

VALIDACIÓN Y MEDICIÓN DE IMPACTO DEL MIIGO EN EL COMPONENTE
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL BANCO BBVA COLOMBIA



JUAN CAMILO HERNÁNDEZ RUBIO

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D. C
2012

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1 ANTECEDENTES	4
1.1 Antecedentes mundiales	4
1.2 Antecedentes en Colombia	6
2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	10
3 OBJETIVO GENERAL	13
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4 JUSTIFICACIÓN	14
4.1 Justificación técnica	14
4.2 Justificación Universidad EAN (KNOW HOW)	16
4.3 Justificación para el alumno	17
5. MARCO TEÓRICO	18
5.1 Marco conceptual	18
5.1.1 <i>Generalidades de la responsabilidad social empresarial</i>	18
5.1.2 ¿Qué es la responsabilidad social empresarial?	19
5.1.3 ¿Qué es la ética?	21
5.1.4 ¿Qué es la ética empresarial?	23
5.1.5 Responsabilidad social y ética empresarial	24
5.1.6 Alcances de la responsabilidad social.	25
5.1.7 Que es responsabilidad social universitaria	27
5.1.8 Modelo de intervención e innovación para la gestión de las organizaciones – Miigo	30
6 MARCO REFERENCIAL	32
6.1 Perfil BBVA Colombia	32
6.2 Perfil BBVA Colombia	33
6.3 Principales hitos de BBVA Colombia	34
6.4 Datos Relevantes de BBVA Colombia	36
6.5 Organigrama del Banco	38

6.6 Estructura del negocio	38
6.8 Misión y visión	41
6.9 Los 7 principios corporativos de BBVA	43
6.10 Sistema de gobierno corporativo	44
6.11 Códigos específicos de áreas funcionales	46
6.12 Acuerdos internacionales suscritos	47
6.12.1 Aplicabilidad de los principales acuerdo internacionales suscritos dentro de BBVA Colombia	48
6.13 Creación de valor para los grupos de interés	49
6.14 Grupos de interés y creación de valor directo tangible	50
6.15 La responsabilidad corporativa en BBVA.	52
6.15.1 Compromiso con la sociedad	53
7 METODOLOGÍA	55
7.1 Aspectos metodológicos	55
7.2 MMGO – componente RSE: descriptor por descriptor	56
7.3 Ficha técnica	57
8 CUADRO DE CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES COMPETITIVAS ANALIZADAS EN BBVA COLOMBIA S.A	59
8.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ MMGO – RSE APLICADA AL BANCO BBVA COLOMBIA	61
8.1.1 Análisis situacional de BBVA	62
8.2 Problemas y potencialidades:	66
8.2.1 Educación financiera	66
8.2.2 Bancamia	67
8.3 Recomendaciones	68
8.3.1 Educación financiera:	68
8.3.2 Bancamia	68
8.4 ANÁLISIS DE LA MATRIZ MMGO – CULTURA ORGANIZACIONAL APLICADA AL BANCO BBVA COLOMBIA	69
8.4.1 Análisis situacional: cultura organizacional de BBVA	70
8.4.2 Herramientas corporativas	73

8.4.3 Principales Programas	74
8.4.4 Cultura de liderazgo: factor diferenciador para el Banco BBVA	74
8.4.5 La libertad de asociación	75
8.4.6 Problemas y potencialidades:	76
8.4.6.1 Actividades de promoción del liderazgo	76
8.4.6.2 Manejo de la autoridad y autonomía	77
8.4.6.3 Equipos de Trabajo	77
8.4.6.4 Preparación al retiro laboral:	77
8.4.6.5 Recomendaciones	78
8.5 ANÁLISIS DE LA MATRIZ MMGO – DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADA AL BANCO BBVA COLOMBIA	78
8.5.1 Análisis situacional	79
8.5.2 Problemas y potencialidades:	80
8.5.3 Recomendaciones	80
8.5.4 Recomendaciones generales de acuerdo a los resultados análisis situacional	81
9 RELACIÓN COSTO BENEFICIO	83
9.1 Costo de la propuesta	83
9.2 Beneficios	87
9.3 Plan de mejora	88
9.3.1 Recuperación de la inversión	90
10 CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	96

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fase de la responsabilidad social empresarial	5
Tabla 2. Composición Accionaria BBVA Colombia	33
Tabla 3. Información financiera BBVA Colombia 2009-2011	35
Tabla 4. Red bancaria BBVA Colombia	38
Tabla 5. Grupos de interés y creación de valor	49
Tabla 6. Componentes RSE matriz MMGO	55
Tabla 7. Calificación y estadio componentes BBVA Colombia	57
Tabla 8. Publicaciones de vacantes	71
Tabla 9. Recomendaciones	79
Tabla 10. Costos de la propuesta	81
Tabla 11. Ruta plan de mejora	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logo Banco BBVA	31
Figura 2. Organigrama Banco BBVA Colombia.	37
Figura 3. Principios Corporativos BBVA Colombia.	42
Figura 4. Imagen de plan de responsabilidad social corporativa Banco BBVA Colombia.	54
Figura 5. Avance de la RSE. Fuente: Universidad EAN	56
Figura 6. Matriz Integral BBVA Colombia.	58
Figura 7. Calificación componentes RSE BBVA Colombia	59
Figura 8. Comité RSE.	61
Figura 9. Área de comunicación e Imagen BBVA Colombia a julio de 2012	63
Figura 10. Aula móvil BBVA.	63
Figura 11. Calificación componentes cultura organizacional.	67
Figura 12. Promedio edades y antigüedad laboral.	69
Figura 13. Empleados por categorías profesionales.	69
Figura 14. Distribución de empleados por región.	70
Figura 15. Plantilla por grupos de edad.	70
Figura 16. Relación de salarios. Fuente BBVA.	70
Figura 17. Calificación componentes direccionamiento estratégico	76

RESUMEN EJECUTIVO

La formación de profesionales que posean un perfil que satisfaga las necesidades que se evidencian a diario, es un requerimiento inmediato, ya que la responsabilidad social empresarial se está quedando en el ámbito operacional de las organizaciones y no se está integrando en la gestión estratégica de las organizaciones, con lo cual se evidencia que la formación de administradores de empresas debe fortalecerse y conceptualizarla de manera estratégica, para que los futuros egresados como directivos corrijan este gran inconveniente de las organizaciones actuales.

Por lo anterior se hace necesario realizar y para este caso la evaluación en el Banco BBVA Colombia del MIIGO de Responsabilidad Social mediante actividades propuestas para el mejoramiento de sus variables y respectivos descriptores de este componente correspondiente al MMGO orientando a las empresas a un estadio competitivo.

La RSE es un compromiso voluntario que realizan las organizaciones con la sociedad. De esta manera la práctica de la RSE se constituye en una fuente de ventaja competitiva en el corto plazo y de permanencia para las empresas en el largo plazo.

En BBVA Colombia, el objetivo central de la responsabilidad Corporativa debe ser contribuir a marcar la diferencia. En este sentido, la política es definir comportamientos e impulsar aquellos que permitan generar valor para todos los grupos de interés (valor social) y para BBVA (valor reputacional y valor económico directo)

Los principales compromisos que el Grupo pretende cumplir por medio de su política de Responsabilidad Corporativa son:

- I. Desarrollar en todo momento su actividad principal de forma excelente.
- II. Minimizar los impactos negativos derivados de la actividad de negocio.
- III. Desarrollar ‘oportunidades sociales de negocio’ que generen valor social y valor económico para BBVA.
- IV. Invertir en las sociedades donde estamos presentes mediante el apoyo a iniciativas sociales, especialmente las relacionadas con la educación.

Con una inversión de \$5.090 millones, el banco llegó a 11.056 niñas y niños a través del programa de Becas de Integración; a más de 35.000 con kits de útiles escolares y, en general, a más de 100.000 personas en 35 ciudades y municipios del país con el apoyo en educación, cultura y deporte (Banco BBVA, 2011).

En BBVA Colombia, uno de los principales objetivos de Responsabilidad Corporativa es definir los comportamientos e impulsar aquellos que permitan generar algún aporte para todos los grupos de interés social.

Así las cosas esta entidad financiera se caracteriza por que dichos compromisos y comportamientos sean expresión de la visión y los principios, con la finalidad de responder de la mejor manera a las expectativas de los grupos de interés que

se encuentran conformados por cada uno de nuestros clientes, quienes son el pilar de la compañía y al mismo tiempo se refuerce la estrategia de negocio de la empresa.

Aunque el BBVA Colombia es una empresa muy robusta en lo referente a la RSE y su aplicación ya sea en temas tanto Globales como en temas puntuales (BBVA Colombia), indagando más allá del informe de responsabilidad del Banco BBVA para el 2011 se identificaron algunas potencialidades una vez aplicada la matriz MIIGO con los principales promotores de dicha política.

El Banco BBVA ha decidido apostarle al programa de educación financiera “Adelante con tu futuro”, el cual costa de un aula móvil que recorre las diferentes ciudades, que es un bus con tecnología de punta adaptado para recibir a 25 personas, inversión cercana a los \$.1.100.000.000 (Banco BBVA, 2011).

Así las cosas se debe iniciar en una estrategia con el equipo directivo enfocado en el conocimiento y empoderamiento de los valores corporativos, en aras de fortalecer la información actual y la búsqueda que dicha información sea aterrizada a todos los miembros de la organización mediante la sensibilización de los jefes inmediatos de todo el personal, esta propuesta se valora en un costo total de \$217 millones de pesos.

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social empresarial, desde la última década ha tenido una gran aceptación, ya que cada vez se consideran más importantes para los círculos administrativos y gerenciales, los cambios empresariales en función social, debido a las falencias que hoy en día vive la humanidad en este aspecto. Se ha vuelto un compromiso para las organizaciones que no quieren quedarse muy atrás, llevar a cabo las practicas que países desarrollados llevan a cabo hace más de treinta años.

El papel de las organizaciones se ha transformando involucrando desde su concepción temas ambientales, políticos y humanitarios a las funciones de generar lucro, hecho que sin lugar a duda no se ha modificado pero que trae amplios beneficios para los ámbitos que rodean el objeto de las organizaciones. Ofrecer beneficios sociales trae beneficios corporativos a las organizaciones y ya no solo se dedican a ofrecer empleo como solución a las dificultades de los países tercermundistas.

El reto de la empresa moderna será entrenar y sostenerse en un mundo en donde la mayoría de la población tendrá menos posibilidades de adquirir los bienes y servicios ofertados, un mundo donde no solo habrá concentración de riqueza, sino que los grupos con los que se relacionan estarán conformados por individuos más viejos y con mayor interés en su calidad de vida, el medio ambiente y sobre todo su seguridad, lo que hará mucho más difícil obtener poder y riquezas.

La Responsabilidad Social Corporativa es concebida como nueva estrategia que implica el compromiso de las empresas con la sociedad, a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente. Este compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los actores involucrados en las actividades de la empresa para obtener un mejor desempeño y logrando su sostenibilidad y la de su entorno.

Las universidades como entes encargados de capacitar los futuros empresarios, están en la obligación de brindar dentro de sus proyectos educativos institucionales, todas las herramientas a sus egresados para poder competir con las reglas actuales, entonces por qué no brindar oportunidades de dar a conocer la responsabilidad social empresarial, como mecanismo generador de ventajas competitivas en los mercados actuales.

Es en virtud a lo anterior que universidades como la EAN ofrecen dentro de sus programas educativos la Cátedra de Responsabilidad Social Empresarial, con el fin de que esta se entienda y actúe dentro de los estudiantes como una forma de concebir la función social de las empresas en la sociedad globalizada, y no solo como una técnica de gestión o una mera proyección de carácter externo.

Para este tipo de universidad es una preocupación constante lograr que los egresados reflexionen sobre temas más complejos, que van más allá del puro beneficio económico y que las integren en el proceso de toma de decisiones. Para que la RSE sea

el eje transversal de toda organización empresarial resulta imprescindible formar personas que sean conscientes de ello, y tal fin no puede conseguirse sin contar con un profesorado congruente con estos principios.

Esta investigación pretende realizar una evaluación experimental del MIIGO de Responsabilidad Social aplicado a la multinacional española BANCO BBVA COLOMBIA S.A mediante actividades propuestas para el mejoramiento de sus variables y respectivos descriptores de este componente correspondiente al MMGO orientando a la empresa a un estadio competitivo.

1 ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes mundiales

La primera aproximación evidente que se mostró al mundo occidental sobre el concepto de responsabilidad social fue formulado por Andrew Carnegie, quien en su obra “The Gospel of wealth” (CARNEGIE, 1889), propone que las personas adineradas y las empresas por ellos dirigidas debían bajo su responsabilidad administrar las grandes riquezas y posteriormente brindar beneficios a la sociedad, ayudando a las comunidades de escasos recursos , es de entender que este pensamiento en esta época no era concebido como RSE, y era entendido como caridad o donativos voluntarios.

Con el pasar de los años fueron incrementándose los autores y pensamientos con respecto a lo que hoy se conoce como RSE, pero para resumir los antecedentes, que como se vio datan de hace más de cien años, se utilizara un resumen de los antecedentes de este tema organizados por fases, que corresponden a periodos y contextos especiales (YEPES, PEÑA, & SANCHEZ, 2007). Ver tabla siguiente.

Tabla 1.
Fase de la responsabilidad social empresarial.

Fases	Practicas	Periodo
Fase precursora	Maximización de utilidades, producción eficiente. Satisfactoria demanda de los mercados y control por parte de los accionistas. Se entiende la RSE como caridad y servicio.	Desde la revolución Industrial, el nacimiento de Estados Unidos como nación, hasta la década de 1900.
Fase filantrópica	Donativos voluntarios, caridad. Pueblos constituidos por compañías, finalidad: bienestar de empleados. Legislación federal. Desempeño de la publicidad. La preocupación de la Administración se extiende más allá de los accionistas y se compromete con otros grupos.	1900-1950. Paternalismo Caridad Reforma Relaciones publicas Administración de custodia.
Fase de toma de conciencia	Compromiso activo de las empresas con la comunidad.	1953-1967.
Fase de los problemas	Los negocios responden a ante una variedad de problemas sociales importantes. Se toma mayor conciencia de la importancia de la ética de los negocios, se concibe la sociedad como un complejo de organizaciones.	1967-1973
Fase del reconocimiento	Hay profusión de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que velan por la ética en los negocios y el comportamiento de las empresas. Una demanda cada vez mayor por parte de la academia, de conocer y desarrollar nuevas formas de compromiso entre la empresa y la sociedad, buscando satisfacer el interés general y aportar valor a los dueños del negocio.	1973-1980
Fase del compromiso	Madura el sentido de salvaguarda de la cultura, y el respeto por las minorías y la integridad humana. Se le atribuye a la corporación un atarea articuladora del tejido social y cultural. Se advierte el impacto de las organizaciones y su compromiso con el equilibrio. La responsabilidad social se vincula al concepto de sostenibilidad.	1980-actualidad.

Fuente: YEPES A, PEÑA W, SANCHEZ L. Responsabilidad Social empresarial. Fundamentos y aplicación de las organizaciones de hoy. Universidad externado de Colombia. Bogotá. 2007

De este tema se ha investigado mucho y actualmente revistas como Forética que es una publicación digital de tendencias y actualidad en Responsabilidad Social emite su cuarta publicación en la que aborda periódicamente los aspectos más avanzados del debate de la RSE bajo un enfoque técnico y divulgativo.

Esta nueva edición dedica un artículo en profundidad a evaluar cómo la Responsabilidad Social Empresarial puede convertirse en un factor clave para la competitividad empresarial. La investigación destaca la necesidad para las organizaciones de dar respuesta a los nuevos retos económicos, sociales y ambientales fruto de un entorno cada vez más global e interrelacionado (Forética, 2013).

