

**Universidad del Rosario**



**DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL FONDO NACIONAL DEL AHORRO**

**TRABAJO DE GRADO**

**Oscar Rafael Gil Daza**

**Julián Andrés Leiton Carrillo**

**Bogotá, Colombia**

**2016**

**Universidad del Rosario**



**DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL FONDO NACIONAL DEL AHORRO**

**TRABAJO DE GRADO**

**Oscar Rafael Gil Daza**

**Julián Andrés Leiton Carrillo**

**Rafael Piñeros Espinosa**

**Administración de Negocios  
Internacionales y Administración de  
Empresas**

**Bogotá, Colombia**

**2016**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por la posibilidad de culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas, a nuestros padres Martha Mercedes Carrillo Silva, José María Leiton Gallego, Soraya Daza Comas y Oscar Gil De La Hoz por su apoyo incondicional, motivación y aliento a salir adelante.

Gracias a la Universidad del Rosario por su formación y preparación académica, personal y profesional, a nuestros profesores y tutores, en especial al Dr. Rafael Alejandro Piñeros Espinosa por su guía, orientación y preparación para la elaboración de este proyecto de grado.

Le damos gracias al Fondo Nacional del Ahorro por su colaboración y contribución a este trabajo, y en especial a todo el grupo de responsabilidad social que siempre estuvo presto a aportar la información y el tiempo necesario que este trabajo requería.

Gracias a todas las personas que nos acompañaron en el transcurso de esta etapa de nuestras vidas y aportaron tanto para nuestro crecimiento personal y profesional, a ellos nuestro más sincero agradecimiento.

**DEDICADO A LOS AMANTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL.**

Dirigido a todos a quienes les apasiona el mejoramiento de los entornos mediante la responsabilidad social y lo relacionado con la sostenibilidad de las empresas y el progreso en la calidad de vida de los mismos.

## TABLA DE CONTENIDO

Glosario.....	1
Resumen y palabras clave.....	2
Abstract and key words.....	3
1. Introducción.....	4
2. Inicios de la responsabilidad social.....	4
2.1 La evolución.....	5
2.2 La responsabilidad social y su importancia.....	6
2.3 La otra cara de la moneda.....	8
2.4 Responsabilidad social empresarial e ISO 26000 .....	9
3. Responsabilidad social empresarial en el Fondo Nacional del Ahorro.....	10
3.1 Ética Y Transparencia.....	13
3.2 Código de Conducta, Ética y Buen Gobierno.....	13
3.3 Trabajadores Comprometidos Y Felices.....	14
3.4 Bienestar.....	15
3.5 Salud Ocupacional.....	15
3.6 Clima Organizacional.....	16
3.7 Centro de Estudios.....	17
3.8 Catedra del Ahorro.....	17
3.9 Micro-Charlas.....	18
3.10 Fondo Móvil.....	18
3.11 Ciudades de la Prosperidad.....	19
3.12 Medio Ambiente.....	19
3.13 Movimiento Cero.....	20
3.14 Políticas de Mitigación Ambiental dentro de la Entidad.....	20
3.15 Rutas de Transporte para todos los empleados de la Entidad.....	21
3.16 Gestión de Servicios.....	21
3.17 Mesa Informática.....	21

3.18 Gestión de la Demanda.....	21
3.19 Cátedra de Paz y Convivencia.....	22
3.20 Bilingüismo.....	22
4. Metodología.....	22
5. Evolución del área.....	23
6. Plataforma estratégica.....	25
7. División del trabajo.....	28
8. Coordinación del trabajo.....	30
9. Conclusiones.....	35
10. Recomendaciones.....	36
11. Bibliografía.....	37

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.

Tabla 1: Tabla de características de la Responsabilidad Social.....7

Gráfico 1: Tabla de la división del trabajo.....28

## GLOSARIO

**Sostenibilidad:** Cualidad por la que un elemento, sistema o proceso, se mantiene activo en el transcurso del tiempo.

**Perdurabilidad:** Que dura mucho tiempo o para siempre.

**Filantropico:** Sentimiento que hace que los individuos ayuden a otras personas de forma desinteresada, sin fines de lucro y sin requerir nada a cambio, hacia el ser humano.

**Estrategia:** Plan que especifica una serie de pasos o de conceptos que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.



## **RESUMEN**

Este trabajo de grado tiene como eje central dar cuenta de la estructura y actividades que en materia de responsabilidad social se han venido trabajando desde el Fondo Nacional del Ahorro. Dicho recuento muestra la historia y evolución que ha tenido el área dentro de la entidad y que le permite hoy mostrar resultados favorables y considerables de cara tanto al interior como al exterior de la organización.

El trabajo fue realizado con el acompañamiento de funcionarios del grupo de responsabilidad social y se desarrolló alrededor de cuatro ejes centrales; la evolución del área, la plataforma estratégica, la división del trabajo y la coordinación del trabajo. Con el desarrollo del trabajo se evidencio la procuración y el enfoque social y humano en el que están orientados los lineamientos de las estrategias del grupo y la entidad.

### **Palabras clave**

Responsabilidad social empresarial, sostenibilidad, grupos de interés, medio ambiente, cultura organizacional.

## **ABSTRACT**

This degree work has as objective to account the structure and activities regarding to social responsibility that have been working in the Fondo Nacional del Ahorro. This account shows the history and evolution that has taken the area and the favorable and significant results inside and outside the organization.

The work was done with the support of officials in the group of social responsibility, and developed around four main axes: the evolution of the area, the strategic platform, the division of labor and coordination of work.

With the development of this degree work it was evidenced the procurement, the social and human approach in by which the guidelines and strategies of the organization and the group are oriented.

### **Key words**

Corporate Social Responsibility, sustainability, stakeholders, environment, organizational culture.

## **1. INTRODUCCIÓN**

En la introducción se presenta de manera resumida el objetivo del trabajo y la metodología usada para lograrla. Se explica la forma en que se organiza el documento y se comentan algunos de los resultados encontrados.

A lo largo de los últimos años se ha hecho frecuente, en el ámbito empresarial, el término responsabilidad social, entendido como el hecho de cuidar del medio en el que se desarrolla el objeto social de la empresa. En el momento en el que una empresa inicia su objeto social adquiere un rol ante la sociedad, y por ende un compromiso con todo su entorno social, recursos naturales y personal. El presente trabajo de grado va a modelarse con eje central el Fondo Nacional del Ahorro (FNA), el cual cuenta con un área formalizada de responsabilidad social que implementa de manera exitosa como parte de su objeto principal. De igual manera los aportes de Michael Porter, reconocido estratega empresarial, y Mark R. Kramer, senior Fellow del centro para negocios y Gobierno de la escuela de Gobierno John F. Kennedy, en la universidad de Harvard, y director general de Foundation Strategy Group (FSG), entre otros, serán tenidos como apoyo y respaldo fundamental en la elaboración de este trabajo.

## **2. INICIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

El término responsabilidad social empresarial aparece en el mundo en el siglo XX, inicia con el concepto de que las empresas deben devolver “el bien” que la sociedad les ha proporcionado para su beneficio u objeto social, llámese recursos naturales o el mismo personal con el que cuenta la empresa.

En el Foro Económico Mundial, celebrado en Suiza en 1999 se trata abierta y claramente de la Responsabilidad Social Empresarial, y se llega al llamado “pacto global” entre la ONU y los diferentes actores del libre comercial mundial.

Según el discurso plenario de su secretario general Kofi Annan (1999) el objetivo es: promover el diálogo social para la constitución de una ciudadanía corporativa global, que posibilite conciliar intereses de empresas, con demandas y valores de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s), sobre la base de los principios que concretan el conjunto de actividades de las empresas y que están relacionados con los valores fundamentales en materia de:

- Derechos Humanos
- Normas Laborales
- Medio Ambiente
- Lucha contra la corrupción

Es decir, se busca clara y específicamente la interacción de las empresas con la sociedad, con el medio en el que se desenvuelve, y reconocer las propuestas de las distintas organizaciones que conforman el comercio mundial. De manera tal, que no hayan exclusiones de ninguna especie y así concebir un comercio más sólido y con mayores garantías.

