadas. **(Valor compartido).**

---

<sup>22</sup> ASOBANCARIA. **Ibid.** P.7.

- Banca PYMES.
  - Facilitar el acceso a créditos para contar con liquidez inmediata.
  - Capacitación para el crecimiento.
  - Segunda feria Mundo PYME.
    - Mejora en los canales de contacto para que los clientes PYMES.
- Banca Microempresas.
  - Segmento Microempresario (microempresas con facturación entre 100 millones hasta 1.000 millones).
  - Segmento Microfinanzas (Microempresas con ventas anuales entre 1 millón y 100 millones).
- Tarjetas de crédito empresarial y corporativo.
- Vivienda para todos.

Estas estrategias de creación de bancas especializadas tienen muchas implicaciones tanto para clientes como para el Banco de Bogotá. Principalmente estas estrategias traen como consecuencia la inclusión de personas de bajos recursos dentro del sistema financiero. En la primera estrategia de banca PYMES vemos como el banco desea apoyar a este tipo de empresas, que debido a su tamaño o a su composición organizacional anteriormente no eran clientes objetivos de los bancos, pero el banco pensando en nuevos mercados y en incluir a estas empresas en el sector optaron por dar créditos a este tipo de compañías. Lo más importante para este tipo de empresas es que el banco les brinda atención en oficinas especializadas donde cuentan con beneficios que les generan valor agregado a los créditos otorgados por el Banco de Bogotá como son capacitaciones, seguimientos, plataformas especializadas exclusivas y ferias empresariales. Así mismo ocurre con la banca Microempresas, el banco desea apoyar el desarrollo de estas empresas por medio de créditos, pero principalmente el banco piensa en convertir estas empresas a largo plazo en grandes empresas, brindándoles capacitaciones acerca de temas importantes como innovación, comercio exterior y competitividad, lo que les generara que sus productos sean pensados para en algún momento expandirse a nivel mundial y generar beneficios para ellos y para la economía.

Igualmente el Banco de Bogotá quiere brindarle a sus pequeños clientes la oportunidad de adquirir nuevos productos financieros que les colaboren a conseguir los objetivos impuestos en sus empresas, por esto el Banco está generando tarjetas de crédito para las personas que tiene pequeños negocios, con el fin de que tengan diferentes alternativas de financiar sus empresas, pero el aspecto importante de esto es que el Banco le brinda asesoría a sus clientes de cómo debe ser el manejo óptimo de un producto tan delicado como son las tarjetas de crédito.

Finalmente el Banco de Bogotá busca colaborarles a personas de escasos recursos a acabar con la pobreza, dándoles la oportunidad de adquirir vivienda propia. En acción conjunta con el gobierno, se desarrolló un nuevo producto que da las tasas más bajas para la adquisición de vivienda VIS (vivienda de interés social), este producto es diferencial debido a que no solo tiene en cuenta la tasa que el gobierno acordó sino que

para colaborar a la personas que adquiere el crédito, le mantiene la tasa por un periodo igual o superior al que el gobierno pide.

Esta estrategia la catalogo como valor compartido ya que busca mejorar el entorno social de las personas con menor ingreso y además quiere incluirlos dentro del mercado financiero ofreciéndoles productos al alcance de sus necesidades y de sus condiciones actuales, igualmente el banco está desarrollando productos diferenciales que hacen mejorara el sistema financiero incrementando la participación de más colombianos dentro de este aumentando la bancarización de la mayoría de la sociedad. Finalmente estas estrategias tienen un fin claro que es el de crear valor, dando importancia a sectores que anteriormente no estaban cubiertos por el sistema.