El documento estudia, en palabras de los autores, *“cómo la RSE puede potenciar las palancas de creación de valor, facilitando la evolución desde la obsesión por ganar cuota de mercado hacia la rápida respuesta a las necesidades de los grupos de interés, poniendo a prueba los modelos de gestión tradicionales, incuestionados hasta la fecha”*.

1.2 Antecedentes en Colombia

En Colombia la primera institución que estableció políticas de responsabilidad social empresarial desde hace más de un siglo ha jugado un papel importante en la historia de la filantropía desde la Colonia hasta hoy. El predominio de la Iglesia en el

ámbito caritativo se mantuvo, con diversas manifestaciones, a lo largo del siglo XIX y la mayor parte del XX (Perez, Morales, & David, 2011).

Otra manifestación se presentó cuando ACOPI promovió la constitución de las Cajas de Compensación Familiar para pequeñas y medianas empresas en ciudades como Bogotá, Barranquilla, Medellín, Cali e Ibagué. Desde su creación, las Cajas y el Sistema de Subsidio Familiar han mostrado a los empresarios, a los trabajadores, al Estado y a la sociedad que constituyen una alternativa para mejorar la vida de los colombianos (PORTAFOLIO.com, 2004). En el año de 1944 se creó la primera caja de compensación COMFAMA por iniciativa de la Andi.

Años más tarde se presentó un tercer programa patrocinado por el sector privado en el cual se brindaba capacitación vocacional del servicio nacional de aprendizaje SENA. Este programa fue acompañado con programa de atención preescolar del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Ambos son financiados con un aporte directo proporcional al valor de la nómina de la empresa. Estos impuestos parafiscales son una tasa impuesta con una destinación específica y no están considerados dentro del presupuesto nacional.

En la década de 1990 catorce organizaciones gremiales en Colombia se agruparon en el Consejo Gremial Nacional. Desde éste, a través del denominado “*Compromiso de Guaymaral*”¹ de junio de 1993, decidieron reorganizar y fortalecer la

¹ En el 2004, el Consejo Gremial Nacional estaba integrado por 16 miembros de los distintos sectores de la economía: la Asociación Nacional de Industriales, ANDI; la Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes, Acolfa; la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias, ACOPI; la Asociación Colombiana de Industrias Plásticas, Acoplásticos; la Asociación Nacional de Comercio Exterior, Analdex; la Asociación Bancaria y de Instituciones Financieras de Colombia, Aso- bancaria; la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores,

función social de los gremios en el país (Gutierrez, Avella, & Villar, 2006) .A lo largo de la década el sector privado impulsó la creación de ocho corporaciones en temas estratégicos para el desarrollo como la educación, la salud, la innovación y el desarrollo productivo, la paz, el desarrollo comunitario, la justicia y la transparencia

En Colombia las investigaciones sobre responsabilidad social empresarial se han dedicado a solucionar interrogantes como ¿Realmente llegan las donaciones hechas por el sector privado a las personas menos favorecidas? O ¿el Gobierno tiene una política de RSE?

En Colombia a la hora de hablar de responsabilidad social empresarial muchas son las iniciativas formuladas en papel, pero pocos son los resultados visibles y exitosos que se conocen de la ejecución de estas iniciativas sociales ofrecidas por innumerables organizaciones en el país.

Con el propósito de ofrecer un panorama mucho más real en relación con este tema, del 6 al 8 de abril se realizará en las instalaciones de Corferias el evento Colombia Responsable, encuentro que servirá para que unas 300 empresas del sector privado, entes del Gobierno, fundaciones de la Asociación Civil, fuerzas militares y las pyme den a conocer el alcance de sus estrategias de sostenibilidad y planes sociales.

"Esta es la tercera edición que se hace de Colombia Responsable y podemos decir que

Asocolflores; la Asociación Nacional de Cultivadores de Caña de Azúcar, Asocaña; la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol; la Asociación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera, Colfecar; la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras; la Asociación Hotelera de Colombia, Cotelco; la Asociación Colombiana de Aseguradores, Fasecolda; la Federación Nacional de Ganaderos, Fedegan; la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco y la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC.

hemos avanzado mucho. Hace unos años las empresas llegaban preguntándose qué era RSE y ahora no sólo tienen mayor claridad sobre el tema, sino que pueden presentar resultados concretos de sus iniciativas para ser socialmente más responsables", dijo la jefa de Proyectos de Corferias, Ana Carolina Díaz (Perez V. , 2011).

2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Asumir una posición de indiferencia ante los crecientes problemas que están afectando a la humanidad que en la mayoría de los casos se presentan por deficiencias en las competencias (habilidades y comportamientos), es un tema que no puede ser indiferente y que es completamente necesario investigar, y sin lugar a duda son las organizaciones empresariales, los profesionales y las instituciones educativas las que deben asumir una posición de liderazgo para combatir dichas deficiencias.

Sin importar la posición que se asuma, es hora de replantear la responsabilidad social desde las universidades y en todas sus dimensiones, pues de no hacerlo, para ella misma y para toda la sociedad, será tomar palco para ser testigos de nuestro propio entierro². Son las universidades y sus procesos de formación los llamados a asumir un liderazgo con una posición de responsabilidad que no permita seguir construyendo un nefasto y fatídico futuro.

El tema de la responsabilidad social empresarial, ha sido considerado desde muchos puntos de vista y han sido innumerables los aportes que se han hecho al respecto, pero es hora de plantear la responsabilidad social con componentes de formación positiva en su comunidad laboral y de impacto en las comunidades a través de obras sociales, también reconociendo su importancia y la actual necesidad de enfocarnos en el fondo del tema y en la base de una responsabilidad social eficiente.

² YEPES LOPEZ Gustavo. Responsabilidad social empresarial. Universidad externado de Colombia. Pág. 15.

Por otro lado el gerente además de identificar la situación actual de su empresa debe proporcionar los medios y recursos para cada vez ser más competitiva. La Responsabilidad Social Frente a los enormes retos que plantea el crecimiento con equidad y la promoción del desarrollo humano, integral y ambientalmente sustentable, las Empresas han ido comprendiendo que sus responsabilidades van más allá de generar valor para sus promotores, y que en el ejercicio propio de sus actividades

Pueden y deben contribuir a crear un entorno sano que se convierta a su vez en una base sólida para su propio crecimiento. Por lo tanto debe desarrollar tácticas que fortalezcan la Gestión de la Responsabilidad Social en su contexto organizacional. Por lo tanto; Una política de Responsabilidad Social adecuadamente formulada y puesta en ejecución, permite establecer unas relaciones fuertes con el entorno, tanto público como privado, en donde se desenvuelve la empresa y del cual depende, en muy buen grado, el éxito de su negocio en un mundo cada vez más competitivo.

De igual manera la Responsabilidad Social (RSE) está directamente relacionada con la competitividad de las empresas, dado que el desarrollo e implementación de estrategias en el corto o mediano plazo siempre va ser una generación de valor en la gestión empresarial que finalmente pretende satisfacer las expectativas financieras de sus accionistas, contribuir al desarrollo sostenible y a la creación de valor mediante la interacción y relación armónica con los diferentes grupos de interés.

La formación de profesionales con perfiles que sean acorde con las necesidades que se evidencian a diario, es un requerimiento inmediato, ya que la responsabilidad

social empresarial se está quedando en el ámbito operacional de las organizaciones y no se está integrando en la gestión estratégica de las organizaciones, con lo cual se evidencia que la formación de administradores de empresas debe fortalecerse y conceptualizarla de manera estratégica, para que los futuros egresados como directivos corrijan este gran inconveniente de las organizaciones actuales..

3 OBJETIVO GENERAL

Realizar la evaluación en el Banco BBVA Colombia del MIIGO de Responsabilidad Social mediante actividades propuestas para el mejoramiento de sus variables y respectivos descriptores de este componente correspondiente al MMGO orientando a las empresas a un estadio competitivo.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el estadio mediante la aplicación del MMGO en que se encuentra el Banco BBVA Colombia y al cual se le va a implementar el MIIGO de Responsabilidad Social.
2. Identificar las prioridades de intervención a partir de los resultados obtenidos por el análisis situacional.
3. Formular las estrategias propuestas por el MIIGO de Responsabilidad Social para el estadio a intervenir.
4. Establecer los costos de la implementación de las medidas y su cronograma.

4 JUSTIFICACIÓN

4.1 Justificación técnica

La RSE es un compromiso voluntario que realizan las organizaciones con la sociedad. De esta manera la práctica de la RSE se constituye en una fuente de ventaja competitiva en el corto plazo y de permanencia para las empresas en el largo plazo.

Las organizaciones que han incorporado a su planteamiento estratégico variables sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos han ganado prestigio, una mejor imagen de la marca, confianza de los clientes y proveedores, motivación, lealtad del personal, mayor competitividad, calidad, rentabilidad, comprensión y apoyo de la comunidad, reputación internacional y calificación frente a los mercados comerciales y financieros y, finalmente, permanencia en el mercado a mediano y largo plazo. De esta manera se plantea la importancia y la creación de valor a través de la RSE y como sus elementos pueden ser analizados y considerados de una manera cualitativa y cuantitativa (Pimentel Rojas, 2008).

“Esto permitirá poder efectuar un análisis de la creciente importancia de la RSE tanto en nuestro país como en el mundo y como esto se mezcla con el tema de crecimiento sustentable. Entender que las acciones de RSE, desde el punto de vista de la percepción representan un valor agregado intangible. Sin embargo las organizaciones

carecen del entendimiento necesario para implementar la RSE como un elemento que acompañe a la estrategia general de la empresa” tal como lo indica (Reyno Momberg, 2007).

Hay que desmitificar que lo correcto es afirmar que sé está siendo socialmente responsable al destinar fondos a actividades sociales muy lejos de resolver las necesidades inmediatas del entorno o de las personas que trabajan al interior de la empresa, cuando el verdadero objetivo es el mejoramiento de la imagen de o un capricho de la parte directiva.

La responsabilidad social sé está transformando, de manera creciente, en una variable competitiva de reconocimiento mundial. Un factor de éxito en los negocios, que se conjuga con el compromiso ético de la empresa moderna con la sociedad (Reyno Momberg, 2007).

Reyno Momberg (2007) indica que *“La conducción socialmente responsable de una empresa, genera decisiones de negocios mejor informadas, construye fidelidad, enriquece la imagen corporativa y de marca, y contribuye, en forma cuantitativa, a la rentabilidad corporativa de largo plazo. Cada vez más, los clientes y la sociedad en general esperan, e incluso exigen, que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y aumento de la calidad de vida de sus trabajadores, de su comunidad y del país”* (Reyno Momberg, 2007).

Adicionalmente Reyno Momberg (2007), establece que *“Las empresas deben reconocer que las políticas y prácticas corporativas socialmente responsables,*

constituyen un imperativo comercial, y que las empresas líderes transforman esto en una ventaja competitiva. La gestión de la misma no debe quedarse en una mera gestión del ámbito operativo sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas”.

4.2 Justificación Universidad EAN (KNOW HOW)

Sin lugar a duda la investigación no solo es justificada por la importancia técnica que presenta la necesidad de una gestión privada eficiente, sino que para la EAN de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional, PEI-UNIVERSIDAD EAN, la línea de investigación de modernización de empresas es muy importante y está acorde con los objetivos de la institución, que además tiene como referencia las fortalezas y las necesidades de los administradores de empresas, abarcando otro tipo de disciplinas que sustentan esta investigación.

Adicionalmente la investigación pretende Identificar las prioridades de intervención a partir de los resultados obtenidos por el análisis situacional.

4.3 Justificación para el alumno

Esta investigación invita a los estudiantes a analizar las aplicaciones y beneficios que los conceptos de principios y responsabilidad social empresarial ofrecen a las organizaciones, para responder en forma adecuada a las necesidades y exigencias que la sociedad civil. Ello le exige a las organizaciones asumir un comportamiento socialmente responsable tanto en el ámbito interno como externo.

El enfoque de responsabilidad social corporativa plantea la necesidad de establecer una gestión organizacional basada en valores que permitan desarrollar una relación ética y transparente con los actores internos y externos que posee una organización. Tal relación se expresará en una preocupación permanente por los impactos generados en virtud de las actividades y propósitos principales declarados en su misión y visión, retroalimentando a todos y cada uno de los sistemas de gestión de una institución (Ali Lunar, 2013).

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Marco conceptual

5.1.1 Generalidades de la responsabilidad social empresarial

Nadie se cuestiona que el sector empresarial es el que actualmente está generando más cambio en la sociedad, por lo que resulta natural que también asuma su responsabilidad en el tipo de futuro que está creando. En este contexto, el concepto de Responsabilidad social Empresarial más se asocia a un movimiento en proceso, que a un concepto en búsqueda de definición, como un medio de transformación social (Paramo M, 1996).

Algunos piensan que es preciso incorporar la RSE por asuntos de imagen, exigencias de los mercados externos, por motivaciones éticas o porque mejora la gestión y la rentabilidad. Lo que no está en discusión es que las empresas están comprendiendo rápidamente que la RSE es un nuevo desafío que plantea la globalización. También se ha asumido que la desconfianza que tradicionalmente las comunidades han sentido hacia las empresas privadas, hoy se ha visto incrementada por los escándalos que han estremecido al mundo corporativo, al verse involucradas empresas con altos estándares éticos.

La RSE se basa en lo que las empresas pueden hacer, y no en lo que deben hacer. Se trata de oportunidades, no de obligaciones ni de nuevas reglas. En pocas palabras, se trata del modo de añadir valor a su empresa mediante un análisis más detenido de algunos de los aspectos sociales y medioambientales de las actividades empresariales

La Responsabilidad Social Empresarial es una nueva estrategia corporativa que implica el compromiso de las empresas, a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente. Este compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los actores involucrados en las actividades de la empresa (accionistas, trabajadores, proveedores, distribuidores y la comunidad en su conjunto), alcanzando un mejor desempeño y logrando su sostenibilidad y la de su entorno.

5.1.2 ¿Qué es la responsabilidad social empresarial?

Existen varias definiciones respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, todas coinciden en que se trata de una forma de gestionar la empresa teniendo en cuenta los objetivos económicos de la misma compatibilizando los mismos con los impactos sociales y medioambientales

No hay una definición que haya sido universalmente aceptada para definir a la Responsabilidad Social Empresarial; pero a manera general se puede establecer que la RSE, es *"una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente"* (Satorras F, 2008). Esto quiere decir que es un interés propio e inteligente de la empresa que produce beneficios a la comunidad y a la propia empresa.

La responsabilidad social no tiene que ver solamente como una forma de realizar trabajos sociales en la comunidad, sino se trata más bien de una estrategia de la empresa, que junto a su gestión de negocios y reflejando sus valores, debe ser tratada como un caso de negocios más.

Las empresas que practican responsabilidad social además obtienen otros beneficios como ser más atractivas para los clientes, para sus empleados y para los inversionistas; razón por la cual son más competitivas y pueden obtener mayores ganancias (Satorras F, 2008).

La responsabilidad social empresarial, para ser exitosa, debe involucrar además distintos grupos de interés como los trabajadores, los clientes, el Estado Medio, etc. que trabajando coordinadamente para crear valor, puedan lograr mejores resultados para la comunidad y para la misma empresa.

La responsabilidad social es la respuesta comercial ante la necesidad de un desarrollo sostenible que proteja el medio ambiente y a las comunidades sin descuidar los temas económicos.

Actualmente la dimensión social es la que inclina la balanza al momento de emitir juicio sobre la calidad de una determinada actividad empresarial, es por ese motivo que el tema de la Responsabilidad Social Empresarial es un recurso estratégico para la sobrevivencia de las organizaciones públicas y privadas, convirtiéndose la práctica de la justicia en una cuestión rentable, siendo la mejor política económica aquella que produce mejores beneficios sociales (Satorras F, 2008).

5.1.3 ¿Qué es la ética?