## **2.1 La evolución**

Con el transcurrir de los años, se pensaba que solamente eran las empresas las únicas comprometidas con la RSE, en la actualidad se han ido adhiriendo organizaciones de la sociedad civil, del Estado y ONG’s.

En sus inicios la RSE consistía en perpetrar actos filantrópicos, como regalos a fundaciones, libros de estudio a colegios, aportes en dinero o mercados a familias

de escasos recursos. En contraposición, en la actualidad la RSE se asocia a la gestión empresarial, las organizaciones tienen el deber de encargarse de su cadena de valor, de los impactos tanto positivos como negativos de su objeto social, de sus productos y/o servicios, de la planta de trabajadores, entre otras. Es decir, la RSE no es solo hacer regalos o donaciones a la sociedad, se trata más bien de un compromiso con todas las partes involucradas en su proceso productivo.

Mucho se ha hablado de responsabilidad social empresarial hasta nuestros días, y una de las conclusiones a las que se ha llegado, según Catalina Duarte, consultora en planes de negocio y temas de emprendimiento (2012), es que: “éste repercute en la competitividad porque la productividad de una empresa no solo depende de sus ventajas técnicas, ahora son fundamentales el manejo ambiental, la identificación de los empleados con su organización, la estabilidad social de la comunidad en que se desarrolla y el respeto de los derechos del trabajador”. Es decir, se encuentra en concordancia con lo expresado por el secretario general de la ONU en su discurso en el foro económico mundial en 1999, en donde no todo gira alrededor de las empresas, éste no es el único agente involucrado, también juegan un rol importante el medio ambiente, los empleados y el cumplimiento de los derechos humanos y normas laborales.

## **2.2 Responsabilidad Social Empresarial y su importancia**

El Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su iniciativa InFocus sobre responsabilidad social (Marzo de 2006) nos define que "La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen..."

La responsabilidad social empresarial se encuentra encaminada al bien de la sociedad y hacia su futuro, pero además existen algunas otras atribuciones hechas por Michael Porter y Mark Kramer que serán apreciadas en la tabla 1.

Tabla 1: *Tabla de características de la Responsabilidad Social*

<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>
Aumento de la ventaja competitiva
Contribuye al sostenimiento y perdurabilidad de la empresa
Aumento de la reputación de la empresa
Encaminada hacia el bien de la sociedad en la que se desarrolla la
Puede ser implementada en todo tipo de organizaciones
Aumenta la motivación y compromiso de los empleados, ya que ven reflejado su esfuerzo en la mejora de la sociedad en la que se
Se puede implementar en empresas del sector público o privado

Fuente: Elaboración propia en base a la hecha por Porter y Krammer en “Creating Shared Value” publicada en la revista Harvard Business Review.

En la tabla anterior se aprecia que cualquier empresa del sector público o privado puede implantar la RSE. La empresa que implementa la RSE aumenta la ventaja competitiva en razón de que obtiene un reconocimiento social, cierto estatus debido a sus prácticas encaminadas al bien de la sociedad; y por ende el mercado la prefiere por su reputación. Por el aumento de la motivación y compromiso de los empleados al ver reflejado su esfuerzo en la mejora de la sociedad en la que se desarrolla la empresa, se contribuye al sostenimiento y a la perdurabilidad de la misma, arrojando cada vez mejores resultados.

Para Porter y Kramer (2006) hay 4 argumentos para llevar a cabo prácticas de RSE: la obligación moral, la sustentabilidad, licencia para operar y la reputación.

La obligación moral en el sentido de que las empresas tienen un compromiso con la ciudadanía y hacer lo correcto quiere decir devolverles el bien que les han brindado. Sustentabilidad, acentúa en la administración ambiental y la comunidad,

es decir, el cuidado del medio ambiente y de la sociedad que la rodea. Aborda las necesidades del presente sin dañar los recursos del futuro. Por ejemplo, si se tala un árbol se debe plantar otro. La licencia para operar nos dice que cada empresa necesita de algún permiso para poder operar, por ejemplo, cualquier empresa no puede lanzar un proyecto que afecte ambientalmente a la comunidad sin la necesidad de un permiso, debe tener la reglamentación por parte de las autoridades pertinentes. Finalmente la reputación, trata de que las empresas implementadoras de la RSE vayan a fortalecer su marca, mejorar su imagen, animar la moral, e incluso elevar el valor de sus acciones.

### **2.3 La otra cara de la moneda**

Milton Friedman economista y profesor de la Universidad de Chicago, nos muestra otra cara de la moneda sobre la RSE, Friedman (1970) plantea que la responsabilidad social debe caer solamente en las personas de por sí, y no sobre las organizaciones.

Por lo tanto, para este economista la responsabilidad social no correspondería en ningún escenario a un beneficio o deber para las mismas, diferente a la responsabilidad con la rentabilidad de sus respectivos accionistas.

Es decir que la empresa debe quedarse únicamente en el ámbito económico, debe girar únicamente en base a la maximización de su objeto social y generar utilidades para sus accionistas ya que estos son los únicos interesados en que la empresa perdure y sea sostenible.

Para Friedman quedan rezagados el medio ambiente y la comunidad, por ende no se deben incurrir en gastos ni esfuerzos en implementar un programa para su beneficio, ya que a fin de cuentas no son relevantes; lo único que debe importar es el crecimiento sostenible y perdurable de la empresa.

## 2.4 Responsabilidad Social Empresarial e ISO 26000

Según el instituto Uruguayo de normas técnicas, la ISO 26000 es una Norma internacional elaborada por la Organización Internacional de Normalización (ISO), la cual da parámetros sobre la Responsabilidad Social (RS). Entrega disposiciones sobre los temas que una organización necesita para funcionar socialmente responsable, y como debe ser su implementación a fin de asistir a las organizaciones y favorecer con el desarrollo sostenible del ambiente y del planeta.

Mediante la ISO 26000 se añade valor a la entidad con la responsabilidad social, y la norma nos referencia a:

- Un consenso mundial sobre el significado de RS y las cuestiones de RS que las organizaciones deben empezar.
- La contribución con pautas para acciones efectivas en el tema.
- La transmisión de la información en todas las organizaciones para el mejoramiento de la comunidad mundial.

Por ejemplo, en una empresa dedicada a producir papel, su materia prima son los árboles situados en los bosques; con la responsabilidad social empresarial no se incurre en demandas medioambientales por la tala de árboles ya que siembran otros a medida que se talan. Los trabajadores tienen la oportunidad de capacitarse en su trabajo, cuentan con seguridad social y una estabilidad tanto para ellos como para sus familias, y no incurrir en gastos por accidentes por no conocer las normas de seguridad o falta de instrucción en su labor.

Tal y como lo expresan Porter y Kramer: se innova mediante el uso de nuevas tecnologías, métodos de operación y enfoques de gestión, como resultado se incrementa la productividad y se expanden los mercados.

Por ende, la responsabilidad social empresarial no es solo sobre valores personales; pero en su lugar, el de ampliar el conjunto total de valor económico y social. Lo anterior



se ejemplifica con los tratados justos, los cuales tienen por objeto aumentar los ingresos a los agricultores pobres pagándoles precios más altos para los mismos cultivos.

Es decir, no abriendo la brecha entre ricos y pobres mencionada por el Papa Pablo VI (1967) “Los pueblos pobres permanecen siempre pobres y los ricos se hacen cada vez más ricos” (Pg. 149). Implementando esta responsabilidad social empresarial se ayuda a generar una mejor sociedad, una de progreso en la que los pueblos tienen las oportunidades de salir adelante, al mismo tiempo que la empresa lo hace; este es el verdadero compromiso social, una sociedad en la que no se vulneren los derechos laborales. Hay escándalos de empresas que esclavizan al empleado en su trabajo, sin oportunidades de avance en su bienestar y calidad de vida, y es precisamente lo que se debe evitar, abolir mediante la responsabilidad social empresarial.

