

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL RSE DESDE LAS PRÁCTICAS  
LABORALES QUE OSTENTAN EL BANCO BBVA Y EL BANCO DAVIVIENDA**



**ALBEIRO CARDONA RIVERA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**

**SEDE MANIZALES**

**Facultad de Administración**

**Maestría en Administración**

**Manizales**

**Abril de 2014**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FROM LABORAL PRACTICES WHO  
HOLD BBVA BANK AND DAVIVIENDA BANK**



**ALBEIRO CARDONA RIVERA**

**NATIONAL UNIVERSITY OF COLOMBIA**

**Faculty of Administration**

**MBA**

**Manizales**

**April 2014**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DESDE LAS PRÁCTICAS  
LABORALES QUE OSTENTAN EL BANCO BBVA Y EL BANCO DAVIVIENDA**



**TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PERFIL PROFESIONAL**

**ALBEIRO CARDONA RIVERA**

**DIRECTOR**

**PhD. JAIME ANDRÉS VIEIRA SALAZAR**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**

**SEDE MANIZALES**

**Facultad de Administración**

**Maestría en Administración**

**Manizales**

**2014**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FROM LABORAL PRACTICES  
WHO HOLD BBVA BANK AND DAVIVIENDA BANK**



**WORK PRESENTED AS A REQUIREMENT FOR ELIGIBLE TO TITLE  
MASTER BUSINESS ADMINISTRATION PROFESSIONAL PROFILE**

**ALBEIRO CARDONA RIVERA**

**DIRECTOR**

**PhD. JAIME ANDRÉS VIEIRA SALAZAR**

**NATIONAL UNIVERSITY OF COLOMBIA**

**Faculty of Administration**

**MBA**

**Manizales**

**2014**

## DEDICATORIA

A Dios por todas las bendiciones que diariamente me brinda y sobre todo, por darme la maravillosa oportunidad de iniciar y culminar con éxito este proceso de formación que espero continuar. A Él dedico todo mi esfuerzo.

A la Santísima Virgen María, con Su Manto Protector y Amor Maternal siempre cuida y protege a mi familia.

A mi papá Fabio que se encuentra en el cielo y a mi mamá María Nelly que aún en la distancia, siempre me apoya con su amor y ternura.

A mi esposa Angélica por su amor incondicional.

A mi preciosa hija María José que es mi mayor bendición.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al profesor Jaime Andrés Vieira Salazar, por sus valiosos aportes y respaldo constante a esta propuesta de investigación.

A mis profesores de maestría por su admirable capacidad intelectual y deseos sinceros de compartir sus conocimientos en la búsqueda de una sociedad mejor.

A mis compañeros de estudio por sus palabras de aliento y apoyo constante en todo este proceso de formación.

A la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, que enriquecieron mi vida a través de todos estos años de estudio y formación.

## RESUMEN

Los avances en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las últimas décadas han marcado un punto de referencia para las organizaciones y para los académicos en el sentido que buscan analizar las tendencias de las organizaciones, reconocer la participación de los grupos de interés y reflexionar sobre el ejercicio de sus funciones. En efecto, se han consolidado diversas iniciativas y posturas en materia de RSE pero no se tiene la última palabra debido a que se trata de un concepto nuevo y aún en construcción. Sin embargo, la RSE es un asunto que permea a todas las organizaciones y en este sentido, los bancos no son ajenos a esta realidad social.

Respecto a esto último, surgen una serie de inquietudes y cuestionamientos sobre la función social de los bancos y en general de las entidades financieras en lo que tiene que ver con la Responsabilidad Social. En el contexto colombiano, las preguntas van orientadas hacia qué comportamientos socialmente responsables están incorporando los bancos. Sin embargo, el sector bancario tienen la particularidad que su misma actividad financiera constituye una labor social debido a que son ellos mismos quienes garantizan la canalización de los recursos hacia las actividades más productivas y los proyectos de inversión más rentables, haciendo que la sociedad en general alcance mayores niveles de productividad, inversión, crecimiento, empleo y bienestar.

El sector bancario ha sido tradicionalmente evaluado con base en indicadores financieros. No obstante, en los últimos años y conforme se avanza en los conceptos de Responsabilidad Social, se empieza a exigir una evaluación integral de su desempeño en las tres dimensiones del desarrollo sostenible. Esta exigencia ha motivado a los bancos a demostrar su desempeño siguiendo principios internacionales, como “Los Principios del Ecuador”; o la Metodología del Suplemento Sectorial de Servicios Financieros GRI o nacionales, como los establecidos por asociaciones bancarias. Otros bancos, han decidido publicar reportes de sostenibilidad para dar a conocer sus resultados, o bien, han introducido buenas prácticas en términos de proyección social y atención a clientes con necesidades especiales.

Con el propósito de mostrar el compromiso en términos de gestión social y sostenibilidad, los bancos hacen una revisión detallada de su marco estratégico y buscan asegurar que la misión, los productos que se ofrecen y su estrategia empresarial propicien el desarrollo sostenible. Surge entonces un interés particular por conocer e indagar sobre los comportamientos y acciones socialmente responsables desde una perspectiva laboral. Cada año, el sector bancario obtiene ganancias significativas gracias a su gestión financiera. La contribución de los trabajadores bancarios a esta gestión ha sido determinante para la consecución de los objetivos organizacionales, pero también queda en el tintero que este gran esfuerzo no está siendo del todo compensado para los empleados que son uno de los principales grupos de interés. Las exorbitantes utilidades podrían invertirse en una mayor proporción para el beneficio de los trabajadores y paralelamente ejecutar acciones responsables en beneficio de la sociedad, más allá de tener fundaciones y contar con programas convencionales y provisionales de Responsabilidad Social Empresarial.

Se hizo un Análisis de Contenido de los Informes de Gestión Social del Banco BBVA y el Banco Davivienda de los años 2011 y 2012; a fin de determinar qué acciones está llevando a cabo cada entidad. Se diseñó una herramienta interpretativa que permitió evidenciar las prácticas en el ámbito laboral, tomando como referente las propuestas por el Suplemento Sectorial de Servicios Financieros del Global Reporting Initiative - GRI. Los resultados obtenidos a partir de los supuestos planteados indican que para BBVA y Davivienda son importantes aspectos como el Empleo, la Formación y Capacitación, la Salud y la Seguridad Laboral. Aspectos como la escala salarial y la participación equitativa entre hombres y mujeres, son asuntos que aún están pendientes por mejorar. No obstante a que ambas entidades llevan a cabo prácticas y comportamientos socialmente responsables, los informes de gestión social no especifican detalladamente la información como lo sugiere la Metodología del Suplemento Sectorial de Servicios Financieros GRI.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad, Sector Bancario, Dimensión Laboral, Marco Estratégico, GRI.



## ABSTRACT

Advances in Corporate Social Responsibility (CSR) in recent decades have marked a point of reference for organizations and academics in the sense that they analyze trends of organizations to recognize the participation of stakeholders and reflect on the exercise of their functions. Indeed, many initiatives and positions have been consolidated in CSR matters but it does not have the last word because it is a new concept and is still under construction. However, CSR is an issue that permeates all organizations and in this sense, banks are not immune to this social reality. Regarding the latter, it arises a number of concerns and questions about the social role of banks and generally in financial institutions in what has to do with social responsibility. In the Colombian context, the questions are geared towards what socially responsible behaviors are incorporating the banks. However, the banking sector has the characteristic that the same financial activity is a social work because they themselves ensure the channeling of resources to more productive activities and projects of more profitable investment, making that society in general reach higher levels of productivity, investment, growth, employment and welfare.

The banking sector has been traditionally evaluated based on financial indicators. However, in recent years, as it advances in the concepts of social responsibility, it begins to demand a comprehensive assessment of their performance in the three dimensions of sustainable development. This requirement has led banks to demonstrate their performance according to international principles, such as "The Principles of Ecuador"; or the methodology of the Financial Services Sector Supplement GRI or national, as established by the banking associations. Other banks have decided to publish sustainability reports to publicize their results, or have introduced good practice in terms of outreach and attention to customers with special needs.

In order to show commitment in terms of social management and sustainability, banks make a detailed review of its strategic framework and seek to ensure that the mission, the products offered and its corporate strategy lead to a sustainable development. Then arises a particular interest in learning and investigate the behavior and socially responsible actions from a labor perspective. Each year, the banking sector gets significant

profits from its financial management. The contribution of bank workers to this management has been important to achieving organizational goals, but also this effort is not being fully compensated for employees who are one of the main stakeholders. The exorbitant profits could be invested at a higher rate for the benefit of workers and equally perform responsible actions to the benefit of society, beyond having foundations and have conventional and provisional agendas for Corporate Social Responsibility.

A Content Analysis of Social Management Reports of BBVA Bank and Davivienda Bank in 2011 and 2012 were made; to determine what actions are performing each entity. An interpretative tool that allowed evidencing the practices in the workplace, taking as reference the proposals by the Sector Supplement of Financial Services of the Global Reporting Initiative -GRI was designed. The results obtained from the assumptions made, for Davivienda and BBVA there are important aspects such as Employment, Education and Training, Health and Safety. Aspects such as the pay scale and the equal participation of men and women are issues that are yet to improve. However both entities carry out practices and socially responsible behavior, social management reports do not specify in detail the information as suggested by methodology of Sector Supplement of Financial Services (GRI).

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Sustainability, Banking Sector, Labor Dimension, Strategic Framework, GRI.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	13
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	16
INTRODUCCIÓN.....	17
PRIMERA PARTE MARCO TEÓRICO Y CONTEXTO DEL ESTUDIO .....	20
CAPÍTULO I ORIGEN Y PRINCIPALES PROPUESTAS DE RSE .....	20
1.1. Marco histórico de la Responsabilidad Social Empresarial RSE .....	20
1.2. Evolución del concepto de RS .....	24
1.3 Clasificación para las actividades de RSE .....	32
CAPÍTULO II ESTADO DEL ARTE .....	35
2.1. Estado del arte de la RSE en el contexto bancario .....	35
CAPÍTULO III SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO.....	37
3.1. Historia del sector financiero y bancario en Colombia.....	37
3.2. Reseña histórica del Banco BBVA.....	40
3.3. Reseña histórica de Davivienda .....	41
CAPÍTULO IV LA BANCA Y LOS GRUPOS DE INTERÉS EN EL CONTEXTO COLOMBIANO .....	43
4.1. La banca y los consumidores financieros .....	43
4.2. La banca y sus colaboradores .....	44
4.3. La banca y sus accionistas .....	45
4.4. La banca y sus proveedores.....	45
4.5. La banca y las comunidades .....	46
4.6. La banca y el medio ambiente .....	47
4.7. Contribución social del sistema financiero .....	48
CAPÍTULO QUINTO CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	50
5.1. Surgimiento del Estudio.....	50

5.2 Supuestos de la investigación .....	51
5.3 Definición de variables de la investigación.....	52
<b>CAPÍTULO VI ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....</b>	<b>54</b>
6.1. Metodología.....	54
6.2. Características del Análisis de Contenido presentes en la investigación .....	55
6.3 Necesidad del Análisis de Contenido.....	56
6.4 Descripción y caracterización de las variables para el análisis .....	57
6.5 Diseño de la herramienta para recolección y análisis de la información .....	64
<b>CAPÍTULO VII OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN BBVA.....</b>	<b>66</b>
7.1 Características generales del empleo en BBVA.....	66
7.2 Características generales de la Relación Empresa-Trabajador en BBVA .....	70
7.3 Características generales de la Salud y la Seguridad en el Trabajo en BBVA .....	73
7.4 Características generales de la Formación y Educación en BBVA .....	77
7.5 Características generales de la Diversidad e Igualdad en BBVA .....	81
<b>CAPÍTULO VIII OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DAVIVIENDA ....</b>	<b>84</b>
8.1 Características generales del empleo en Davivienda .....	84
8.2 Características generales de la Relación Empresa-Trabajador en Davivienda .....	88
8.3 Características generales de la Salud y la Seguridad en el Trabajo en Davivienda .....	90
8.4 Características generales de la Formación y Educación en Davivienda .....	94
8.5 Características generales de la Diversidad e Igualdad en Davivienda .....	96
<b>CAPITULO IX CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.....</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>105</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos de la evolución de la RSE .....	23
Tabla 2. Índices en materia de RSE .....	29
Tabla 3. Estándares en materia de RSE .....	31
Tabla 4. Dimensiones del GRI.....	58
Tabla 5. Variable Empleo .....	59
Tabla 6. Variable Relación Empresa y Trabajador.....	60
Tabla 7. Variable Salud y Seguridad Laboral.....	61
Tabla 8. Variable Formación y Educación .....	62
Tabla 9. Variable Diversidad e Igualdad.....	63
Tabla 10. Herramienta de clasificación de contenido.....	64
Tabla 11. Herramienta de análisis de contenido.....	65
Tabla 12. Clasificación de contenido variable empleo .....	66
Tabla 13. Análisis de contenido variable empleo indicador LA1 .....	66
Tabla 14. Análisis de contenido variable empleo indicador LA2 .....	67
Tabla 15. Análisis de contenido variable empleo indicador LA3 .....	68
Tabla 16. Clasificación de contenido variable relación empresa y trabajadores .....	70
Tabla 17. Análisis de contenido variable relación empresa y trabajadores indicador LA4.....	70
Tabla 18. Análisis de contenido variable relación empresa y trabajadores indicador LA5.....	72
Tabla 19. Clasificación de contenido variable seguridad y salud en el trabajo.....	73
Tabla 20. Análisis de contenido variable seguridad y salud en el trabajo indicador LA6.....	73
Tabla 21. Análisis de contenido variable seguridad y salud en el trabajo indicador LA7 .....	74
Tabla 22. Análisis de contenido variable seguridad y salud en el trabajo indicador LA8.....	75

Tabla 23. Análisis de contenido variable seguridad y salud en el trabajo indicador LA9 .....	76
Tabla 24. Clasificación de contenido variable formación y educación.....	77
Tabla 25. Análisis de contenido variable formación y educación indicador LA10.....	77
Tabla 26. Análisis de contenido variable formación y educación indicador LA11 .....	79
Tabla 27. Análisis de contenido variable formación y educación indicador LA12.....	80
Tabla 28. Clasificación de contenido variable diversidad e igualdad.....	81
Tabla 29. Análisis de contenido variable diversidad e igualdad indicador LA13.....	82
Tabla 30. Análisis de contenido variable diversidad e igualdad indicador LA14.....	83
Tabla 31. Clasificación de contenido variable empleo .....	84
Tabla 32. Análisis de contenido variable empleo indicador LA1 .....	84
Tabla 33. Análisis de contenido variable empleo indicador LA2 .....	85
Tabla 34. Análisis de contenido variable empleo indicador LA3 .....	86
Tabla 35. Clasificación de contenido variable relación empresa - trabajador.....	88
Tabla 36. Análisis de contenido variable relación empresa - trabajador indicador LA4.....	88
Tabla 37. Análisis de contenido variable relación empresa - trabajador indicador LA5.....	89
Tabla 38. Clasificación de contenido variable salud y seguridad en el trabajador.....	90
Tabla 39. Análisis de contenido variable salud y seguridad en el trabajador indicador LA6.....	90
Tabla 40. Análisis de contenido variable salud y seguridad en el trabajador indicador LA7.....	91
Tabla 41. Análisis de contenido variable salud y seguridad en el trabajador indicador LA8.....	92
Tabla 42. Análisis de contenido variable salud y seguridad en el trabajador indicador LA9.....	93
Tabla 43. Clasificación de contenido variable formación y educación.....	94
Tabla 44. Análisis de contenido variable formación y educación LA10.....	94
Tabla 45. Análisis de contenido variable formación y educación indicador LA11.....	95
Tabla 46. Análisis de contenido variable formación y educación indicador LA12.....	96
Tabla 47. Clasificación de contenido variable diversidad e igualdad.....	96

Tabla 48. Análisis de contenido variable diversidad e igualdad indicador LA13..... 97

Tabla 49. Análisis de contenido variable diversidad e igualdad indicador LA14..... 98

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Pirámide de Carroll.....	33
---	----



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sector financiero y bancario en Colombia se ha caracterizado por una serie de transformaciones que ha contribuido significativamente al crecimiento y desarrollo económico del país. Según Levine (1997) acciones como facilitar el intercambio de bienes y servicios, canalizar los recursos ahorrados hacia la inversión, monitorear a los gerentes de las empresas y contribuir con los accionistas de las empresas en el ejercicio del control corporativo, optimizar la asignación de los recursos hacia los proyectos más rentables, facilitar el manejo del riesgo, lograr una mayor cobertura en la bancarización y acceso a los servicios financieros, implementar sistemas de gestión de la calidad y establecer políticas de carácter social son cambios que han contribuido a este crecimiento. En este mismo orden de ideas cobra importancia no perder de vista los beneficios económicos que han contribuido al apalancamiento financiero del país, además abordar el papel de los bancos desde una perspectiva que pueda permear el plano social.

Con referencia a lo anterior, Duque y Martínez (2012), comentan que la banca colombiana se ha preocupado por obtener grandes rendimientos para sus accionistas “y, así mismo, no se han hecho esperar los cuestionamientos acerca de su papel en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial.” (p.172), además ambos autores, ponen de manifiesto que “el sector bancario es una de las fuentes más importantes de empleos formales directos en el país, impulsor económico de los demás sectores y fuente de inversión y crecimiento de la economía nacional” (p.172), inclusive lo describen como uno de los principales propulsores de desarrollo económico y social del país inmerso en un entorno como el colombiano caracterizado según los autores por la existencia de “una población con necesidades básicas insatisfechas, difícil acceso a la educación, la salud y la vivienda, empleados mal remunerados” (p.172) y agregan que desde allí nace la necesidad de establecer metas de tipo social que involucre a todos los grupos de interés.

En Colombia los grandes desequilibrios sociales, la exclusión social, los indicadores de concentración de ingresos en unos pocos, los niveles de desocupación, la carencia de espacios para el diálogo, los aumentos de las tasas de miseria e informalidad [...] constituyen argumentos sólidos para que los empresarios, los directivos de todas las organizaciones, toda la sociedad

se auto organice y ejecute acciones de compromiso institucional frente a la responsabilidad social. (Fajardo, 2010, citado por Duque y Martínez, 2012, p. 172)

Los bancos tienen como misión servir de intermediarios, es decir, canalizar los recursos hacia los diferentes sectores de la sociedad para que éstos, a través de actividades y propuestas puedan promover el desarrollo de la misma, e incluso algunas de dichas acciones podrían entenderse como prácticas socialmente responsables, aunque pueden ser diversas para cada entidad bancaria. En este mismo sentido, de acuerdo con Córdoba (2006), cada banco tiene su particular manera de organizar y ejecutar acciones de compromiso institucional frente a la responsabilidad social; es decir, algunos optan por canalizar recursos a través de fundaciones, otros en cambio asumen una posición filantrópica al implementar ayudas de carácter económico para los sectores menos favorecidos. Estos comportamientos son divulgados por cada entidad bancaria a través de sus informes anuales de gestión social, los cuales son estructurados y diseñados de acuerdo a las directrices de cada banco, pero no necesariamente significa que estén alineados bajo un modelo normalizado de estandarización (Córdoba, 2006).

Es de anotar que en “el ámbito laboral el sector bancario ha sido blanco de duras críticas, centradas en áreas como las bajas tasas de inclusión laboral de minorías, personas discapacitadas, pocas estrategias de prevención de riesgos laborales y promoción de salud y seguridad ocupacional” (Duque y Martínez, 2012, p.172). Es por esto, que a partir de este punto de reflexión surge entonces un interés particular por conocer detalladamente que prácticas de responsabilidad social empresarial se implementan en la banca colombiana desde una perspectiva laboral.