El sentido más antiguo de la ética (de origen griego) residía en el concepto de la morada o lugar donde se habita; luego referido al hombre o pueblos se aplicó en el sentido de su país, tomando especial prestigio la definición utilizada por Heidegger: "*es el pensar que afirma la morada del hombre*", es decir su referencia original, construida al interior de la íntima complicidad del alma. En otras palabras ya no se trataba de un lugar exterior, sino del lugar que el hombre porta a sí mismo. "*El éthos es el suelo firme, el fundamento de la praxis, la raíz de la que brotan todos los actos humanos*" (JOHHANES, 1996).

El vocablo éthos sin embargo, tiene un sentido mucho más amplio que el que se da a la palabra ética. Lo ético comprende la disposición del hombre en la vida, su

carácter, costumbre y moral. Podríamos traducirla como "*el modo o forma de vida*" en el sentido profundo de su significado.

Ethos significa carácter, pero no en el sentido de talante sino en el sentido "*del modo adquirido por hábito*". Ethos deriva de éthos lo que significa que el carácter se logra mediante el hábito y no por naturaleza. Dichos hábitos nacen "*por repetición de actos iguales*", en otras palabras, los hábitos son el principio intrínseco de los actos.

En el ámbito conceptual de la ética, tenemos un círculo correlacionado entre éthos - hábitos - actos. En efecto si éthos es el carácter adquirido por hábito, y hábito, nace por repetición de los actos iguales, éthos es a través del hábito "fuente de los actos" ya que será el carácter, obtenido (o que llegamos a poseer) por la repetición de actos iguales.

Por esto, el hombre a través de su vida va realizando actos. La repetición de los actos y hábitos determinan las actitudes. El hombre de este modo, viviendo se va haciendo a sí mismo. El carácter como personalidad es obra del hombre, es su tarea moral, es el cómo resultará su carácter moral para toda su vida.

Sin embargo actualmente el término ética como se entiende comúnmente, según algunos autores "*se refiere a las reglas o principios del comportamiento que distinguen entre el bien y el mal, lo correcto y lo incorrecto*" (JOHHANES, 1996).

Esta idea permite afirmar, que la ética busca una respuesta a la pregunta ¿qué debo hacer?, y estudia los actos de los seres humanos considerándolos como buenos o malos y la forma como tales actos afectan o no a los demás.

5.1.4 ¿Qué es la ética empresarial?

Algunos escritores como Koontz y Weihrich (2004: 58) señalan que la ética empresarial *“se relaciona con la verdad y la justicia y posee muchos aspectos, como las expectativas de la sociedad, la competencia leal, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía de los consumidores y el comportamiento de las empresas tanto en su país de origen como en el extranjero”*.

La empresa es manejada por personas, posee recursos humanos y además ofrece productos o servicios a grupos humanos, es imposible entonces, alejar a la organización de un comportamiento ético de acuerdo con las normas morales y valores que rigen la sociedad en la cual está inmersa.

Es necesario entender la dimensión ética de las decisiones gerenciales, ya que muchas de las decisiones que los gerentes toman les exigen considerar quién o quienes puede(n) resultar afectado(s), en términos del resultado y del proceso. Todas las actividades que lleva a cabo una empresa van a tener repercusiones tanto para sus accionistas y empleados, como para los proveedores, clientes y la comunidad en general.

Todo el acontecer empresarial tiene relación directa con la ética y por tal razón el comportamiento de la empresa no debe desligarse de las normas que condicionan el medio ambiente interno y externo de la misma.

5.1.5 Responsabilidad social y ética empresarial

El interés actual por la ética empresarial, se basa en que las empresas, al tratar de obviar las pautas fijadas por la sociedad en cuanto a lo que se considera ético o no, en el desarrollo de sus funciones, pueden incurrir en comportamientos irresponsables que ocasionarían graves perjuicios que ponen en riesgo la continuidad de la organización y el bienestar colectivo.

La ética empresarial se basa en los mismos principios éticos y morales del ámbito general y de las personas, y dentro de la misma organización, las personas que hacen vida en ella, están permanentemente evaluando si su proceder es ético o no. Si verdaderamente la empresa mantiene preocupación y responsabilidad por los empleados (calidad y ambiente, remuneración, sentido de familia, incentivos, seguridad) proporcionándoles dignidad y respeto, los trabajadores podrán estar más satisfechos y motivados a producir calidad, a dar su mayor esfuerzo y a formar parte de la organización. Este estado de ánimo y disposición de los trabajadores, se puede

considerar ético, ya que valoran el comportamiento de la organización como responsable.

5.1.6 Alcances de la responsabilidad social.

La responsabilidad social de la empresa es una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, y es una decisión voluntaria, no impuesta, aunque exista cierta normatividad frente al tema.

Orientar los esfuerzos de la empresa solamente a producir resultados basados en las teorías de producir y vender más con el mínimo costo sin importar el impacto social, es a lo largo del tiempo, el peor negocio del sector productivo que busca la rentabilidad. La estrategia actual y sus esperados beneficios, con dicha posición, puede ser mañana el motivo de su fracaso.

La responsabilidad social de la empresa abarca aspectos internos y externos, los que se han sido objeto de tratado por expertos en el tema, los primeros orientados a los colaboradores o el equipo de trabajo, sus asociados y accionistas, y los segundos, los externos a clientes, proveedores, familia de los trabajadores, la vecindad y el entorno social, entre estos el medio ambiente.

Antes de profundizar más sobre el tema, es preciso recordar que los objetivos empresariales de la empresa actual, están enfocados a lograr mayor competitividad y productividad.

La productividad se entiende como la capacidad de producir y vender más, a menor costo y con una excelente calidad , lo que permite a la marca que se promociona mantenerse y crecer en los mercados a los que pertenece, sea nacional o extranjeros, haciéndose así mucho más competitivos.

Productividad y competitividad son entonces la razón que lleva a que las decisiones gerenciales hagan una valoración del costo beneficio, la inversión realizada con respecto a las utilidades generadas, pero lastimosamente con una visión a corto plazo, sin medir consecuencias de los efectos nocivos de la inversión en el futuro de la marca o la empresa misma.

La misma dinámica del mercado , con sus tendencias neoliberales y la gran necesidad de mantenerse o sobrevivir en un sistema de relaciones complejas y desiguales, en donde la ética y la moral , el concepto de justicia y otros aspectos relevantes a principios y valores han perdido importancia, hacen que el concepto de responsabilidad social sea desatendido, pues en su afán de crecer y mantenerse, se juega con reglas irregulares en busca de arrebatarse el mercado a su competencia y ser más rentables, haciendo que toda práctica comercial sea válida, así se afecte o impacte algo o a alguien.

5.1.7 Que es responsabilidad social universitaria

Si la responsabilidad social como anteriormente se presentó es un consenso, una expectativa colectiva de cuáles son las obligaciones y adecuados comportamientos de los diferentes actores que intervienen en la sociedad, las cuales dependen del momento histórico e incluso de la condiciones geográficas o culturales vale la pena entonces revisar cual es la responsabilidad social de la academia y las diferentes entidades educativas, entre ellas las escuelas de negocios, en la actualidad.

A través de la historia el papel de la Universidad ha sido interpretado de diversas maneras, Niklas Luhmann advierte que el primer objeto del sistema educativo fue la perfección del individuo, que buscaba la interpretación del mundo de una manera muy ligada a la religión, refiriéndose al concepto del siglo XVIII de la gradualidad en la evolución humana; desde la edad media la universidad era reconocida como un centro de estudio donde se enseñaba teología, filosofía, derecho y medicina (Luhmann & Schorr, 1993).

Posteriormente en el siglo XIX la educación se caracteriza por su interés en la formación, muy relacionada con el ámbito de la ciencia, “perspectiva, que corresponde al modelo de la universidad alemana, centrada en la investigación” (Luhmann & Schorr, 1993) cuyo objeto es el aprender dentro del proceso de investigación, dándose más importancia a la investigación que a la docencia. La universidad entonces cambio su rumbo y centró sus esfuerzos en la construcción de conocimiento, pero sin inmiscuirse

en los coyunturales problemas sociales. Como asegura Novoa. “La función tradicional de transmitir el conocimiento (tenido como algo estático) va a ser supeditada por la de crear conocimiento (tenido como algo dinámico).” (Novoa M, 1978)

Sin embargo, el siglo XX propone un proceso de cambio en donde las nuevas tecnologías y la ciencia se convierten en la base del funcionamiento social, una nueva forma de productividad, de interrelación social y económica. H. Carrier afirma al referirse a la mencionada sociedad del conocimiento que *“la ciencia como fuerza propulsora y factor decisivo del progreso socioeconómico es un postulado fundamental de dicha sociedad”* (CARRIER, 1977) agregando además que *“en esta sociedad, el saber no está considerado en primer lugar desde el punto de vista académico, sino desde el social, político y económico..... -podríamos decir que el saber es conceptualizado ante todo como poder y no como objeto de contemplación”* (CARRIER, 1977), confirmando que el conocimiento adquiere un valor que va más allá de lo monetario y que otorga a quienes lo ostentan las condiciones para interactuar exitosamente con su entorno, y limitando a quienes no lo poseen a la recorrer un vicioso círculo de ignorancia y falta de oportunidades.

Con el tiempo la Universidad va adquiriendo un papel protagónico en el desempeño social y económico de los países, su campo de acción es cada vez mayor, su influencia en las personas y e incluso en el medio ambiente también son crecientes (agua, energía, papel, transporte), mientras su tamaño organizacional e infraestructura también prosperan.

El devenir histórico y las condiciones actuales de las organizaciones especialmente las académicas, han hecho que sus responsabilidades sociales también cambien, sus obligaciones y compromisos tanto políticos como morales que se definen hoy también a partir del caso de las grandes corporaciones y empresas en general por las crecientes expectativas de los diferentes actores que conforman la sociedad de hoy, definiendo la responsabilidad social de las organizaciones como una *“gerencia ética e inteligente de los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural”* (Vallaey & Carrizo), cambiando el concepto filantrópico tradicional centrado en gastos social *“fuera del ámbito de acción de la institución”*, generalmente *“solo para redimir las malas prácticas de la organización o mejorar su imagen”* (Vallaey & Carrizo).

Ya en el marco de las organizaciones académicas se define la responsabilidad social de universidad o RSU como *“un enfoque ético del vínculo mutuo entre universidad y sociedad, es un compromiso moral irrenunciable que, a la par que genera nuevo conocimiento relevante para la solución de los problemas sociales, permite la aplicación directa del saber científico y tecnológico, así como una formación profesional más humanitaria”* (Cavero E, 2007).

Otras definiciones de RSU la proponen como una orientación estratégica, movilizadora de cambios, realizados colectivamente en una comunidad que comparte visiones y valores, mientras que la red de universidades chilenas Universidad Construye País afirma que *“la responsabilidad social en la educación superior favorece la función de la universidad, en la medida en que la proyecta y la pone en contacto con la*

realidad: le da oportunidad de probar, en situaciones concretas, el grado de eficiencia profesional de sus egresados o futuros profesionales y le permite, sobre la base de estas experiencias de servicio a la comunidad, actualizar su currículum y sus técnicas según las exigencias de la realidad” (Barros & Monica, 2001).

5.1.8 Modelo de intervención e innovación para la gestión de las organizaciones

– Miigo

La guía para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial; como un componente del MIIGO, es una herramienta que indica al responsable, en la solución de incertidumbres que se generan en la operación de la compañía orientados a la RSE, posibilitando el mejoramiento continuo de las políticas formuladas a los planes de acción asociados a las estrategias asociadas en el campo, a fin de gestionar la incertidumbre y eliminarlo.

En este sentido se puede identificar los problemas de una empresa de forma ágil y sencilla, utilizando metodologías detalladas y ya evaluadas como lo es un DOFA, con el fin de formular estrategias que eliminen la incertidumbre.

Pero para este caso, la herramienta apropiada para este caso es la establecida por el Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional MMGO.

En otros términos, el MIIGO, se da como la continuación del Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO), pero adaptando variables a lo que se ha denominado cambio planeado, con el MIIGO se evalúa las variables que afectan los componentes de la empresa, se desarrollan estrategias dirigidas a la transición de cambio y se aplican las denominadas baterías de indicadores. Del MMGO se plantea una ruta de mejoramiento a partir de la evaluación de variables que determinan donde se encuentra actualmente una empresa.

6 MARCO REFERENCIAL



Figura 1. Logo Banco BBVA. Fuente: BBVA

6.1 Perfil BBVA Colombia

La información aquí relacionada es extraída del cuarto informe de responsabilidad Corporativa BBVA Colombia 2011

BBVA está presente en Colombia a través de las siguientes entidades: BBVA Colombia con sus filiales BBVA Fiduciaria S.A. y BBVA Valores S.A. A partir del 4 de enero de 2010 la Compañía de Financiamiento Comercial BBVA Leasing S.A. se fusiono con el banco y paso a ser una unidad de negocio.

De igual forma, existen otras filiales del Grupo

BBVA en Colombia: Compañía de Seguros BBVA Seguros Generales S.A. y BBVA Seguros de Vida S.A., además de la Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías BBVA Horizonte S.A. En total, las empresas BBVA en Colombia generan cerca de 6.200 empleos directos y de calidad. BBVA llego a Colombia en 1996, como

resultado de la compra del 40% del Banco Ganadero por parte de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. y Bilbao Vizcaya América; la razón social de la entidad cambio así a Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. —BBVA Colombia—. Durante los años siguientes (1997-2001) BBVA realizó operaciones de compra sobre la porción remanente de las acciones, hasta alcanzar una participación de 95,16% en abril de 2001. (Banco BBVA, 2011)

6.2 Perfil BBVA Colombia

“El beneficio del cliente es el principal motor de crecimiento y generación de valor.”

BBVA está presente en Colombia a través de las siguientes entidades: BBVA Colombia con sus filiales BBVA Fiduciaria S.A. y BBVA Valores S.A. A partir del 4 de enero de 2010 la Compañía de Financiamiento Comercial BBVA Leasing S.A. se fusionó con el banco y pasó a ser una unidad de negocio (Banco BBVA, 2011).

De igual forma, existen otras filiales del Grupo BBVA en Colombia: Compañía de Seguros BBVA Seguros Generales S.A. y BBVA Seguros de Vida S.A., además de la Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías BBVA Horizonte S.A.

En total, las empresas BBVA en Colombia generan cerca de 6.200 empleos directos y de calidad.

BBVA llegó a Colombia en 1996, como resultado de la compra del 40% del Banco Ganadero por parte de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. y Bilbao Vizcaya América; la razón social de la entidad cambió así a Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. —BBVA Colombia—. Durante los años siguientes (1997-2001) BBVA realizó operaciones de compra sobre la porción remanente de las acciones, hasta alcanzar una participación de 95,16% en abril de 2001 (Banco BBVA, 2011).

Actualmente, el Grupo BBVA cuenta con una participación accionaria de 95,43% en BBVA Colombia.

Tabla 2.