### **3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL FONDO NACIONAL DEL AHORRO (FNA)**

A continuación, se muestra la orientación del Fondo Nacional del Ahorro para la responsabilidad social empresarial, en donde la empresa asume el impacto social de cada actividad.

El Fondo Nacional del Ahorro en su Código de Conducta, Ética, y Buen Gobierno de Junio de 2012 se compromete a “buscar una gestión caracterizada por la integridad, transparencia, eficiencia, y la clara orientación hacia el cumplimiento de los fines esenciales del Estado Colombiano” (Pg. 4).

Las anteriores características son de vital importancia en la RSE, ya que si no hay una integridad no puede haber transparencia, si no hay transparencia no puede haber eficiencia, y sin ésta última no se llegan a cumplir los fines y objetivos; es decir, todas se

encuentran entrelazadas o ligadas para que se puedan cumplir en última instancia los objetivos para los cuales la organización fue establecida.

De igual manera, en el código se resaltan el interés general, la protección de los derechos humanos, la gestión de calidad, la participación ciudadana y la conservación del medio ambiente como elementos esenciales de su objeto social.

Algunas de las características del Fondo Nacional del Ahorro en su Código (Pg. 7) son:

- El interés general, prevalece sobre el particular.
- Los bienes del FNA están al cuidado y servicio de todos.
- Mejorar las condiciones de vida de la población Colombiana, promoviendo el acceso a la vivienda digna y a la educación.
- Rendir cuentas a la sociedad.
- Actuar conforme a la Ley.
- Dar igual trato a todas las personas, reconocer sus derechos, deberes y oportunidades, sin discriminación.
- Proteger la vida y el medio ambiente en todas sus formas.
- Servir a la ciudadanía.

Si se miran cuidadosamente las anteriores características, todas se encuentran encaminadas al bien de la sociedad, a ser responsables socialmente. Ya que todo no gira alrededor de la empresa, ésta es solo un componente dentro de la sociedad que la acepta y que por ende, se encuentra en el deber de devolver ese bien a la sociedad.

El FNA define la RSE como “El compromiso y sentido de pertenencia que tenemos nos conduce a integrar las directrices de la entidad, por el camino de construir sociedad” (Pg. 8).

Lo que se encuentra en concordancia con lo mencionado anteriormente, en donde debe haber una integridad para que haya transparencia, la clara orientación hacia la consecución de los objetivos y eficiencia; ya que si no hay una integración de las directrices de la entidad no hay un norte o camino al cual poder dirigirse y cumplir las metas.

Después de la presente introducción, el trabajo está compuesto por una entrevista al grupo encargado de responsabilidad social del Fondo Nacional del Ahorro, en la cual se esclarecerá cada uno de sus procesos y su impacto tanto en la empresa como en la sociedad y adicionalmente le da continuidad al trabajo desarrollado por tres estudiantes de la Universidad del Rosario titulado “Propuesta Para La Implementación Del Concepto Y La Estructuración Del Área De Sostenibilidad En El Fondo Nacional Del Ahorro” el cual le dio un punto de partida real a la RSE en el FNA.

El Fondo Nacional del ahorro, a partir de ahora FNA, (2015) “fue creado a través del decreto extraordinario 3118 de 1968 para administrar las cesantías de los empleados públicos y trabajadores oficiales. A través de la ley 432 de 1998 se transformó en una empresa industrial y comercial del estado, de carácter financiero del orden nacional, lo cual le permitió ampliar su mercado al sector privado. Su propósito está directamente relacionado con los fines del estado, especialmente sobre los derechos de todos los colombianos a tener vivienda digna y acceder a la educación”.

El FNA fundamenta su política de Responsabilidad Social Empresarial, a partir de ahora RSE, en la Educación, pilar fundamental para el desarrollo de buenas prácticas empresariales, las cuales contribuirán a la construcción de un mejor país. Tomando la educación como eje fundamental para la consolidación de buenas prácticas empresariales, el FNA ha venido promoviendo diferentes iniciativas educativas a través de su Centro de Estudios (Bilingüismo, Catedra de Paz y Convivencia, de ahorro y Cultura del FNA). Estas prácticas propenden impactar los grupos de interés de manera positiva, no menos importante esta la semana del ahorro, la cual tiene como objetivo incentivar la cultura del AHORRO dentro de nuestra comunidad lineados bajo las iniciativas de prosperidad del gobierno nacional.

Estas actividades culturales, sociales y educativas proponen mejorar el ambiente laboral dentro de las instalaciones del FNA (su oficina principal y sus regionales), estos programas reafirman el propósito de la entidad bajo su eslogan “Construyendo Sociedad”, impactando a través de acciones a los empleados, consumidores financieros, proveedores y demás personas que tiene relación con el FNA. Por último, es importante

abordar los esfuerzos de dicha entidad por lograr una inclusión financiera en donde cada uno de los colombianos pueda contar con su vivienda propia.

Con la misma certeza de construir una mejor sociedad pujante y en paz, hemos plasmado todas las actividades que desarrolla en materia de RSE el FNA y se han encasillado en 5 grandes grupos mostrados a continuación, posteriormente nuestro diagnóstico en la entidad.

### **3.1 Ética y Transparencia**

Propender por un comportamiento digno de una empresa de y por los colombianos bajo los lineamientos de buenas prácticas.

### **3.2 Código de Conducta, Ética y Buen Gobierno**

En la sesión de Junta Directiva 776 de junio 4 de 2012 y Acuerdo 1183 del 4 de junio de 2012 se aprobó el Código, con el fin de dar cumplimiento acciones y actuaciones diarias de los empleados del FNA con el objetivo de dar valor a los grupos de impacto ya sean clientes, empleados, proveedores o Junta Directiva, El Código de Conducta, Ética y Buen Gobierno del FNA es un referente del comportamiento personal y laboral que todos los trabajadores deben abordar para la ejecución de cada una de las actividades. Además proporciona elementos que guían la forma de cómo relacionarse con los clientes, beneficiarios, entidades de gobierno, organismos de control, contratistas, proveedores, empleados y la comunidad en general. El Código de Conducta, Ética y Buen Gobierno Constituye un conjunto de herramientas que establecen principios y pautas de comportamiento que deben regir el actuar de la entidad, formando parte de la cultura organizacional de la institución, por lo tanto los conceptos allí descritos deben adoptarse como formas de actuar exigibles a los trabajadores que presten servicios al FNA.

El FNA, en su Código de Conducta, Ética, y Buen Gobierno de Junio de 2012 “está comprometido con el desempeño de las funciones que le competan, buscando una gestión caracterizada por la integridad, transparencia, eficiencia y la clara orientación hacia el cumplimiento de los fines esenciales del Estado Colombiano” (Pg. 4).

De la misma forma, fomenta la protección de lo público, y la prioridad general, la contratación pública y la participación ciudadana, la guía hacia objetivos, el resguardo de los derechos humanos, la rendición de cuentas, la RSE y la conservación del medio ambiente. Por consiguiente los vinculados al FNA, según su mismo código, deben:

- Fomentan el cumplimiento de los principios éticos y los valores corporativos a través del compromiso y actuaciones.
- Contribuyen a que los equipos de trabajo conozcan, entiendan y apliquen el código de Conducta, Ética y Buen Gobierno en el quehacer diario.
- Brindan atención privilegiada a los usuarios en condiciones especiales (edad, embarazo, indefensión, estado de salud, etc.).
- Coadyuvan a través de los conocimientos para el mejor desarrollo de las actividades del proceso.
- Socializan con los compañeros de área cualquier información que ayude a un mayor despliegue de las actividades (pg. 5).

### **3.3 Trabajadores Comprometidos y Felices**

Dentro del objeto como empresa prestadora de servicios el FNA ha referenciado la importancia del equipo de colaboradores, y pensando en su bienestar, se han liderado diferentes programas de fortalecimiento de calidad de vida propendiendo por un mejor clima organizacional dentro de la entidad, así mismo la entidad entiende que cada uno de los trabajadores son indispensables para obtener un resultado final que den respuesta a las carencias y sueños de los consumidores financieros, es por eso que asegurar su bienestar es el principal objetivo.