Sobre la base de lo anterior expuesto, la presente propuesta de investigación busca analizar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la dimensión laboral llevadas a cabo por el Banco Davivienda y el Banco BBVA, caracterizados por ser dos bancos que poseen historia y una trayectoria en el país, además de ostentar una presencia mayor a 15 años en Colombia (Mora, Serna y Serna, 2010). La identificación de estas prácticas de RSE se hará a partir de la técnica de Análisis de Contenido de los balances sociales de ambas entidades, para los años 2011 y 2012 en los cuales se encuentran discriminados algunos de los indicadores en materia laboral bajo las recomendaciones del Suplemento Sectorial de Servicios Financieros GRI. La metodología Suplemento Sectorial del Servicios Financieros GRI es una iniciativa

estándar utilizada como marco para la elaboración de informes de gestión y sostenibilidad para entidades financieras y el “enfoque de información sobre sostenibilidad GRI se basa en el concepto “*triple bottom line*” acuñado por Elkington (1997) que" representa los tres elementos del desarrollo sostenible: económico, social y medioambiental.” (Moneva, 2005, p.54)

El documento consta de nueve secciones. La primera sección presenta un breve recorrido conceptual sobre los antecedentes del concepto de RSE, y las principales propuestas e iniciativas en materia de responsabilidad social empresarial para entidades financieras. La segunda sección hace un abordaje general de la RSE en el sector financiero y por último se da una mirada al estado del arte de la RSE en el contexto bancario colombiano y algunas investigaciones al respecto. La tercera sección presenta un recorrido histórico del sistema financiero colombiano, sus características y principales aportes a la consolidación de la banca colombiana. La cuarta sección describe la relación de la banca colombiana con sus diferentes grupos de interés como los consumidores financieros, los colaboradores, los accionistas, los proveedores, las comunidades y el medio ambiente. El quinto apartado refiere al surgimiento del estudio, los supuestos de investigación y la definición de las variables de investigación que se ajustan al ámbito laboral bancario colombiano. En la sexta sección se describe la estrategia metodológica empleada en el estudio, la cual es el análisis de contenido y se desglosan las características de cada una de las variables de estudio. En la séptima y octava sección, se encuentran los aspectos que fueron observados durante la etapa de recolección y análisis de datos en cuanto a las características generales del empleo en Davivienda y el BBVA, las relaciones Empresa- Trabajadores, la salud y seguridad en el trabajo, la formación y educación de los empleados de ambas entidades bancarias como también diversidad e igualdad de oportunidades. En la novena sección, se exponen las conclusiones de los casos estudiados y futuras ramas de investigación.

De igual manera, el presente proyecto deja a la luz un hallazgo importante y es la escasez de estudios relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial en el contexto financiero y bancario colombiano. La literatura al respecto hace aportes valiosos que han sido punto de partida para entender y explicar este fenómeno social desde la academia y en este sentido, se da continuidad a esta línea de trabajo como respuesta al reducido número de estudios.

## PRIMERA PARTE MARCO TEÓRICO Y CONTEXTO DEL ESTUDIO

### CAPÍTULO I ORIGEN Y PRINCIPALES PROPUESTAS DE RSE

#### 1.1. Marco histórico de la Responsabilidad Social Empresarial RSE

La Responsabilidad Social en adelante RS, es un tema ampliamente estudiado por diversas escuelas y corrientes académicas en los últimos años y en este mismo orden de ideas, “es un término ampliamente utilizado en diversos escenarios y con una creciente aceptación.” (Sabogal, 2008, p.179). Dado lo anterior, es entendible pensar por un momento que se trata de un concepto aún en construcción del cual no se tiene la última palabra pero que ya tiene un lugar al interior de muchas organizaciones. Para entender un poco más este aparte y lo que en la actualidad puede llegar a representar, es necesario dar una mirada histórica que se remonta a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, cuando se dan “algunas evidencias de comportamientos socialmente responsables” (Capó, 2010, p.13) en las fábricas<sup>1</sup> norteamericanas (Capó, 2010, p.13) y de esta manera un “nuevo sentido de Responsabilidad Social” (Carroll, 1979, citado por Capó, 2010, p.13).

Durante todos estos años, finales del siglo XIX y principios del siglo XX, nacen muchas iniciativas y propuestas encaminadas a entender comportamientos socialmente responsables en las empresas, como por ejemplo mejorar las condiciones locativas de los lugares de trabajo, remuneración justa y en este mismo sentido algunos actos de “filantropía”<sup>2</sup>. No obstante a que estas acciones pueden enmarcarse como comportamientos socialmente responsables, sólo hasta la década del 50 donde la RS empieza a tomar forma y se dan las primeras iniciativas (Sabogal, 2008; Sarro, Cuesta y Penelas, 2007; Benjumea, 2011).

De acuerdo a lo anterior, es en la década del 50 donde el tema empieza a tomar forma y se inicia el estudio formal de la RS. En efecto, Bowen (1953) postulado por Carroll (1999) como

---

<sup>1</sup> En este sentido, hay algunas situaciones que cabrían dentro del marco de la RS como es el hecho de preocuparse por las condiciones de salud y la calidad de vida de los obreros. (Capó, 2010)

<sup>2</sup> El término ‘filantropía’ posee múltiples connotaciones y si bien los autores de este volumen difieren en el uso del concepto, la mayoría centra su interés en algún aspecto de la donación o el voluntariado organizado.

el “Padre de la Responsabilidad Social Corporativa” (p.268), publicó su libro “*Social Responsibilities of the Businessman*”, iniciando lo que el propio Carroll llamó “*el período moderno de literatura sobre el tema*” y fijando la postura inicial de lo que se convertiría en un largo debate sobre la naturaleza de las responsabilidades empresariales. Se da un cambio de perspectiva en el sentido que se pasa de la persona a la organización en la forma de asumir los problemas (Carroll, 1979, 1999; Wartick y Cochran, 1985).

A partir de 1950 se inician una serie de debates alrededor del concepto de la RS en los negocios y después de 1953 con la publicación del libro de Bowen “*Social Responsibilities of the businessmen*” este campo experimenta un crecimiento significativo y florecen numerosas teorías y enfoques al respecto (Gárriga y Melé, 2004). En el libro, Bowen “estudia la relación entre la sociedad y la empresa, indicando cómo se puede promover la responsabilidad social mediante cambios institucionales, y qué estrategias y políticas empresariales son socialmente responsables (en términos de valores y objetivos sociales)” (Capó, 2010, p.14). En este sentido, Bowen define las responsabilidades sociales como “*las obligaciones de los empresarios para seguir políticas, tomar decisiones o adoptar líneas de acción deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad*” (Bowen, 1953, citado por Capó, 2010, 14).

Posteriormente, entre la década del 60 y 70 se da apertura a mayores espacios de reflexión académica sobre las obligaciones de las empresas con la sociedad. Desde esta perspectiva, uno de los principales debates nace de la conveniencia o no de la aplicación de la RS en el ámbito empresarial, el cual se reflejaba en la discrepancia entre la posición de Friedman (1962) y Frederick (1960) (Citado por Benjumea, 2011, p. 26). Para ésta época se dan dos posturas claramente identificables:

La primera postura defendida por Friedman (1962) argumenta que el único objetivo que debían seguir las compañías era el beneficio empresarial y que los dirigentes de las empresas debían preocuparse únicamente por los intereses de los shareholders<sup>3</sup>. En consecuencia a lo anterior las empresas deben optar sólo por políticas que generen valor para los accionistas y para la firma independientemente del resto de grupos de interés con los que se relacione (Benjumea, 2011, p.26).

---

<sup>3</sup> Los shareholders son los accionistas o dueños de la empresa. Quienes aportan todo el capital monetario.

La segunda postura de Frederick (1960) resalta “la necesidad de tener en cuenta los intereses y las necesidades de todos los grupos relacionados directa o indirectamente con la actividad de la empresa” (Benjumea, 2011, p.26). Aparece entonces el concepto de grupos de interés o stakeholder<sup>4</sup>, término acuñado por parte del Instituto de Investigación de Stanford (Benjumea, 2011) y bajo el cual se propuso que las empresas “*necesitan responsabilizarse de una variedad de stakeholders sin cuyo soporte la organización dejaría de existir*” (Stoney y Winstanley, 2001, citados por Benjumea, 2011, p.26). De lo anterior expuesto se desprende que los beneficios obtenidos por las empresas deberían repartirse entre todos los grupos de interés y generar ventajas para todas las partes involucradas y por lo tanto, este enfoque considera que mediante la Responsabilidad Social, se busque un equilibrio favorable tanto para los propietarios o shareholders como para el resto de los stakeholders.

A partir de los años 90, la expresión RS adquiere una mayor difusión e implementación de sus prácticas en diversos escenarios y organizaciones. El concepto como tal empieza a adquirir un matiz diferente debido a que no sólo basta con mirar aspectos relacionados con la ética de los negocios sino también aspectos de carácter ambiental y laboral en las empresas. A esta época se suma también la creación y publicación de innumerables revistas y magazines alusivos a la ética de los negocios (Sabogal, 2008). Los acontecimientos referidos a escándalos financieros<sup>5</sup> ocurridos a comienzos del siglo XXI marcarían un punto de partida para entender la importancia de la RSE en las organizaciones (Muñoz y Urrutia, 2005). Ante el escenario turbulento de malos manejos en muchas empresas y organizaciones, se podría inferir la necesidad de buscar caminos alternativos que se constituyesen en referentes éticos ante un ambiente de tanta incertidumbre. El desarrollo de conceptos importantes para la RS como el Gobierno Corporativo y la definición de códigos de conducta en las empresas son una muestra de la continua producción académica (Porter y Kramer, 2006).

---

<sup>4</sup> Un stakeholder es “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por la consecución de los propósitos de la empresa” (Mitchell et al, 1997, p.854).

<sup>5</sup> Los escándalos financieros de Enron, Parmalat y otras corporaciones son muestra clara de una gestión sin valores éticos al interior de las organizaciones (Colomina y Hoyos, 2005).

Tabla 1. Elementos de la evolución de la RSE

Tiempo	Descripción
<b>Siglo XIX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia social, obras de caridad efectuadas principalmente por la iglesia y financiadas a través de donaciones privadas</li> </ul>
<b>Comienzos del siglo XX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedad Civil o el crecimiento en la acción del estado tienen una fuerte incidencia en el desarrollo de la "filantropía", impulsada voluntariamente por las empresas a través de donaciones orientadas a instituciones de beneficencia y obras sociales tanto religiosas como laicas.</li> <li>En 1919 la decisión de de la Suprema corte del Estado de Michigan en el caso Dodge vs Ford: la organización de negocios debe responder fundamentalmente a los beneficios de los accionistas.</li> </ul>
<b>Treintas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berle y Means (1932), plantean que la corporación debe comportarse como la mayor institución social.</li> <li>Las actividades sociales de las empresas se formalizan bajo la figura jurídica de las fundaciones de las corporaciones.</li> <li>Desarrollo en numerosos países de legislación destinada a estimular las donaciones privadas.</li> <li>Para Chester Barnard (1938), el propósito de la corporación es servir a la sociedad, el ejecutivo debe pasar ese propósito moral a los empleados.</li> </ul>
<b>Cincuentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se habla de ética empresarial, existen discusiones anteriores en términos de ética y economía, pero son casos aislados.</li> <li>Las preocupaciones por las consecuencias sociales de las actuaciones empresariales llevaron a formular el concepto de la responsabilidad social de la empresa. Se da un cambio de perspectiva: se pasa de la persona a la organización en el tratamiento de los problemas.</li> <li>Publicación del libro "Social Responsibilities of the Businessman" de Howard R. Bowen en 1953.</li> </ul>
<b>Sesentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansión de la reflexión académica sobre las obligaciones de las empresas hacia los diversos grupos sociales, lo mismo que sobre la relación entre desarrollo humano y crecimiento económico.</li> <li>La palabra stakeholder fue acuñada en un memorando interno en el Instituto de Investigación de Stanford en 1963.</li> <li>En 1965 en la Declaración de Delhi se define el modelo de Teoría de Stakeholder.</li> <li>Desarrollo del Business Ethics como especialidad con influencia de Teólogos y pensadores religiosos, algunos profesores de management escriben y enseñan sobre la responsabilidad social de la empresa.</li> <li>Reflexión frente a la Gobernabilidad Corporativa, en cuanto al control de consorcios multinacionales, transparencia y relaciones obrero patronales.</li> </ul>
<b>Setentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de los 70 investigadores de la teoría de sistemas liderados por Russell Ackoff, con una visión de sistema abierto, argumentan que muchos problemas sociales pueden ser resueltos por el rediseño de instituciones fundamentales con el soporte e interacción del sistema de stakeholders.</li> <li>Milton Friedman en 1970 planteó en su artículo "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", que la única responsabilidad social de la empresa sería la de ganar tanto dinero como fuera posible.</li> <li>Dill en 1975 utiliza el concepto stakeholder como una sombrilla para la gerencia estratégica.</li> <li>Harvard Business School trabaja en un proyecto de RSC pragmático llamado el Modelo de RSC.</li> <li>En 1977 la Wharton School empieza un centro de investigación aplicada con el Proyecto Stakeholder, busca desarrollar una teoría de gerencia que permita a los ejecutivos formular e implementar estrategia corporativa en ambientes turbulentos. A finales de los años setenta se va consolidando la ética empresarial como especialidad disciplinar. A partir de entonces la producción académica comenzó a crecer y a sistematizarse formalmente.</li> </ul>
<b>Ochentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 1981 aparece Business and Professional Ethics Journal, editado por el Centre for Applied Ethics de la Universidad de la Florida.</li> <li>En 1982, el Journal of Business Ethics, revista especializada en el campo de la ética empresarial.</li> <li>En 1986 se da un fuerte impulso al tema por los escándalos sucedidos en la presidencia de Ronald Reagan por negocios dudosos, llamados Irangate Scandal. Esto impulsó la creación de cátedras de ética de los negocios y a que se escribieran artículos y libros sobre el tema.</li> <li>1987 se creó en Europa la European Business Ethics Network [EBEN].</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Japón el ministro de justicia Hasegawa se veía involucrado en problemas de corrupción en 1988.</li> <li>• En 1988 se publica el libro “ética y management” de Blanchard y Peale.</li> <li>• Concepto de “inversión social”, las acciones de las empresas en materia social no deben ser asistencialistas, sino que deben promover el desarrollo de las comunidades en un sentido amplio y no contentarse con la mera satisfacción de necesidades.</li> <li>• Etica degli affari, editada por la revista L’Impresa, en 1987, y que después se convirtió en Etica degli affari e delle professioni.</li> </ul>
<b>Noventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comienza a utilizarse la expresión “Responsabilidad Social Empresarial”, con la acepción actual.</li> <li>• Difusión del concepto de RSE y una creciente implementación de sus prácticas por empresas y otro tipo de organizaciones.</li> <li>• En 1991 se publica la revista Business Ethics Quaterly, editada por la Society for Busines Ethics.</li> <li>• En 1992 se crea la Business Ethics An European Review, editada por la London Business School.</li> <li>• Denuncia de New York Times en 1990 de prácticas laborales abusivas de Nike para algunos proveedores indonesios, esto trajo boicots de los consumidores.</li> <li>• Protestas de Geenpeace por el hundimiento de Brent Spar en el mar del norte por parte de Shell Oil en 1995.</li> </ul>
<b>Comienzos del siglo XXI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los escándalos financieros de Enron, Parmalat y otras corporaciones han mostrado las graves consecuencias de una gestión sin valores éticos.</li> <li>• En el Consejo Europeo de Gotemburgo en 2001 se acuerda el Libro Verde de la Unión Europea.</li> <li>• Desarrollo de conceptos importantes para la RSE como el Gobierno Corporativo y la definición de códigos de conducta en las organizaciones.</li> <li>• C.K. Prahalad (2005) publica el libro: The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits.</li> <li>• Porter, M. y Kramer, M (2006) publican “Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Gana el premio a mejor artículo de negocios.</li> <li>• Se incluye en el análisis la globalización y el modelo de producción capitalista. En 2007 se da la Iniciativa las Escuelas de Negocio para adherir al Pacto Global, con los Principios para una Educación Responsable.</li> </ul>

Fuente: Sabogal (2008, P.183)

## 1.2. Evolución del concepto de RS

A partir de los planteamientos de Bowen (1953) se inicia un proceso de crecimiento conceptual de la RS. A continuación se hace una breve descripción de todo el proceso de construcción y evolución de dicho concepto desde el ámbito académico, empresarial e institucional (Capó, 2010).

### 1.2.1. Evolución del concepto de RS desde el ámbito académico

De acuerdo con Capó (2010), las primeras contribuciones de carácter académico corresponden a Davis (1960), quien define la RS como “las decisiones y acciones de los empresarios llevadas a cabo, al menos parcialmente, por razones más allá del interés económico o técnico” (p.17) y luego hace referencia a otros teóricos que también hacen aportes interesantes como lo son



Frederick (1960) y McGuire (1963), donde destaca que en especial este último reconoce la importancia de las obligaciones económicas, pero “también aborda una visión más amplia acerca de las responsabilidades de la empresa” (p.17) en relación con la sociedad.

Por su parte Carroll (1979) afirma que una definición completa de la RS comprende cuatro aspectos que abarcan todo tipo de obligaciones que tiene una empresa para con la sociedad, estas son: responsabilidades económicas, responsabilidades legales, responsabilidades éticas y las responsabilidades a discreción del negocio.

En la década del 70 se continuaría la producción académica en un intento por formalizar y entender el significado de la RS. La publicación de numerosos artículos, revistas especializadas y libros sobre el tema se hizo evidente pero también continuaba el debate sobre la conveniencia o no que las empresas incorporen esas prácticas de RS (Capó, 2010). Por su parte Davis (1973) analizó los argumentos tanto a favor como en contra de la RS en las empresas. A favor, Davis resalta el valor que adquiriría la empresa en el largo plazo, la imagen pública que se proyectaría y la posibilidad de que la misma empresa se mantenga en tanto sea la ella misma la que provea de servicios a la sociedad, y en contra que propone resalta el elevado costo que tendría para la empresa la participación social, la maximización del beneficio y el riesgo a perder de vista el principal objetivo de la empresa, y además “afirma que la empresa no es socialmente responsable si solamente cumple con los mínimos requeridos por la ley” (p.18).

Además de las contribuciones de Davis mencionadas con anterioridad, hacia mediados de los años 70 se observan estudios tempranos como el de Bowman y Haire (1975) orientado a explicar el grado de extensión de la RS en el plano empresarial. A pesar de que dicho estudios buscaban analizar las diversas actividades que las organizaciones empresariales orientaban hacia el ámbito social, nunca ofrecieron una definición del concepto (Oxford University Press, 2008). Luego en 1976 Holmes “realiza un estudio en el que recoge las opiniones y percepciones de los ejecutivos de las empresas en cuestiones de RS” (Capó, 2010, p.21). En este estudio tampoco existió la presencia de una definición clara de lo que representaba la responsabilidad social en la empresa, sino que solamente evaluaba el acuerdo o desacuerdo de los ejecutivos en relación a una lista de enunciados (Oxford University Press, 2008), aún así, esta autora apreció “un cambio de actitud importante por parte de los directivos, quienes ya preveían que los esfuerzos sociales de sus empresas tendrían más efectos positivos que negativos” (Capó,

2010, p.21), La percepción de Holmes es importante ya que ve en la RS un modelo para generar valor en la empresa.

Luego en la década de los años 80 autores como Wartich y Cochran (1985) extienden el concepto de Carroll relacionado con la RS y plantean que este se soporta en la responsabilidad social, en los procesos de sensibilidad social y en políticas de gestión de problemas. (Gárriga y Melé, 2004). Al mismo tiempo, de acuerdo con Capó (2010), Thomas Jones definió la RS como *“la noción de que las empresas tienen una obligación con los grupos constitutivos de la sociedad además de los accionistas, y más allá de lo que prescribe la ley o los contratos”* (p.23), y como un *“esfuerzo voluntario por parte de los directivos de las empresas para responder a un amplio rango de necesidades sociales”* (p.23), y una de sus principales aportes relacionados con la definición que promovía es que enfatizó en la RSE fuese vista como un proceso, redefiniendo el concepto (Oxford University Press, 2008).