Composición Accionaria BBVA Colombia

Composición Accionaria BBVA Colombia	
Nombre	Participación
Banco Bilbao América	19,23%
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.	76,20%
Otros	4,57%
Total	100,00%

Fuente: Informe de responsabilidad BBVA 2011

6.3 Principales hitos de BBVA Colombia

- I. Excelentes indicadores de calidad de la cartera.
- II. Crecimiento interanual sólido, 34% en Cartera Particulares y 16% en Cartera

- III. Comercial.
- IV. Mejora de la posición competitiva de la actividad en su conjunto.
- V. Beneficio ascendente del grupo, que supera el 15% por segundo año consecutivo.
- VI. Cumplimiento más que satisfactorio del Plan Estratégico BBVAx3-Plan Unidos, enfocado en la transformación cultural y de procesos.
- VII. Destacadas campañas de consumo y tarjetas permitieron la expansión del negocio.
- VIII. Exitosa emisión de bonos que aportó al fortalecimiento patrimonial.
- IX. Mejora de la calificación como emisor, por FitchRatings y BRC. (Banco BBVA, 2011)

6.4 Datos Relevantes de BBVA Colombia

Tabla 3.
Información Financiera BBVA Colombia 2009-2011

	2009	2010	2011	Var.
Balance BBVA Colombia (En Miles de Millones de Pesos)				
Activo Total	18.924	22.085	26.103	4.018
Recursos Gestionados	13.163	15.364	18.652	3.288
Inversión Crediticia Neta	11.640	14.491	18.009	3.518
Fondos Propios	2.022	2.254	2.564	310
Cuenta de Resultados BBVA Colombia (En Miles de Millones de Pesos)				
Margen de Intereses	1.230	1.182	1.329	147
Comisiones	269	261	265	4
ROF's	180	85	72	-12
Gastos de Personal	310	324	339	15
Gastos Generales	249	246	272	26
Beneficio Antes de Impuestos	498	534	647	113
Beneficio Después de Impuestos	365	420	484	64
Ratios				
Ratio de Recurrencia	42,24%	40,21%	36,21%	-400
Ratio de Eficiencia	39,12%	42,89%	45,50%	261
ROE	19,63%	20,06%	23,72%	360
ROA	1,82%	2,13%	2,29%	15
Morosidad	3,62%	1,60%	1,16%	-44
Cobertura de Mora	157,11%	268,57%	339,47%	7.090
Cuotas de Mercado				
Depósitos	9,32%	8,86%	9,84%	21
Colocaciones	9,55%	9,36%	9,38%	12
Depósitos + Colocaciones	9,43%	9,11%	9,61%	17
Otros Datos				
Empleados	4.284	4.338	4.565	227
Oficinas Banca Comercial	298	291	297	6
Oficinas Corporate & Investment Banking	3	3	3	-
Oficinas Banca de Empresas	18	12	11	-1
Oficinas Banca Institucional	2	1	1	-
Oficinas Banca Personal	1	1	2	1
Corresponsales No Bancarios (Puntos)	107	171	223	52
Cajeros Automáticos	784	852	950	97

Cartera de Créditos por Línea de Negocio (En Millones de Pesos)

	2009	2010	2011
Cartera de Créditos Bruta	12.340.964	15.142.550	18.748.451
Consumo	3.083.951	3.842.681	5.512.617
Comercial	5.487.159	5.881.720	6.660.870
Microcréditos	1.317	403	144
Hipotecarios	2.665.533	3.402.615	4.185.000
Leasing	-	408.295	739.957
Provisiones	700.963	651.882	739.707
Cartera de Créditos Neta	11.640.001	14.490.668	18.008.744

Cuenta de Resultados Grupo BBVA Colombia (En Miles de Millones de Pesos)

	2009	2010	2011	Var
Margen de Intereses	1.313	1.257	1.411	155
Comisiones	449	447	446	-2
ROF's	254	147	105	-41
Gastos de Personal	357	380	408	28
Gastos Generales	320	308	336	29
Beneficio Antes de Impuestos	706	766	893	128
Beneficio Después de Impuestos	503	583	670	87
Cartera de Créditos Neta	11.640.001	14.490.668	18.008.744	

Fuente: Informe de responsabilidad BBVA 2011

6.5 Organigrama del Banco

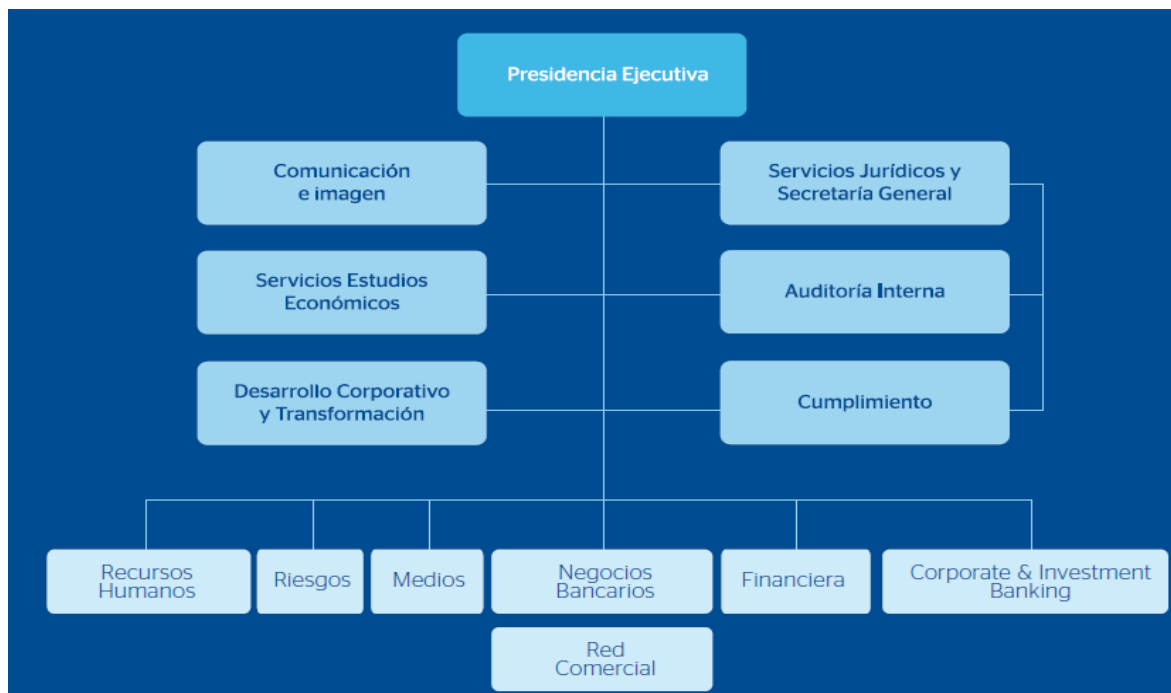


Figura 2. Organigrama Banco BBVA Colombia. Fuente: Informe de responsabilidad BBVA 2011

6.6 Estructura del negocio

La red de oficinas se encuentra en 92 ciudades, en algunas de ellas como único banco; así mismo, permanece en 30 departamentos y ocupa el cuarto puesto en redes de oficinas del sistema financiero colombiano (Banco BBVA, 2011).

La red bancaria del BBVA se encuentra conformada por 314 oficinas, distribuidas en la geografía nacional de la siguiente manera:

Tabla 4.
Red bancaria BBVA Colombia

Oficinas Corporate & Investment Banking	Total
Bogotá	1
Medellín	1
Cali	1
Total	3
Oficinas Banca de Empresas	Total
Bogotá	5
Medellín	1
Barranquilla	1
Bucaramanga	1
Cali	1
Cartagena	1
Manizales	1
Total	11
Oficinas Banca Institucional	Total
Bogotá	1
Total	1
Oficinas Banca Personal	Total
Bogotá	1
Total	1

Banca Comercial	Total
Bogotá	87
Antioquia	38
Valle del cauca	31
Atlantico	15
Santander	17
Cundinamarca	12
Bolívar	8
Magdalena	7
Risaralda	7
Boyacá	5
Caldas	6
Cordoba	6
Guajira	6
Hulla	6
Tolima	6
Cesar	5
Meta	6
Norte de santander	5
Nariño	4
Casanare	3
Quindío	3
Sucre	3
Cauca	2
Putumayo	2
Amazonas	1
Arauca	2
Caquetá	1
Chocó	1
San Andrés	1
Vichada	1
Total	297

Fuente: Informe de responsabilidad BBVA 2011

6.7 Principios y políticas de responsabilidad corporativa

“Una gran empresa debe impulsar y extender la responsabilidad corporativa entre todas las empresas y entidades con las que colabora. El compromiso de BBVA es incorporar progresivamente en todo el Grupo criterios de sostenibilidad” (Banco BBVA, 2011)

6.8 Misión y visión

BBVA es un grupo global de servicios financieros, cuyo principal compromiso es aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente.

Esta es la misión que da vida a la organización y justifica el proyecto empresarial que representa la compañía. Además, BBVA tiene una visión como empresa, una aspiración que impulsa sus ambiciones como organización y que se define en una idea: trabajamos por un futuro mejor para las personas.

BBVA concibe su futuro como parte del de todos aquellos que rodean su actividad. Entiende que el desarrollo de su negocio está vinculado a la prosperidad de las personas que conforman las sociedades y países donde la compañía actúa y, por ello, aspira a que su labor como empresa contribuya a construir un futuro mejor para todos.

De este modo, BBVA se compromete con las personas que rodean su actividad y en especial con sus clientes, concebidos como el centro del negocio. Una determinación que define la identidad y el posicionamiento de la marca BBVA, y hace de esta una referencia de comportamiento empresarial responsable. (Banco BBVA, 2011)

6.9 Los 7 principios corporativos de BBVA

- 1** **Clientes**
El cliente como centro de nuestro negocio

- 2** **Creación de valor**
La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad

- 3** **Equipo**
El equipo como artífice de la generación de valor

- 4** **Estilo de Gestión**
El estilo de gestión como generación de entusiasmo

- 5** **Ética e Integridad**
Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad

- 6** **Innovación**
La innovación como palanca de progreso

- 7** **Responsabilidad Social**
La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo

Figura 3. Principios Corporativos BBVA Colombia. Fuente: Informe de responsabilidad BBVA 2011

6.10 Sistema de gobierno corporativo

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA Colombia lo conforman el código de Gobierno Corporativo; el reglamento de la asamblea general de accionistas, en el que se regula su funcionamiento y facultades, al igual que los derechos de los accionistas; el reglamento de la junta directiva, que comprende su funcionamiento y facultades, así como los derechos y deberes en las labores propias del cargo de los directores, y el reglamento del Comité de Auditoría y Cumplimiento.

Adicionalmente, el sistema cuenta con normas de conductas internas, contenidas en el código de conducta del Grupo BBVA, el código de conducta en el ámbito del mercado de valores y el código de conducta para la prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo, que consagran las actuaciones de sus directivos, administradores y empleados (Banco BBVA, 2011).

El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA Colombia contempla una distribución de funciones entre la junta directiva y los diferentes comités, que han adoptado su propio reglamento, destacándose los siguientes:

1. Comité de Auditoría y Cumplimiento: brinda apoyo a la junta directiva respecto a la verificación de los estados financieros e implementación y

supervisión del Sistema de Control Interno. Está integrado por tres miembros, dos de ellos independientes.

La Junta Directiva, con el apoyo del Comité de Auditoría, realiza el seguimiento al SCI, evidenciando que se cuenta con controles razonables en la operación y que los riesgos se gestionan cumpliendo con la regulación.

Comité de Responsabilidad Corporativa: apoya a la administración en el cumplimiento de los programas de responsabilidad social del banco, Forman parte de este comité dos miembros independientes de la junta directiva.

2. Durante el ejercicio 2011 apoyó a la administración en los programas de Responsabilidad Corporativa, impulsando el programa de becas y entrega de morrales con útiles escolares, el cual contribuye con la educación de la niñez de escasos recursos; la valoración de la matriz de riesgo reputacional y el lanzamiento y puesta en marcha del programa de educación financiera Adelante con tu futuro.
3. Comité de Gobierno Corporativo: apoya a la junta directiva en temas relacionados con la implementación y mejoramiento de buenas prácticas de gobierno corporativo, la protección de los accionistas y el mercado en general en cuanto al acceso de información relevante, evaluación del desempeño del Comité de Auditoría y la junta directiva, entre otros.
4. Comité de Nominaciones y Retribuciones: propone las políticas de remuneración, salarial y designa al presidente y vicepresidentes.

Este comité destaca la propuesta de un sistema y una política de retribución que se compone de factores de compensación fijos y variables, vinculados no solo al cumplimiento de resultados financieros y de negocio, sino también a indicadores de gestión de riesgo,. Dicha política contempla la propuesta de un sistema retributivo que aplica a los directores independientes de la junta directiva y que se basa en el reconocimiento de una cantidad fija atribuida por el desempeño del cargo de director, que valora la responsabilidad, dedicación e incompatibilidades que ello comporta, y otra cantidad fija para los directores que formen parte de los distintos comités (de Auditoría, de Buen Gobierno, de Nominación y Compensación, de Responsabilidad Social Corporativa, etc.) valorando, así mismo, la responsabilidad, dedicación e incompatibilidades que cada una de ellas supone. (Banco BBVA, 2011)

6.11 Códigos específicos de áreas funcionales

Además del Código de Conducta para los empleados del BBVA en Colombia, la compañía se ha dotado de otros instrumentos específicos destinados a la gestión de los compromisos básicos en cada área funcional.

Los más importantes son:

- I. Reglamento interno de conducta del mercado de valores.
- II. Estatuto de la función de cumplimiento.

- III. Principios aplicables a los intervinientes en el proceso de aprovisionamiento de BBVA.
- IV. Principios aplicables a los procesos de enajenación de bienes y equipos propiedad de BBVA mediante oferta a sus empleados.
- V. Código de conducta para la administración del riesgo del lavado de activos y de la financiación del terrorismo. (Banco BBVA, 2011)

6.12 Acuerdos internacionales suscritos

En BBVA mantiene vigentes los siguientes acuerdos y seguirá apoyando estas iniciativas:

- I. Pacto Mundial de las Naciones Unidas (www.globalcompact.org)
- II. Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEPFI) (www.unepfi.org).
- III. Principios de Ecuador (www.equator-principles.com).
- IV. Principios para la Inversión Responsable de Naciones Unidas (www.unpri.org). (Banco BBVA, 2011)

Por otro lado, BBVA reconoce públicamente su respeto a la Declaración de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (www.un.org) y a la normativa laboral básica de la Organización Internacional del Trabajo (www.ilo.org). (Banco BBVA, 2011)

6.12.1 Aplicabilidad de los principales acuerdo internacionales suscritos dentro de BBVA Colombia

1. Derechos Humanos:

- I. El banco BBVA se asegura de apoyar y respetar la protección de los derechos humanos mediante la exigencia del cumplimiento del código de conducta de BBVA
- II. El banco BBVA respeta la libertad de asociación ya que a la fecha la entidad cuenta con más de 10 sindicatos activos. (Banco BBVA, 2011)

2. Normas laborales:

- I. Los empleados del banco BBVA tienen la posibilidad de escoger el tipo de negociación colectiva a la cual quieren pertenecer, mediante pacto colectivo o convención colectiva
- II. BBVA dentro de sus políticas laborales tiene establecido: Non contratar a menores de edad, el horario laboral establecido es de 8 horas diarias y ninguna de las funciones que cumple los empleados a nivel nacional es de carácter obligatorio y/o forzoso (Banco BBVA, 2011)

3. Medio ambiente:

- I. El banco BBVA tiene una medición exhaustiva sobre los residuos que debe generar cada mes, con lo cual mediante un informe mensual indica por áreas quienes cumplen con los objetivos de disminución de desechos.

Por otro lado el Banco BBVA solo otorgará financiamiento a los proyectos cuyos solicitantes puedan demostrar que los recursos otorgados se gestionarán con responsabilidad social y ambiental, ajustados a los principios del Ecuador. (Banco BBVA, 2011)

6.13 Creación de valor para los grupos de interés

“Las entidades financieras desempeñan un papel crucial en la actividad económica de las sociedades.” Entre otras muchas funciones, canalizan recursos desde agentes con excedentes hacia agentes que los necesitan para la inversión o el consumo (desarrollando, además, una labor de multiplicación de los recursos financieros, básica para el funcionamiento de la economía), y ejercen una función decisiva en el análisis de las oportunidades y decisiones de inversión.

Ocupan, así, una posición clave en el sistema económico, como facilitadores esenciales de la actividad de todos los agentes (administraciones públicas, empresas,

instituciones sin ánimo de lucro y familias) convirtiéndose en elementos fundamentales en la creación de valor.