El FNA comprometido con la reconstrucción del tejido social en Colombia, propone dentro de sus instalaciones un ambiente seguro y sano, donde se garantizan los derechos de cada uno de los trabajadores, además el Fondo brinda una serie de beneficios para sus empleados contribuyendo a la construcción del núcleo familiar.

### **3.4 Bienestar**

Por medio de estos programas ajustan el plan de mejoramiento de calidad de vida de los funcionarios fuera y dentro de las instalaciones del FNA. En la actualidad la entidad cuenta con aproximadamente 30 actividades oficiales, entre las que se destacan:

- Convenios con escuelas deportivas (natación, tenis, tae - kwondo, patinaje, entre otras).
- Convenios con escuelas de formación artística (cursos danza, música, teatro, arte, manualidades, pintura, entre otras).
- Convenios con escuelas de formación de fútbol.
- Actualización y/o creación de nuevos convenios con gimnasios (bodytech y body healthy).
- Campeonatos internos (tejo, bolos y fútbol, entre otros).
- Olimpiadas nacionales FNA 2014.

### **3.5 Salud Ocupacional**

En el FNA se está trabajando en la generación de espacios laborales propicios que ofrezcan a los empleados acciones de salud y autocuidado.

- Jornadas de Salud (vacunas, semana de la salud y exámenes periódicos ocupacionales).
- Programa de riesgo Psicosocial.
- Socialización Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG - SST.
- Seguimiento a estudio de casos de enfermedades laborales y comunes.

- Logística actividades programa de medicina preventiva y salud en el trabajo y actividades de bienestar social.
- Adecuación consultorio médico y compra de elementos de seguridad industrial.
- Servicio de área protegida EMI.
- Mediciones Ambientales.
- Sensibilización plan de emergencia (Correo Electrónico y presencial).
- Capacitación miembro del COE (3 en el año, plan de Emergencia, Matrices de Riesgos, Simulacros de Evacuación, Actualización en Legislación).
- Capacitación y participación en simulacros de evacuación a nivel nacional Y Distrital.

### **3.5 Clima Organizacional**

Se cumplió el objetivo de contar con un primer diagnóstico de clima organizacional que permitirá tomar acciones de mejora para favorecer el desempeño y el ambiente de relaciones en el FNA, con una muestra significativa de trabajadores (870) en 29 ciudades del territorio nacional. Dado el alcance de la muestra es posible la representatividad de los resultados a la población general.

El estudio arrojó un nivel de favorabilidad del 70% que ubica la Entidad en un nivel Aceptable. En el análisis de los microclimas, tanto el personal de planta como temporales arrojaron un nivel de favorabilidad Bueno (72% y 71% respectivamente).

Con respecto al estudio anterior se presentó un incremento en el nivel de favorabilidad general en los tres ejes evaluados así: Eje estratégico: 56% a 77%, Eje de procesos: 52% a 60% y Eje de personas: 49% a 75%. Las siguientes actividades se realizan periódicamente para garantizar un buen clima organizacional:

- Día Universal del Ahorro (31 de Octubre)
- Celebración fin de año (Festival de Colonias).
- Día de la mujer.

- Integración trabajadores FNA.
- Bono de teatro.

### **3.7 Centro de Estudios**

El Centro de Estudios FNA, es el proyecto educativo de la entidad, que nace de la iniciativa de dotar a la Organización de su propia Universidad Corporativa, convirtiendo la educación en un eje estratégico para el desarrollo institucional. Se constituye en la Unidad Académica del FNA y funciona como Grupo Interno de trabajo adscrito a la División de Gestión Humana (Res.035 de 2014), el objetivo principal es Gestionar el cambio cultural, el conocimiento y el aprendizaje de la organización, agregando valor a la cadena de servicio e impactando los resultados del negocio.

El FNA siguiendo los lineamientos de “Construyendo Sociedad” ha formalizado el Centro de Estudios, con el fin de capacitar sus funcionarios tanto para la vida laboral como personal, es por eso que implementó una estrategia de aprendizaje, orientada a gestionar el conocimiento institucional y a desarrollar el capital humano e intelectual requerido por la entidad, para el cumplimiento de la misión, visión, perspectivas, objetivos y metas institucionales.

- Cátedras del AHORRO, Paz y convivencia y Cultura FNA.
- Capacitaciones empresariales e individuales.
- Observatorio AVE (Ahorro, Vivienda y Educación).
- Grupo de Investigación Aplicada.

### **3.8 Cátedra del ahorro**

El FNA a través del centro de estudios e investigación, desarrolló la cátedra del ahorro, la cual tiene como objetivo impartir sesiones de: presupuesto, análisis financiero, Metas Financieras y Ahorro y Crédito, la entidad por medio de estas cátedras ha querido



promover en la sociedad buenas prácticas financieras, teniendo como eje fundamental la educación en: Funcionarios del FNA, Consumidores financieros y ciudadanos habitantes del territorio nacional. Inicialmente se están impartiendo cátedras únicamente a funcionarios del FNA en todo el país de forma virtual.

- Presupuesto.
- Análisis Económico y Financiero.
- Ahorro y Crédito.
- Metas Financieras.

### **3.9 Micro-charlas**

El FNA tiene como proyecto educar al consumidor financiero con productos ofrecidos y entono económico, todo aquel que desee obtener servicios lo puede hacer directamente en el Portal de la entidad, donde serán ofrecidas micro- charlas con el objeto de darles a conocer sus derechos y deberes como clientes de esta entidad:

- Estrategias Comerciales.
- Derechos y Deberes.
- Finanzas personales.
- Mercado y tipo de actividad desarrollada por el FNA.

### **3.10 Fondo Móvil**

El Grupo Interno de Trabajo Fondo Móvil del FNA, nace como una necesidad de atención integral y presencial, en ciudades y municipios de Colombia, cuyo objetivo general, es llegar a niveles de profundización en captación de clientes potenciales, ofreciendo, de manera directa y de primera mano el portafolio de productos y servicios a los afiliados activos aportantes y potenciales, atendiendo y resolviendo dudas, llegando a la satisfacción de las necesidades de los afiliados, brindando asesoría

para créditos, tomando control y seguimiento de los mismos, y captación de nuevos consumidores financieros, en donde se logran afiliaciones por Ahorro Voluntario Contractual (AVC) por Traslados y afiliaciones de Cesantías, que contribuyen finalmente a las metas de la División Comercial.

La Creación del Fondo Móvil (normatividad): a través de la Resolución No. 037 del 14 de Febrero de 2012 dependiendo de la Presidencia de la Entidad y Derogada por la Resolución 083 del 04 de Junio de 2012, pasando a ser de la parte División Comercial. Por medio del cual reglamenta el Grupo Interno de Trabajo Fondo Móvil del FNA.

### **3.11 Ciudades de la prosperidad**

Son eventos masivos que se realizan en ciudades principales del país, con capacidad de brindar atención a cerca de 20.000 personas en promedio, realizando la promoción del portafolio de servicios del FNA y la captación en Cesantías o Ahorro Voluntario y la colocación de Crédito para Educación y Crédito para Vivienda y llevando a cabo la ejecución de todo tipo de trámites que se realizan normalmente en los puntos de atención, puntos empresariales y oficina móvil. De igual manera se iniciará con la promoción en dicho evento del nuevo modelo arriendo social para los consumidores financieros y el acompañamiento en programas ofrecidos por el Gobierno Nacional.