Es también en este mismo período, cuando a partir de la publicación de Freeman en 1984 conocida como *“Strategic Management: A Stakeholders Approach”* traducido al español como *“Gerenciamiento Estratégico: Un Enfoque desde los Stakeholders”*, se sientan las bases para la gestión de las partes interesadas, la administración de sus necesidades y la integración de las demandas sociales con las actividades empresariales (Gárriga y Melé, 2004).

En las décadas posteriores, a finales del siglo XX y en los inicios del siglo XXI, continúa el desarrollo de conceptos relacionados con la responsabilidad social empresarial como la teoría de *stakeholders* y los principios del desarrollo sostenible (Capó, 2010). En este mismo sentido, Kranz y Castello (2005) indican que con el cambio en los procesos de información que involucran a las partes interesadas externas de una empresa, se ha hecho manifiesto el interés de los directivos por conocer la percepción sobre sus prácticas de RS.

En el mismo orden de ideas Capó (2010) comenta que

Freeman (2001) expone que las empresas y sus directivos deben buscar relaciones equilibradas con los stakeholders y para ello deben colaborar con ellos e involucrarlos en los procesos formales de la organización. Por tanto los gestores de las empresas deberán *“explorar activamente sus relaciones con todas las partes interesadas con el fin de desarrollar sus estrategias de negocio”*. (p.25)

Los aportes académicos que se dieron a comienzos del siglo XXI analizan ampliamente la relación de la RS con las estrategias empresariales, y “Otro aspecto destacable durante este período es el aumento de las contribuciones por parte de numerosos autores en estudios que

buscan las relaciones entre el desarrollo de la RS y el desarrollo empresarial” (Capó, 2010, p.26).

### **1.2.2. Evolución del concepto de RS desde el ámbito empresarial.**

El concepto de Responsabilidad Social, en concordancia con Capó (2010) ha pasado por un proceso de aceptación e incorporación evidente en el campo empresarial, que tuvo sus primeros inicios en los años 50, cuando los empresarios desarrollaban prácticas y acciones filantrópicas a partir de motivaciones personales. Posteriormente, en los 60 se comienza a reclamar un mayor compromiso de las empresas hacia las partes involucradas externas, “así como la incorporación de aspectos sociales en su funcionamiento” (p.28). Es durante este periodo que surge un amplio debate entre quienes se encontraban a favor de la RS y autores como Friedman que sostenían que “la empresa únicamente debe preocuparse por incrementar sus beneficios” (p.28).

Luego, en 1970 el Comité para el Desarrollo Económico<sup>6</sup> (CED) había realizado un informe en el cual se señala que la mayoría de las empresas entienden que los negocios tienen ahora una obligación moral de ayudar a otras grandes instituciones para lograr el progreso social, incluso a costa de las utilidades, con lo cual se persigue no sólo que no se siga invadiendo el mercado de productos, sino que se busquen mejores niveles de vida para la sociedad. Este cambio surge en Estados Unidos, pero luego es extendido por Europa a partir de la presión ejercida por las partes interesadas internas (Capó, 2010).

En los años 90 en palabras de Capó (2010) hay *“un relanzamiento del interés por la responsabilidad y el balance social en estos últimos años del siglo XX y principios del XXI”* (p.30). Es allí donde “se produce un resurgimiento del interés de la Responsabilidad Social en las empresas” (p.30), y de acuerdo con el autor, en parte, el interés es despertado, porque surge la conciencia en la cual la RS puede tratarse como una ventaja competitiva y no solamente como un elemento generador de costos.

---

<sup>6</sup> “Constituido principalmente por los altos ejecutivos de las corporaciones norteamericanas más importantes, y que en 1971 hicieron un llamamiento a las empresas para que asumieran más responsabilidades con la sociedad”. (Capó, 2010, p. 29)

Desde un punto de vista externo a las empresas, otro de los posibles motivos que impulsaron la RS, fue el surgimiento de escándalos como el caso de fraude y falsificación de balances de la empresa internacional Parmalat en Europa, el de corrupción en la empresa de energía Enron en Norte América y otros tantos más alrededor del mundo lo que provocó el despertar del interés de la sociedad por las prácticas y actividades económicas desarrolladas en el mundo empresarial (Muñoz y Urrutia, 2005). Lo anterior, sumado al deterioro ambiental ocasionado por acciones industriales irresponsables, “provocaron un aumento de la desconfianza por parte de los consumidores hacia las empresas, así como una exigencia cada vez mayor de transparencia informativa sobre sus actividades” (Capó, 2010, p.30).

Por su parte, Porter y Kramer (2006) plantean que el enfoque de responsabilidad social está tan alejado de los negocios, que se pierden grandes oportunidades para beneficiar a la sociedad y aunque manifiestan que la dependencia entre la sociedad y las empresas puede sonar a cliché, es la creencia fundamental que permitía desvanecer la confusión alrededor del concepto (p.78).

Contrariamente a la confusión que expresan Porter y Kramer (2006), Capó (2010) considera que

Hoy en día este interés por parte de las empresas se ha traducido en un notable incremento de las actuaciones en el ámbito de la RS tanto a nivel empresarial como institucional. Basta con revisar la cantidad de artículos de prensa que se han publicado en los últimos años, o el número de empresas que realizan informes de RS, la proliferación de observatorios por parte de diversas fundaciones y organismos con el propósito de analizar y realizar un seguimiento de la implantación y desarrollo de la RS o incluso, números portales web que hacen alusión a la RS de empresas y corporaciones (p. 31)

Scholtens (2009), comenta que los bancos actúan como intermediario financiero en la sociedad, y es por esto que tienen un alto impacto sobre ella, por lo cual indica que la RS está consiguiendo una noción bien establecida en la industria bancaria. A la necesidad de medir tales impactos, no solo del sector financiero, sino de todos los sectores económicos en general, podría atribuirse la proliferación actual de Índices de Sostenibilidad, que "evalúan las actividades empresariales en términos económicos, sociales, medioambientales y de gobierno corporativo. Dichos índices “proporcionan información a los inversores socialmente responsables para la creación de sus portfolios de inversión” (Capó, 2010, p.32). Entre los diferentes índices cabe destacar Dow Jones Sustainability Index, Ethibel Sustainability Index, Ethibel Sustainability Index, FTSE4Good.

Tabla 2. Índices en materia de RSE

Grupo	Iniciativa	Descripción	Principios y directrices globales
Índices	DJSI	Índice de sostenibilidad de Down Jones	✓ Aplicación de criterios para valorar las oportunidades y riesgos derivados de las dimensiones económica, social y ambiental.
	FTSE4 Good	Es un índice de London Stock Exchange y The Financial Times Limited y es utilizada por FTSE.	✓ Desempeño de las compañías, inversiones a través del reconocimiento de estándares de responsabilidad corporativa globales. ✓ Criterios de selección de un marco de sostenibilidad ambiental y social, incluye relación con stakeholders y respeto de derechos humanos y laborales.

Fuente Sabogal 2008

### 1.2.3. Evolución del concepto de RS desde el ámbito institucional.

Durante las últimas décadas, la presión de los *stakeholders* ha desencadenado el desarrollo de diversas iniciativas tanto a nivel normativo como legal que promuevan la RS. Una de estas iniciativas se dio en los 70 en las Naciones Unidas, en este organismo se propuso un código para las empresas transnacionales, para ello se creó una comisión especial cuyo propósito era desarrollar un marco legal mediante el cual las empresas estuvieran sometidas a unas reglas universales. Este primer intento fue fallido debido a que encontró empresarios que no estaban de acuerdo con esas políticas en especial en Estados Unidos (Capó, 2010).

Posteriormente nuevos intentos se llevaron a la OIT y a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE donde se lograron importantes acuerdos en materia de principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable. (Capó, 2010) En esta misma línea pero a nivel ambiental, la Comisión Mundial Para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU incorporan el término “*Desarrollo Sostenible*<sup>7</sup>” definiéndolo como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias” (Comisión de Bruntland, 1987, citada por Gallopín, 2003, p.23).

<sup>7</sup> El Informe Brundtland en 1987 acuñó el término “ Desarrollo Sostenible” como una medida para cuidar y proteger el medio ambiente (Gallopín, 2003).

De igual manera, otras dos iniciativas internacionales llevadas a cabo fueron Ley Sarbanes Oxley en Estados Unidos y el informe King II en Sudáfrica. Respecto a la primera, nace como respuesta a los escándalos de corrupción e inadecuados manejos contables que afectaron las empresas estadounidenses. Su política abarca textos de buen gobierno corporativo, responsabilidad de los gerentes y temas de transparencia. En cuanto al Informe King II, este informe hace énfasis en la atención a las demandas de los stakeholders en el aspecto financiero, social y ambiental (Capó, 2010).

Para el caso europeo, se han suscitado diferentes situaciones en países como Reino Unido, Francia y España que han motivado la creación de leyes o códigos de conducta en el campo de la RSE. Y es de destacar que para el “conjunto de la Unión Europea, en los últimos años la Responsabilidad Social ha adquirido una importancia manifiesta en las políticas y en las prioridades de la Unión.” (Capó, 2010, p.39). Un claro ejemplo de lo anteriormente expuesto, se refleja cuando en 2005, la Comisión Europea “reconoció que la RSE puede desempeñar una función clave a la hora de contribuir al desarrollo sostenible y reforzar al mismo tiempo el potencial innovador y la competitividad de Europa” (p.40), y más adelante dicha institución, en 2008, afirma que esta tiene un efecto positivo en la empresas, “especialmente en el caso de los recursos humanos, la gestión del riesgo, la reputación, y la innovación” (p.40).

Para Capó (2010), existe “un amplio desarrollo a nivel normativo y de recomendaciones elaboradas desde diversas instituciones con el fin de regular y establecer unas líneas directrices en materia de Responsabilidad Social” (p.41). Además, en primera instancia, destaca algunas de las publicaciones que han servido como guía para el desarrollo de la RSE, estas son:

- La Declaración Tripartita de la OIT (1977, revisada en 2000).
- Las guías de la OCDE para las Multinacionales (1976, revisada en 2000).
- El Pacto Mundial de Naciones Unidas (2000).

En segunda instancia, Capó (2010), destaca los textos dirigidos especialmente a los estados y sus gobiernos:

- La declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (1948).
- International Convention on Civil and Political Rights (1966).
- International Convention on Economic, Social and Cultural Rights (1966).

- The Council of Europe Convention for Protection of Human Rights and Fundamental Principles (1950).
- EU Charter of Fundamental Rights (2000).
- The ILO Declaration on fundamental principles and rights at work (1998).
- Rio Declaration on Environment and Development (1992).
- Johannesburg Declaration and its Action Plan for Implementation (2002).
- The EU Sustainable Development Strategy, as adopted by the European Council at the Gothenburg Summit (2001).

A continuación, se relacionan algunos estándares desarrollo en el marco de la Responsabilidad Social.

Tabla 3. Estándares en materia de RSE

Grupo	Iniciativa	Descripción		Principios y directrices globales
Estándares	Boston College	Ciudadanía corporativa.	✓	Estándares de autoevaluación e instrumentos de planificación.
			✓	Desarrollo de estándares de excelencia para una estrategia de ciudadanía corporativa.
	Instituto Ethos	Asociación de empresas	✓	Conjunto de indicadores de RS: valores y transparencia, lugar de trabajo, medio ambiente, proveedores.
			✓	Gobierno, consumidores, clientes, comunidad y sociedad.
	SA 8000 del 2001	Social Accountability diseño y difusión de estándares globales voluntarios. Sistema basado en principios de credibilidad, verificación y transparencia de las relaciones laborales dentro de la empresa.	✓	Se estructura en nueve capítulos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo infantil.</li> <li>• Trabajos forzados.</li> <li>• Salud y seguridad en el trabajo.</li> <li>• Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva.</li> <li>• Discriminación.</li> <li>• Horario de trabajo.</li> <li>• Remuneración.</li> <li>• Sistemas de gestión.</li> </ul>
AA 1000 del 2003	Norma del Instituto para la Accountability Social y la Ética.	✓	Es una norma de libre acceso que busca asegurar la credibilidad de los informes sobre RSE.	
ISO 14000	Norma de la ISO referente a los Sistemas de Gestión Ambiental.	✓	Gestión ambiental total o parcial de la empresa, permite homogenizar los estándares de gestión ambiental.	

Fuente Sabogal (2008)

### 1.3 Clasificación para las actividades de RSE

De acuerdo con Benjumea (2011), existen múltiples investigaciones cuyo tema central es la RSE (véanse Carroll, 1999; Garriga y Melé, 2004; Gerde y Wokutch, 1998; Joyner y Payne, 2002; Lantos, 2001; McWilliams et al., 2006a; Murphy, 1978; Nasi et al., 1997; Sethi, 1995; Watson y MacKay, 2003; Wartick y Cochran, 1985; Van Marrewijk, 2003a; Windsor, 2006; Wood, 1991a y 1991b; Zenisek, 1979). No obstante, muchas de estas teorías tienen como principal objetivo clasificar las actividades de RSE como el caso de Carroll (1991) y Garriga y Melé (2004) (p.29).

Carroll (1991), por ejemplo, explica que es posible distinguir cuatro tipos de acciones en responsabilidad social que gestionan las empresas vistas como una pirámide según lo muestra la Ilustración 1. Las cuatro clases de responsabilidades son: económicas, legales, éticas y filantrópicas.

**Las responsabilidades económicas** se encuentran en la base de la pirámide, puesto que en principio las empresas han sido creadas con el objeto de proveer bienes y servicios que los consumidores necesitan y cuyo principal incentivo inicial son los beneficios que se esperan obtener. Uno de los elementos contenidos en este espacio de la pirámide es el considerar ser tan rentables como sea posible.

**Las responsabilidades legales** están en la segunda posición de la pirámide puesto que se espera que las empresas cumplan con la ley y las regulaciones estatales, así como con las reglas básicas según las cuales deben operar los negocios. Uno de sus componentes, contempla la importancia de que los bienes o servicios ofrecidos cumplan los requerimientos mínimos legales.

En el tercer escalón aparecen **las responsabilidades éticas** que se refieren a la obligación de hacer lo correcto, justo y razonable, así como de evitar o minimizar el daño a los *stakeholders*. De sus componentes se destaca que el desempeño empresarial debe ser consistente con las expectativas morales y éticas de la sociedad.

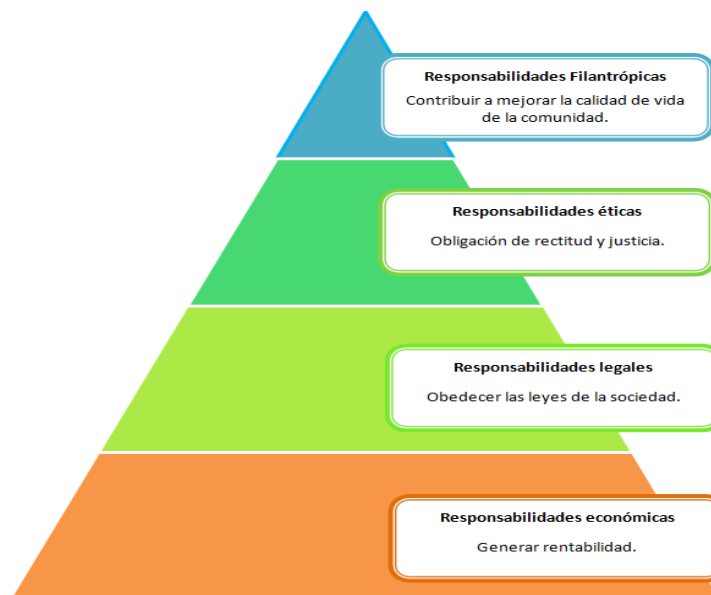
En la cúspide de la pirámide se encuentran **las responsabilidades filantrópicas** que comprenden aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. Estas acciones incluyen el involucramiento activo de las



empresas en actividades o programas que promueven el bienestar social y mejoren la calidad de vida de la población. Sus componentes se orientan hacia la importancia de efectuar acciones caritativas y proyectos voluntarios.

La diferencia entre las responsabilidades éticas y filantrópicas está en que las primeras surgen porque la empresa quiere cumplir con las normas éticas de la sociedad; mientras que las segundas no son una norma esperada en un sentido ético o moral, sino que representan más bien una actividad voluntaria de parte de las empresas (Carroll, 1991).

Ilustración 1. Pirámide de Carroll



Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1991, p.40).

La clasificación de Garriga y Melé, (2004) estudia diferentes tipos de RSE en torno a cuatro grupos de teorías: Instrumentales, Integradoras, de Carácter Político, y sobre Ética y Moral. A continuación se describe a cada uno de los grupos de teorías.

La teoría instrumental está orientada hacia la consecución de los objetivos económicos aparecen como fundamental los objetivos económicos alcanzados a través de las actividades sociales, y comprende los enfoques de maximización de utilidades para los accionistas, la creación de estrategias para lograr ventaja competitiva y el marketing relacionado con alguna

causa que podría ser de naturaleza altruista. Los principales trabajos y autores representativos de esta teoría son: Friedman (1970); Hart (1995); Lutz (1996); Hart & Christensen (2002); Jensen (2000); Murray & Montanari (1986); Porter y Kramer (2002); Prahalad (2005); Prahalad y Hammond (2002); Varadarajany Menon (1988); (Garriga y Melé, 2004).

Desde la teoría política, se fundamenta en el uso responsable del poder. Comprende los enfoques de institucionalismo corporativo, la teoría del contrato social integrativo y la ciudadanía corporativa. Todas ellas comparten su enfoque “en las interacciones y conexiones entre las empresas y la sociedad y en el poder y la posición de las empresas y su inherente responsabilidad” (Garriga y Melé, 2004, citados por Benjumea, 2011, p. 30). Entre los principales trabajos y autores que representan esta teoría se pueden mencionar a Donaldson y Dunfee (1994 y 1999); Matten y Crane (2003); (Garriga y Melé, 2004).

En la teoría integrativa se identifican aspectos vinculados con los asuntos administrativos, las responsabilidades públicas, la gestión de los grupos de interés y el desempeño social de la corporación. Entre los aspectos que caracterizan esta teoría se encuentran los temas de política pública y las leyes referentes al desempeño social, la identificación de los balances entre la empresa y sus grupos de interés, la legitimación social de los actores de las organizaciones y los procesos organizacionales articulados a lo social y lo político desde el punto de vista de su impacto. Entre los principales exponentes de este enfoque figuran Ackerman (1973); Carroll (1979); Jones (1980); Mitchell et ál. (1997); Preston y Post (1981); (Garriga y Melé, 2004).

La teoría ética abarca temas como la orientación hacia lo correcto, hacia una sociedad mejor. Para ello trabaja sobre la teoría normativa de los grupos de interés, el desarrollo sostenible y el bien común. La idea de la sostenibilidad y las presentes y nuevas generaciones son una importante preocupación de esta teoría que se refleja en los trabajos de Evan y Freeman (1988); Freeman (1984 y 1994); Freeman y Phillips (2002); Melé (2002).

## CAPÍTULO II ESTADO DEL ARTE

### 2.1. Estado del arte de la RSE en el contexto bancario

La producción intelectual acerca de la RSE el sector bancario ha venido en aumento. Los estudios muestran que hay un enorme interés en conocer las acciones socialmente responsables de las entidades financieras sobre todo en Europa y Estados Unidos. Para el caso de América Latina los estudios no son tan numerosos y en la mayoría de los casos se concentran en estudiar la manera o forma como las entidades bancarias divulgan sus informes sociales (Duque y Martínez, 2012).