El segundo de los Principios Corporativos que BBVA plantea es *“la creación de valor para los accionistas y el resto de los grupos de interés como resultado de la actividad”*. BBVA entiende la creación de valor como una de sus funciones principales y la aportación más importante a las sociedades en las que actúa, pues no se trata solo de valor económico para los accionistas, sino que se crea valor también para los clientes, los empleados, los proveedores y la sociedad en general

6.14 Grupos de interés y creación de valor directo tangible

Tabla 5.
Grupos de interés y creación de valor.

Grupo	Indicador de valor	2009	2010	2011
Accionistas	Dividendos	182.630	210.197	241.957
Empleados	Gastos de personal	309.715	324.000	339.476
Clientes	Intereses y cargas asimiladas	921.126	462.209	649.896
Proveedores	Otros gastos de administración ¹	249.331	245.831	271.901
Sociedades	Contribuciones, Impuestos sobre beneficios y otros impuestos	132.881	113.800	163.358
	Recursos destinados por BBVA Colombia para el apoyo a la comunidad	4.021	4.295	5.090

Valor económico generado y distribuido (millones de pesos)

Grupo	Indicador de valor	2009	2010	2011
Valor económico generado (VEG) ¹		1.612.493	1.501.777	1.590.501
Margen de Intereses		1.229.562	1.182.406	1.329.235
Comisiones netas		268.533	260.956	264.861
ROF		180.159	84.539	72.121
Otras ganancias o pérdidas netas ¹		-65.762	-26.125	-75.716
Valor económico distribuido (VED)		874.556	893.828	1.016.692
Dividendos		174.284	200.592	230.901
Resultados atribuidos a la minoría		8.345	9.605	11.056
Proveedores y otros gastos administración (excluidos sueldos y salarios)		249.331	245.831	271.901
Impuestos		132.881	113.800	163.358
Gastos de personal		309.715	324.000	339.476
Valor económico retenido (VER=VEG-VED)		737.936	607.949	573.809
Reservas		182.630	210.197	241.957
Provisiones y amortizaciones ²		527.554	378.851	274.956

¹ Incluye Resto de ingresos netos ordinarios y no ordinarios

² Incluye Amortizaciones + Pérdida por deterioro de activos + Dotaciones a provisiones

Principales grupos de interés de BBVA y compromisos del Grupo con cada uno de ellos



Fuente: Informe de responsabilidad BBVA 2011

6.15 La responsabilidad corporativa en BBVA.

En BBVA Colombia, el objetivo central de la responsabilidad Corporativa debe ser contribuir a marcar la diferencia. En este sentido, la política es definir comportamientos e impulsar aquellos que permitan generar valor para todos los grupos de interés (valor social) y para BBVA (valor reputacional y valor económico directo)

Para ello, es fundamental que estos compromisos y comportamientos sean expresión de la visión y los principios de BBVA, respondan de la mejor manera posible

a las expectativas de los grupos de interés y refuercen la estrategia de negocio de la empresa al mismo tiempo (Banco BBVA, 2011).

Los principales compromisos que el Grupo pretende cumplir por medio de su política de Responsabilidad Corporativa son:

- V. Desarrollar en todo momento su actividad principal de forma excelente.
- VI. Minimizar los impactos negativos derivados de la actividad de negocio.
- VII. Desarrollar ‘oportunidades sociales de negocio’ que generen valor social y valor económico para BBVA.
- VIII. Invertir en las sociedades donde estamos presentes mediante el apoyo a iniciativas sociales, especialmente las relacionadas con la educación.

6.15.1 Compromiso con la sociedad

Durante 2011, el número seis dentro del Plan de Responsabilidad Corporativa de BBVA Colombia, adelantamos importantes iniciativas que tuvieron como destino comunidades de bajos recursos en zonas vulnerables de diferentes ciudades y municipios, como parte del compromiso que como empresa financiera socialmente responsable, tenemos con la sociedad en la que desarrollamos nuestro negocio.

Es así como con una inversión de \$5.090 millones, llegamos a 11.056 niñas y niños a través de nuestro programa Becas de Integración; a más de 35.000 con nuestros kits de útiles escolares y, en general, a más de 100.000 personas en 35 ciudades y municipios del país con nuestro apoyo en educación, cultura y deporte (Banco BBVA, 2011).



Figura 4. Imagen de plan de responsabilidad social corporativa Banco BBVA Colombia. Fuente: Informe de responsabilidad BBVA 2011

7 METODOLOGÍA

7.1 Aspectos metodológicos

La presente investigación se enmarca dentro de las siguientes características de la investigación descriptiva y exploratoria. Se trata de un estudio de carácter exploratorio, donde su objetivo consiste en la identificación de estrategias que permitan orientar al área de Responsabilidad Social del Banco BBVA a pasar de un estadio a otro en busca de rutas que permitan el desarrollo competitivo y sostenible de las organizaciones.

Se desarrolla en tres fases:

- I. *Fase exploratoria* de identificación de estrategias a partir de una revisión bibliográfica.
- II. *Fase de profundización* establecer las propuestas de mejoramiento para el fortalecimiento del componente de Responsabilidad Social del MMGO; junto con los aportes otorgados por el director de Responsabilidad Social para Colombia de la empresa
- III. *Fase de síntesis*, en la que se acopian las principales estrategias para la propuesta de la Guía de Responsabilidad Social en PYMES

7.2 MMGO – componente RSE: descriptor por descriptor

El componente de la Responsabilidad Social Empresarial en el MMGO está constituido por tres variables, que a su vez están compuestas por once descriptores, a saber:

Tabla 6.
Componentes de RSE matriz MMGO

UNIVERSIDAD EAN – MMGO – Componente de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)			
No.	VARIABLE Indicador Macro	No.	DESCRIPTOR Indicador Micro
I.	ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA RSE	1	Planeación Estratégica
		2	Liderazgo Ético
II.	GESTIÓN DE LA RSE	3	Gobierno Corporativo
		4	Prácticas Laborales
		5	Medio Ambiente
		6	Operaciones y Cadena de Valor
		7	Clientes y Consumidores
		8	Comunidad e Inversión Social
III.	IMPACTO DE LA RSE	9	Indicadores de Desempeño
		10	Gestión del Riesgo
		11	Reputación y Comunicación de la RSE

Fuente: Universidad EAN

Cada uno de los descriptores están definidos en el MMGO con base en cuatro estadios de desarrollo, estableciendo de esta manera las acciones específicas (el paso a paso) para que las organizaciones puedan realizar el proceso de Ruta de Transformación del estadio 1 al 2, del 2 al 3 y del 3 al 4; para lo que se detallan las acciones entres momentos, de menor a mayor grado de complejidad. De igual forma, cada acción posterior presupone la inclusión y el desarrollo de las acciones del nivel anterior, siendo así un proceso progresivo y acumulativo.



Figura 5. Avance de la RSE. Fuente: Universidad EAN

7.3 Ficha técnica

Las entrevistas de la presente investigación se realizaron en las instalaciones del Banco BBVA ubicadas en la calle 72 con carrera 9 de la ciudad de Bogotá entre los días del 7 al 22 de febrero de 2012; dichas entrevistas fueron realizadas al Director de Responsabilidad Corporativa para Colombia Dr. Mauricio Flores Marín y al Director de

RR.HH y al Director Administrativo del Banco para Colombia, utilizando como metodología la establecida en MMGO en los componentes de Clima Organizacional, Direccionamiento Estratégico y RSE, adicionalmente se realizaron algunas charlas con estas personas el día 23 de febrero de 2013.

El objeto de estas entrevistas fue determinar el estadio de cada uno de los componentes evaluados y así poder dictaminar específicamente la aplicación de políticas encaminadas a la RSE por parte del Banco BBVA Colombia.

**8 CUADRO DE CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES COMPETITIVAS
ANALIZADAS EN BBVA COLOMBIA S.A**

Tabla 7.
Calificación y estadio componentes BBVA Colombia

COMPONENTE	CALIFICACIÓN COMP.	ESTADIO
Responsabilidad social empresarial	98,61	4
Direccionamiento estratégico	89,24	4
Cultura Organizacional	89,93	4
PROMEDIO	92,59	
ESTADIO	4	

Fuente: Elaboración propia

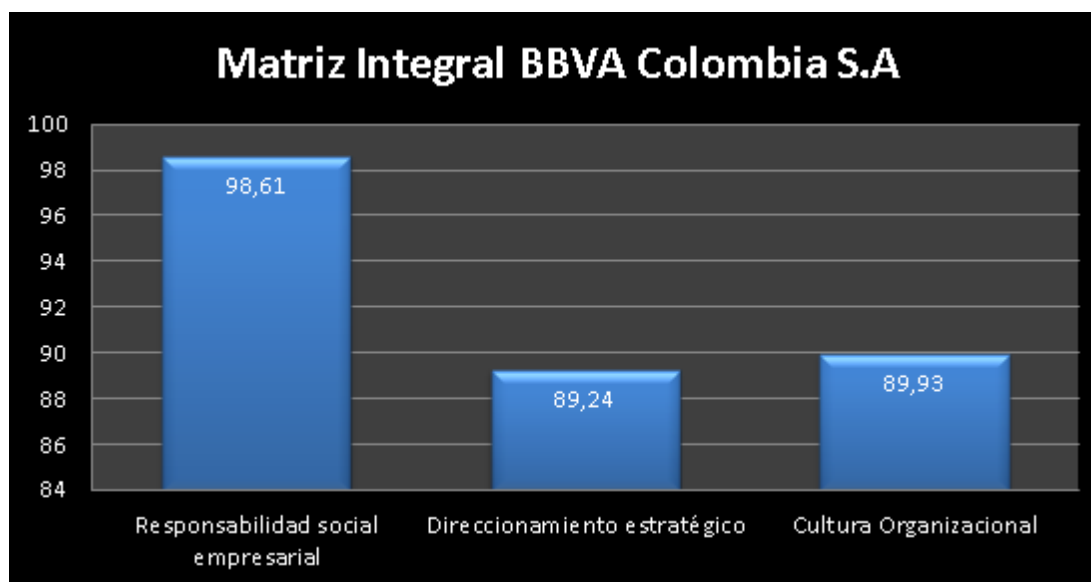


Figura 6. Matriz Integral BBVA Colombia. Fuente: Elaboración propia

Cada estadio permite delimitar, la ubicación de la empresa en el contexto encontrado:

1. En estadio uno (1), se ubican las Pymes en desarrollo inicial, esto sobre una base de puntaje de 0 a 25%
2. En estadio dos (2), se ubican las empresas en proceso de desarrollo, dando una connotación de 26 a 49%
3. En estadio tres (3), se ubican las empresas en pleno desarrollo y con características de modernización, promediando entre 50 a 74%
4. En estadio cuatro (4), se encuentran las empresas innovadoras de clase internacional, con un promedio de 75 a 100%

Si determinamos cada uno de los componentes encontramos que BBVA

COLOMBIA S.A se encuentran en un estadio 4

8.1 Análisis de la matriz MMGO – RSE aplicada al banco BBVA Colombia

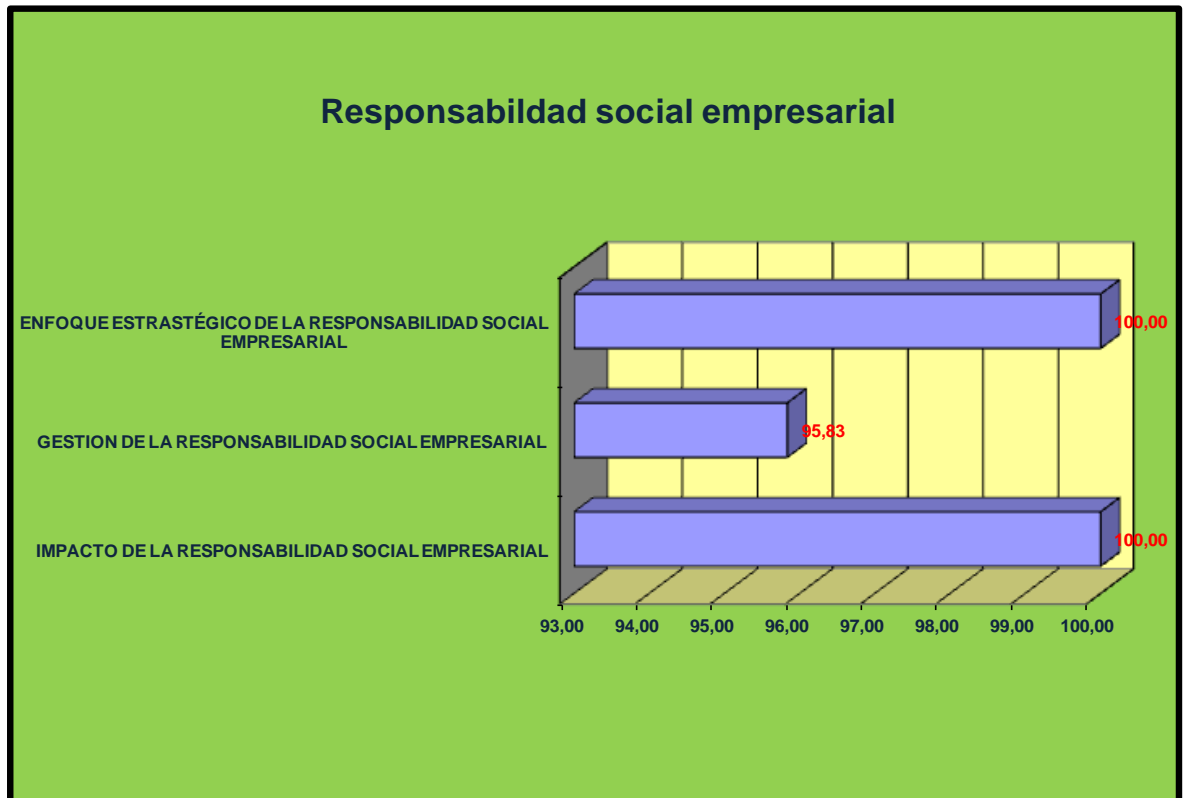


Figura 7. Calificación componentes RSE BBVA Colombia. Fuente: Elaboración Propia

Cada estadio permite delimitar, la ubicación de la empresa en el contexto encontrado, como se describiera en el ítem siguiente.

8.1.1 *Análisis situacional de BBVA*

En BBVA Colombia, uno de los principales objetivos de Responsabilidad Corporativa es definir los comportamientos e impulsar aquellos que permitan generar algún aporte para todos los grupos de interés social.

Así las cosas esta entidad financiera se caracteriza por que dichos compromisos y comportamientos sean expresión de la visión y los principios, con la finalidad de responder de la mejor manera a las expectativas de los grupos de interés que se encuentran conformados por cada uno de nuestros clientes, quienes son el pilar de la compañía y al mismo tiempo se refuerce la estrategia de negocio de la empresa.

Los principales compromisos que el Grupo pretende cumplir por medio de su política de Responsabilidad Corporativa son:

- I. Desarrollar en todo momento su actividad principal de forma excelente.
- II. Minimizar los impactos negativos derivados de la actividad de negocio.
- III. Desarrollar “oportunidades sociales de negocio” que generen valor social y valor económico para BBVA.
- IV. Invertir en las sociedades donde estamos presentes mediante el apoyo a iniciativas sociales, especialmente relacionadas con la educación
- V. Asistir a las reuniones convocadas por la administración.

- VI. Efectuar recomendaciones a la entidad sobre temas de responsabilidad corporativa.
- VII. Definir las políticas integrales de actuación de BBVA Colombia como empresa responsable.

La gestión de la responsabilidad y la reputación corporativa se encuentran a cargo del Departamento de Comunicación e Imagen, el cual abarca la coordinación de la Política de Responsabilidad Corporativa y la gestión de la reputación.