### **3.12 Medio Ambiente**

Por medio de la sensibilización de Responsabilidad Social Empresarial que se ha realizado en los diferentes niveles de la organización, se ha mostrado como base fundamental de desarrollo sostenible las áreas: Sociales, Económicas y Ambientales

En el FNA tienen claro, que por la naturaleza de sus actividades, las cuales en su mayoría se realizan desde diferentes oficinas localizadas en zonas urbanas, no es mayor el

impacto que pueden producir en el entorno, que afecte los asuntos ambientales, como lo causa una empresa dedicada a la extracción minera o a la explotación de hidrocarburos, pero que a pesar de ello, es necesario preocuparse por contribuir a la sostenibilidad del planeta; y una forma efectiva es participar activamente en campañas como el reciclaje de basuras, el ahorro de agua y energía y especialmente la campaña para el ahorro del papel denominada cero excusas cero papel, que ha venido liderando para el sector el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

### **3.13 Movimiento Cero**

El FNA siguiendo los lineamientos propuestos de mitigación al impacto ambiental ha propuesto reutilizar al máximo el papel y luego de haberlo hecho, empacarlo en cajas para ser entregado a organizaciones que se dedican a recogerlo y llevarlo para su posterior reciclaje.

Últimamente por iniciativa gubernamental se amplió el concepto, además del papel, a todos aquellos insumos informáticos y desechos tecnológicos.

### **3.14 Políticas de mitigación ambiental dentro de la entidad**

La entidad ha implementado nuevos sistemas ahorradores con el fin de mitigar los impactos ambientales. En cuanto al consumo de agua se han dispuesto en las instalaciones sanitarias equipos que dosifican, tanto en el aseo de las cisternas como en los lavamanos, en relación al consumo de energía eléctrica, se está terminando de diseñar un proyecto que busca ahorrar una cantidad importante de Kilovatios/año, a través del montaje de celdas especiales con tecnología LED, colocadas en los techos de las áreas edificadas, de tal modo que la generación de energía por esta fuente permitirá acumular reservas para los próximos 25 años, con ahorros anuales cercanos a los 75 millones.

### **3.15 Rutas de Transporte para todos los empleados de la Entidad**

La Entidad cuenta con rutas de transporte para todos los empleados, ya sean misionales o de planta, con estas acciones la empresa procura disminuir el impacto ambiental y motivar a todo su personal beneficiándolos con servicios extralegales.

### **3.16 Gestión de Servicios**

Tras el surgimiento de la ley anti trámite, Decretó 019 de 2012, el FNA ha querido ir más allá, facilitando diferentes opciones al consumidor financiero para ejecutar sus transacciones de manera virtual en la web o a través de aplicaciones en celulares Smartphone.

### **3.17 Mesa Informática**

El FNA ha puesto en marcha acciones contundentes (atención del cliente las 24 horas del día) por medio de estas acciones se busca suplir las necesidades de ciudadanos que no cuentan con tiempo disponible en horas del día para realizar sus actividades financieras, gestionar la solución oportuna, eficiente y eficaz a las solicitudes generadas por los usuarios internos del Fondo Nacional de Ahorro relacionadas con los servicios de TICS prestados por la Oficina de Informática (OI) es su prioridad.

### **3.18 Gestión de la Demanda**

Proceso con el cual se facilita entender las necesidades de los usuarios para transformarlas en soluciones tecnológicas.

### **3.19 Cátedra de Paz y Convivencia**

La entidad es consciente de la necesidad de preparación tanto de su personal como de sus consumidores financieros hacia un ambiente de post conflicto, es por eso que se fijaron como metas, enseñar sobre: Derechos Humanos, justicia transicional, mecanismos de solución de conflictos.

### **3.20. Bilingüismo**

Uno de los objetivos del FNA es siempre ser la mejor entidad financiera de Colombia, lo que los ha llevado a ir cada día más allá, y por medio del Centro de Estudios se están dictando clases gratuitas de inglés, que buscan desarrollar competencias bilingües de todos los trabajadores del FNA, Proveer herramientas para mejorar las habilidades en lenguas extranjeras, involucrar estudiantes con culturas extranjeras y preparar al personal ejecutivo en ambientes internacionales.

Luego de conocer a grandes rasgos los proyectos y actividades de responsabilidad social dentro del fondo nacional del ahorro hemos tenido la posibilidad de conocer de primera mano las impresiones de tres de los funcionarios que hacen parte de este grupo y que nos relataron por medio de unas entrevistas lo que ha sido su experiencia trabajando para esta entidad. La entrevista se enfocó en 4 grandes variables que nos permitieron tener un panorama completo de los logros, proyectos, actividades y factores claves del éxito que a nuestra consideración ya goza el área dentro del Fondo Nacional del Ahorro.

## **4. METODOLOGÍA**

Luego de explicar ampliamente lo que es la Responsabilidad Social Empresarial, su significado, uso y beneficio como elemento esencial en las empresas de la actualidad,

en adelante se detallará cómo funciona la misma dentro del Fondo Nacional del Ahorro, sus objetivos, planes, personal, y actuar, entre otros.

Para el desarrollo de lo anterior se llevaron a cabo una serie de entrevistas cualitativas en profundidad al personal del grupo de RSE del FNA encargados de su elaboración, ejecución y funcionamiento. Las entrevistas fueron grabadas en un dispositivo móvil de audio y transcritas para este trabajo. Sus resultados fueron recolectados y analizados en paralelo, buscando el ¿por qué?, indagando opiniones, actitudes, afectos y sentimientos de los entrevistados. Las personas entrevistadas tienen el cargo de profesionales y fueron: Andrés Felipe Vásquez, psicólogo, Patricia Pinilla, trabajadora social y Manuel Alejandro Patiño, Politólogo. Para los fines pertinentes se tuvo en cuenta el criterio de triangulación, realizando un consenso con la información de todas las partes.

Las preguntas fueron basadas en cuatro variables claves: evolución del área, plataforma estratégica, división del trabajo y coordinación del área, por medio de las cuales nos explican detallada y minuciosamente como es el funcionamiento de las anteriores variables dentro del área de RSE y su impacto en la sociedad y el medio ambiente dentro del que se desarrolla su objetivo social.

## **5. EVOLUCION DEL ÁREA**

Esta variable corresponde a la parte histórica, a los hechos que han marcado al área de responsabilidad social dentro de la entidad, los fenómenos fundamentales que hicieron que tuviera o modificara significativamente su rumbo. Es por esto que según el psicólogo y la trabajadora social el primer hecho importante fue la consolidación a mediados del 2013 del área, “La RSE, nace en el año 2013, se consolida como un grupo interno de trabajo dentro de la división gestión humana” (A. Vásquez, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). Dentro de la administración de Ricardo Arias Mora ex presidente del fondo

quien encargó a uno de sus asesores de presidencia, Jorge Enrique Rangel para que tomara la batuta de un grupo que a la postre se convertiría en fundamental para la entidad y que le ayudaría a mejorar sus prácticas y a ser visiblemente más amigable con el medio ambiente.

Por otro lado, los mismos profesionales dan a conocer que no solo la participación de las directivas fue fundamental para la consolidación de este equipo. Una estudiante de la Universidad del Rosario (Andrea Zamora, anteriormente mencionada) le dio al fondo mediante su trabajo de grado los primeros lineamientos y fundamentos para la consolidación de dicho grupo que se consolidó dentro de la división de Gestión humana tal como lo contó el politólogo; “El asesor de presidencia de la antigua administración, Jorge Rangel, empezó con esta iniciativa, pudimos lograr hacer un convenio marco con la universidad del Rosario, donde pudimos tener la oportunidad de vincular a unos pasantes, los cuales dieron las bases y el diagnóstico de cómo podemos empezar a realizar la RSE dentro del FNA.” (A. Vásquez, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015).

Con estas bases la entidad ha logrado consolidar el equipo actual y conseguir grandes logros a pesar de tener muy poco de creado. En 2014 se obtuvieron importantes galardones que fueron el empujón, no solo para seguir adelante con el proyecto, si no para saber que lo trabajado durante ese año y medio los estaba llevando a buen puerto.

Manuel Alejandro Patiño politólogo de la universidad Sergio Arboleda y miembro del equipo desde agosto del 2014, menciona que ha sido importante para el área la consecución de premios, como el Andesco y el premio Comfamiliar. Según la trabajadora social los resultados fueron más que alentadores; “ANDESCO, que fue el premio al mejor entorno del mercado y el premio a la calidad y a la gestión, liderado por el equipo de responsabilidad social” (P. Pinilla, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015).