A continuación se anexa una tabla con las estrategias implementadas y analizadas para los actores externos y sus características más importantes.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b># PERSONAS BENEFICIADAS</b>	<b>VALOR INVERTIDO O TIEMPO DESTINADO</b>
<b>Donaciones o apoyo a fundaciones</b>	Apoyo a las iniciativas de las fundaciones	Apoya en actividades realizadas por las fundaciones en búsqueda de recoger fondos, brindando patrocinio	55 fundaciones	n/a
	Donación a Teletón	Aporte a la causa en dinero. Apoyo a las personas con más necesidades de la sociedad	n/a	1.131.550.307 pesos
<b>Taller de capacitación para pequeños proveedores</b>	Responsabilidad Social, Ética y Gobernabilidad	En el taller se les dio una “guía para la elaboración del código de ética para pequeños proveedores del Banco de Bogotá”, incluía un proceso de acompañamiento técnico presencial y a distancia	21 proveedores estratégicos	8 horas
<b>Acuerdo con el Japan Bank for International Cooperation (JBIC) y Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC)</b>	Tener acceso a una línea hasta de US\$ 100 millones para financiar proyectos verdes	Permitirá otorgar a los clientes créditos a tasas competitivas y con plazos flexibles	n/a	n/a
<b>Cuidado del medio ambiente</b>	Voluntariado ambiental	Se sembraron 348 plantas en la plaza Caicedo en Cali, se realizaron labores de plantar, limpieza e hidrolavado	n/a	n/a
	Acciones de reciclaje en Dirección General	Reciclaje de papel y cartón sobrante de la dirección general y ahorro de papel en la impresión de los desprendibles de nómina y en la impresión de correos	n/a	n/a
	Ahorro de servicios y productos	Se generaron planes para la disminución del consumo de energía y agua	n/a	n/a

<b>Acción verde tarjeta de crédito</b>	Acción verde tarjeta de crédito	Posibilidad de redimir puntos de la tarjeta de crédito por la siembra de un árbol	n/a	n/a
<b>Donaciones para causas sociales</b>	Plan de becas para estudiantes	Este plan se desarrolla con 5 Universidades que cubren diferentes regiones del país, se debe tener excelencia académica	50 estudiantes de bajos estratos	n/a
	Fondos para emprendimientos sociales	Brindar capital semilla para el inicio de empresas PYMES	29 empresas	n/a
	Donación de bienes inmuebles	Se entregaron bienes inmuebles a personas necesitadas	n/a	81 bienes inmuebles
<b>TELETON</b>	Colaboración a causa social	Se aportó para la causa su plataforma operativa y tecnológica	n/a	72 horas y 201 oficinas
<b>Apoyo al arte y la cultura</b>	Apoyo a eventos nacionales de carácter cultural y artístico con el fin de promoverlos	Se brindó apoyo a eventos nacionales tales como el Carnaval de Barranquilla, la Temporada de Ópera, Colombia moda, entre otros.	n/a	n/a
<b>Voluntariado “Jornada feliz”</b>	se adecuaron 5 escuelas en estado de deterioro	Contribuir en la calidad de vida de comunidades marginadas buscando mejorar su entorno y sus condiciones.	4.000 niños de escasos recursos	n/a
<b>Educación financiera</b>	Aulas Móviles “educación financiera para la vida”	Recorrieron 45 municipios, la información enseñada permite a los asistentes construir cultura financiera. Esta iniciativa tiene mención de honor por el BID	3.346 personas	n/a
	Primer día internacional de la educación e inclusión financiera de niños y jóvenes	Los niños fueron capacitados en formación del ahorro	533 niños	n/a
	Alianza con VISA para la educación financiera de los niños	Busca facilitarles a los niños el aprendizaje de fundamentos básicos de finanzas personales tales como ahorro, presupuesto, rol del banco, entre otros	1.000 niños	n/a