A continuación se relaciona la imagen del Comité RSE (Banco BBVA, 2011):

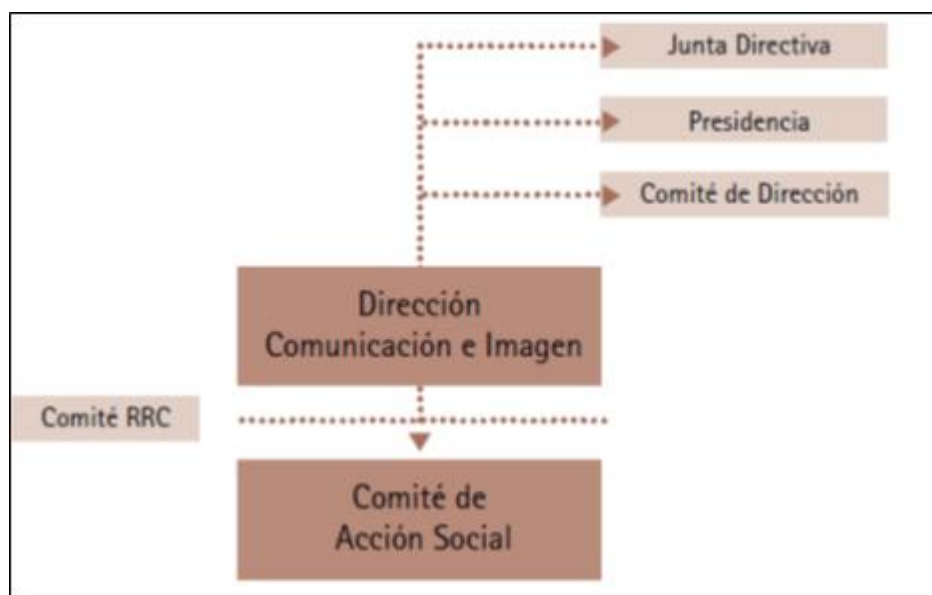


Figura 8. Comité RSE. Fuente Informe de responsabilidad BBVA 2011

1. La inclusión financiera:

En Colombia para la población, el acceso a los servicios financieros no es fácil, en la mayor parte de los casos, con las garantías que solicita la banca tradicional para

conceder crédito y otros servicios financieros son una barrera de entrada para la población más vulnerable. Esto genera que la población se vea en la necesidad de acudir a otros métodos de financiación como Gota a Gota, prestamistas etc, circunstancia que los expone a la usura y limita extraordinariamente sus oportunidades de emprendimiento y de apoyo económico para la solvencia de necesidades básicas como la educación, acceso a las prestaciones sociales o las mejoras en la vivienda familiar. Resolver la exclusión financiera se convierte, por tanto, en una prioridad social y en una oportunidad económica (Banco BBVA, 2011).

2. La educación financiera:

Es un programa, que está abierto a clientes y no clientes de BBVA Colombia, el cual se ofrece en las diferentes ciudades del país y se dicta en un aula móvil, que consiste básicamente en un bus con tecnología de punta adaptado para recibir a 25 personas, en módulos individuales con un computador por puesto, con un tablero electrónico y pantalla gigante para la exhibición de videos y sitio para un capacitador que dirige las charlas.



Bogotá, Medellín, Eje Cafetero, Montería, Neiva, Espinal, Popayán y Facatativa.

Figura 9. Área de comunicación e Imagen BBVA Colombia a julio de 2012

3. Aula Móvil BBVA:



Figura 10. Aula móvil BBVA. Fuente: Informe de responsabilidad BBVA 2011

8.2 Problemas y potencialidades:

Aunque el BBVA Colombia es una empresa muy robusta en lo referente a la RSE y su aplicación ya sea en temas tanto Globales como en temas puntuales (BBVA Colombia), indagando más allá del informe de responsabilidad del Banco BBVA para el 2011 se identificaron algunas potencialidades una vez aplicada la matriz MIIGO con los principales promotores de dicha política.

8.2.1 Educación financiera

El Banco BBVA ha decidido apostarle al programa de educación financiera “Adelante con tu futuro”, el cual costa de un aula móvil que recorre las diferentes ciudades, que es un bus con tecnología de punta adaptado para recibir a 25 personas, inversión cercana a los \$.1.100.000.000 (Banco BBVA, 2011)

Así las cosas, habría que preguntarse si ésta herramienta de aprendizaje es lo suficientemente eficiente para llegarle a un número importante de clientes y no clientes en el corto plazo, los cuales puedan ser capacitados en educación financiera, teniendo en cuenta que a la fecha se han capacitado a 5.000 clientes aprox. en el primer semestre de 2012, así las cosas para llegar a un número importante de clientes la labor tomaría

años en finiquitarla, teniendo en cuenta tan solo que le Banco BBVA tiene aproximadamente 3.500.000 clientes (Banco BBVA, 2011).

8.2.2 *Bancamia*

En el informe de responsabilidad corporativa del 2011 hace referencia a sus filiales en Colombia BBVA Horizonte y Bancamia, los cuales su nivel de profundización a lo referente a la aplicación de la RSE no es muy robusta comparado con BBVA Banco.

Su filial Bancamia en su página de Internet www.bancamia.com.co evidencia en su último informe publicado el 2011 de RSE, no se tuvo en cuenta las mejores prácticas y los estándares internacionales más reconocidos. El acercamiento a un informe de gestión sostenible, elaborado bajo los principios y requisitos de Global Reporting Initiative (GRIG3) están muy lejano al cumplimiento de alguno de sus más importantes ítems, el reporte tanto de los indicadores centrales como los del sector financiero se limita a evidenciar algunos puntos sobresalientes de la gestión, tales como atender las necesidades crediticias a la población más vulnerable (Banco BBVA, 2011).

8.3 Recomendaciones

8.3.1 Educación financiera:

Se debe buscar la maximización de los recursos, es decir, que la fuerte inversión que hace el banco BBVA Colombia en los temas de educación financiera llegue a un número mayor de personas en un corto tiempo, con lo cual se recomendaría acudir a plataformas de internet que lleguen a un número más masivo de clientes y no clientes.

La página de BBVA Colombia podría invitar a todas las personas que deseen tomar de forma virtual el curso de Educación Financiera “Adelante con tu futuro”, a poyado de la gestión actual del aula móvil.

8.3.2 Bancamia

Una de las principales premisas del Banco BBVA Colombia y BBVA Grupo es *“impulsar y extender la responsabilidad corporativa entre todas las empresas y entidades con las que colabora”*. Así las cosas Bancamia por ser una empresa con naturaleza a la RS, enfocada a la bancarización y atención de las necesidades de la población vulnerable de Colombia, debe propender en el corto plazo alcanzar los

estándares de RS del Banco BBVA Colombia, tomando como modelo y guía dicha entidad (Banco BBVA, 2011).

8.4 Análisis de la matriz MMGO – cultura organizacional aplicada al banco

BBVA Colombia

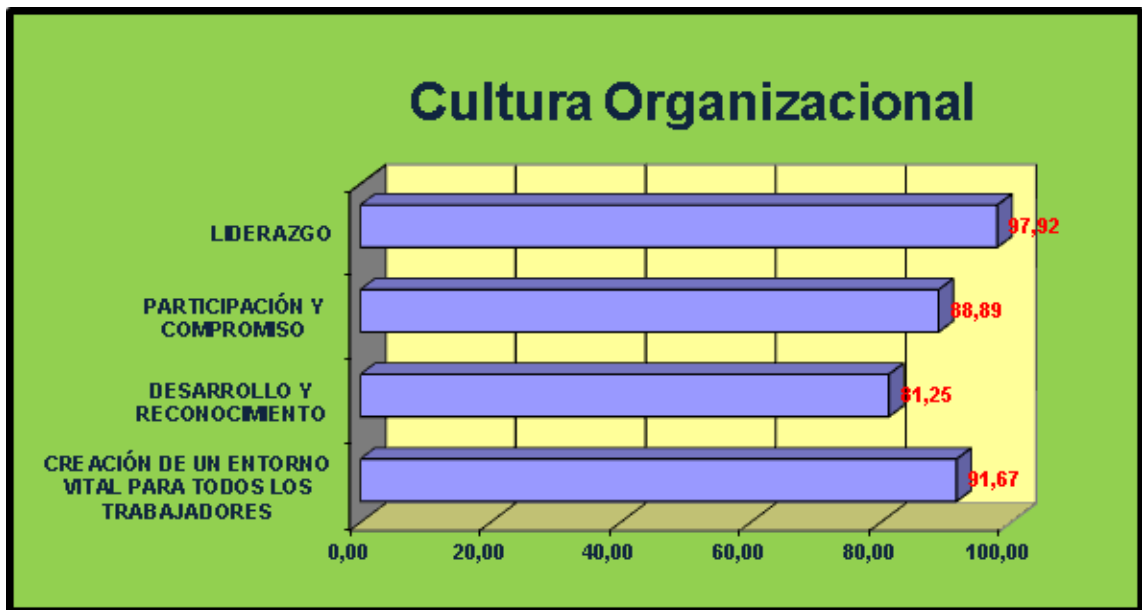


Figura 11. Calificación componentes cultura organizacional. Fuente: Elaboración propia

8.4.1 Análisis situacional: cultura organizacional de BBVA

“Construimos valor de manera responsable, a través de la gestión integral del talento humano, asociando los intereses de las personas con las necesidades del negocio para posicionar a BBVA como un excelente lugar para trabajar.” (Banco BBVA, 2011)

Para BBVA la cultura organizacional es una estrategia con foco en la eficiencia y la diferenciación que permite sinergia y transformación operativa que asegura la reducción de procesos, la especialización de funciones, para generar mayor eficiencia en los procesos internos, adicionalmente tener un conocimiento más claro de todos los funcionarios.

El Banco BBVA cuentan con una gran diversidad socio demográfica, la cual obedece a la presencia de BBVA en todo el territorio nacional. las oficinas están presentes en 23 departamentos de Colombia.



Figura 12. Promedio edades y antigüedad laboral. Fuente: BBVA

Empleados por categorías profesionales			
Categoría	F	M	Total general
Directores Corporativos	0,16%	0,19%	0,14%
Directivos	0,80%	0,89%	0,83%
Mandos Medios	1,22%	0,72%	0,20%
Especialistas	68,96%	69,05%	71,32%
Fuerza de Ventas	25,13%	28,01%	27,38%
Puestos Base	3,72%	1,14%	0,13%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%

Figura 13. Empleados por categorías profesionales. Fuente: BBVA

Distribución de empleados por región	
Departamento	%
BOGOTA	54,74%
ANTIOQUIA	12,00%
NORTE	10,94%
OCCIDENTE	8,74%
CENTRO	6,84%
ORIENTE	6,74%
Total general	100,00%

Figura 14. Distribución de empleados por región. Fuente: BBVA

Plantilla por grupos de edad	
Rango de Edad	Total
Menor de 25	1,1%
Entre 25 y 45	58,8%
Mayor de 45	40,1%
Total general	100,00%

Figura 15. Plantilla por grupos de edad. Fuente: BBVA.

Relación de salarios desglosados por categorías profesionales		
Promedio Sueldo		
Categoría	F	M
Equipo Directivo	\$ 18.746.722	\$ 21.638.001
Mandos Medios	\$ 4.558.769	\$ 4.808.169
Especialistas	\$ 4.115.826	\$ 4.221.335
Fuerza de Ventas	\$ 1.458.971	\$ 1.498.202
Puestos Base	\$ 1.706.283	\$ 1.877.874

Figura 16. Relación de salarios. Fuente BBVA..

En BBVA pretenden ser el mejor lugar para trabajar, con lo cual sus principales pilares que interactúan en el proceso de selección se basa en la ética, la transparencia y la concesión de valor a las capacidades de las personas.

El modelo de gestión es a través de un proceso de selección, reforzado con herramientas corporativas (Banco BBVA, 2011).

8.4.2 Herramientas corporativas

1. Apúntate a la vacante:

Esta herramienta permite la publicación de la ofertas de vacantes que surjan al interior del banco. En 2011:

Tabla 8.
Publicaciones de vacantes

APÚNTATE COLOMBIA	PROMOCIONES
397 publicaciones	257

Fuente: BBVA

2. E-Value

Se emplea en los procesos de evaluación de los candidatos internos y externos que se postulan a una oferta laboral.

Arroja informes de competencia completos, que señalan el nivel de la competencia y formula acciones de mejora que permiten al empleado acceder a tips y acciones de mejoramiento en las diferentes competencias valoradas para el cargo.

3. Feria Virtual de Empleo

Herramienta que permite reclutar hojas de vida de personas interesadas en trabajar con BBVA. Permite la publicación de ofertas para perfiles de acceso como auxiliares, practicantes universitarios, aprendices Sena.

8.4.3 Principales Programas

1. Employer Branding

El propósito consiste en atraer talento humano, caracterizado por su sentido de liderazgo y trabajo en equipo, para las empresas BBVA en Colombia.

El Banco ha participado en 13 ferias laborales y universitarias, con un número aproximado de 5.258 visitantes.

8.4.4 Cultura de liderazgo: factor diferenciador para el Banco BBVA

Durante 2010 y 2011 se iniciaron etapas muy importantes del proyecto de Cultura y Liderazgo, buscando mantener un lineamiento principal “Trabajar por un futuro mejor para las personas”; Iniciado con las siguientes fases:

- I. Apúntate a la vacante para promover el desarrollo profesional.
- II. Cultura y liderazgo, que persigue el bienestar y crecimiento de la organización
- III. Plan de comunicaciones, para el mejoramiento y la integración de la comunicación en BBVA Colombia.
- IV. Valoración de cargas de trabajo, en busca del mejoramiento del entorno de trabajo/calidad de vida.
- V. Procesos Lean, en pro de que la organización tenga procesos, macroprocesos y procedimientos ágiles en su interior.

8.4.5 La libertad de asociación

En BBVA existen dos convenios colectivos laborales, en los cuales se reconocen beneficios de carácter extralegal para los trabajadores beneficiarios de los mismos, los cuales tienen vigencia de tres años: 2010-2012.

El Pacto Colectivo beneficia a aproximadamente el 80% de los trabajadores y la Convención Colectiva al 20% restante. Estos convenios colectivos contemplan beneficios importantes, tales como incrementos salariales anuales, auxilios, préstamos de vivienda y de estudio, gratificación por antigüedad.

8.4.6 Problemas y potencialidades:

La entrevista con el Responsable de la cultura Organizacional de BBVA Colombia deja entrever un poco más de la realidad del Banco, a diferencia del robusto informe de Responsabilidad BBVA. Con lo cual se puede hondar un poco más en la siguiente temática

8.4.6.1 Actividades de promoción del liderazgo

Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explícita en los talleres de Coaching Gerencial, pero no cubren a toda la empresa. Se evidencian más en las áreas que pertenecen a la dirección general del Banco (áreas administrativas) o funcionarios de alto cargo de la Red de oficinas, debido a que la RED de oficinas pertenece al grueso de la fuerza de ventas del Banco, con lo cual destinar tiempo de la labor comercial por tiempo para promover capacidades de liderazgo en varias sesiones dificulta la labor comercial, con lo cual la forma para que algunos funcionarios conozcan las herramientas del Coaching Gerencial es mediante la realización de cursos virtuales ofrecidos por el Banco.

8.4.6.2 Manejo de la autoridad y autonomía

Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo. Las empresas de tamaños similares tienen innumerables colaboradores y por consecuente jefes que le dan diferentes interpretaciones a la aplicabilidad del desarrollo de las personas en la participación y el logro de las metas de un área según las directrices del Banco, de forma empírica o utilizando los lineamientos del Banco.

8.4.6.3 Equipos de Trabajo

Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente, teniendo en cuenta que un líder de grupo es el responsable de no más de 10 personas sin importar el tamaño total del área, así las cosas se esperaba que se fortalezca el plan de trabajo en equipo.

8.4.6.4 Preparación al retiro laboral:

Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.

8.4.6.5 Recomendaciones

Se debe implementar en el corto plazo programas para la preparación al retiro laboral, tales como manejo de las finanzas y del tiempo libre, de todo el personal que le falten 5 años o menos para cumplir con el mínimo de tiempo establecido por ley para llegar a la pensión.