Por su parte, en el continente africano y asiático, algunas investigaciones de carácter islámico<sup>8</sup> dejan entrever que hay una preocupación latente por la función social de cada institución bancaria. Los resultados demuestran que los informes de gestión divulgados por cada banco revelan menos información de la esperada, por ejemplo aspectos laborales para el género femenino, esto demuestra que las cuestiones en materia de RSE no son de gran preocupación para la mayoría de estos bancos y también es evidente la necesidad de desarrollar un estándar en que permita mejorar su imagen y reputación (Farook y Lanis, 2007).

En estudios de la banca internacional, como el de Scholtens (2009), que cubre Norte América, Europa y el Pacífico, se manifiesta que la conciencia en cuanto a responsabilidad social empresarial se refiere se encuentra en crecimiento, y ha aumentado la presentación de informes sociales, y la adopción de códigos internacionales y de ética, además las actividades financieras buscan apuntar hacia el desarrollo sostenible en algunos casos. No obstante, algunos autores como Sarro, Cuesta y Penelas (2007) hacen hincapié en la importancia de una conciencia corporativa financiera “puesto que juegan un papel activo en el desarrollo económico y social de los países al tener capacidad de seleccionar proyectos de inversión y consumo” (p.1929).

---

<sup>8</sup> Los Bancos Islámicos que se analizaron en este estudio corresponden a países de Religión Islámica entre los que destaca Bangladesh, Jordania, Kuwait, Malasia, Qatar, Turquía. Cabe resaltar que se analizaron alrededor de 47 bancos distribuidos en 14 países (Farook y Lanis, 2005,217).

Sobre la responsabilidad social al interior del sector bancario africano, hay estudios como el de Barako y Brown (2008) desarrollado en los bancos de Kenia. En este estudio, se percibe una escasa divulgación social corporativa, que puede estar relacionado con el carácter voluntario de la aplicación de prácticas de este tipo, reflejándose en los pocos bancos con programas de responsabilidad social. En contraste resaltan que en estudios anteriores se han hecho hallazgos que reflejan un alto nivel de representación de la mujer en los consejos directivos, lo cual puede mejorar la comunicación corporativa al incluir diferentes opiniones y perspectivas.

Los estudios sobre responsabilidad social en la banca colombiana son escasos. Los hallazgos se centran en las prácticas encaminadas hacia el aumento de la bancarización y los servicios financieros (Duque y Martínez, 2012). Un ejemplo de lo antes mencionado, es el trabajo presentado por Niño y Llorente (2009) en el que se evalúa el estado de la RSE en el sector bancario en general y se describen “los esfuerzos y dificultades que enfrenta el sector financiero para aumentar sus niveles de bancarización” (p.2) (Niño y Llorente, 2009). Por otro lado, también algunas entidades han propuesto un estilo diferente implementando un modelo de gestión financiera basado en la ecoeficiencia para que los establecimientos en Colombia comiencen a incorporar en su estrategia de negocios los asuntos ambientales y sea posible su proyección hacia los demás actores sociales (Duque y Martínez, 2012).

Otro estudio en Colombia destaca las ventajas de alcanzar altos estándares de formación, desarrollo humano y familiar de los empleados al interior de los bancos. Tales acciones son tomadas como política corporativa a partir de tres principios que son orientación al bien común, principio organizativo y de prudencia directiva, y el principio de gestión del riesgo, los cuales terminan por traducirse en ventaja competitiva para la empresa y se convierte en la clave para formar relaciones con los *stakeholders* (González, 2008,69).

Adicionalmente, Echeverry y Fonseca (2006) argumentan que “un buen funcionamiento del sistema financiero tiene un efecto positivo sobre la asignación de recursos en la sociedad, sobre su capacidad de discriminar entre proyectos de inversión, evaluar clientes potenciales y permitirles explotar oportunidades, aumentar la productividad de la economía y lograr mayores tasas de crecimiento” (p.6), y comentan no hay literatura suficiente que ilustre “el impacto del sector financiero sobre el desarrollo social, el aumento de la productividad y la creación de empresa entre la población menos favorecida” (p.6) (Echeverry y Fonseca, 2006).

Colombia es un país que ha alcanzado en los últimos años un importante desarrollo financiero que lo ha catapultado como una economía sólida para la inversión de la banca extranjera. Hasta hace pocos años, las entidades del sector financiero eran fuertemente criticadas por la alta rentabilidad y su aparente “frialdad” ante los altos índices de pobreza, exclusión social, desempleo e injusticia social. En este sentido, se han dado pasos importantes para lograr una imagen favorable de la banca colombiana y mejorar la percepción que se tiene específicamente en el sector comercio, donde el impacto es positivo (Asobancaria, 2011).

## **CAPÍTULO III SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO**

### **3.1. Historia del sector financiero y bancario en Colombia**

Según Caballero y Urrutia (2006), la historia del sector financiero en un país está siempre ligada a la historia de su sociedad y su economía. En este sentido, el sector financiero colombiano responde a la evolución de las ideas y de la economía colombiana a lo largo de doscientos años de vida independiente. Esta evolución se inicia con los rudimentarios esquemas de crédito heredados de la Colonia y termina con el sistema actual, después de vivir las experiencias de la banca libre, de la banca centrada en la operación de corto plazo, de la banca de fomento, de la banca estatal y de la banca especializada, hasta llegar a la banca universal de hoy en día.

Es en la época colonial donde se dan los primeros mecanismos de ahorro y crédito. Hubo, desde luego, quien recibía dinero a interés y lo prestaba para ganar un margen de intermediación. La Iglesia Católica, confundida con la Corona española, estableció maneras para otorgar crédito a través de una especie de hipoteca de los inmuebles: la “capellanía”, mediante la cual algunos bienes quedaban sujetos al cumplimiento de misas y de otros compromisos religiosos (Caballero y Urrutia, 2006).

El primer intento de entidad bancaria llamada “Compañía de Giro y Descuento”, fue fundada en abril de 1841 por Judas Tadeo Landínez, quien se dedicó a especular con bonos y otros papeles oficiales en negocios de tipo mercantil e inmuebles. Landínez creó una institución en la cual se pagaba grandes “réditos, lo que desbordó el interés de los bogotanos” (Mora, Serna y Serna, 2011, p.34) además,

Las garantías ofrecidas fueron hipotecas, letras y pagarés, que por ser negociables y endosables, circulaban entre los bogotanos como auténticos billetes de banco. Vaticinado desde un comienzo el ocaso de este sistema, el primero de enero de 1842 se dio su desmoronamiento; esta quiebra aplazó por varios años la consolidación de la actividad financiera (p.34).

La banca comercial propiamente dicha se iniciaría en los años sesenta del siglo XIX cuando la economía comenzó a vincularse con el extranjero a través de las exportaciones agrícolas. Se implantó el modelo conocido como de “banca libre” bajo el cual, en ausencia de un banco central y de la regulación estatal, los mismos bancos eran responsables de que se mantuviera la confianza del público en los billetes convertibles en oro, que emitían en un ambiente de libre competencia. En 1870 se creó el Banco de Bogotá y en 1874 el Banco de Colombia (Mora et all, 2011, p. 34).

El período de la “banca libre” duró poco tiempo. En 1880, la ley autorizó al presidente Núñez para organizar el Banco Nacional como agente financiero del gobierno central; los bancos privados fueron obligados en ese momento a aceptar los billetes emitidos por el Banco Nacional. Este nunca fue un banco central; fue un banco del gobierno, que le prestaba dinero y que comenzó a emitir billetes sin respaldo en oro lo que habría de provocar un escándalo político de grandes dimensiones. En los años noventa el gobierno decidió cerrarlo. Vino después la Guerra de los Mil Días y un gran desorden monetario que desembocó en la hiperinflación de principios del siglo XX (Caballero y Urrutia, 2006).

Solamente hasta 1923 el gobierno del presidente Pedro Nel Ospina invitó a una misión extranjera, presidida por el profesor Edwin Kemmerer<sup>9</sup> de la Universidad de Princeton de los Estados Unidos para que organizara la moneda y las finanzas públicas nacionales; se creó en ese año el Banco de la República. En 1923 se creó, también, la Superintendencia Bancaria para regular y supervisar el incipiente sistema bancario nacional, que ya se había visto apuntalado por el establecimiento en Colombia de sucursales de bancos extranjeros, como el First National Citibank, el Royal Bank of Canadá o el Banco Francés e italiano (Caballero y Urrutia, 2006).

---

<sup>9</sup> Misión Kemmerer. La primera actividad de esta misión Kemmerer fue el estudio de nuestra realidad económica mediante el contacto y discusión con cámaras de comercio, sociedades de agricultores y agentes oficiosos regionales. Luego, sin que se tratara de un trasplante de normas y organización vigentes en otras economías ni de innovación total, la misión condujo al ordenamiento de lo aprovechable en las leyes dictadas el año anterior, como base para la elaboración del estatuto orgánico de la entidad que iba a nacer. Consultado en <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/misi-n-kemmerer>

El Banco de la República era una necesidad para la expansión de la economía. A partir de 1923 comenzaron a entrar los US\$ 25.0 millones provenientes de la indemnización que el gobierno de los Estados Unidos reconoció al de Colombia por la pérdida de Panamá, que había ocurrido en 1903, lo cual abrió el crédito externo para el país. La producción y las exportaciones de café se incrementaban aceleradamente y había comenzado un proceso de industrialización y de urbanización (Caballero y Urrutia, 2006).

En 1928 se crearía la Bolsa de Bogotá para apoyar la capitalización de las empresas manufactureras y los mismos bancos. Los bancos comerciales se concentraron hasta los años cincuenta en el crédito de corto plazo para agricultores e industriales. En los principios de los años treinta, se crearon dos entidades bancarias que habrían de convertirse en emblemas colombianos en el siglo XX: La Caja de Crédito Agrario Industrial y Minero y el Banco Central Hipotecario. Ambas se liquidaron setenta años más tarde, como consecuencia de la crisis financiera de fin de siglo (Mora et al, 2011, p. 42).

En la primera mitad de los años cincuenta se fundaron los bancos estatales orientados a la financiación de sectores específicos, como el Popular, el Ganadero y el Cafetero. A finales de esta década y principios de la del sesenta, hicieron su aparición las corporaciones financieras con el objeto de realizar inversiones en los sectores productivos. Los empresarios se juntaron para fundar corporaciones; surgieron así la Colombiana –única que existe en la actualidad–; la Nacional, en Medellín; la del Valle, en el Valle del Cauca; la del Norte, en Barranquilla, y la de Caldas, en Manizales (Mora et al, 2011, p. 43).

Y en la década de los años setenta se autorizó la creación de otra entidad especializada, esta vez en la captación de recursos de ahorro para destinarlos a la construcción de vivienda: las corporaciones de ahorro y vivienda, eje del sistema de ahorro de valor constante, que se conoció hasta fines del siglo como el sistema UPAC. Los nombres de estas entidades se popularizaron rápidamente, como Davivienda, Granahorrar, Concasa, Conavi, Corpavi, Colpatria, Colmena o Ahorramás. A finales de los setenta, por último, se formalizaron los intermediarios financieros extra bancarios, dedicados a la financiación de crédito de consumo, al transformarse en compañías de financiamiento comercial (Caballero y Urrutia, 2006).

El sistema financiero se fue conformando a partir de los años cincuenta del siglo XX como uno de entidades especializadas en la financiación de los distintos sectores. En los años

noventa, sin embargo, se inició la transición hacia un sistema de banca universal, centrado en los bancos comerciales. Las crisis financieras –la de los ochenta y la de fin de siglo, la más profunda de todas– dieron lugar a procesos de cierre de entidades y de fusiones y adquisiciones entre ellas, lo cual facilitó la consolidación y el reforzamiento del sistema en los principios del siglo XXI. La apertura a la inversión extranjera en el sector financiero de los años noventa impulsó, igualmente, la transformación del sector financiero en Colombia (Caballero y Urrutia, 2006).

A continuación, se nombran los bancos más importantes que se han consolidado en Colombia a septiembre de 2011: Bancolombia S. A., Banco Agrario de Colombia S. A., Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S. A. (antes BBVA Banco Ganadero), Banco Caja Social BCSC, Banco de Bogotá, Banco Colpatría Multibanca Colpatría S. A., Banco Comercial AV Villas S. A., Banco Coomeva S. A., Banco Davivienda, Banco de las Microfinanzas - Bancamía S. A., Banco de Occidente, Banco Falabella S. A., Banco Finandina S. A. o Finandina Establecimiento Bancario, Banco GNB Sudameris S. A., Banco Pichincha S. A., Banco Popular, Banco ProCredit Colombia S. A., Banco Santander Colombia S. A., Banco WWB S. A., Citibank, Helm Bank S. A. (anteriormente: Banco de Crédito), HSBC Colombia S. A., Scotiabank Colombia S. A. (Asobancaria, 2012b).

### **3.2. Reseña histórica del Banco BBVA**

“En 1998 se fusiona el Banco Bilbao y el Banco de Vizcaya para crear BBV y a finales de 1999 se fusiona éste con el Banco Argentaria estableciendo la marca BBVA. Como consecuencia de lo anterior, este grupo adquiere un tamaño importante, fuerte solvencia patrimonial y gran estructura financiera, convirtiéndose en uno de los bancos más fuertes de España” (Duque y Martínez, 2012,178).

En 1996, el Banco Ganadero, una entidad financiera de economía mixta (con participación del Gobierno y de inversionistas particulares) que fue fundada en 1956 para fomentar la industria agropecuaria colombiana, se fusionó con el Banco Bilbao Vizcaya que obtuvo el 40% del capital accionario de éste. El banco español asumió el control total del Banco Ganadero en 1998, cuando adquirió un 15% adicional de acciones. La fusión entre el Banco Bilbao Vizcaya y el Banco Argentaria, dos de los bancos comerciales europeos más grandes, en 1999 y las adquisiciones adicionales de más acciones por el banco español obligaron al



cambio del nombre de Banco Ganadero a BBVA en el 2004. En el 2005, el BBVA siguió en su camino de expansión en el mercado colombiano, a través de la adquisición de la entidad financiera estatal Banco Granahorrar. Con la compra del 98,78% de las acciones de Granahorrar y la fusión legal con ese banco en Mayo del 2006, BBVA se posicionó como un líder en el mercado hipotecario, dado que 53% de la cartera del antiguo Granahorrar fue compuesta de créditos hipotecarios (Duque y Martínez, 2012).

Actualmente el BBVA “tiene presencia en las principales economías de América Latina con inversiones de primer nivel en bancos, fondos de pensiones, aseguradoras, banca de inversión y otras actividades del sector financiero.” (Duque y Martínez, 2012, p.179). Según datos de la Superintendencia Financiera (2012), el BBVA era para el 2011-2012, el cuarto banco más grande del país por sus activos (\$23,261 billones de pesos COP) y el quinto por su patrimonio (\$2,289 billones de pesos COP). De los bancos internacionales con presencia en el país es el más grande y el que obtiene mayores utilidades (Asobancaria, 2012a).

### **3.3. Reseña histórica de Davivienda**

En 1972 nace la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda bajo el nombre de Coldeahorro, abriendo sus puertas al público el 15 de noviembre de dicho año y contando con una oficina principal en Bogotá, tres oficinas de atención al público en Medellín, Cali y Barranquilla. La empresa inició sus operaciones con un capital autorizado de 30 mil dólares, 23 funcionarios y adoptó como símbolo “La Casita Roja<sup>10</sup>”. Posteriormente, Coldeahorro cambia su nombre de Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda, para convertirse en un banco de carácter comercial bajo el nombre de Banco Davivienda S.A. Su concepto publicitario empieza a manejarse como “aquí lo tiene todo” conservando la imagen de “La Casita Roja”, entidad joven, dinámica, eficiente y líder en tecnología. A partir de este punto, el banco Davivienda tuvo como uno de sus principales objetivos consolidarse en el sector financiero colombiano (Duque, e Iguarán, 2012)

---

<sup>10</sup> Inspirados en “Hansel y Gretel”, un cuento infantil que narra la historia de una casita amable en el bosque donde se recibía a todo el mundo.

De igual manera en el año 2006, se realiza la fusión entre el Banco Superior y Davivienda, logrando consolidarse como líder en productos de consumo, complementando su portafolio de productos dirigidos a la financiación de vivienda y logrando posicionarse en el primer lugar de la banca de personas. Davivienda comienza a tener presencia en Panamá y Miami; y a partir de este momento, el portafolio crediticio de Davivienda comienza a distribuirse de forma proporcional entre las categorías de vivienda, consumo y comercial. Un año más tarde, se autoriza la fusión entre Davivienda y Bancafé lo que permitió incursionar en nuevos nichos de mercado, principalmente en segmentos corporativos, PYMEs y en sectores como cafetero y agropecuario; logrando con esto la diversificación de su cartera. Lo anterior conduce a una consolidación de la cartera comercial dentro del portafolio de crédito del banco, quedando en una situación privilegiada de su portafolio crediticio al distribuir proporcionalmente su participación en las categorías de vivienda, consumo y comercial (Duque, e Iguarán 2012,39).

Por último, en el 2012 Davivienda inicia una nueva etapa en su expansión internacional al iniciar la compra de las operaciones de HSBC en Costa Rica, Honduras y El Salvador, con el objetivo avanzar en el proceso de crecimiento y consolidación en la estrategia de crecimiento regional, convirtiéndonos en una institución con presencia en varios países. Actualmente Davivienda se encuentra en la etapa de integración de operaciones y espera consolidarse como uno de los principales bancos de Latinoamérica y llegar a los mercados internacionales de capitales (Davivienda, 2012).

## **CAPÍTULO IV LA BANCA Y LOS GRUPOS DE INTERÉS EN EL CONTEXTO COLOMBIANO**

Para la banca colombiana, la RS se materializa en un compromiso permanente con los grupos de interés. Desde el enfoque de los stakeholders y por la naturaleza del trabajo que realizan las entidades bancarias, existe una relación directa con los consumidores, accionistas, proveedores, comunidad y con el propio Estado colombiano. En este capítulo, se destacan los principales grupos de interés de la banca colombiana y su relación con el sistema bancario.

### **4.1. La banca y los consumidores financieros**

Cuando se habla de consumidores financieros, se hace referencia a los clientes potenciales y clientes del sistema bancario. Éstos últimos, es decir los clientes del sistema, “son las personas con quienes el sector tiene algún tipo de relación bien sea por el suministro de un producto o servicio” (Asobancaria, 2012b, p.24) y “los clientes potenciales, aquellos que se encuentran en negociaciones para establecer algún tipo de relación con las entidades” (p.24). Hay otro tipo de consumidor financiero y son los usuarios; que son todas las personas que utilizan los servicios bancarios sin ningún tipo de vínculo y sin tener necesariamente una cuenta o un crédito con la entidad (Asobancaria, 2012b).

Uno de los aspectos más importantes sobre los cuales está trabajando el sector financiero colombiano y que está relacionado directamente con los consumidores, tiene que ver con la seguridad y la educación financiera. En los últimos años, la banca colombiana ha multiplicado sus esfuerzos para brindar mayores garantías frente a temas como la protección al consumidor, desarrollo de productos, políticas de marketing y publicidad, respeto al consumidor, atención al cliente, educación financiera, seguridad bancaria, mitigación de los riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo e inclusión financiera (Asobancaria, 2012b).

De igual forma, los bancos están llamados a ejecutar acciones socialmente responsables para los consumidores. como realizar estudios e investigaciones técnicas sobre los productos que ofrecen a los consumidores, adoptar medidas preventivas o correctivas con agilidad, brindar información precisa y transparente al público consumidor sobre los riesgos de los productos o servicios que ofrece, vigilar que el servicio de sus clientes intermediarios esté

alineado con los principios éticos de la empresa, registrar y dar repuesta oportuna a los reclamos de los consumidores o clientes y propiciar espacios para que los directivos de la empresa estén involucrados directamente con los programas de atención al consumidor (Asobancaria, 2012b).