El premio a la responsabilidad social de Andesco es uno de los más reconocidos dentro del sector, participan alrededor de 164 empresas de todo el país y en su edición 2014 tuvo entre los ganadores empresas como Coca-Cola, FNA y Cerrejón que al final se llevó

el galardón más importante. Sin embargo el reconocimiento se hace a las 5 mejores empresas ganadoras de 5 entornos y en donde el FNA, como lo mencionó la trabajadora social, salió ganador en la categoría de “Mejor entorno de mercado” y finalista de cada una de las demás categorías, siendo una de las más laureadas en la ceremonia llevada a cabo en el centro de convenciones de la ciudad de Cartagena.

Por último hubo un hecho fundamental al cual se refirieron todos los funcionarios, el desarrollo de un logo que representara al equipo tanto dentro como fuera de la entidad. Este logo hace parte de los comunicados de responsabilidad social a las diferentes áreas, y está presente en capacitaciones y medios de comunicación como el periódico “el ahorrador”, el canal interno Fondo Channel, y en el exterior como pauta dentro de un programa en el canal uno.

La consolidación de este logo le permitió al área de responsabilidad social tener un espacio dentro de la entidad, una imagen que llega a todas las divisiones por medio de boletines y comunicados y que poco a poco se ha posicionado para alcanzar hoy en día el reconocimiento y la importancia que en una primera instancia se pensó.

## **6. PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

Para la variable de Plataforma estratégica, la cual se concibe como el plan de acción que desarrolla ventaja competitiva dentro de la empresa se puede apreciar que el FNA incorpora la Responsabilidad Social Empresarial en el plan estratégico 2015-2019 de forma que se encuentra ubicado en el cuarto pilar denominado organización moderna-motivada y orientada al cliente. Con una cultura organizacional, según la trabajadora social, “de carácter humano enfocado en el servicio y en la gestión por resultado” (P. Pinilla, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). Muy acorde a lo comentado por el psicólogo “la idea es tener una cultura social, ambiental, económica y que pueda



satisfacer todas las necesidades de nuestro consumidor financiero” (A. Vásquez, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015).

En la actualidad el FNA se encuentra desarrollando diversos proyectos, como el de reciclaje de computadores, luces y bombillos en el cual el objetivo es que se puedan convertir en otro tipo de materiales reutilizables y benéficos tanto para la sociedad como para el medio ambiente.

Para Manuel Patiño, politólogo del grupo de RSE, el FNA se encuentra llevando a cabo proyectos en 3 dimensiones, el medio ambiental, la familia FNA, y la dimensión social. En la dimensión medio ambiental según el politólogo “queremos trabajar temas de pos consumo, que son temas de cuidado medio ambiental donde hacemos temas de reciclaje, residuos electrónicos y eléctricos y temas de cable de fibra óptica y de sensores de humo” (M. Patiño, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). En la familia FNA plantea que quiere “cambiar la cultura organizacional que tiene la entidad, ¿por qué? Porque queremos hacer unas alianzas estratégicas con diferentes entidades donde la persona desarrolle sentido de pertenencia por el FNA” (M. Patiño, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). Finalmente en la dimensión social dice el politólogo que “la idea es generar una cultura por medio del arte, ahí nosotros queremos trabajar el tema de marca, el tema de publicidad para mostrar que somos socialmente responsables y que nos importa generar un cambio positivo en las prácticas de buen Gobierno para los ciudadanos”. (M. Patiño, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015).

Para éste funcionario la responsabilidad social es integral y debe ser completa para así poder llevar a cabo un cambio verdadero, desde el núcleo que son los integrantes del FNA, pasando por las personas de la sociedad y finalmente el medio ambiente. Es decir, se está al frente de todos los puestos de ataque para contrarrestar cualquier falencia en alguna de las dimensiones.

De igual manera la vinculación con entidades Gubernamentales como ONG’s para la difusión de la RSE es vital para la adquisición y el compartir de experiencias. En el FNA

existe una relación con la fundación reingeniería de corazones, la cual cuenta con un perfil y una razón social semejante a la del FNA debido a que se enfocan a la educación de hijos de prostitutas, recicladores con el fin de formalizar una casa de la cultura donde puedan ver sus clases y realizar actividades recreativas, lúdicas y de aprendizaje.

Según el psicólogo también “tenemos que tener en cuenta que uno de los ejes principales del Presidente de la Republica es la paz, entonces el FNA tiene que estar dispuesto a trabajar, a poner su grano de arena, para el posconflicto. Entonces como el FNA puede llegar a intervenir para adquirir los beneficios para las personas que están involucradas dentro de este conflicto armado y que van a llegar al posconflicto” (A. Vásquez, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). Lo anterior nos ratifica que el FNA se encuentra realmente comprometido tanto con el medio en el que se desarrolla como con el país en el que se encuentra localizado, ya que están pensando en cómo colaborar con las personas que salgan a un pos conflicto en aras de consolidar una paz y generar una calidad de vida en el país mediante, posiblemente, el empleo de éstas personas.

Por otra parte el monto presupuestado asignado al área de RSE ha sido un tema complejo, duro y que los ha retrasado, dice el politólogo, ya que en la actualidad los integrantes del grupo cuentan únicamente con su nómina y desean para llevar a cabo una buena labor, un rubro presupuestal adecuado para desarrollar estas actividades. En concordancia con el psicólogo “para el próximo año se tiene planeado que nos asignen un presupuesto, un presupuesto que pueda ayudarnos a levantar todos estos proyectos que tenemos en este momento planteados” (A. Vásquez, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). Lo que nos indica que se encuentran motivados y con la decisión de hacer un buen trabajo en la sociedad que deje huella e impacte.

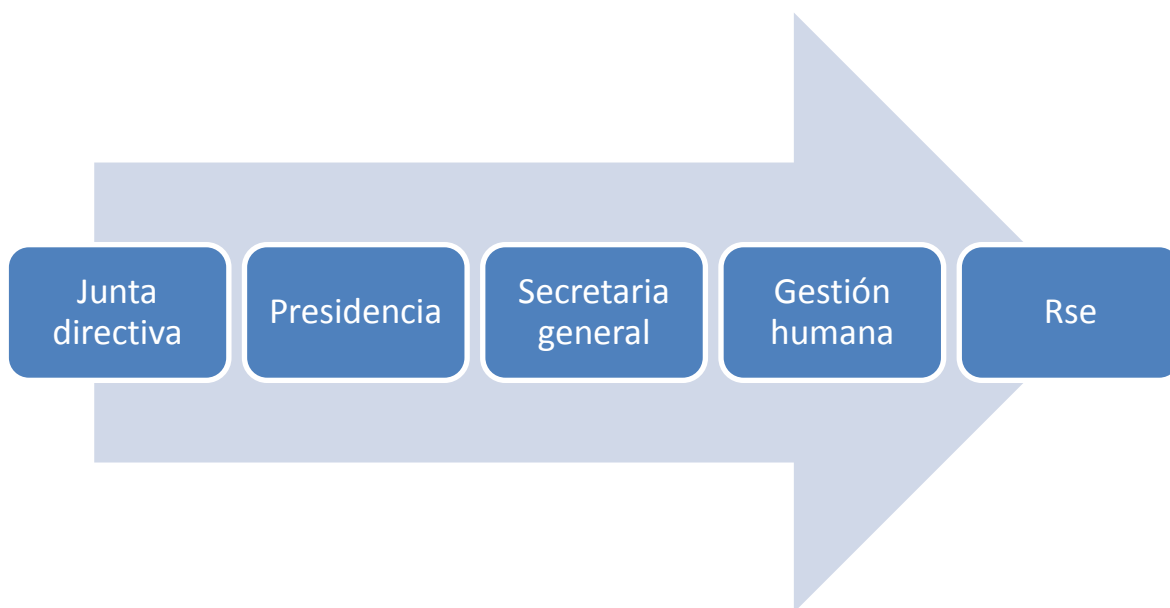
En la actualidad se está concretando un presupuesto bastante amplio para el programa de tierra bomba y así según el politólogo “implementar un modelo de RSE que muestre verdaderamente los resultados grandes donde aseguremos la sostenibilidad y perdurabilidad del negocio” (M. Patiño, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). Lo

que nos da a entender que hay un compromiso completo para con la sociedad y su eje central que es el negocio. Es decir, no porque se están implementando proyectos de RSE se va a dejar a un lado el negocio, no se descuida ninguno de los dos ámbitos, más bien la RSE hace parte del negocio como tal.