8.5 Análisis de la matriz MMGO – direccionamiento estratégico aplicada al banco BBVA Colombia

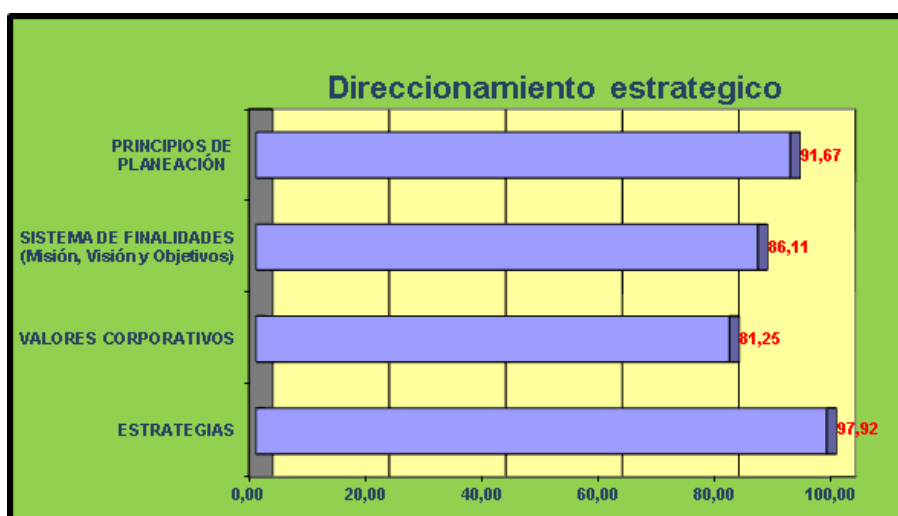


Figura 17. Calificación componentes direccionamiento estratégico Fuente: Elaboración propia

Un sistema de direccionamiento estratégico agrega valor a las operaciones. Este debe estar acompañado de una estructura organizacional adecuada y un sistema de

valores de todos los miembros de la organización, alineado la estrategia y el sistema de finalidades. Es clave para una organización tener un sistema formal de planeación orientado a la gestión, al desempeño y al control, con un sistema de indicadores para monitorear los objetivos planteados de tal manera que se de aprendizaje organizacional y conocimiento. (Fuente: Intervención Individual Seguridad Colombia)

8.5.1 Análisis situacional

Se puede observar que los principios de planeación y estrategias están muy cerca del 100%, con lo cual se debe trabajar con mayor esfuerzo en los sistemas de información para el manejo de la planeación.

Se debe hacer énfasis en el sistema de finalidades (Misión, Visión y Objetivos), ya que para una organización de este tamaño, se le debe exigir calificaciones por encima del 90%, así las cosas se debe enfocar que el sistema cuente con un modulo de gestión de conocimiento relacionado con el sistema de finalidades.

8.5.2 Problemas y potencialidades:

Por otro lado los valores corporativos que se encuentran en el 81%, tienen debilidades en la promulgación de valores, los cuales no se ajustan perfectamente al sistema de finalidades aunque los difunde y los pone en práctica; Valores como instrumento general está enfocado en el direccionamiento de la empresa lo cual está bien, pero si se encamina que se vuelva una motivación por parte de los miembros de la empresa, los resultados esperados en esta materia se verán en el corto plazo.

8.5.3 Recomendaciones

Se debe iniciar en una estrategia con el equipo directivo enfocado en el conocimiento y empoderamiento de los valores corporativos, en aras de fortalecer la información actual y la búsqueda que dicha información sea aterrizada a todos los miembros de la organización mediante la sensibilización de los jefes inmediatos de todo el personal.

8.5.4 Recomendaciones generales de acuerdo a los resultados análisis
situacional

Tabla 9.
Recomendaciones

<p>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada uno de los procesos se han venido llevando de una manera muy formal con altos estándares a nivel mundial tales como los indicadores GRI 2. En la última encuesta realizado por Ipsos-Napoleón Franco en el mes de agosto de 2012 a los funcionarios del Banco BBVA Colombia, donde se les preguntó cuál es la imagen que tienen del Banco sobre los temas de RS, a la cual contestaron tener una imagen positiva del 90% sobre las acciones tomadas por el banco sobre esta materia. Con lo cual se debe propender por que dicha imagen se consolide y se mantenga en los mismos porcentajes de aceptación con programas muy destacados como Becas de Integración donde han llegado a más de 100.000 personas en situación vulnerable, aportando el 1% de las utilidades del Banco. 3. Evaluar de una manera más eficiente el impacto de los programas más relevantes, tales como educación financiera, ya que se puede dar un impacto muy pequeño Vs el esfuerzo monetario. 4. Propender en el corto plazo que todas las unidades de negocio de BBVA en Colombia tengan el mismo lineamiento de RS que BBVA Banco.
<p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA Colombia lo conforman el código de Gobierno Corporativo; el reglamento de la asamblea general de accionistas, en el que se regula su funcionamiento y facultades, al igual que los derechos de los accionistas; el reglamento de la junta directiva, que comprende su funcionamiento y facultades. El Sistema de Gobierno Corporativo de BBVA Colombia contempla una distribución de funciones entre la junta directiva y los diferentes comités, que han adoptado su propio reglamento, destacándose los siguientes: I) Comité de Auditoría y Cumplimiento II) Comité de Responsabilidad Corporativa III) Comité de Gobierno Corporativo IV) Comité de Nominaciones y Retribuciones 2. En la última encuesta realizado por Ipsos-Napoleón Franco en el mes de agosto de 2012 a los funcionarios del Banco BBVA Colombia, donde se les preguntó si nuestros líderes son un agente de cambio y mantienen una cultura el alcance de la visión y la misión, dando como resultado ser una empresa líder en Colombia?. A lo cual el 84% de los funcionarios respondieron positivamente, indicador con una calificación alta por parte de la masa laboral pero se debe aumentar los esfuerzos en esta materia. 3. En los temas de manejo de la autoridad y autonomía hay un camino que recorrer, aunque en este tema se encuentran en un estadio 3, el camino hasta el estadio 4 es largo, con lo cual se recomienda trabajar en el empirismo al momento de delegar por parte de todos los

	<p>jefes de la organización, empezando con los mandos medios en la aplicabilidad sobre esta materia del Manual de Cultura organizacional.</p> <p>4. El Banco debe diseñar un programa para la preparación al retiro voluntario el cual consiste en un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.</p>
<p>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</p>	<p>1. Dentro de los componentes del direccionamiento estratégico, se evidencia en los principios de planeación que se debería contar con sistema integral (software), que ayude a la toma de decisiones de mayor relevancia dentro de la organización.</p> <p>2. Los valores corporativos son interiorizados en un mayor porcentaje por la alta gerencia, a diferencia de la masa laboral. Se recomienda que la promulgación de valores, valores como instrumento gerencial y sistema de información para valores se ubiquen en un estadio 4, según el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia

9 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

9.1 Costo de la propuesta

A continuación se relacionan los costos de la implementación de la ruta de mejora que ascienden aun total de \$217 millones aproximadamente, por otro lado también se describe el cronograma de implementación que se debe tener en cuenta para cumplir como los objetivos de la presente propuesta, pero adicional a la disponibilidad de los recursos monetarios, se debe contar con el compromiso de cada uno de los grupos de interés y de los participantes en la implementación.

Tabla 10.

Costos de la propuesta responsabilidad social empresarial

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL						IMPLEMENTACIÓN			
PROPUESTAS	TIEMPO ESTIMADO EN HORAS	COSTO * HORA	COSTO TOTAL	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13
Fortalecimiento en las plataformas de internet, curso de educación financiera "Adelante con el futuro"	60	60.000	3.600.000	Gerente comercial y departamento de sistemas	Documento final con el plan estratégico del curso reformulado				
Mayor acompañamiento del aula móvil	400	189.450	75.780.000	Gerente comercial y gerencia administrativa	Plan de ruta aula móvil				
Reformulación plan de RSE por parte de la filial Bancamía, tomando como parámetros los establecidos por la casa matriz.	70	75.000	5.250.000	Gerencia Bancamía	Plan de RSE Bancamía				
Implementación de herramientas para evaluación de las medidas adoptadas y los planes formulados	30	60.000	1.800.000	Gerencia BBVA y Bancamía	Metodología de evaluación				
Costo estudios adicionales			15.000.000	Gerencia BBVA y Bancamía	Hallazgos adicionales				
Costo papelería			1.000.000	Recursos físicos					
Imprevistos			2.000.000	Recursos físicos					
Total Presupuesto	560		104.430.000						

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la propuesta de Responsabilidad Social se valora en \$104 millones, siendo la propuesta del acompañamiento del aula móvil con un costo de \$75,78 millones, la que de mayor valor representa del total de la inversión en esta propuesta.

Tabla 11.
Costos de la propuesta cultura organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL						IMPLEMENTACIÓN			
PROPUESTAS	TIEMPO ESTIMADO EN HORAS	COSTO * HORA	COSTO TOTAL	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13
Formulación de talleres para el retiro laboral	180	80.000	14.400.000	Recursos humanos	Módulos para realización de talleres de retiro laboral				
Fortalecimiento de cursos virtuales de Coaching y liderazgo	180	60.000	10.800.000	Recursos humanos y departamento de sistemas	Reformulación de capacitaciones en Coaching y liderazgo virtual				
Revisión manual de cultura organizacional	40	100.000	4.000.000	Recursos humanos	Manual de cultura organizacional revisado y ajustado				
Costo papelería			1.500.000	Recursos físicos					
Imprevistos			800.000	Recursos físicos					
Total Presupuesto	400		31.500.000						

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la propuesta de cultura organizacional, esta tiene un valor de \$31.5 millones, siendo la propuesta de formular talleres para el retiro laboral la que mayor costo registra con una inversión total de \$14.4 millones.

Tabla 12.
Costos de la propuesta direccionamiento estratégico

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO						IMPLEMENTACIÓN			
PROPUESTAS	TIEMPO ESTIMADO EN HORAS	COSTO * HORA	COSTO TOTAL	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13
Entrenamientos de conocimiento de la empresa. (Misión, visión, y valores corporativos)	200	75.000	15.000.000	Toda la organización	Medio de difusión y porcentaje de colaboradores que conocen el direccionamiento estratégico de la empresa				
Desarrollo de Software para la toma de decisiones	600	75.000	45.000.000	Gerencia y departamento de sistemas	Nuevo software toma de decisiones				
Costo papelería			1.200.000	Recursos físicos					
Imprevistos			20.000.000	Recursos físicos					
Total Presupuesto	800		81.200.000						
TOTAL APLICACIÓN DE PROPUESTAS	1760		217.130.000						

Fuente: Elaboración propia

El costo de la propuesta de direccionamiento estratégico ascienda al valor de \$81.2 millones, para un costo total de las tres propuestas de \$217.13 millones, tal como se describió anteriormente.

9.2 Beneficios

La implementación de las propuestas, traerá como consecuencia beneficios direccionados a los siguientes aspectos:

- I. Se determina una ruta que ayuda identificar el camino y los objetivos esperados por la empresa.
- II. Se determinaría una razón de ser a futuro más clara orientada a los principios fundamentales de la RSE, donde se le apunta a la empresa y se facilitará la medición en cuanto al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- III. La formulación de principios y valores ayuda a crear identidad y cultura de la empresa orientados a la RSE.
- IV. Mejor imagen de la empresa, frente a los diferentes grupos de interés (stakeholders)
- V. Se aumentaría la productividad tanto individual de cada uno de los colaboradores de la empresa como de sus unidades de negocio como consecuencia de la imagen de compromiso que representa el Banco BBVA Colombia.
- VI. Generación de factores de competitividad empresarial.
- VII. Se genera un mejor ambiente laboral y una cultura de trabajo enfocada hacia la RSE.
- VIII. Se establecen metas y objetivos para cada colaborador y se puede medir el desempeño y su orientación a la RSE.

- IX. Generación de mayor valor agregado y diferenciación de los servicios prestados por la organización dado su reconocimiento por el aporte que realiza a la comunidad en general

9.3 Plan de mejora

A continuación se presenta la ruta de plan de mejora, donde se describen responsabilidades, métodos, documentos y los indicadores de control.

Tabla 13.
Ruta plan de mejora

CICLO	ACTIVIDAD	OBJETIVOS	PROCESO RESPONSABLE	MÉTODOS Y CRITERIOS	DOCUMENTO	INDICADOR DE CONTROL
Planear	Planificación plan de mejora programa de responsabilidad social, cultura organizacional y planeación estratégica	Desarrollar las actividades y procedimientos necesarios para fortalecer y reformular el programa de responsabilidad social, de cultura organizacional y de planeación estratégica del Banco BBVA Colombia.	Gerencia, calidad y recursos humanos	Actividades y herramientas estadísticas necesarias que conlleven a la evaluación del plan de mejora del programas	Planificación Estratégica, plan de RSE	Indicadores de impacto
Hacer	Formular alternativas de mejora y aplicación de herramientas al programa de RSE	Brindar las herramientas necesarias para desarrollo del programa de RSE	Gerencia y comité de responsabilidad social	Proporcionar herramientas aplicables a al programa de RSE	Procedimientos, documentados	Control, acciones correctivas y preventivas eficaces
	Difundir las modificaciones del programa de RSE	Transmitir las modificaciones a toda la entidad	Gerencia y recursos humanos	Controlar la adecuada difusión del programa de RSE	Procedimiento de control de documentos y datos	Número de empleados capacitados

	Aplicar las modificaciones al programa de RSE	Evidenciar que todos los procesos, actividades se desarrollan de manera eficaz y eficientemente	Gerencia	Implementar las mejoras al programa de RSE a través de la aplicación efectiva de procedimientos y de documentados obligatorios	Procedimientos, documentados	Acciones de mejora eficaces
Verificar	Análisis de datos	Grupos de interés: identificar las técnicas estadísticas necesarias para controlar las características de los programas a aplicar	Gerencia, y calidad	Identificar las variables críticas que inciden en la imagen de la organización como una entidad socialmente responsable	Procedimientos, evaluación de programas	Cumplimiento de los requisitos, funciones y expectativas
		Procesos: determinar la forma y el impacto de los procesos aplicados	Gerencia y calidad	Asegurar la efectividad de cada proceso, además de las condiciones, criterios y limitaciones, aplicando técnicas estadísticas que reflejen el comportamiento de los indicadores del proceso a través del tiempo	Caracterización de los procesos, fichas técnicas de los indicadores y proyecto de mejora.	Ficha técnica de los indicadores
	Seguimiento y medición	Evaluar las medidas aplicadas con el fin de determinar el nivel de satisfacción de los grupos de interés	Gerencia, calidad y relaciones públicas	Basados en las observaciones y los análisis de datos mediante la valoración y evaluación de indicadores y percepciones del entorno	Seguimiento y valoración de cultura organizacional, planeación estratégica y de RSE	Atención de sugerencias, quejas y reclamos, hallazgos, y no conformidades
		Evaluar la capacidad de las medidas adoptadas para alcanzar los objetivos planificados.	Gerencia	Planificar las auditorias internas para evaluar los planes de acción conforme a lo establecido y definir los criterios y el alcance de la auditoria	Procedimiento de auditorias internas	Indicador de gestión para cada uno de los procesos y nivel de cumplimiento de objetivos

		Verificar que los integrantes de los grupos de interés cumplan con sus niveles de cumplimiento de la norma	Gerencia, calidad y recursos humanos	Inspecciones en cuanto el su nivel de posición ante temas como la RSE, cultura organizacional y su intensidad de identidad estratégica con la organización		Cumplimiento de requisitos
Actuar	Establecer las Acciones de Mejora que garanticen el cumplimiento de los objetivos formulados	Establecer acciones de mejora y realizar seguimiento a los indicadores de gestión, acciones correctivas y preventivas	Gerencia y calidad	Identificación de causas y análisis de resultados	Recolección y análisis de datos de indicadores e informes de gestión del procesos , cuadro de mando Integral de indicadores	Acciones de mejora eficaces

Fuente: Elaboración propia

9.3.1 Recuperación de la inversión

La recuperación de la inversión de la propuesta habría que medirla desde el punto de vista de la productividad y la imagen del Banco, en este sentido cuantificar una cifra se hace difícil porque no hay un indicador que mida el aumento en los ingresos y la disminución en los costos. La utilidad del banco en 2012, fue 240 millones de dólares y un crecimiento de 49.73%, y la captación de crédito creció en un 20.7%; es decir, que por cada punto porcentual que aumentan los depósitos, la utilidad aumenta 2.4%.