#### **4.2. La banca y sus colaboradores**

Los colaboradores (empleados) son uno de los grupos de interés más importantes para una entidad bancaria. Estos, a través de sus acciones, permiten que los bancos lleven a cabo sus funciones de intermediación financiera; y en este sentido, los bancos en contraprestación deben establecer políticas de RS y acciones que garanticen la valorización y el respeto de la diversidad, la gestión participativa, las relaciones con sindicatos y agrupaciones gremiales, programas de remuneración, beneficios, carrera, desarrollo profesional, cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo, desarrollo personal y familiar, jubilación y retiro (Asobancaria, 2012b).

Un aspecto que es muy importante resaltar son los esfuerzos por garantizar la igualdad de oportunidades y eliminación de barreras que históricamente ha tenido que enfrentar la mujer para acceder al mercado laboral en cualquier sector productivo. Desde este punto de vista, la banca colombiana reportó para el 2011 que del total de empleados del sector, cerca del 60% eran mujeres, lo cual evidencia un gran compromiso con esta tarea (Asobancaria, 2012b).

De igual manera, la compensación y la capacitación son factores clave para fomentar el compromiso, la motivación y sentido de pertenencia de los empleados. En este sentido, los bancos ofrecen a sus colaboradores beneficios extralegales, como bonificaciones y otros incentivos que pueden ser extensivos a sus familias en materia educativa, deportiva y de recreación. La capacitación resulta fundamental para el desarrollo personal de los colaboradores. Al analizar el nivel educativo de los empleados bancarios, se encuentra que la mayoría ha realizado algún tipo de estudios, por ejemplo, mientras que cerca del 54.48% tiene estudios de pregrado, el 16.16% cuenta con formación técnica según datos de Asobancaria (2012b).

### **4.3. La banca y sus accionistas**

De acuerdo con Asobancaria (2012b), para el periodo 2011, el sistema financiero colombiano y en especial la banca tuvieron un buen comportamiento, lo que muestra un compromiso permanente por parte de los accionistas para crear valor y preservar la estabilidad y continuidad del negocio. Además, se hace mención a que se cuenta con altos estándares en materia de transparencia y toma de decisiones que están dirigidas a garantizar la sostenibilidad y rentabilidad del negocio. “Al poner en marcha los sistemas de gobierno corporativo los bancos colombianos crean una sinergia entre las Juntas Directivas y las Altas Gerencias con el fin de encauzar las actividades y negocios de la entidad, y así proteger a los distintos grupos de interés” (p.45).

Un asunto fundamental para los accionistas es la comunicación permanente con la estructura directiva y los colaboradores. “Los canales de comunicación se convierten cada vez más en una herramienta indispensable para las organizaciones” (Asobancaria, p.45). De hecho, uno de los factores que más valoran los empleados es la posibilidad de contar con canales abiertos de comunicación que permitan difundir la información de manera oportuna y en todos los niveles; promoviendo la integración, información y participación de sus colaboradores en las decisiones que los afecten. En cuanto a estos canales de comunicación, el 46.67% de las entidades utiliza canales de comunicación como la intranet, el 40% el correo electrónico y el 20% usan voceros o representantes de empleados (Asobancaria, 2012b).

Los aspectos sobre los cuales deben trabajar los accionistas desde el punto de vista de la RS son el desarrollo de principios éticos al interior de las organizaciones, cultura organizacional, gobierno corporativo, diálogo con los grupos de interés, relaciones con la competencia y balance social (Asobancaria, 2012b).

### **4.4. La banca y sus proveedores**

La banca reconoce a sus proveedores como socios estratégicos para el negocio. De acuerdo con datos de Asobancaria, los proveedores cancelaron en el 2011 un valor aproximado de \$4.7 billones de pesos por concepto de productos o servicios, en su mayoría, relacionados con compra de insumos de papelería, aseo y cafetería; consultorías y asesorías, servicios de

telecomunicaciones, call center/contact; seguridad y vigilancia, arrendamientos, mercadeo, publicidad, correspondencia y mensajería (Asobancaria, 2012b)

Para la banca colombiana, las políticas de selección de proveedores tienen como objetivo lograr que ellos sean partícipes de los beneficios y crecimiento a través de la generación de alianzas estratégicas. Entre las acciones mencionadas para brindar un manejo integral de los proveedores se encuentran aspectos relacionados con la existencia de políticas de contratación de personal que eliminen la evasión de contribuciones al sistema de seguridad social; políticas justas de selección y evaluación y seguimiento a los productos o servicios recibidos (Asobancaria, 2012b).

#### **4.5. La banca y las comunidades**

Según Asobancaria (2012b), las comunidades es uno de los grupos de interés más importantes para la estrategia de responsabilidad social de la banca colombiana. En este orden de ideas, son múltiples los campos en los que el sector ha decidido invertir para contribuir al desarrollo del país y mejorar la calidad de vida de los colombianos. El 44% de las entidades bancarias cuentan con fundaciones de carácter social, a través de la cuales canalizan numerosos recursos para apoyar a las comunidades en las diferentes regiones del país.

Los mayores aportes de la banca a la sociedad colombiana se materializa en proyectos de educación para docentes de instituciones educativas públicas; programas para fortalecer las habilidades de lectura y escritura de niños y jóvenes de escuelas rurales y urbanas ubicadas en zonas de alta vulnerabilidad social; soluciones de vivienda para los damnificados por el invierno y la promoción de actividades sociales y culturales (Asobancaria, 2012b).

Por otro lado y gracias a liderazgo de Asobancaria, en el 2011 se formalizó un programa denominado "*Finanzas para Educar*". "A través de este programa, la banca en su conjunto ha llegado a comunidades alejadas y ha logrado construir escuelas, aumentar la cobertura y la calidad educativa en municipios de extrema pobreza con dificultades de acceso y poca capacidad de gestión de recursos" (Asobancaria, 2012b, p.48).

#### 4.6. La banca y el medio ambiente

En el marco de la RS, las entidades bancarias vienen trabajando particularmente en dos frentes. “Por un lado, adoptando una serie de acciones dirigidas a lograr la ecoeficiencia tanto al interior de sus organizaciones como en las relaciones con sus grupos de interés, a partir de la identificación del impacto que sus actividades tienen sobre la cadena de valor.” (Asobancaria, 2012b, p.46) Por otro lado, están trabajando en la “oportuna identificación, evaluación y administración de los riesgos ambientales y sociales generados por las actividades y proyectos a financiar” (p.46).

En cuanto al primer frente, día a día el sector trabaja por mejorar su administración, análisis y desempeño ambiental. Así mismo, por adoptar las mejores prácticas internas que permitan el ahorro significativo de energía, agua y disminución de emisiones a través del uso de tecnologías limpias. En cuanto a los riesgos ambientales y sociales, vienen trabajando en lograr minimizar la posibilidad de que sean las mismas entidades las que deban terminar asumiendo los costos que puedan derivarse de dichos riesgos. En esa medida, en 2011, desde Asobancaria se continuó trabajando en sensibilizar a las entidades frente a la importancia de identificar los riesgos ambientales y sociales producto de las actividades de sus clientes, en generar capacidades en sus empleados y en estructurar sistemas o acciones que permitan gestionar dichos riesgos de manera efectiva (Asobancaria, 2012b, p.47).

Para Asobancaria, es muy importante que cada entidad bancaria cuenten con un plan ambiental debidamente articulado a la estrategia corporativa de la organización. El 94% de los bancos cuentan con un sistema de gestión o plan ambiental para el manejo del reciclaje, reutilización y reducción de papel, eficiencia del uso de la energía y del agua; reducción y gestión adecuada de residuos sólidos; reciclaje, reutilización y reducción de envases y reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> u otros gases de efecto invernadero (Asobancaria, 2012b).

Como dato de referencia, en octubre de 2011 Asobancaria firmó un acuerdo de colaboración con el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente –UNEPFI–, cuyo objeto es intercambiar información relevante en temas de sostenibilidad, identificar y difundir buenas prácticas entre los afiliados y ofrecer capacitaciones en temas relacionados.

Como producto de dicho acuerdo, en octubre de ese año se realizó la primera charla sobre sostenibilidad y finanzas sustentables, a cargo de una de las entidades afiliadas que más ha avanzado en el tema, y en noviembre del mismo año se llevó a cabo el primer taller básico en análisis de riesgos sociales y ambientales, en el que participaron más de 40 personas representantes de 14 entidades financieras (Asobancaria, 2011, p.48).

#### **4.7. Contribución social del sistema financiero**

De acuerdo con Musgrave (1995), citado por Niño y Llorente (2009,5), los servicios financieros pueden entenderse hasta cierto punto como “bienes preferentes”. Es muy “posible que segmentos de la población que claramente se beneficiarían al utilizar los servicios financieros, no los demanden, y además estas decisiones se conviertan a su vez, en un obstáculo para que la sociedad en su conjunto acceda a los beneficios provenientes de la actividad financiera” (p.5).

“Desde una perspectiva de oferta, un bajo acceso a los servicios financieros por parte de una población que sí los demanda, puede darse en un contexto de *“racionamiento de crédito”* (Niño y Llorente, 2009, p.5) Puede entenderse entonces bajo este “racionamiento”, que existe un subconjunto de servicios financieros que son considerados bienes preferentes, y por lo tanto la sociedad debería proveerlos a todos los actores, por lo que se debería buscar una mayor cobertura. Aquí es muy importante la función reguladora del Estado colombiano ya que es quien provee las condiciones para brindar una cobertura mayor. Pero, desde una perspectiva de responsabilidad social, el Estado no es el único responsable. Las entidades financieras deben también asumir iniciativas para alcanzar este objetivo (Niño y Llorente, 2009).

“En otras palabras, son muchos los factores que inciden en el acceso a los servicios financieros básicos. En algunos casos depende de las características de la firma como el tiempo, tamaño y origen de la misma o por el desarrollo y el tipo de instituciones de cada país”. (Beck et al, 2006, citado por Niño y Llorente, 2009, p.6). No hay duda que pueden haber mecanismos de regulación por parte del Estado, pero el sector financiero pueden considerar algunas acciones que modifiquen estos factores y lograr una participación más activa en la promoción del bien común y unas condiciones más equitativas de acceso a los servicios (Niño y Llorente, 2009).



Uno de los mayores obstáculos que enfrentan las entidades financieras respecto al tema de cobertura, es la sostenibilidad financiera al momento de ofrecer sus servicios a un nuevo nicho de mercado. “Los costos y los riesgos para el otorgamiento de créditos a esta población podrían derivar un aumento en las tasas de interés (que es componente determinado por el nivel de riesgo del crédito) del banco en cuestión para todos sus clientes” (Niño y Llorente, 2009, p.6). El otorgamiento de este tipo de créditos por un banco podría desencadenar que sus clientes corporativos busquen otros bancos y así el banco pierde oportunidades de negocio. Recordemos que una tasa alta implica el riesgo de no pago por parte de los deficitarios y esto puede representar un problema de recaudo para el banco (Niño y Llorente, 2009).

Pero la experiencia y los estudios preliminares demuestran lo contrario, es decir, es cierto que hay una buena cultura de pago en la población de bajos recursos siempre y cuando se generen mecanismos para acceder fácilmente a los créditos (Niño y Lorente, 2009). En este sentido, el sistema financiero en su conjunto, podría asumir los nuevos costos y riesgos; y así podría aumentar las oportunidades de financiación con condiciones de acceso razonable no sólo para la mayoría de la población sino también para el resto de los stakeholders.

## CAPÍTULO QUINTO CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 5.1. Surgimiento del Estudio

El presente estudio comenzó a estructurarse como Trabajo Final de Grado de Maestría en Administración Perfil Profesional a partir del desarrollo del proceso académico y las discusiones teóricas del Módulo de Responsabilidad Social Empresarial RSE que se orientan en el programa.

En el marco de la Responsabilidad Social Empresarial, para el caso colombiano se encontró que es reducido el número de estudios que abordan dicha temática en el sector financiero; lo contrario ocurre en España o Chile donde son numerosos los artículos y las investigaciones relacionadas con este tema. A partir del recorrido teórico y académico, se identificó un estudio de dos investigadoras de la Universidad Militar Nueva Granada donde abordan el tema de la Responsabilidad Social Empresarial desde el ámbito laboral en Bancolombia y el BBVA de Duque y Martínez (2012).

Después de un estudio profundo de dicha investigación, surgió el interés particular en conocer más a fondo qué comportamientos y prácticas socialmente responsables desde el ámbito laboral han sido implementadas en bancos del país y si se han presentado cambios en las actividades de RSE entre los periodos 2011 y 2012.

Para la presente propuesta de investigación, se optó en primera instancia por el Banco BBVA y el Banco DAVIVIENDA dado que hasta la fecha, no se ha encontrado estudios similares para el caso de estos dos bancos en el contexto colombiano. Tomando en cuenta que en “el sector bancario ha sido blanco de duras críticas, centradas en áreas como las bajas tasas de inclusión laboral de minorías, personas discapacitadas, pocas estrategias de prevención de riesgos laborales y promoción de salud y seguridad ocupacional” (Duque y Martínez, 2012, p. 172), resulta interesante analizar los posibles cambios en las prácticas de RSE en la dimensión laboral llevadas a cabo por el Banco BBVA y el Banco Davivienda entre los años 2011 y 2012 que corresponden a los dos últimos periodos para los cuales han sido reportados informes de gestión a la fecha.

Es importante para el sector bancario colombiano y más aún para los bancos en mención, conocer las diferentes concepciones así como las prácticas en términos laborales de lo que puede entenderse como un comportamiento socialmente responsable, y si se han presentado cambios en sus actividades RSE. Por lo tanto, con el presente estudio se pretende hacer una aproximación desde el ámbito laboral a los comportamientos socialmente responsables en las entidades bancarias en mención y generar espacios de reflexión que puedan contribuir a la generación del conocimiento sobre el tema laboral en el sector financiero de Colombia.

## **5.2 Supuestos de la investigación**

De acuerdo a los planteamientos que se han presentado en el marco teórico y lo expuesto en el numeral anterior, surgen entonces los siguientes supuestos que pretenden ser corroborados al final de esta investigación:

### **Primer Supuesto**

El Banco BBVA y el Banco Davivienda cuentan con una política de contratación integral que considera relevante la contratación directa, la estabilidad laboral, los beneficios sociales y la inversión en el talento humano.

### **Segundo supuesto**

Los empleados del Banco BBVA hacen parte de los convenios colectivos celebrados con la entidad y se tienen establecidos tiempos mínimos para comunicar los cambios organizacionales significativos que se generen en estas entidades financieras. La misma situación se presenta en el Banco Davivienda

### **Tercer Supuesto**

Existen Comités de Seguridad Laboral y Salud ocupacional en el Banco BBVA y en el Banco Davivienda con representación tanto de empleados como personal del nivel directivo y esto se ve reflejado en el mejoramiento continuo de los puestos de trabajo.

#### **Cuarto supuesto**

El Banco BBVA y el Banco Davivienda tienen una política de formación y educación para sus empleados que permite su continua cualificación y mejoramiento de habilidades.

#### **Quinto supuesto**

La participación de todo el personal, tanto en el Banco BBVA como en el Banco Davivienda en todos los niveles de desempeño y en todas las categorías profesionales es igual para ambos géneros.

#### **Sexto supuesto**

Entre el reporte del año 2011 y 2012 se presentan cambios en categorías de responsabilidad social empresarial en el ámbito laboral tanto para el banco BBVA, como para Davivienda.

### **5.3 Definición de variables de la investigación**

El Suplemento sobre el Sector de Servicios Financieros del Global Reporting Initiative-GRI contempla tres dimensiones orientadas a evaluar el desempeño integral de las organizaciones, al considerar no sólo los aspectos financieros, sino además incluir los conceptos de RSE y de desarrollo sostenible, este último principalmente desde el tema ambiental: Las dimensiones que cubre el GRI son: Dimensión Económica, Dimensión Medioambiental y Dimensión Social como lo muestra la tabla 4 del siguiente capítulo.

Para la presente investigación, la Dimensión Social es el ámbito de interés, dentro de la cual se encuentran las categorías Prácticas laborales y trabajo decente, Derechos humanos, Sociedad y Responsabilidad del producto. A partir de la categoría Prácticas Laborales y Trabajo Decente son determinadas las variables para el desarrollo del estudio. Por lo tanto, las variables desde el ámbito laboral que se tiene previsto abordar son:

- Empleo
- Relaciones empresa/trabajadores
- Salud y seguridad
- Formación y educación
- Diversidad y oportunidad

La descripción de las variables de estudios se desagrega en el capítulo correspondiente al diseño metodológico propuesto para la verificación de los supuestos del estudio.

## **CAPÍTULO VI ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

Después de los planteamientos descritos en los capítulos anteriores, a continuación se detalla el diseño metodológico empleado en la presente investigación que permita confirmar las proposiciones que se plantean en el quinto capítulo, a partir del análisis de las variables que se describen posteriormente.

### **6.1. Metodología**

Para el presente trabajo, se utilizó la estrategia metodológica que consiste en la técnica de Análisis de Contenido de tipo verificativo, que por sus características permite estudiar y analizar para este caso, los Informes Sociales del Banco BBVA y el Banco Davivienda, de manera que se pueda concluir acerca de las prácticas en ámbito laboral, para las entidades de estudio en los años 2011 y 2012. Cuando se habla de un análisis de tipo verificativo, se hace referencia a la orientación de la investigación hacia la comprobación de los supuestos planteados en el capítulo anterior.

El Análisis de Contenido es definido como “la técnica destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a un contexto” (Krippendorff (1980), citado por Porta y Silva (2003), p.8). De acuerdo con Porta y Silva (2003) esta técnica permite analizar la naturaleza del discurso en cualquiera de sus formas de comunicación.

Además el análisis de contenido como técnica de investigación dentro de las ciencias sociales, se propone comprender datos (información) a través de un análisis directo que no los estudia como acontecimientos físicos, sino como fenómenos simbólicos reproducibles empíricamente (Andréu, 2000).

## 6.2. Características del Análisis de Contenido presentes en la investigación

En la presente investigación, de acuerdo con lo planteado por Andréu (2000), de los rasgos definitorios de la técnica de análisis de contenido presentes en la clásica definición de Berelson (1952), se tuvieron en cuenta la objetividad y la sistematicidad.

- **Objetividad:** se eliminan los sesgos propios del investigador para que no afecten los resultados.
- **Sistematicidad:** todos los contenidos sometidos a análisis deben ser tratados exactamente igual.

Además de acuerdo con Andréu (2000) se suma otro elemento fundamental planteado anteriormente y es la inferencia desde los datos al contexto de referencia (Krippendorff, 1990; citado por Andréu, 2000, p.3). Ello, exige asimismo, que el análisis reúna condiciones mínimas de validez y fiabilidad en el proceso de medición.

De acuerdo con la metodología del análisis de contenido descrita por Piñuel (2002) en cuatro pasos, se hacen las siguientes consideraciones aplicadas al presente estudio:

- **Selección de la información de estudio:** Para el banco BBVA, se tomó como contexto de referencia los informes de responsabilidad corporativa para los periodos 2011 y 2012 y para el Banco Davivienda los informes de sostenibilidad presentados en los años 2011 y 2012.
- **Selección de las categorías:** para ambos bancos se decidió evaluar la categoría de prácticas laborales y trabajo decente de acuerdo con la dimensión social del GRI.
- **Selección de las variables:** estas se seleccionaron de acuerdo a los aspectos que evalúa el GRI, los cuales son: Empleo, Relaciones empresa/trabajadores, Salud y seguridad, Formación y educación, Diversidad y oportunidad.
- **Selección del instrumento de análisis:** La descripción detallada de la herramienta para analizar la información obtenida de los documentos de referencia se desglosa más adelante en este capítulo.