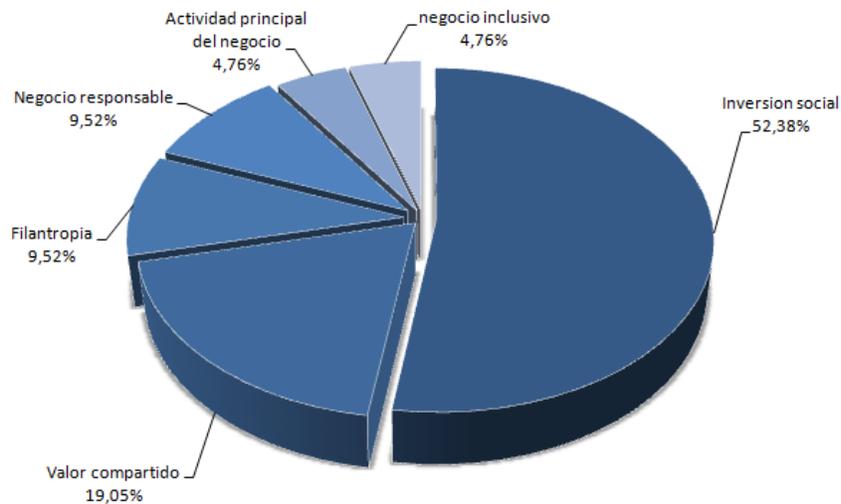
	Capsulas financieras en televisión nacional	Historias de clientes de microfinanzas donde narraban consejos de educación financiera para los televidentes	n/a	n/a
	Aprobación responsable de crédito	Acción de educación financiera que busca que se realice adecuadamente el manejo del producto de crédito	n/a	n/a
<b>Apoyo al desarrollo económico del país</b>	concesiones viales	Financiación de cerca de 30 concesiones viales	n/a	52.1 billones de pesos
	Apoyo a proyectos del sector de hidrocarburos	Se apoyó al sector de hidrocarburos y se financio el proyecto Oleoducto Bicentenario	n/a	n/a
	Financiación del proyecto Central Hidroeléctrica Carlos Lleras Restrepo	Proyecto Central Hidroeléctrica que es considerado social y ambientalmente sostenible	n/a	n/a
	Financiación de la construcción de Vidrio Andino	La primera planta de vidrio flotado en Colombia	n/a	154.500 millones
	Financiación de Puerto Nuevo	Construcción, administración, y operación de un puerto de servicio público. considerado social y ambientalmente sostenible	n/a	183 millones de dólares
	Apoyo al desarrollo sectorial y regional	Participó en eventos de alto impacto en diferentes sectores de la economía nacional y regional	n/a	n/a
	Iniciativas para el gremio caficultor	Comprometido con el desarrollo y la sostenibilidad de los caficultores del país El banco colabora con la estructura técnica y operativa en los programas	n/a	n/a
<b>Proyecto Municipios en Línea (MEL)</b>	compromiso por apoyar los planes locales	Generar eficiencia administrativa, es trabajar conjuntamente con el municipio	320.000 habitantes de Barrancabermeja	n/a

		con el fin de crear un portal web para mayor transparencia institucional		
<b>Protocolo Verde</b>	busca promover el desarrollo sostenible y trabajar por la preservación ambiental y el uso adecuado de los recursos	Se basa en tres estrategias: * Estrategia 1: promover el financiamiento del desarrollo con Sostenibilidad. * Estrategia 2: Promover en sus procesos internos el consumo sostenible de recursos * Estrategia 3: Considerar en los análisis de riesgo de crédito e inversión, los impactos y costos ambientales y sociales	n/a	n/a
<b>Creación de bancas especializadas</b>	Banca PYMES	Facilitar el acceso a créditos para contar con liquidez inmediata	n/a	n/a
		capacitación para el crecimiento	500 clientes	110 horas de capacitación
		realizó la segunda feria Mundo PYME	1.800 empresarios	40.000 millones de pesos en créditos
		mejora en los canales de contacto	n/a	n/a
	Banca Microempresas	Segmento Microempresario	15.000 microempresarios	510.000 millones de pesos
		Segmento Microfinanzas	n/a	n/a
	Tarjetas de crédito empresarial y corporativo	para garantizar la inclusión de estas en nuevos sistemas financieros, todo esto acompañado con esquemas de asesoría	13.648 pequeñas y medianas empresas	n/a
Vivienda para todos	Apoyo a las políticas de gobierno que buscan que cada día un mayor número de colombianos puedan acceder a una vivienda digna. incluye un beneficio de cobertura que el gobierno otorga por 7 años y que el banco extiende por 8 años más	n/a	n/a	

### 6.3. Análisis del resultado.

Basado en las estrategias expuestas anteriormente que hacen parte del manual de responsabilidad social del Banco de Bogotá y los informes de gestión de la entidad, lo que se quiere es analizar en cuál de los modelos propuestos por la Secretaria de los principios para la Inversión Social y Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe se clasificaría el Banco de Bogotá según lo planteado y expuestos en el marco teórico de este trabajo.