## 7. DIVISION DEL TRABAJO

Tal como se ve en el gráfico 1, podemos ver que desde la consolidación del área de responsabilidad social empresarial esta quedó adscrita a la división de Gestión Humana, sin embargo dentro del organigrama general de la entidad aún no se puede ver el grupo de RSE puesto que están a portas de realizar una serie de cambios donde se aprobaría el grupo por junta directiva. La división Gestión Humana según el organigrama está bajo la junta directiva, presidencia y secretaria general por último.

Gráfico 1: Tabla de la división del trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a la información suministrada por Andrés Vásquez funcionario del área de responsabilidad social del FNA.

El hecho de ser parte de esta división ha representado una serie de ventajas para el equipo tal como lo plantea el psicólogo; “Nuestras decisiones del grupo interno de trabajo tienen que estar avaladas por el secretario general de la entidad, por el presidente y su junta directiva. Esto es una ventaja para el FNA ya que tenemos el contacto directo con presidencia para que nos pueda promulgar nuestros proyectos” (A. Vásquez, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015) y es ese contacto directo el que les ha permitido dar pasos agigantados en tan poco tiempo y contar con un área que puede no ser grande en número; al día de hoy la componen cinco funcionarios, pero si tiene una relevancia mayúscula dentro del que hacer y las buenas prácticas de la entidad. Sin embargo el no ser parte oficial del organigrama que los acredite como grupo de trabajo de su respectiva división ha retrasado la consolidación de diferentes indicadores de sostenibilidad he impacto que aunque se encuentran en formulación, el área de planeación aun no consolida.

Documentalmente el área de responsabilidad social empresarial no cuenta con un descriptivo de cargos, ni con un número específico de personas y profesiones que lo compongan, a lo largo de la trayectoria del grupo han pasado varias personas de diferentes ramas y disciplinas que han ido aportando al desarrollo de los proyectos. En este momento cinco funcionarios; politólogos, psicólogo, trabajadora social, administradora son los que conforman el equipo, pero se ha caracterizado siempre por ser un grupo interdisciplinario y que trabaja de la mano con todas las divisiones de la entidad en donde reciben apoyo de comunicadores, economistas, abogados y todos terminan siendo participes de los logros alcanzados por el área.

Desde la consolidación de la RSE en la entidad han sido participes de la misma una gran cantidad de personas lo que nos da a entender que existe un dinamismo importante dentro de la entidad como tal, y fueron los mismos funcionarios los que mostraron que dentro de la entidad pueden existir cambios que son causados desde diferentes factores. Estos cambios se deben principalmente a dos razones, la primera se da debido a los cambios en las directivas, la trabajadora social lo explica de la siguiente manera: “actualmente estamos enfrentándonos a un cambio de administración en el fondo

nacional del ahorro, esto hace que todas las áreas se vean involucradas en este mismo cambio y en esta rotación” (P. Pinilla, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015), y por otro lado se encuentra el tipo de vinculación, donde el politólogo nos da el panorama de lo que se presenta en la entidad: “acá dentro de la entidad tenemos diferentes tipos de contratación, en planta tenemos contratistas y tenemos misionales por obra o labor, no es que sea alta la rotación sino como lo dice el mismo nombre del contrato es por obra o labor, cuando usted termina la obra o labor termina el proceso, ahí se genera una rotación pero es una coyuntura normal dentro del proceso de la entidad” (M. Patiño, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015).

Diferentes a las actividades mencionadas anteriormente, existen nuevos proyectos de gran envergadura que se enmarcan en tres grandes dimensiones, tal y como nos lo contaba la trabajadora social; “la primera es una dimensión social, que la manejamos de 2 maneras: tanto interna como externa, en la externa es en la estamos tocando temas culturales y artísticos, y en la interna estamos tratando de manejar un tema de educación financiera y también de conciencia tanto social como ambiental” (P. Pinilla, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). La entidad también trabaja desde lo ambiental el post consumo, el reciclaje, la educación ambiental y la sensibilización. El bienestar laboral se enmarca también dentro de un eje al que lo denominan familia FNA. Adicionalmente las intervenciones directas a las comunidades con dichos proyectos de educación financiera son la clave y el futuro de la responsabilidad social en el fondo nacional del ahorro.

## **8. COORDINACIÓN DEL TRABAJO**

Con respecto a la variable de coordinación del trabajo, que es la manera en que todas las fuerzas laborales tramitan simultáneamente con las demás fuerzas toda actividad laboral, tenemos que la RSE es un área ligada a comunicaciones, a mercadeo, jurídica,

centro de estudios, a todas las áreas del FNA, no es un área distante a las demás, sino que se interrelaciona con las demás.

En la actualidad se están generando procesos para fortalecer el grupo que se está integrado “transversalmente con todas las oficinas y divisiones de la entidad, y para ser realidad todas estas actividades se necesita el apoyo de administrativa, de secretaria general, de presidencia, de informática, de jurídica, de todas las divisiones, porque sin el apoyo de estas divisiones no se pueden realizar o ejecutar estas actividades” (M. Patiño, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). Es decir, es un área dentro de todas las demás, y por ende afecta directamente el buen desempeño del FNA como tal.

Uno de los procesos es medirse y por eso están planteando indicadores para hacerlo. Al mismo tiempo que hacen un seguimiento y control de todas las acciones implementadas, argumenta el psicólogo que “no es que por presentar un proyecto lo dejamos así, sino la idea es continuar y hacerle un seguimiento” (A. Vásquez, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). Lo que nos da a entender que se preocupan por los resultados de los procesos y su desarrollo, de igual manera por el pos consumo.

Otro proceso es la transparencia, la cual en el FNA se encuentran liderando con el departamento de jurídica y con el grupo de gestión anti fraude. Para el politólogo “con esto queremos generar unos indicadores, queremos generar un balance porque verdaderamente la entidad quiere ser una entidad socialmente responsable” (M. Patiño, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). Por ende el politólogo nos da a entender que su único objetivo no es ser líderes en el mercado, sino que efectivamente desean ser una entidad reconocible por tener buenas prácticas empresariales.

De igual manera la inclusión social es un tema importante para la entidad, ya que en el mundo actual hay personas con discapacidades que se pierden de oportunidades laborales por ser discriminadas. Por ésta razón el área de RSE del FNA está articulando un proyecto con el SENA para incluir personal con discapacidades.

En un mundo globalizado donde hay la necesidad de acreditarse en sus prácticas, el FNA tiene la certificación de calidad NTCGP 1000, que les concede a las entidades del Estado poder dirigir, evaluar y analizar el desempeño en calidad y satisfacción social. Según la trabajadora social, el FNA “cuenta con varias alianzas con instituciones y con empresas no solamente para el área de responsabilidad social, sino también en las áreas de comunicaciones y de mercadeo que sirven para difundir información y para llevar a cabo todos los procesos al interior de la empresa” (P. Pinilla, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). El FNA además de contar con varias certificaciones financieras está regido bajo la ISO 26000, la cual para el psicólogo está sirviendo de guía técnica para desarrollar las actividades que lidera el grupo de RSE. También se encuentran trabajando en la recertificación de la ISO 9001, y han gestionado certificarse con el pacto global.

Sin embargo para el tema medio ambiental no cuentan con una certificación ya que según el psicólogo “estamos consolidando al grupo para tener unas bases grandes para poder lograr estas certificaciones” (A. Vásquez, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015).