### 6.3 Justificación del Análisis de Contenido

La implementación de la metodología de análisis de contenido en el presente trabajo de investigación, se fundamenta en las herramientas que ofrece para interpretar los informes de gestión de los bancos estudiados de una manera sistémica, objetiva, replicable y válida. Se espera que las inferencias a las que se llegue en este proceso, sean aplicables al contexto de los datos y justificables por él mismo. Es decir, “que el análisis de contenido sea predictivo de algo en principio observable, que facilite la toma de decisiones o que contribuya a conceptualizar la porción de realidad que dio origen al texto analizado” (Krippendorff, 1990 p.32) En esto radica entonces, la validez del análisis de contenido como método que vaya más allá de lo descriptivo, y genere inferencias que se relacionen con el contexto bancario.

Los informes de gestión del Banco BBVA y el Banco Davivienda presentan una particularidad en el sentido que dan a conocer el desarrollo de sus actividades en el campo de la RSE a través de los informes de gestión. Es por lo anterior que los informes divulgados para cada entidad se convierten en fuentes primarias de gran importancia y por lo tanto, el análisis de contenido ofrece la posibilidad de investigar sobre la naturaleza de estos discursos.

Las investigaciones sobre responsabilidad social empresarial en el contexto latinoamericano han venido cobrando importancia en la medida que intentan dar respuesta a los problemas, las desigualdades y los altos índices de violencia que históricamente han generado impactos adversos en la sociedad, impactos que forman parte del amplio terreno que la RSE puede intervenir con el fin de mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos (Gutiérrez et al, 2006).

Para el caso colombiano, hoy es posible documentar algunas iniciativas de RSE y que responden a distintas necesidades de los *stakeholders*, casi todas soportadas sobre esquemas de alianza entre empresas privadas, el sector público y organizaciones de la sociedad civil (De Bedout, 2009). No obstante lo anterior, es muy reducido el número de investigaciones que amplíen el panorama académico de la responsabilidad social en las empresas del territorio. La presente propuesta de investigación surge como iniciativa particular por conocer los comportamientos socialmente responsables desde una



perspectiva laboral que ostenta un sector empresarial tan importante para el país como el bancario (De Bedout, 2009).

#### **6.4 Descripción y caracterización de las variables para el análisis**

La elección de las variables para este estudio, se han estructurado de acuerdo a los aspectos propuestos por el Suplemento sobre el Sector de Servicios Financieros del Global Reporting Initiative GRI, el cual contempla tres dimensiones: Dimensión Económica, Dimensión Medioambiental y Dimensión Social.

Los bancos cada vez más usan el marco GRI y el protocolo técnico para el sector financiero con relación a lo reportado, esto muestra que el GRI está asistiendo a los bancos para que la RSE sea más consistente y sea un factor de cambio para el rendimiento de RSE (Viganó & Nicolai, 2006).

El GRI (2008) en su categoría de Prácticas Laborales y Trabajo Digno considera 5 aspectos principales: (I) empleo; (II) relaciones empleo/trabajadores; (III) salud y seguridad laboral; (IV) formación y evaluación; y (V) diversidad e igualdad de oportunidades. Los indicadores de desempeño que contempla cada aspecto se orientan por las directrices de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (Duque & Martínez, 2012, p.172) A continuación en la tabla 4 puede observarse todas las dimensiones, las categorías y aspectos que contempla el Global Reporting Initiative.

Tabla 4. Dimensiones del GRI

DIMENSIÓN	CATEGORÍA	ASPECTO
<b>ECONÓMICA</b>	Impactos económicos directos	Clientes Proveedores Empleados Acreedores Sector público
<b>MEDIOAMBIENTAL</b>	Medioambiental	Materias primas Energía Agua Biodiversidad Emisiones, vertidos y residuos Productos y servicios Cumplimiento Transporte General
<b>SOCIAL</b>	Prácticas laborales y trabajo decente	Empleo Relaciones empresa/trabajadores Salud y seguridad Formación y educación Diversidad y oportunidad
	Derechos humanos	Estrategia y gestión No discriminación Medidas disciplinarias Medidas de seguridad
	Sociedad	Comunidad Corrupción Contribuciones políticas Competencia y precios
	Responsabilidad del producto	Salud y seguridad del cliente Productos y servicios Publicidad

Fuente: Suplemento Sectorial para Servicios Financieros GRI (2008)

A continuación se presentan las variables y los aspectos que serán tenidos en cuenta para cada una de ellas en el ámbito laboral que se tiene previsto abordar. A la vez, para cada una de las variables se presentan los indicadores propuestos por el GRI<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Cada indicador se relacionará con la sigla LA1 hasta la sigla LA14 dado que es el sistema de codificación estructurado desde el GRI para los indicadores relacionados con Prácticas Laborales y Empleo Decente (GRI, 2008, 38).

y que permiten el análisis de la información presente en los reportes de los bancos mencionados como objeto de estudio.

**a) Empleo**

Tabla 5. Variable Empleo

VARIABLE	INDICADOR
Empleo	LA1. Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.
	LA2. Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo, sexo y región.
	LA3. Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.

Fuente: GRI (2008)

Los indicadores de Empleo LA1, LA2 y LA3 permiten:

- Comprender el desglose del colectivo de trabajadores y entender como está constituido el banco y como se estructuran sus recursos para implementar su estrategia global (GRI, 2008, LA1).
- Comparar la rotación de empleados en la organización, los niveles de descontento e incertidumbre que pueden afectar la productividad así como también las implicaciones directas sobre los costes bien por descenso en el monto de la nómina o por mayores gastos de selección de personal (GRI,2008, LA2).
- Evaluar la calidad de los beneficios sociales como factor esencial para retener a los empleados y tener un panorama sobre la inversión en recursos humanos que el banco ofrece a sus empleados de jornada completa en los distintos segmentos de la plantilla (GRI, 2008, LA3).

**b) Relación Empresa y Trabajador**

Tabla 6. Variable Relación Empresa y Trabajador

VARIABLE	INDICADOR
Relaciones empresa y trabajadores	LA4. Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.
	LA5. Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.

Fuente: GRI (2008)

Los indicadores de Relación Empresa y Trabajador LA4 y LA5 permiten:

- Identificar los esfuerzos de colaboración entre cada una de las partes (Empleados y Convenios Colectivos) de la organización que acentúan el impacto social positivo de una organización (GRI, 2008, LA4).
- Establecer mecanismos para el diálogo sobre los cambios organizativos significativos, y contar con los empleados y sus representantes para la negociación e implementación de los mismos. Estos mecanismos (GRI, 2008, LA5).

**c) Salud y Seguridad Laboral**

Tabla 7. Variable Salud y Seguridad Laboral

VARIABLE	INDICADOR
	<p>LA6. Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.</p>
<p><b>Salud y Seguridad Laboral</b></p>	<p>LA7. Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.</p>
	<p>LA8. Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.</p>
	<p>LA9. Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.</p>

Fuente: GRI (2008)

Los indicadores de Salud y Seguridad Laboral LA6, LA7, LA8 y LA 9 permiten:

- Identificar los comités de seguridad y salud conformados por la dirección y empleados de la organización que participan en los programas de seguridad y salud laboral en los puestos de trabajo (GRI, 2008, LA6).
- Identificar los índices de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y víctimas relacionadas con el trabajo pone. Este indicador pone de manifiesto si las prácticas de gestión de seguridad y salud se traducen en un menor número de ausencias, incidentes de seguridad y salud en el trabajo (GRI, 2008, LA7).
- Conocer los programas y actividades enfocadas a la prevención de enfermedades graves; y que contribuye a la salud, satisfacción y estabilidad de

los trabajadores y sus familias a través de mejores prácticas de prevención de enfermedades graves (GRI, 2008, LA8).

- Establecer qué asuntos de salud y seguridad están implicados en los acuerdos formales entre la empresa y los sindicatos para el desarrollo de una cultura positiva de seguridad y salud (GRI, 2008, LA9).

#### d) Formación y Educación

Tabla 8. Variable Formación y Educación

VARIABLE	INDICADOR
Formación y Evaluación	LA10. Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado
	LA11. Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.
	LA12. Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y desarrollo profesional.

Fuente: GRI (2008)

Los indicadores de Formación y Educación LA10, LA11 y LA12 permiten:

- Conocer el promedio de horas formación para los empleados en las diferentes categorías y áreas de desempeño. De igual manera, es una medida de inversión de la organización que contribuye al acceso en igualdad de oportunidades en los puestos de trabajo y motiva al progreso personal y organizacional (GRI, 2008, LA10).
- Identificar los programas de gestión de habilidades, competencias y formación continua para los empleados que están próximos a jubilarse y

que contribuye a mejorar la calidad de las relaciones laborales en este periodo de transición (GRI, 2008, LA11).

- Establecer el porcentaje de empleados que reciben evaluaciones de desempeño y desarrollo profesional periódicamente en la organización. Este porcentaje de empleados cuyo rendimiento y desarrollo profesional es evaluado regularmente demuestra hasta qué punto el sistema se aplica en toda la organización (GRI, 2008, LA12).

### e) Diversidad e igualdad

Tabla 9. Variable Diversidad e Igualdad

VARIABLE	INDICADOR
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	LA13. Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.
	LA14. Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.

Fuente: GRI (2008)

Los indicadores de Diversidad e Igualdad LA13 y LA14 permiten:

- Identificar la composición tanto de los órganos corporativos, como directivos y plantilla de la organización. Este indicador además brinda información sobre la diversidad de la organización y ayuda a identificar las cuestiones que pueden tener mayor relevancia para determinado grupo de empleados (GRI, 2008, LA13).

- Relacionar el salario entre hombres y mujeres desglosado por categoría profesional. Este indicador se convierte en un factor determinante para que las organizaciones busquen mecanismos para atraer y conservar a las personas cualificadas dentro de la plantilla de la organización (GRI, 2008, LA14).

### 6.5 Diseño de la herramienta para recolección y análisis de la información

Los supuestos que se plantean y que responden al objetivo de investigación están asociados a contratación laboral, beneficios sociales, talento humano, convención colectiva, seguridad laboral, salud ocupacional, educación y formación de los empleados, inclusión laboral e igualdad de género. (Empleo, Relaciones Empresa/Trabajadores, Salud y Seguridad, Formación y Educación, Diversidad y Oportunidad).

Para facilitar el análisis de contenido de la información presente en los informes considerados para cada banco, se muestra en las Tablas 10 y 11, las herramientas para ordenar, analizar y verificar las prácticas en el ámbito laboral durante los periodos 2011 y 2012 para las entidades bancarias de estudio y observar si se han presentado cambios de un periodo a otro tomando como referente las variables seleccionadas a partir del Suplemento sobre el Sector de Servicios Financieros del Global Reporting Initiative GRI, en aspectos relacionados con la parte laboral en los bancos como prácticas laborales, empleo, relaciones empresa trabajadores, salud y seguridad en el trabajo, formación y educación, y diversidad e igualdad de oportunidades.

Tabla 10. Herramienta de clasificación de contenido

BANCO:			
VARIABLE			
Sigla	Indicador	2011	2012

Elaboración propia.



Tabla 11. Herramienta de análisis de contenido

BANCO:			
VARIABLE:			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones

Fuente: elaboración propia

Se considera pertinente aclarar las columnas que corresponde a variación porcentual, tipo de variación e impacto.

- **Variación porcentual:** se calcula como la diferencia entre el mayor valor y el menor, entre el menor valor por el cien por ciento.
- **Tipo de variación:** hace referencia al crecimiento o decrecimiento en el cambio del indicador de un año a otro.

## CAPÍTULO VII OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN BBVA

### 7.1 Características generales del empleo en BBVA

Tabla 12. Clasificación de contenido variable empleo

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Empleo			
Sigla	Indicador	2011	2012
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región	6.151 empleados	6.460 empleados
LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo, media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	No reporta indicador	No reporta indicador
LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal	No reporta indicador	No reporta indicador

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

Tabla 13. Análisis de contenido variable empleo indicador LA1

BANCO: BBVA		
VARIABLE: Empleo		
Sigla	Variación porcentual	Observaciones
LA1	5.02 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenta un crecimiento del 4 % de su plantilla de personal pasando de 6.151 empleados en el 2011 a 6420 en el 2012 (BBVA, 2011- 2012).</li> <li>- No hay información desagregada del tipo de contrato (termino fijo o indefinido) de la plantilla de la empleados (BBVA, 2011- 2012).</li> <li>- En el 2012, la edad promedio se mantiene constante en 36 años y el rango de antigüedad de los empleados se concentra entre 1-5 años con un 23.32% y entre 10-20 años con un 36,27% (BBVA, 2011- 2012).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

El Banco BBVA contaba para el 2012, con una fuerza laboral 6.460 empleados aproximadamente. Esta cifra tienen una tendencia a crecer de acuerdo a lo observado en los informes de gestión de los últimos años (BBVA, 2012). Desde esta perspectiva, el banco busca consolidarse en el sistema bancario como uno de los principales oferentes de servicios financieros y para este fin, ha diseñado un plan estratégico 2010 - 2015 donde pretende a través de un recurso humano estructurado, afianzar su política corporativa a lo largo y ancho del territorio nacional a través de sus procesos de selección, atracción, retención y cualificación de los empleados (BBVA, 2012). El aumento del 5.02% de la planta de personal para el periodo 2011-2012 es una respuesta a los procesos de consolidación de la política corporativa, en la medida que ha surgido la necesidad de contratar nueva fuerza laboral para atender de manera personalizada nuevos puntos de atención.

Tabla 14. Análisis de contenido variable empleo indicador LA2

BANCO: BBVA		
VARIABLE: Empleo		
Sigla	Variación porcentual	Observaciones
LA2	NA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay información con respecto a la rotación media de empleados, desglosado por edad, sexo y región (BBVA, 2011- 2012).</li> <li>- Hay desglose del total de los empleados por rangos de edad y categoría profesional. Para el año 2011, la población menor de 25 años era de 1.10 %; para el año 2012 esta población aumentó considerablemente a 9.8%. El porcentaje de población entre 25 y 45 años pasó de 58.8 % en el 2011 a 70.9 % en el 2012; mientras que el rango de edad mayor de 45 años disminuyó de 40.1 % a 19.3 % BBVA, 2011- 2012).</li> <li>- En cuanto al desglose de los empleados por categoría profesional, la fuerza de trabajo se encuentra en las categorías Manos Medias, Especialistas y Fuerza de Venta mientras que en las categorías Directivo y Corporativo la proporción es menor (BBVA, 2011- 2012).</li> <li>-No se encuentra desagregada la rotación media de empleados por edad, región y sexo (BBVA, 2011- 2012).</li> <li>- El número de retiros de empleados de BBVA en el 2011 fue de 209 frente a 293 de 2012 lo que indica un incremento de 40.19 %. Esto como consecuencia de despidos del personal, fallecimientos y salida obligatoria de personas en edad de jubilación (BBVA, 2011- 2012).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

El banco BBVA no suministra información sobre la media de rotación de sus empleados para el caso colombiano. Al hacer una lectura sobre el número de trabajadores que dejaron su empleo por año (2011 y 2012) en lo que tiene que ver con dimisiones y salidas intencionadas, jubilaciones, fallecimientos y salidas voluntarias, el incremento de estas salidas fue del 40.19 % para el año 2012 en comparación con el año 2011 que fue de 18% (BBVA, 2012). Es importante resaltar que para el año 2011, el número de empleados de BBVA ascendía a 6.151 y en el 2012 de 6.460. No obstante que el porcentaje de retiros aumentó en consideración con el 2011, la plantilla del personal no se vio afectada, esto debido a que ésta (plantilla) creció en un 8 % y podría interpretarse que el personal que salió fue reemplazado por las “alta de los empleados” como denomina BBVA al ingreso del personal nuevo (BBVA, 2012).

Respecto a la edad de los empleados de BBVA, el mayor porcentaje de población tiene entre 25 y 45 años mientras que las personas mayores de 45 años disminuyó de 40.1 % en el 2011 a 19.3% en el 2012. El informe indica que hubo un aumento en el personal del banco en edades entre 25 y 45 años mientras que hubo una disminución en la población mayor de 45 años. Esto refleja que las posibilidades de empleabilidad para los últimos (mayores a 45 años) se redujeron considerablemente en el periodo estudiado (BBVA, 2012).

El total de empleados que dejaron BBVA en el 2011 fue de 209 y en el 2012 fue de 293, pero esta cifra el banco no la desagrega según sexo, rango de edad y región. Esta información no la suministra el BBVA en su informe de gestión. Los planes operativos y la reformulación de los objetivos estratégicos de la organización pueden aportar explicaciones sobre variaciones significativas de la cifra de empleo (BBVA, 2011-2012).

Tabla 15. Análisis de contenido variable empleo indicador LA3

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Empleo			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA3	NA	NA	- No hay información con respecto a algún beneficio social directo en forma de contribución monetaria a los empleados, sin embargo en los informes de gestión se describen algunas actividades que se pueden considerar como beneficios sociales (BBVA, 2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

Respecto a este ítem, BBVA no reporta a través de ningún indicador los beneficios sociales que se programan para empleados de jornada completa. No obstante, en los informes de gestión del 2011 y 2012, hay registro que indican que se ejecutan programas para mejorar la calidad de vida y el desarrollo de todos sus empleados al igual que sus familias (BBVA, 2011-2012).

BBVA en Colombia ha consolidado una oferta integral para su personal en servicios de bienestar, deporte y salud, entendiendo las características socio-demográficas de la plantilla, así como intereses y necesidades de esparcimiento y diversión en pro de la conciliación de la vida personal y la laboral. De esta manera, se ha configurado cada año un abanico de posibilidades con foco en cobertura e impacto entre los cuales se destaca los Juegos Deportivos Nacionales BBVA que se constituye como uno de los eventos más importantes por su magnitud y participación a escala nacional, logrando involucrar a casi el 50 % de la plantilla del banco y donde se dieron espacios para incentivar la creatividad, el ingenio y el talento artístico del personal BBVA a través del desfile universal de carrozas, actividades recreativas, casino y la gran fiesta de cierre (BBVA, 2011-2012).

Otro de los programas bandera de BBVA tiene que ver con el apoyo de escuelas deportivas y hobbies, en la cual se ofrecieron diversos programas para los funcionarios e hijos de los funcionarios en la práctica de algún deporte o hobby, con el acompañamiento de instructores especializados de las cajas de compensación. De igual manera, a través de los años el banco ha apoyado la celebración de fechas especiales como los cumpleaños de los funcionarios, día de la secretaria, celebración de la navidad con los hijos de los funcionarios, entrega de regalos y fiesta infantil (BBVA, 2011-2012).

## 7.2 Características generales de la Relación Empresa-Trabajador en BBVA

Tabla 16. Clasificación de contenido variable relación empresa y trabajadores

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Relación Empresa-Trabajador			
Sigla	Indicador	2011	2012
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo	79 %	70 %
LA5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos	No reporta indicador	No reporta indicador

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

Tabla 17. Análisis de contenido variable relación empresa y trabajadores indicador LA4

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Relación Empresa-Trabajador			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA4	11.4 %	Decreciente	El informe de gestión social del BBVA (2012) reporta que la entidad cuenta con asociaciones sindicales que contemplan beneficios y garantizan los derechos de los trabajadores (BBVA, 2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

El BBVA cuenta con dos convenios colectivos laborales, en los cuales se reconocen beneficios de carácter extralegal para los trabajadores beneficiarios de los mismos y que tiene una vigencia de tres años. El primer convenio colectivo se conoce como “El Pacto Colectivo” y beneficia aproximadamente el 80% de los trabajadores. El segundo convenio colectivo se denomina “Convención Colectiva de Trabajo” y cobija a los colaboradores que no hacen parte del “Pacto Colectivo”. Estos convenios colectivos contemplan beneficios importantes, tales como incrementos salariales anuales, auxilios, préstamos de vivienda y de estudio, gratificación por antigüedad, entre otros (BBVA, 2011-2012).