Según lo analizado en las estrategias, se puede evidenciar que el modelo en el que más estrategias fueron clasificadas por cumplir con sus principales condiciones es el modelo de Inversión social seguido por el modelo de valor compartido.



Como podemos observar en el gráfico, es notable la participación de las estrategias del Banco de Bogotá dentro del modelo de Inversión social, pues son más de la mitad de las estrategias las que se encuentran catalogadas como Inversión estratégica, seguidas por solo un 19,05% de valor compartido como el segundo modelo más revisado.

Estos resultados muestran que según las variables y las condiciones establecidas en el modelo, el Banco de Bogotá en la mayoría de sus estrategias de responsabilidad social piensa en entregar alguna parte de sus recursos a buscar la satisfacción de algunos de sus actores, principalmente esto se ve en las estrategias que aplica para sus empleados, las cuales tienen una tendencia a beneficiarlos como personas y como trabajadores y que a la vez como empresa, se ven recompensados con mejores actitudes y mejores cualidades. Igualmente estas estrategias encajan con la descripción del modelo, ya que la mayoría de éstas buscan generar beneficios más a largo plazo que enfocados en el corto plazo.

Basado en esto se llega a la conclusión que el Banco de Bogotá implementa con sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial mejorar el entorno que rodea a sus actores buscando siempre un beneficio para ellos como entidad, ya sea fortaleciendo sus equipos de trabajo, colaborado con la sociedad que los rodea en sus lugares de acción, generando obras sociales para beneficio de las personas menos favorecidas y especialmente fortaleciendo su nombre como entidad y como empresa comprometida a generar un cambio importante en la sociedad de manera responsable.

Igualmente se puede llegar a la conclusión que más del 70% de las estrategias de responsabilidad del Banco de Bogotá están enfocadas en buscar un desarrollo sostenible, pues pretenden generar beneficios para la comunidad y a su vez le abren nuevos o futuros mercados donde implementar nuevas estrategias con productos o servicios para cumplir con las necesidades tanto específicas como generales de la sociedad.

Así mismo podemos evidenciar que sólo menos del 15% de las estrategias del Banco de Bogotá se encuentran en los extremos del modelo del Continuo Organizacional, lo que demarca que el Banco de Bogotá muy pocas veces piensa a favor de lo económico o de lo filantrópico y de ésta manera pretende alcanzar un equilibrio, que lo haga avanzar en sus fines como empresa maximizando sus utilidades y que a su vez colabore con el progreso de la sociedad de manera activa.

Finalmente considero que el Banco de Bogotá debería optar por buscar formas más eficientes de comunicar las estrategias implementadas, así la sociedad podría conocer sobre sus políticas de responsabilidad social y ver la importancia que ha tenido el Banco de Bogotá desarrollando sus empleados, el medio ambiente, la economía nacional y a sus clientes.

Una vez desarrolle esto, las personas de la sociedad que eligen las empresas que les proporcionan servicios o productos basado en un manejo responsable verán que el Banco de Bogotá es una empresa con buenas estrategias y podría ampliar así la cantidad de clientes que atiende.

## 7. CONCLUSIONES.

Después de haber realizado el estudio concerniente de la responsabilidad social empresarial y como este ha afectado a los actores que componen su entorno se llegaron a las siguientes conclusiones.

- La responsabilidad social empresarial puede mitigar las consecuencias de las crisis del sector financiero que se presentan a razón de falta de valores y de ética por parte de las personas que componen las compañías.
- El sector financiero por medio de productos enfocados a la colaboración de las personas menos favorecidas, puede generar soluciones a la pobreza absoluta.
- La exclusión de las personas marginadas y la inclusión de los mismos en la economía se puede dar por la bancarización que está buscando el sector financiero, llegando a nuevos mercados y a zonas o mercados no atendidos previamente.
- La responsabilidad social empresarial bien enfocada en el sector financiero genera beneficios en el mediano y largo plazo principalmente, trayendo desarrollo económico a nivel local y nacional y a su vez a la compañía que la implementa.
- Por medio de los gremios de asociación, en el caso de los bancos ASOBANCARIA, se pueden generar estrategias enfocadas en la colaboración de la sociedad y del medio ambiente, buscando entre todos sus componentes el bien para ellos y para las personas que componen el entorno.