Dentro del FNA existen equipos de trabajo interdisciplinarios que tienen interacción con bienestar, con capacitación, con comunicación interna, con mercadeo entre otros. Así mismo lo plantea el psicólogo, “lo cual también nos lleva a podernos comunicar con diferentes procesos dentro del área, procesos como bienestar, como la capacitación, como centro de estudios, como el desarrollo organizacional que nos plantea los procedimientos y procesos” (A. Vásquez, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). Todas las áreas se encuentran conjuntamente comunicadas a fin de llevar a cabo una mejor gestión en los procesos y reducir el desconocimiento y las falencias de información.

Por otra parte, para la trabajadora social el área de RSE es “un tema transversal que tiene que estar en constante contacto con las áreas del FNA, con mercadeo, con comunicación, con centro de estudio, con el área administrativa, para poder llevar a cabo

cada uno de los proyectos que se quieran desarrollar” (P. Pinilla, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). Ratificando lo dicho anteriormente por el sicólogo.

De igual forma como en todo proyecto y empresa se presentan retos a superar, para el politólogo el principal es “generar una conciencia frente a la importancia y el conocimiento de un concepto de RSE, porque cuando hay un desconocimiento como tal, de: ¿para qué sirve?, ¿por qué se hace?, y ¿para qué se desarrolla?, es poco probable que los objetivos se puedan cumplir” (M. Patiño, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). Lo cual es una visión muy realista, concreta y aplicada a los proyectos que tienen y que se pueden colocar en marcha. Lo anterior ya que sin saber en dónde se está, como estamos y para donde vamos es poco factible que se tengan buenos resultados, es por esto que para el politólogo es muy importante generar una conciencia y conocimiento dentro del área.

Para el politólogo uno de los retos clave es la asignación de presupuesto ya que tendrían mayor libertad para ejecutar los diversos proyectos que quieren implementar. De igual forma para él, el grupo de RSE debe quedar formalizado y estar dentro del organigrama del FNA con el nuevo plan estratégico.

Debido al gran empeño y entusiasmo que tiene hacia ésta área de responsabilidad social, el politólogo quiere que “las actividades que hagamos verdaderamente dejen el nombre de la entidad en alto, que podamos asegurar la sostenibilidad y perdurabilidad del negocio” (M. Patiño, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015).

Así mismo, como parte del negocio quiere lograr la lealtad del consumidor, y controlar el gasto, y para proteger el medio ambiente reducir el consumo de papel, el consumo de energía y del agua.

Consecuentemente el psicólogo asegura que un reto conseguido es el reconocimiento del grupo dentro de la entidad. Para él, el primer reto también es tener un presupuesto “para poder lograr nuestros proyectos y realmente empezar a que Colombia o el mismo consumidor financiero sepa que el FNA es una empresa socialmente responsable” (A.



Vásquez, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015), es decir, los dos acuerdan en que el tema presupuestario es fundamental para la consecución de nuevas obras y metas.

Así como toda organización necesita de asesoría externa, el FNA no es la excepción, en el momento se encuentran en proceso de contratación con Qualitas, que es una empresa reconocida a nivel nacional por haber diseñado e implementado diferentes programas de RSE en empresas públicas y privadas. Para el psicólogo en el FNA se encuentran en la búsqueda de “perfeccionar nuestro modelo y verdaderamente asegurar una sostenibilidad y perdurabilidad del negocio” (M. Patiño, comunicación personal, 30 de Mayo de 2015). De igual manera en FNA tiene alianzas estratégicas con diferentes fundaciones en el tema medio ambiental, en el tema familia FNA y en el tema social para así afrontar los diferentes proyectos y retos en que éstos resulten.

Es decir, no se quedan única y exclusivamente con la información suministrada y manejada dentro de la entidad, sino que buscan nuevas formas de adquirir información, estrategias y tácticas para ser mejores cada día y así adquirir una ventaja competitiva sobre las demás empresas del mismo sector, con el fin de expandir el negocio a la vez que genera un valor agregado a sus productos y un bienestar a la sociedad y al medio ambiente.

## 9. CONCLUSIONES

- El área de RSE del fondo nacional del ahorro a pesar de no tener una larga trayectoria ha logrado consolidar un equipo interdisciplinario que le permitió en tan corto tiempo consolidarse y alcanzar un sin número de logros que le permiten en este momento ser un equipo de trabajo reconocido dentro de la entidad y parte de la próxima reestructuración de la misma.
- El no contar con presupuesto definido ha frenado el desarrollo de nuevas y más ambiciosas actividades que le permitieran al FNA tener un mayor impacto sobre sus stakeholders.
- Con el cambio de administración se presentaron una gran cantidad de cambios dentro de la entidad sin embargo el grupo de RSE se mantuvo y dio continuidad a la mayoría de las actividades y proyectos que se venían ejecutando anteriormente. Esta continuidad le permite a la entidad no generar re procesos y por el contrario avanzar hacia la consolidación de una RSE mucho más fortalecida y re direccionada a lo que sus nuevas directivas esperan que sea.

## 10. RECOMENDACIONES

- Se debe replantear de cara a la reestructuración cual debería ser el área de la que dependiera directamente el grupo de RSE con la idea de poder tener un mayor impacto y relación con las demás dependencias. Por lo anterior, el área recomendada sería planeación desde la cual se podría tener una mayor injerencia y visibilidad al interior de la entidad y por lo mismo una mayor posibilidad de crecimiento.
- Tener desde el nuevo lugar en el organigrama un presupuesto que le permita pensar a los miembros del equipo y a todos los funcionarios de la entidad que activamente participen en la construcción de una entidad sostenible y amigable con sus grupos de interés, en proyectos de mayor peso que sean más visibles tanto al interior como al exterior del FNA.
- Se debe realizar una campaña interna para el posicionamiento del logo y el grupo de responsabilidad social de tal manera que toda la empresa se comprometa y se consolide una empresa más sostenible.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

Duarte, Catalina. (02 / 03 / 2012). Responsabilidad Social empresarial (RSE). [Versión electrónica], Recuperado el 2 de junio de 2014, del sitio Web <http://www.gerencie.com/responsabilidad-social-empresarial-rse.html>.

Fondo Nacional del Ahorro. (Junio de 2012). Código de conducta, ética y buen Gobierno. Recuperado el 2 de junio de 2014, del sitio Web del Fondo Nacional del Ahorro [http://www.FNA.gov.co/wps/wcm/connect/91ff6a8b-573b-4e36-a360-f6887dc1fe0b/Codigo\\_Conducta.pdf?MOD=AJPERES](http://www.FNA.gov.co/wps/wcm/connect/91ff6a8b-573b-4e36-a360-f6887dc1fe0b/Codigo_Conducta.pdf?MOD=AJPERES).

Fondo Nacional Del Ahorro (2012) Portal Inicial FNA, Recuperado el 2 de junio de 2014, del sitio Web del Fondo Nacional del Ahorro <http://www.FNA.gov.co/wps/portal/inicioFNA/>

Fondo Nacional Del Ahorro (2013) Estudio clima organizacional FNA 2013, Recuperado el 2 de julio de 2014 del sitio Web del Fondo Nacional del Ahorro <http://FNA.gov.co/wps/wcm/connect/4c4e1fef-9ce7-4272-ab62-518a07057dc9/Clima+Organizacional.pdf?MOD=AJPERES>.

Oficina Internacional del Trabajo. (Marzo de 2006). Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de la empresa Recuperado el 22 de julio de 2014, del sitio Web de la Oficina Internacional del Trabajo [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/GB/295/GB.295\\_MNE\\_2\\_1\\_span.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/GB/295/GB.295_MNE_2_1_span.pdf).

Organización Internacional de Estandarización. (2010). ISO 26000 visión general del proyecto. Recuperado el 2 de junio de 2014, del sitio Web de la Organización Internacional de Estandarización [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf).

Porter, M. & Kramer, M. (2011) Creating Shared Value How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review. January pg. 62-77.

Porter, M. & Kramer, M. (2006) Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. December. Pg. 78 – 92.