Respecto al indicador que muestra el porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo, la variación porcentual muestra decrecimiento de un 11.4 % para el 2012. No obstante que los informes de gestión de los periodos 2011-2012 no trascienden en las implicaciones que esta disminución pueda significar, sería relevante conocer con exactitud por qué se da esta situación; sobre todo partiendo que para el periodo estudiado (2011 y 2012) hubo un aumento del 4 % de la plantilla de trabajadores (6.151 en el 2011 a 6420 en el 2012) y que estas personas podrían vincularse al convenio colectivo del banco (BBVA, 2011- 2012).

A partir de ley de acoso laboral en el 2006, la gerencia del BBVA ha establecido un Comité de Convivencia Laboral que tiene como misión recibir quejas sobre posibles casos de acoso laboral, y capacitar a los trabajadores, y específicamente los que tienen cargos directivos, en la nueva normatividad y en la consecución de un clima laboral y una cultura empresarial con cero tipo de abusos. Con respecto al BBVA, fuentes secundarias como documentos<sup>12</sup> de los sindicatos, ponen de manifiesto la falta de oportunidades de ascenso de los trabajadores sindicalizados y políticas que debilitan los sindicatos a través de la promoción de un pacto colectivo (Silverman, 2006,7).

---

<sup>12</sup> BBVA (2003): *Código de conducta del Grupo BBVA*, disponible en la pagina web [http://www.bbva.com.co/pdf/codigo\\_conducta.pdf](http://www.bbva.com.co/pdf/codigo_conducta.pdf). BBVA (2004). *Compilación de normas 2004 – 2005*, Área de Recursos y Servicios, Unidad de Recursos Humanos, Departamento de Relaciones Laborales, Bogotá, Colombia. BBVA (2006): *Informe anual 2005: Responsabilidad corporativa*, disponible en la pagina web [http://www.bbva.com/TLBB/relinver/infofina/infanual/2005/bbva\\_rs\\_2005\\_esp/index.htm](http://www.bbva.com/TLBB/relinver/infofina/infanual/2005/bbva_rs_2005_esp/index.htm).

Tabla 18. Análisis de contenido variable relación empresa y trabajadores indicador LA5

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Relación Empresa-Trabajador			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA5	NA	NA	No se tiene definido un periodo mínimo de preaviso relativo a cambios en la organización. Ante cambios relevantes de la organización se cuenta con mecanismos para comunicar dichos cambios a los empleados (BBVA, 2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

BBVA no tiene definido un periodo (horas, días) mínimo de preaviso ante un determinado cambio en la organización. De igual manera, los informes de gestión (2011-2012) no notifican ninguna periodicidad ni mecanismo (cartelera informativa, memorando, reuniones generales, correo electrónico, entrevista personal) para comunicar los cambios y reestructuraciones que involucren al banco y a los trabajadores.

La periodicidad y la forma como el banco comunica sus cambios en la estructura operativa de la organización puede tener consecuencias reales (positivas o negativas) para sus empleados, por ejemplo, cambios en la reestructuración del banco, externalización de operaciones (outsourcing), cierres, expansiones, nuevas aperturas, adquisiciones, venta total o parcial de la organización o fusiones; pueden generar confusión y problemas de comunicación (BBVA, 2011-2012).



### 7.3 Características generales de la Salud y la Seguridad en el Trabajo en BBVA

Tabla 19. Clasificación de contenido variable seguridad y salud en el trabajo

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Salud y Seguridad en el Trabajo			
Sigla	Indicador	2011	2012
LA6	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.	No reporta indicador	No reporta indicador
LA7	Tasa de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	Absentismo 0.79% Tasa enfermedades profesionales reportadas 33 %	Absentismo 0.70% Tasa enfermedades profesionales reportadas 25 %
LA8	Programas y actividades de educación enfocadas a la formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	78 programas	70 programas
LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	No reporta indicador	No reporta indicador

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

Tabla 20. Análisis de contenido variable seguridad y salud en el trabajo indicador LA6

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Salud y Seguridad en el Trabajo			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA6	NA	NA	Reportan programas de salud y seguridad laboral, pero no reportan el porcentaje de participación de los trabajadores y directivos en la conformación de los comités formales de seguridad y salud (BBVA, 2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

En materia de salud y seguridad laboral, BBVA viene realizando un despliegue de comunicación y sensibilización con el fin de construir una conciencia de prevención y el desarrollo de estilos de vida saludable como hábitos de ejercicios, higiene postural hábitos saludables de alimentación. Los programas de salud ocupacional del banco buscan la participación de profesionales especializados para incentivar políticas de promoción,

prevención y atención a los empleados. Cabe destacar “Vigilancia epidemiológica para riesgo osteomuscular con énfasis en miembros superiores y de columna”, que es un programa orientado en fase diagnóstica a la identificación temprana de la ocurrencia de esta enfermedad (BBVA, 2011-2012).

En la parte de la prevención, también la formación de las brigadas de emergencia a nivel nacional a través de un curso virtual que busca actualizar en conceptos básicos de emergencias empresariales con el apoyo de la Cruz Roja Colombiana y la Aseguradora de Riesgos Profesionales Liberty. En cuanto a la promoción se ha creado el Comité Interdisciplinario de Casos de Salud, dirigido al total de la población BBVA, tiene como fin la identificación y orientación de los casos de salud reportados en el área; realiza un acompañamiento cercano al colaborador para el manejo adecuado del diagnóstico (BBVA, 2011-2012).

Tabla 21. Análisis de contenido variable seguridad y salud en el trabajo indicador LA7

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Salud y Seguridad en el Trabajo			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA7	11.4 %	Decreciente	-Presenta algunos datos de salud y seguridad en el trabajo en cuanto a enfermedades laborales, accidentes profesionales, tasa de absentismo, días perdidos y número de víctimas; sin embargo, no se desglosan por región ni por categoría del empleo (BBVA, 2011-2012).  - Se incrementó el número de enfermedades profesionales para el 2011 en un 33 %, pero para el 2012 el número de enfermedades profesionales bajó a un 25 %. (BBVA,2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

En cuanto a este indicador, es importante analizar varios aspectos. El primero tiene que ver con el decremento en la tasa de absentismo en el banco. Esto refleja que para el año 2012, los índices de absentismo y ausencia en el banco fue menor en comparación con el año 2011. Como segundo aparte, no obstante a la notoria reducción de enfermedades profesionales (33% en 2011 a 25 % en 2012), sigue siendo un tema de preocupación ya que de acuerdo con cifras de Asobancaria (2012), una de las principales afecciones que

afecta al trabajador financiero y bancario es el estrés que de hecho según cifras de la OMS (2010), se considera como una enfermedad.

Tabla 22. Análisis de contenido variable seguridad y salud en el trabajo indicador LA8

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Salud y Seguridad en el Trabajo			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA8	10.25 %	Decreciente	- El banco tiene diversos programas de salud ocupacional donde se focalizan en aspectos de salud y seguridad laboral que promueve los estilos de vida saludable; sin embargo, no se menciona que en el programa se involucre a las familias de los colaboradores o a la comunidad (BBVA,2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

BBVA cuenta con algunos programas que tienen como principal objetivo apoyar y brindar a los empleados y a sus familias asesoría en medicina preventiva. Algunos programas están orientados a la comunicación y sensibilización con el fin de construir una conciencia de prevención y el desarrollo de estilos de vida saludable y se desarrollan actividades como aspectos como Escuelas Deportivas para empleados y clases de aeróbicos, Programa “Spa en la oficina”, Programa sobre Ergonomía, campaña preventiva del cáncer denominada “la cura es detectarlo a tiempo”, dirigida al 100% de la plantilla mediante el envío de afiches y folletos informativos sobre la enfermedad y cómo prevenirla. La Liga Colombiana contra el Cáncer visitó el 99% de las sucursales del país en el 2011 e impartió charlas de sensibilización, con el fin de concientizar a las personas sobre la importancia de generar una cultura de prevención. Otro programa bandera es “Sistema digestivo” orientado al desarrollo de hábitos saludables de alimentación con la participación del 100% de los empleados de las empresas BBVA (BBVA, 2011-2012).

En el año 2011 se tuvieron un total de 78 actividades y programas relacionados con la educación, formación, asesoramiento y prevención de enfermedades graves; todos estos dirigidos a los empleados del banco y a sus familias. Para el año 2012, se tuvieron aproximadamente 70 actividades y programas relacionados con el mismo tema de prevención y educación familiar (BBVA, 2011-2012).

BBVA reporta en sus informes de gestión (2011 y 2012), actividades de salud y seguridad ocupacional, dentro de las que se encuentran programas de prevención de enfermedades, accidentes, y emergencias, evaluaciones médicas e identificación de riesgos, medicina preventiva, higiene ocupacional y ergonomía, comité paritario de salud ocupacional; sin embargo no determina qué porcentaje de sus colaboradores conforman dichos comités.

En cuanto a la disminución de los programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos (78 en el 2011 a 70 en el 2012), el informe no especifica las causas de este decrecimiento. Una causa podría ser los costos elevados que implica implementar al interior de las organizaciones este tipo de programas pero también es importante aclarar la periodicidad de estos que en algunos casos, se orientan cada dos o tres años.

Tabla 23. Análisis de contenido variable seguridad y salud en el trabajo indicador LA9

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Salud y Seguridad en el Trabajo			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA9	NA	NA	No hay reporte sobre asunto de salud y seguridad cubiertos por acuerdos formales con sindicatos, sin embargo; a través de los convenios colectivos del banco, se han ejecutado acciones y charlas sobre la prevención de la generación de situaciones de discriminación o actuaciones incorrectas que puedan originar responsabilidades para la entidad, sus directivos o empleados (BBVA, 2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

En los informes de gestión del BBVA 2011-2012 no hay registros sobre salud y seguridad laboral cubiertos en acuerdos sindicales. Sin embargo, no se desconoce el esfuerzo que ha hecho el banco por mejorar las condiciones de los trabajadores, el entorno físico en varias sucursales y oficinas del BBVA.

No obstante, se siguen presentando novedades como por ejemplo, faltantes de sillas ergonómicas y protectores de pantalla, iluminación inadecuada en algunos sectores; muchos puestos de trabajo en los cajeros son demasiado pequeños limitando así el rango de movimiento de los empleados que laboran en las cajas. Debido a lo anterior, las

enfermedades más comunes que padecen los empleados del banco son lesiones de espalda, síndrome de túnel carpial, y problemas visuales. Asimismo el banco ha disminuido el número de vigilantes en las sucursales, dejando varias oficinas más vulnerables a atracos y otros actos violentos, así creando un problema potencial de seguridad ocupacional para los trabajadores de dichas sucursales (BBVA, 2011-2012).

#### 7.4 Características generales de la Formación y Educación en BBVA

Tabla 24. Clasificación de contenido variable formación y educación

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Formación y Educación			
Sigla	Indicador	2011	2012
LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado	30 horas por empleado	55 horas por empleado
LA11	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	No hay reporte de indicador	No hay reporte de indicador
L12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional	No hay reporte de indicador	No hay reporte de indicador.

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

Tabla 25. Análisis de contenido variable formación y educación indicador LA10

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Formación y Educación			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA10	1.5 %	Creciente	- El promedio de horas de formación por empleado desglosado por categoría para el año 2011 fue de 30. Para el año 2012, el informe no desglosa el promedio por categoría de empleo; sin embargo el promedio de horas de formación por empleado es de 55 (BBVA, 2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

El banco BBVA cuenta con varias escuelas de conocimiento que integran el modelo de formación implantado en las empresas BBVA Colombia. Una de estas escuelas es la Escuela de Management, que tiene como fin de generar un estilo de liderazgo global a través de la innovación y la generación de iniciativas, conceptos y productos que permitan posicionar a BBVA ante los nuevos retos y necesidades del negocio. Los programas que se desarrollan están dirigidos a directivos y profesionales con proyección a corto y mediano plazo. Otro modelo de formación es la Escuela Comercial BBVA que ha sido fundamental para la profesionalización de la red comercial. Se destacan acciones como la certificación comercial que está dirigido a gerentes y ejecutivos de cuentas (BBVA, 2011-2012).

La Escuela de Innovación y Tecnología es otro programa abanderado que impulsa el desarrollo profesional de los técnicos y directivos medios mediante la adaptación de los programas a los perfiles profesionales con una estructura común en cuanto a contenidos y alineada con la estrategia del grupo en relación con la visión de la innovación y la tecnología como palancas de crecimiento. En el 2012, se consolidó en BBVA un modelo de formación en Colombia denominado el modelo de Siete Escuelas de Conocimiento, que integran un centro de aprendizaje global denominado Campus BBVA. Las escuelas son: Negocio cliente, Management y habilidades, Finanzas y riesgos, Innovación y tecnología, Idiomas, Requerimientos legales y Recursos humanos y cultura (BBVA, 2011-2012).

Otro programa importante de BBVA es la formación virtual a través de la plataforma eLearning e-Campus. Se orientaron programas enfocados al desarrollo y fortalecimiento de habilidades y conocimientos en el modelo de negocio, estrategia, negociación para mejorar el servicio, desarrollo de clientes y coaching comercial. Para el 2012, la Escuela Campus Management y habilidades orientada a la consolidación del proceso de transformación cultural y el fortalecimiento del estilo de dirección BBVA, constituyó el 11,7 % de la actividad formativa total impartida en las Escuelas de Conocimiento BBVA y se destacan programas como “Liderarte”, “Self leading”, “People Leading”, “Certificación en Coaching ante la ICF”, “PID, Programa Integral de Dirección BBVA” y “YEP, Young Executive Program”. Programas integrales que combinan procesos académicos con formadores de alta calidad y metodologías que incluyen Coaching, Mentoring y Método del Caso Harvard (BBVA, 2011-2012).

Dentro de los objetivos planteados para 2012 con respecto a la Escuela de Idiomas, estuvo el de propender por una cultura de dominio del idioma inglés en línea con el plan de carrera en las empresas BBVA Colombia, desarrollando habilidades de comunicación derivadas de los perfiles funcionales requeridos para cada puesto a partir de la VBA. Es así como se dio continuidad para el equipo directivo y cargos claves del programa de formación presencial en idiomas con un despliegue de 1.884 horas de formación en 2012 (BBVA, 2011-2012). La Escuela orientada al desarrollo de la formación legal obligatoria relacionada con SARO —Sistema de Administración del Riesgo Operacional—, con SAC — Sistema de Atención al Consumidor Financiero—, con el código de conducta y ejes normativos internos como Protección de datos personales, Canales transacciones, Continuidad de negocio, Política de conducta en el ámbito de los mercados de valores y Seguridad de la información. En 2012 las acciones formativas legales tuvieron una gran participación dentro del total de horas de formación, con un 44,7 % (BBVA, 2011-2012).

Tabla 26. Análisis de contenido variable formación y educación indicador LA11

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Formación y Educación			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA11	NA	NA	La entidad cuenta con programas establecidos de capacitación, formación y desarrollo profesional para toda su plantilla. No hay información respecto a si estas políticas y programas están dirigidos al desarrollo de capacidades de los trabajadores que están próximos a jubilarse (BBVA, 2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

BBVA tienen programas de formación y desarrollo que se enfocan en capacitar a los funcionarios en el manejo de habilidades y competencias que les permitan estar acordes con las exigencias del banco y del mercado. A nivel interno se tienen programas de formación para el cargo, programas de apoyo a la estrategia bancaria, programas de formación y desarrollo de habilidades individuales, diplomado en ventas, gestión financiera y gestión bancaria. No obstante, no hay registro en los informes de gestión

(2011-2012) que estos programas sean dirigidos a los empleados que se encuentran en la etapa final de sus carreras profesionales (BBVA, 2011-2012).

Es importante anotar que este indicador está parcialmente enfocado a las personas que se encuentran en su etapa final de carrera y que están próximas a jubilarse. El objetivo de esta formación continua es promover el desarrollo del conocimiento y las competencias que hacen posible que cada ciudadano se adapte a un cambiante mercado de trabajo, y a participar activamente en todos los ámbitos de la vida profesional. En este sentido y de acuerdo al informe de gestión (2011 y 2012), BBVA no especifica si tiene algún tipo de programa o formación continuada para las personas que se encuentran próximas a pensionarse (BBVA, 2011-2012).

Tabla 27. Análisis de contenido variable formación y educación indicador LA12

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Formación y Educación			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA12	NA	NA	No hay información respecto a evaluaciones de desempeño y desarrollo profesional aplicada a los empleados del banco (BBVA; 2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

Los informes de gestión del banco (BBVA, 2011-2012) no presentan información sobre procesos de evaluación de desempeño y desarrollo profesional aplicado a sus empleados. De acuerdo con Benítez y Sánchez (2011,76) y Farías (2013), la caracterización que se da en la evaluación de desempeño o valoración para el desarrollo como se le conoce en la entidad, es que se trata de un proceso gerencial que permite retroalimentar la gestión de los funcionarios a través de un diálogo gana - gana donde se reconocen los logros, se fortalece el conocimiento de las personas, se analizan las competencias y los objetivos (BBVA, 2011-2012).

Por su parte, el objetivo del proceso para la evaluación de desempeño en el BBVA es medir la gestión global, valorar el desempeño y las competencias de los funcionarios del banco. La evaluación se realiza también desde el enfoque por competencias y la gestión por objetivos y contribuyen al plan de carrera a través de promociones y



ascensos. Cada año se evalúan los objetivos trazados y cada dos años las competencias. La evaluación se hace por medio de indicadores y se mira el cumplimiento por parte del evaluado y su jefe (BBVA, 2011-2012).

La evaluación de los logros se hace por medio de indicadores y se mira el cumplimiento y participan tanto el evaluado como el jefe. Las competencias se evalúan cada dos años y también los hacen ambos participantes. Todos estos procesos de evaluación se hacen a través del sistema del banco y hace parte del modelo de recursos humanos que está alineado a los objetivos estratégicos y específicamente cuando se hace una reunión con los jefes se establecen los indicadores y se mira también el cumplimiento. Cuando se tienen los resultados se construye un plan de desarrollo con el empleado bancario a través de e-learning, lecturas y herramientas virtuales. Por otro lado, el banco cuenta con un departamento de talento humano que busca potenciar las diferentes áreas del banco a través de los planes de selección y plan de carrera (BBVA, 2011-2012). La decisión de BBVA de no hacer público los procesos de evaluación de desempeño y desarrollo profesional puede obedecer a la confidencialidad de estos procesos, ya que se manejan aspectos que no pueden ser de conocimiento público y de fácil acceso.

### 7.5 Características generales de la Diversidad e Igualdad en BBVA

Tabla 28. Clasificación de contenido variable diversidad e igualdad

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Diversidad e Igualdad			
Sigla	Indicador	2011	2012
LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	No hay reporte de indicador	No hay reporte de indicador
LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	No hay reporte de indicador	No hay reporte de indicador

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012; GRI, 2008.

Tabla 29. Análisis de contenido variable diversidad e igualdad indicador LA13

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Diversidad e Igualdad			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA13	NA	NA	<p>- La distribución de empleados por sexo (mujer/ hombre) es principalmente masculina en las categorías de Mandos Medios (53.10%), Especialistas (54.11%) , Fuerza de Venta (63.60 %) y Puestos Base (58.92 %). La participación de la mujer en los mandos altos es mucho mayor respecto a la participación de los hombres; por ejemplo en los Mandos Corporativos la participación es del 90 % y en los cargos Directivos del 66 % (BBVA, 2011-2012). En términos generales, la composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla está conformada en un 57.91 % por hombres y un 42.09 % por mujeres.</p> <p>- La plantilla de empleados por grupos de edad está concentrada en el rango 25-45 años con un 58%; y mayores a 45 años con un 40,1% (BBVA, 2011-2012).</p> <p>- No presentan la información de participación por edad en las diferentes categorías profesionales y tampoco hay información al respecto de la participación de las minorías en la plantilla de empleados de la corporación (BBVA, 2011-2012).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

Los grupos de edad que presenta BBVA están catalogados en tres niveles que son el rango menor de 25 años, seguido del rango entre 25 y 45 años y por último el rango mayor a 45 años. La mayor fuerza de trabajo está condensada en el rango entre 25 y 45 años con una participación del 71%, luego se encuentra el rango mayor a 45 años con un porcentaje de 19% y por último el rango menor de 25 años con una participación del 10% (BBVA, 2011-2012).