## 8. BIBLIOGRAFIA

AMAYA NAVAS, Oscar Darío y AMAYA ARIAS Ángela María. Banca y medio ambiente: un ejercicio de responsabilidad social empresarial. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2010.

ASOBANCARIA. Protocolo verde. En: [Informe en línea]. Disponible en <<http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/2942047.PDF>>.

CAÑON CUBILLOS Nicolás. La responsabilidad social empresarial como fuente de una ventaja competitiva: aplicado a un caso práctico. Bogotá, 2011. Tesis (Pregrado Administración de empresas). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencia económicas y administrativas.

CARROLL, Archie, 1991 "The Pyramid of Corporate Social Responsibility toward the Moral Management of Organizational Stakeholders" En: [Informe en línea] <<http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>>.

CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe. En: [Informe en línea] <[http://www.centroregionalpmal.org/webpacto/esp/sites/default/files/principios\\_para\\_la\\_inversion\\_social.pdf](http://www.centroregionalpmal.org/webpacto/esp/sites/default/files/principios_para_la_inversion_social.pdf)>.

DIAZ VEGA, María Consuelo. Responsabilidad social de empresas multinacionales. Bogotá, 1999. Tesis (Pregrado Administración de empresas). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencia económicas y administrativas.

DRUCKER, Peter Ferdinand. La innovación y el empresario innovador la práctica y los principios. Norma, 1985.

FERNANDEZ FERNANDEZ, José Luis. Finanzas y ética la dimensión moral de la actividad financiera y el gobierno corporativo. Madrid: Universidad Pontificia comillas de Madrid, 2004.

FREEMAN, Edward y McVEA, John, 1984. A stakeholder approach to Strategic management. Darden Graduate School of business Administration. En: [Informe en línea] <<http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholderapproach.pdf>>.

IBAÑEZ JIMENEZ, Javier Wenceslao. Responsabilidad social de la empresa y finanzas sociales. Akal ediciones, 2004.

MONTAÑA CAMELO, Claudia Roció. Ética empresarial y responsabilidad social en el sector bancario. Bogotá, 1999. Tesis (Pregrado Administración de empresas). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencia económicas y administrativas.

MORENO PEÑA, Juan José. Un análisis de la crisis financiera desde la pregunta por la responsabilidad social empresarial. Bogotá, 2011. Tesis (Pregrado administración de empresas). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencia económicas y administrativas.

MORRIS ORDOÑEZ, Francisco. Crisis financieras en Colombia 1982 – 1999: orígenes y antecedentes de las principales crisis mundiales 1929 - 2012. Editorial Universidad Sergio Arboleda, 2012

OLCESE SANTOJA, Aldo. Manual de la empresa responsable y sostenible conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa. McGraw-Hill, 2008

PERDIGUERO, Tomas. La responsabilidad social de las empresas en un mundo global. Editorial Anagrama, 2003.

PINILLA MATIZ, Daniel y PUERTA OSORIO, Mario Alberto. Responsabilidad social empresarial del sector financiero en Colombia: Con énfasis en el sector bancario. Bogotá, 2006. Tesis (Pregrado derecho). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencia jurídicas.

PORTER, Michael y Eugene; KRAMER, Mark, 2011. Creating Shared Value. Harvard business review. En: [Informe en línea]  
<[http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard\\_Business\\_Review\\_Shared\\_Value.pdf](http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard_Business_Review_Shared_Value.pdf)>.

RAUFFLET, Emmanuel. Responsabilidad social empresarial. Pearson Educación de México, 2012

RYUZABURO, Kaku. The path of the Kyosei. En: HARVARD BUSINESS REVIEW. Harvard business review on corporate responsibility: Harvard business review Publishing Corporation, 2003.

SIERRA MONTOYA, Jorge Emilio. Principios de responsabilidad social empresarial. Bogotá: Editorial Panamericana Formas e Impresos, 2010

\_\_\_\_\_, Responsabilidad social empresarial: Lecciones, casos y modelos de vida. Bogotá: Editorial Panamericana Formas e Impresos, 2007

YEPEZ LOPÉZ, Gustavo Adolfo. Principios La responsabilidad social empresarial: Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2007.