BANCO	ACTIVOS	VARIACION	CARTERA DE CRÉDITOS	VAR. CARTERA CRED(%)	DEPÓSITOS US\$ MILL.	VAR DEPÓSITO (%)	PATRIMONIO US\$	UTILIDAD US\$ MILL.	VARIACIÓN UTILIDAD (%)
BBVA (COLOMBIA) 2011	15.499	19%	11.427	22,60%	11.041	20,70%	1.435,70	160,5	49,73%
BBVA (COLOMBIA) 2012	18.444		14.009		13.326		1.665,41	240,31	

Si con la propuesta se busca aumentar la productividad, y esta se mide con el aumento de los depósitos, se tiene entonces que la inversión se recuperaría si los depósitos crecen en aproximadamente 0,19%. Teniendo en cuenta el historial de crecimiento del banco, la inversión se recupera en menos de un mes, en la medida que la

productividad aumente con la implementación de la propuesta, lo cual es el objetivo del trabajo realizado

10 CONCLUSIONES

El Banco BBVA Colombia S.A se consolidó en un estadio 4 en los lineamientos de DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, CULTURA ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, el cual mantenerse en dicha posición es aún más difícil que llegar a ella, con lo cual de acuerdo a las investigaciones se plantea a continuación algunas sugerencias significativas:

- I. Continuar trabajando para fortalecer que todas sus operaciones en Colombia (Bancamía, BBVA Horizonte y BBVA Seguros) tengan un solo lineamiento bajo los parámetros del informe de Responsabilidad Corporativa publicado en el 2011
- II. Identificar si se está siendo lo suficientemente efectivo en lograr una mayor cobertura de beneficios a uno de sus grupos de interés (Comunidad), con el programa de educación financiera.
- III. Si se mantiene el promedio de clientes capacitados por semestre (4.000), tan solo para llegar a los 100.000 clientes tendría un tiempo aproximado de tiempo de capacitación entre 10 a 12 años
- IV. Sensibilizar comportamientos de todas las personas en todos los niveles de la organización que dinamicen la Responsabilidad Social Empresarial, es decir, ser más eficientes a la hora de comunicarse con sus grupos de interés.

- V. El lineamiento de direccionamiento estratégico es el más débil de los tres lineamientos revisados, con lo cual se sugiere medidas en el corto y mediano plazo que mitiguen una posible disminución del ítem DIR. ESTRA. Al estadio 3

En el referente de cada componente y el proceso de mantenimiento del estadio 4, la empresa debe considerar los descriptores del modelo MIIGO en el componente de responsabilidad social:

Descriptor	Descripción	Estadio Actual	Ruta de mejoramiento al estadio Deseado y/o Mantenerse	Estadío Objetivo
COMUNIDAD E INVERSIÓN SOCIAL	Es común escuchar la expresión: No hay empresas sanas en una sociedad enferma, haciendo referencia de manera especial al hecho de que sin unas adecuadas condiciones del entorno, las empresas no pueden operar con eficiencia. Pero, desde un enfoque de RSE, deberíamos saber que —No hay empresas sostenibles en una sociedad sin desarrollo , de modo tal que el rol de las organizaciones empresariales frente a la sociedad debe de estar basado en la generación de valor económico, social y ambiental, tanto para las empresas, como para sus grupos de interés y para la comunidad en general.	3	<p>Establezca un canal de comunicación y de interrelación directo con el gobierno, tanto local como regional, con el fin de apoyar las iniciativas preestablecidas que necesitarán apoyo del sector privado para su consolidación y potencialización</p> <p>Identifique los beneficios y riesgos de trabajar con ONG's u organizaciones sin ánimo de lucro, que representen o tengan un vínculo directo con la comunidad. Este tipo de organizaciones pueden tener una experiencia valiosa para entablar relaciones eficaces con los actores sociales y facilitar la creación de canales de comunicación entre la empresa y estos actores.</p> <p>Por último, establezca contacto con los representantes directos de los actores sociales, ya que son ellos quienes tienen la voz sobre las necesidades y expectativas de la comunidad. Sin embargo, se debe de asegurar que las personas a contactar sean los verdaderos defensores de las opiniones de los miembros de la comunidad.</p>	4
SISTEMA DE INFORMACION PARA EL MANEJO DE LA PLANEACION	La planeación de la RSE hace referencia a las declaraciones, los propósitos, las aspiraciones, los principios y las estrategias que marcan el rumbo de las empresas, las cuales de manera general están establecidas y en la misión, visión y valores de cada organización. 2. Son estos lineamientos estratégicos los que definen las inversiones, los planes de acción y los mecanismos de evaluación del impacto económico, social y ambiental de las empresas.	3	<p>Defina indicadores de medición del desempeño para cada una de las personas que hacen parte de la organización, en todos los niveles y funciones. Una fuente importante de indicadores de RSE se encuentra en la Guía G3 del Global Reporting Initiative GRI.</p> <p>Agrupe los indicadores en un cuadro de mando que le permita tener un control y monitoreo constante sobre el grado de avance y cumplimiento.</p> <p>Realice una retroalimentación permanente sobre el cumplimiento de los indicadores establecidos y genere acciones de mejora que permitan incrementar el desempeño de todos los miembros de su organización.</p> <p>Se recomiendan los siguientes documentos: Promoción de pequeñas y medianas empresas para el Desarrollo Sostenible. SNV y WBCSD. Quito, 2007. Vives, Antonio. Mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica. Cumpetere. España, 2011.</p>	4
GESTION DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES	La misión, la visión y objetivos corporativos deben ser aplicados y evaluados por parte de la compañía con el fin de buscar un sistema de evaluación que permita medir el grado de cumplimiento de cada uno de estos. Una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, economía y el medio ambiente, así como prevenir la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos.	3	<p>Analice la situación de la empresa con relación a la misión y sus metas</p> <p>Evalúe la respuesta de la empresa a las recomendaciones del año anterior y a la identificación de prioridades realistas que la empresa pueda ir alcanzando durante el siguiente año.</p> <p>Implemente un proceso de evaluación, el cual puede ser realizado por la propia empresa, o se pueden contratar servicios de terceros para una validación independiente.</p> <p>Obtenga retroalimentación de sus primeras auditorías y comparta los resultados. Primero comparta los resultados con grupos seleccionados, compártalos con otras personas de su confianza que le puedan dar una opinión honesta sobre los resultados obtenidos y, en una segunda instancia, hágalo en forma pública</p>	4

Descriptor	Descripción	Estadio Actual	Ruta de mejoramiento al estadio Deseado y/o Mantenerse	Est. Obj.
VALORES CORPORATIVOS	Los valores corporativos constituyen la base de la organización, creando beneficios tanto para los colaboradores como para la organización que los implementan. Estos forman parte de la cultura de la empresa que hace que la identifiquen; permitiendo ser una ventaja competitiva en cuanto a la imagen corporativa para clientes, colaboradores, comunidad, y otros grupos de interés; promoviendo el compromiso, abriendo la posibilidad de una mejor relación con el entorno, desarrollando una mayor capacidad para atraer, desarrollar y mantener al talento humano.	3	<p>Organizar el direccionamiento de la empresa desde una ética compuesta de valores, más que de reglas.</p> <p>La capacitación de los valores empresariales a los puestos de trabajo y su alineación con los objetivos organizacionales.</p> <p>En la evaluación de desempeño debe existir un ítem que permita evaluar el impacto de su desempeño a partir de la implementación de los valores en su día-día</p> <p>Publicación en intranet y en carteleras</p> <p>Construir un documento en donde el colaborador tiene conocimiento y se compromete a cumplir los valores establecidos por la empresa para el desarrollo responsable en su trabajo.</p>	
MANEJO DE LA AUTORIDAD Y AUTONOMIA	Block afirma que para transformar organizaciones en lugares donde la norma sean las políticas positivas se necesita crear un contrato entre el colaborador y la organización, para lo cual es importante:	3	<p>sea su propia autoridad, pida a sus colaboradores que asuman la responsabilidad de sus propias acciones y de su propio departamento.</p> <p>fomente la autoexpresión, anime a sus colaboradores a poner pasión, energía emoción y motivación en su trabajo.</p> <p>consiga compromisos, tenga en cuenta que hay que exigir compromiso y no sacrificio, es importante asumir las responsabilidades de nuestras acciones.</p>	
PREPARACION AL RETIRO LABORAL	Diseñar un programa de Outplacement	3	consiste en un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.	
REPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA RSE	El proceso de construcción de confianza de una organización con sus grupos de interés no sólo es una tarea de largo aliento, sino un reto que se debe asumir día a día, venta a venta, contacto a contacto. Es por esta razón que las organizaciones deberían cosechar los beneficios de la implementación de prácticas de RSE a través de una estrategia de comunicación adecuada que le permita lograr un posicionamiento basado en criterios de RSE, de manera tal que estas sean reconocidas como organizaciones que se orientan bajo principios y prácticas de actuación éticas y responsables.	4	<p>cuáles son los principales logros de la organización en cada uno de los ámbitos de la RSE</p> <p>Identifique cuáles son las principales oportunidades de mejora de la organización en cada uno de los ámbitos de la RSE.</p> <p>Diseñe una campaña de comunicación, basada en el plan de comunicaciones de la RSE donde se identifiquen los canales y audiencias prioritarias, en la cual se informe de manera creativa y sincera los compromisos que la organización ha asumido en pro del desarrollo sostenible y del mejoramiento de la calidad de vida de sus grupos de interés.</p> <p>Genere nuevos canales de comunicación abierta y diálogo con los grupos de interés, que permita la captura de expectativas y la identificación de mayores oportunidades de interrelación con sus grupos de interés.</p> <p>Evalúe el impacto en términos de reconocimiento, posicionamiento y reputación de la implementación de prácticas de RSE en la empresa</p> <p>Por último, se recomienda consultar el siguiente documento: Reputación Corporativa: Introducción a la Gestión de los riesgos reputacionales. IESE Business School y Foro de Reputación Corporativa. España, 2011.</p>	

BIBLIOGRAFÍA

- Ali Lunar, R. (1 de Febrero de 2013). *http://responsabilidad-social-ra.blogspot.com*.
Obtenido de <http://responsabilidad-social-ra.blogspot.com>: <http://responsabilidad-social-ra.blogspot.com/2013/02/estrategias-gerenciales-para-la.html>
- Banco BBVA. (2011). *Informe anual responsabilidad corporativa 2011*. Bogotá D.C.
- Barros, J. d., & Monica. (15 de Mayo de 2001). Construye País. *EL MERCURIO*.
- CARNEGIE, A. (1889). *The wospel of wealth*. New York: schribner's.
- CARRIER, H. (1977). *Misión Futura de la Universidad*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Cavero E, L. (26 de Julio de 2007). *Pontificia Universidad Catolica del Peru*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2012, de Pontificia Universidad Catolica del Peru: <http://blog.pucp.edu.pe/item/439#more>
- Forética. (19 de Enero de 2013). *www.foretica.org*. Obtenido de www.foretica.org: <http://www.foretica.org/sala-de-prensa/newsletters/1381-el-termometro-de-la-rse-no-124?lang=ca>
- Gutierrez, R., Avella, L. F., & Villar, R. (2006). *Aportes y Desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia*. Bogotá D.C.: Edisoma Ediciones Especiales Ltda.
- JOHHANES, M. (1996). Ética y ley en la filosofía de Confucio. *Aleph*(99), 31-56.
- Luhmann, N., & Schorr, K. (1993). *El sistema educativo. Problemas de reflexión*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara y Universidad Iberoamericana.
- Marquez, G. G. (2001). *El coronel no tiene quien le escriba*. bogota: norma.
- Novoa M, E. (1978). *La Universidad Latinoamericana y el Problema Social*. México: Universidad Autónoma de México.
- Paramo M, P. (1996). *Las responsabilidades empresariales en el ámbito laboral y de la seguridad social*. Valencia: CISS.

- Perez, M. d., Morales, & David, J. (2011). REVISIÓN DE LOS ORÍGENES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. *Cuidarte - Revista de Investigación*, 10.
- Perez, V. (2011). Las iniciativas sociales se tomarán el recinto de Corferias. *La Republica*.
- Pimentel Rojas, E. (2008). *Línea base de responsabilidad social empresarial*. La Paz: Diagramación e impresión: "Garza Azul" Impresores & Editores.
- PORTAFOLIO.com. (2004). Especial: Cajas de Compensación. *Portafolio*, 29.
- Reyno Momberg, M. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial RSE como Ventaja Competitiva*.
- Satorras F, R. M. (2008). "Responsabilidad Social Corporativa: La nueva conciencia de las empresas y entidades". Barcelona: Ed. J.M. Bosch Editor.
- Vallaes, F., & Carrizo, L. (s.f.). *Responsabilidad Social Universitaria, CD Interactivo, RED Ética y Desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- YEPES, A., PEÑA, W., & SANCHEZ, L. (2007). *Responsabilidad Social empresarial. Fundamentos y aplicación de las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad externado de Colombia.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo JUAN CAMILO HERNÁNDEZ BUSTO

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 3009143J

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

VACILACION Y MEDICION DE IMPACTO DEL MILGO EN EL
COMPONENTE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL BANCO
BANCA COLOMBIANA

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

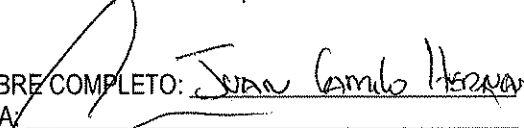
Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>JUAN CARLOS HERRERA</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: 	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>50021435</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>COMERCIO, FINANZAS Y CREDITO</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>ADMINISTRACION DE EMPRESAS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: _____

ABSTRACT

The training of professionals who have a profile that meets the needs that are evident every day is an immediate requirement, because CSR is running at the operational level of organizations and is not being integrated into the strategic management of same, so it is necessary to evaluate companies in order to improve this component guiding organizations to a competitive state.

For the development of this work, the company BBVA Colombia was evaluated showing that the central objective of its corporate responsibility is to contribute to making a difference and in accordance to this, the policy is to define behaviors and encourage those that can generate value for all groups of interest (social value) and BBVA directly (reputational value and direct economic value), but it was concluded through the development of the investigation that even companies as robust as BBVA Colombia regarding CSR and its application either Global issues or specific issues (BBVA Colombia), after application of the matrix MIIGO has the potential to improve the CSR which will contribute to improvements in corporate social responsibility.

PALABRAS CLAVES = KEYWORDS

Organizaciones = organizations

Voluntario = voluntary

Grupos de interés = stakeholders

Impactos negativos = negative Impacts

Oportunidades sociales = social opportunities

Valores corporativos = corporate Values

Medio ambiente = environment

Responsabilidad Social Corporativa = Corporate Social Responsibility

Ética de los negocios = Business Ethics

Sostenibilidad = sustainability

Creación de valor = Creating Value

Filantropía = philanthropy

Equidad = equity

Derechos humanos = human rights

Misión y visión = Mission and Vision

Visión de negocios = Business Vision

Desarrollo = development

Hacer la diferencia = making a difference

Reputación = reputability

Matriz MIIGO = matrix MIIGO