Los rangos por tipo de empleo que maneja BBVA se componen de menor a mayor importancia en Puesto Base, Fuerza de Venta, Especialista, Mandos medios, Directivos y Corporativos. La mayor fuerza de trabajo se encuentra en el rango Especialistas con un 71% de la plantilla seguida de la Fuerza de Venta con un 27% y por último el nivel Directivo con un 1%. Hay un fenómeno que llama la atención y es que los cargos a nivel Corporativo y a nivel Directivo son ocupados por personal femenino en un 90% y 66% respectivamente en contraste con la participación del género masculino en un 10% y 34%. Los Mandos Medios, los Especialistas, la Fuerza de Venta y los Puestos Base presentan un porcentaje de participación mayor para los hombres de 53%, 54%, 63% y 64% (BBVA, 2011-2012).

Por último, en lo que concierne a la diversidad e igualdad de oportunidades, la plantilla de BBVA muestra una participación mayor por parte de los hombres en todas las categorías profesionales, excepto en la Fuerza de Ventas, Mandos Medio y Puesto Base. Las brechas de participación en las categorías Directivos Corporativos, Directivos y Especialistas no son tan marcadas. Cabe resaltar para el caso de BBVA, que la categoría de Puesto Base disminuyó significativamente entre el 2011 y 2012. Lo contrario sucedió con la categoría Especialista que aumentó considerablemente. Se puede inferir que el cambio en estas cifras se debe a los procesos de promoción y desarrollo profesional que se tienen al interior de la entidad (BBVA, 2011-2012).

Tabla 30. Análisis de contenido variable diversidad e igualdad indicador LA14

BANCO: BBVA			
VARIABLE: Diversidad e Igualdad			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA14	NA	NA	En todas las categorías profesionales sin excepción, los hombres tienen un salario base mensual mayor que las mujeres. En el nivel directivo la diferencia es de 9 %, en los mandos medios de 21 %; en los especialistas de 10%; en la fuerza de ventas de 3 % y en los puestos base de 7 % (BBVA, 2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA, 2012, 2011; GRI, 2008.

El sistema salarial del banco BBVA presenta varias características que a continuación se describen. Por una parte, para el periodo objeto de estudio (2011 y 2012), los sueldos más altos corresponden a Equipo Directivo, seguido de Mandos Medios, Especialistas, Fuerza de Venta y Puestos Base. Para el año 2011, las diferencias eran significativas del nivel Directivo y las otras categorías. Ya para el año 2012, se produce una mayor nivelación salarial de los Mandos Medios y los Especialista pero las otras categorías (Fuerza de Venta y los Puestos Bases) continúan igual (BBVA, 2011-2012).

## CAPÍTULO VIII OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DAVIVIENDA

### 8.1 Características generales del empleo en Davivienda

Tabla 31. Clasificación de contenido variable empleo

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Empleo			
Sigla	Indicador	2011	2012
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región	11.512 empleados	12.379 empleados
LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo, media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	12.7 %	11 %
LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal	36.481 eventos	53.175 eventos

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

Tabla 32. Análisis de contenido variable empleo indicador LA1

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Empleo			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA1	7%	Creciente	<p>- Para el año 2011 presentaba un total de 11.512 empleados y para el 2012 el total de colaboradores ascendió a 12.379. Tuvo un crecimiento en su plantilla del personal del 7 % (Davivienda, 2011-2012).</p> <p>- Hay información relacionada sobre el tipo de contrato (Término fijo o indefinido) de los empleados de la entidad y sobre el tipo de empleo (Directo o indirecto). En cuanto a la contratación de forma indirecta, se menciona algunos Programas de Practicantes en las modalidades: Futuros Profesionales, Aprendices SENA, Aprendices Universitarios y Prácticas Profesionales (Davivienda, 2011-2012).</p> <p>Con respecto a la distribución de los empleados por región, el banco la entidad tiene operaciones en B:E Centro y Sur del país. Siendo Bogotá, Cali, Medellín y la Zona Centro las zonas con mayor oferta laboral (56%, para Bogotá y 8 % cada una de las restantes respectivamente). De igual manera, cuenta con sucursales a nivel internacional en Miami y Ciudad de Panamá (Davivienda, 2011-2012).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

El Banco Davivienda es una de las principales entidades bancarias del país (Asobancaria, 2012), con una fuerza de trabajo estimada en 12.379 para el 2012. De acuerdo a los últimos informes de gestión social (2010-2011-2012), el banco presenta una tendencia a incrementar su plantilla laboral no sólo a nivel nacional, sino también en Latinoamérica. La apertura de oficinas en Panamá, Costa Rica y Miami habla de la estrategia de Davivienda para consolidarse globalmente y acceder a nuevos mercados a través de fusiones y adquisiciones (Davivienda, 2011-2012).

Para el caso de Davivienda, es posible hacer un análisis del tipo de empleo (Jornada completa o jornada parcial) y el tipo de contrato (Contrato Indefinido y Contrato Fijo y Temporal) debido a la información consignada en sus informes de gestión. En cuanto al tipo de contrato que ostentan los empleados de Davivienda, el 91 % del colectivo cuentan con un contrato de término indefinido, el 6 % con contrato fijo y el 3 % con un contrato temporal (Este último contrato se celebra básicamente cuando se presentan eventos como licencias de maternidad, enfermedad profesional, capacitaciones). Respecto a la jornada laboral, el 90 % de los empleados cumplen con una jornada completa mientras que el 10 % restante maneja una jornada parcial (Esta última jornada aplica para empleados que realizan pasantías y prácticas profesionales en el banco). Respecto a la jornada laboral (Jornada completa o parcial) se mantiene la constante del número de horas laborales por día, semana y mes de acuerdo a la legislación propia de cada país ya que ambos bancos tiene filiales y sucursales fuera de Colombia (Davivienda, 2011-2012).

Tabla 33. Análisis de contenido variable empleo indicador LA2

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Empleo			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA2	13%	Decreciente	Para el 2011 reportó un promedio de rotación del 12,7 % y para el 2012 el promedio de rotación de los empleados fue de 11 %. En los informes de gestión no se desglosa estos promedios de rotación por edad, sexo y región (Davivienda, 2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

El banco Davivienda presentó un promedio de rotación de 12.7 % y 11 % para los años 2011 y 2012 respectivamente. La variación porcentual entre ambos datos indica una disminución en las salidas de los empleados. Para el año 2012 según los Indicadores del GRI reportados por Davivienda, 1.345 personas salieron del banco en consideración con los 12.379 trabajadores que alcanzó la entidad el año anterior. La lectura de esta salida obedece a trabajadores que dejaron su empleo por asuntos como dimisiones, salidas intencionadas, jubilaciones, fallecimientos y salidas voluntarias. Respecto al número de trabajadores que salieron del banco en el 2012 (1345), Davivienda no publica como está conformado este dato, esto es, el porcentaje de trabajadores que dejaron su empleo desglosados según sexo, rango de edad (por ejemplo <30; 30-50; >50) y región (Davivienda, 2011-2012).

Tabla 34. Análisis de contenido variable empleo indicador LA3

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Empleo			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA3	45%	Incremental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La entidad tiene programas establecidos para los empleados como actividades deportivas, culturales y eventos institucionales (Día de la mujer, día del niño, fiesta fin de año) (Davivienda, 2011-2012).</li> <li>- Para el 2012, el Fondo de Empleados del banco "Fondavivienda", alcanzaba una cobertura del 88.04% de los empleados del Banco Davivienda y sus Filiales, con contrato a término Indefinido (Davivienda, 2011-2012).</li> <li>- Se cuenta con convenios corporativos con algunas entidades de salud y telefonía celular y se creó un Jardín Infantil con sede el norte de Bogotá para los hijos de los empleados (Davivienda, 2011-2012).</li> <li>- El informe establece que para los créditos para vivienda se tiene una tasa preferencial, dependiendo de la entidad y el tipo de vivienda, con una cobertura del 10,9 % de los empleados con contrato a término indefinido (Davivienda, 2011-2012).</li> <li>- El informe no establece si los anteriores programas son dirigidos a todos los empleados o sólo a aquellos de jornada completa (Davivienda, 2011-2012).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

Los informes de gestión de Davivienda para el periodo objeto de estudio (2011-2012), no precisan si los beneficios sociales programas ofrecidos a los empleados con jornada completa están dirigidos también a los empleados con jornadas parciales (empleos

temporales o media jornada). No obstante, estos procesos de bienestar tienen como fin mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias (Davivienda, 2011-2012).

Por otro lado, Davivienda establece espacios para la práctica de actividades culturales, torneos interempresariales y disciplinas deportivas como fútbol, fútbol femenino, voleibol, baloncesto, bolos, microfútbol y pesca recreativa. Hay también una variedad de eventos institucionales como la celebración de aniversarios, celebración del día de la mujer, día de los niños y las fiestas de fin de año. Un programa que es importante resaltar en los objetivos que tiene Davivienda para lograr el bienestar de sus colaboradores es el “Festival de Talentos”, que ofrece la oportunidad de demostrar todos los talentos en diferentes ámbitos artísticos como de canto, baile, poesía y cuentería (Davivienda, 2011-2012).

En este mismo orden de ideas, el Pacto Colectivo que acoge al 100 % de los empleados del Davivienda y filiales, ofrece beneficios adicionales a las prestaciones de ley como crédito para vivienda, póliza integral de salud, uniformes, prima extralegal, auxilio de vacaciones, auxilio para matrícula universitaria, auxilio óptico. Todos estos beneficios han posicionado al banco con una calificación en cuanto a buen servicio y cobertura de auxilios (Davivienda, 2011-2012).

De igual manera, Davivienda ofrece a sus empleados la oportunidad de mejorar su patrimonio brindando oportunidades para adquirir vivienda con tasas especiales contempladas en el reglamento de fondos de vivienda, condiciones que varían de acuerdo a la antigüedad y el tipo de vivienda (Davivienda, 2011-2012).

Aunque el Suplemento Sectorial de Servicios Financieros no considera como beneficio social las guarderías para los hijos de los empleados. Davivienda y la Familia Bolívar a la cual pertenece el banco, cuentan con un jardín infantil para los hijos de los empleados donde se ofrece espacios de aprendizaje en la etapa previa a la Educación Básica Primaria (Davivienda, 2011-2012).

## 8.2 Características generales de la Relación Empresa-Trabajador en Davivienda

Tabla 35. Clasificación de contenido variable relación empresa y trabajadores

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Relación Empresa-Trabajador			
Sigla	Indicador	2011	2012
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo	100 %	100 %
LA5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos	No reporta indicador	No reporta indicador

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

Tabla 36. Análisis de contenido variable relación empresa y trabajadores indicador LA4

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Relación Empresa-Trabajador			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA4	0%	NA	Para proteger el derecho de libre asociación, en 2012 Davivienda renovó el pacto colectivo que surgió en 1991 y que acoge al 100% de los colaboradores del Banco y sus filiales. (Davivienda, 2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

De acuerdo al informe de gestión publicado en 2012, uno de los principales compromisos de Davivienda es velar por la protección de los Derechos Humanos de acuerdo con los Principios y Normas Nacionales e Internacionales. En este sentido, uno de los principales logros en este tema fue el surgimiento en 1.991 del Pacto Colectivo que permitió la libertad de asociación para los empleados y colaboradores del banco. En 2012 se renovó este libre derecho de asociación, además se sumó a este compromiso el derecho a celebrar contratos colectivos de trabajo con proveedores, inversionistas y otros grupos de interés (Davivienda, 2012).

En 2012 el Banco suscribió su compromiso con la premisa de brindar un papel más participativo a los empleados. Entre los principales beneficios y mejoras se



encuentran el aumento del Fondo de Vivienda, que permitió a más empleados acceder a vivienda propia con tasas preferenciales, el incremento en los montos para el auxilio educativo, la mejora de los beneficios en los uniformes que suministra el Banco a sus empleados y mayores beneficios para los servicios de salud (Davivienda, 2012).

Tabla 37. Análisis de contenido variable relación empresa y trabajadores indicador LA5

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Relación Empresa-Trabajador			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA5	NA	NA	No se tiene definido un periodo mínimo de preaviso relativo a cambios en la organización. Ante cambios relevantes de la organización se cuenta con mecanismos para comunicar dichos cambios a los empleados (Davivienda, 2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

Davivienda no tiene establecido un periodo mínimo de preaviso ante un cambio organizacional ni tampoco hay registro sobre los mecanismos empleados para comunicar dichos cambios al personal bancario.

La periodicidad y la forma como Davivienda comunica los cambios a los empleados puede determinar consecuencias (positivas o negativas) para sus empleados. Esto es por ejemplo, un cambio como la externalización de operaciones (outsourcing), puede generar conflictos (estrés, ansiedad, bajos niveles de productividad, entre otros) y problemas de comunicación (Davivienda, 2011-2012).

### 8.3 Características generales de la Salud y la Seguridad en el Trabajo en Davivienda

Tabla 38. Clasificación de contenido variable salud y seguridad en el trabajador

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Salud y Seguridad en el Trabajo			
Sigla	Indicador	2011	2012
LA6	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.	8 %	8 %
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	Absentismo 0.10%  Enfermedad profesional 0.11%  Días perdidos 0.01 %  Víctimas mortales Ninguna	Absentismo 0.10%  Enfermedad profesional 0.09 %  Días perdidos 0.01 %  Víctimas mortales Ninguna
LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	78 programas	70 programas
LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	No reporta indicador	No reporta indicador

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

Tabla 39. Análisis de contenido variable salud y seguridad en el trabajador indicador LA6

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Salud y Seguridad en el Trabajo			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA6	0%	NA	Reportan programas de salud y seguridad laboral, pero no reportan el porcentaje de participación de los trabajadores y directivos en la conformación de los comités formales de seguridad y salud (Davivienda, 2011-2012)

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

Davivienda tiene consolidado el programa de brigadas de emergencia, conformado por funcionarios del mismo banco y quienes son los encargados de prestar toda la atención primaria; en caso de presentarse alguna emergencia. De igual manera, orientan a los

funcionarios y visitantes para que procedan de manera segura y puedan hacer frente al evento presentado. Para el 2011, el total de funcionarios pertenecientes a las brigadas de emergencias y COPASO (Comité Paritario de Salud ocupacional) era de 921 integrantes equivalente a un 8% del total de colaboradores distribuidos por todo el territorio nacional. Para el 2012, el total de integrantes ascendió a 930 igualmente equivalentes al 8% del total de colaboradores (Davivienda, 2011-2012). Cada oficina cuenta con brigadistas quienes están capacitados y preparados para actuar de forma oportuna y organizada ante situaciones de emergencia. Entre el 2011 y 2012 se capacitaron más de 1.800 brigadistas con una inversión de casi 290 millones de pesos.

Para Davivienda, los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales son factores que interfieren en el desarrollo normal de la actividad bancaria, incidiendo negativamente en su productividad y conllevando además graves implicaciones en los ámbitos laboral, familiar y social. Por estas consideraciones, el banco asume la responsabilidad de buscar y poner en práctica las medidas necesarias que contribuyan a mantener y mejorar los niveles de eficiencia y brindar a los empleados un medio laboral seguro, para lo cual se ha elaborado el Programa de Salud Ocupacional tendiente a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los empleados en las diferentes ocupaciones que deben ser desarrollados en forma multidisciplinaria (Davivienda, 2012).

Tabla 40. Análisis de contenido variable salud y seguridad en el trabajador indicador LA7

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Salud y Seguridad en el Trabajo			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA7	5.4 %	Decreciente	- Presenta datos de salud y seguridad en el trabajo en cuanto a enfermedades laborales, accidentes profesionales, tasa de absentismo, días perdidos y número de víctimas; sin embargo, no se desglosan por región (Davivienda ,2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

El informe de gestión de Davivienda, reporta para ambos periodos (2011-2012) las tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo pero no discrimina por región. Las tasas de absentismo y la

tasa de personas que padecieron enfermedad profesional se redujeron para el año 2012 en comparación con las cifras establecidas para el 2011. Por ejemplo, para el 2011 el total de empleados que padecieron alguna enfermedad de tipo profesional fue 101 personas mientras que para el 2012 fue de 127, es decir se produjo un aumento del 1.3% en enfermedades laborales. Estas cifras obedecen básicamente a accidentes de trabajo reportados por el banco. No obstante a que la tasa de absentismo disminuyó, es preocupante que los accidentes se continuaran presentando dentro de la entidad (Davivienda, 2012).

Tabla 41. Análisis de contenido variable salud y seguridad en el trabajador indicador LA8

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Salud y Seguridad en el Trabajo			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA8	0%	NA	-Tienen programas de salud y seguridad laboral; se tiene un programa de salud establecido en el cual se involucra a los empleados y a sus familias más y a la comunidad (Davivienda , 2011-2012)

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

Respecto a este indicador, Davivienda tiene tres programas bandera en materia de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos. Dichos programas están dirigidos al colectivo de trabajadores, y algunos eventos, a las familias de los empleados y miembros de la comunidad (Davivienda, 2011-2012).

El primer programa se denomina “Prevención de Cáncer de Cuello Uterino”, el cual está dirigido a todo el personal femenino del banco. Para el 2011 se practicaron 615 citologías y 643 en el 2012. El segundo programa se denomina “Capacitación a Brigadistas” y está dirigido al todo el personal integrante de las Brigadas de Emergencia y Copaso. El número de capacitaciones fueron 1.280 y 1.312 respetivamente con una inversión de 273 millones de pesos. El tercer programa bandera se llama “Feria de la Salud” y va dirigido al personal bancario, a las familias de los empleados y a comunicad. Para el 2011 se practicaron 9.412 pruebas y para el 2012 se efectuaron 17.596 pruebas con una inversión de 346 millones de pesos (Davivienda, 2011-2012).

De igual manera, para el 2012 Davivienda ejecutó una serie de Programas de Vigilancia Epidemiológica de riesgo social, prevención de riesgo ergonómico. Adicional a esto, el banco implementó herramientas de monitoreo como el Sistema para Manejo de Matrices de Peligros o Panorama de Riesgos y software de actualización del Plan de Emergencia (Davivienda, 2012).

Tabla 42. Análisis de contenido variable salud y seguridad en el trabajador indicador LA9

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Salud y Seguridad en el Trabajo			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA9	NA	NA	No hay reporte sobre asuntos de salud y seguridad cubiertos por acuerdos formales con sindicatos, sin embargo; a través del Pacto Colectivo se han ejecutado algunas acciones y charlas sobre salud y seguridad laboral (Davivienda, 2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

En los informes de gestión de Davivienda (2011-2012) no hay registros sobre acuerdos en materia de salud y seguridad laboral. Sin embargo, desde el Pacto Colectivo se han ejecutado algunas acciones encaminadas a mejorar la salud y la seguridad laboral de los empleados y por ende, la calidad de vida. Por ejemplo, desde el Pacto Colectivo se estableció la Póliza de Seguros para el 100% de los empleados de Davivienda y sus filiales. Otra acción a resaltar es el auxilio óptico para los trabajadores que requieran tratamiento con optometría u oftalmología y requieran algún tipo de lente o gafas. Por otro lado, también a través del Pacto Colectivo, se logró uniformar a todo el personal de Davivienda, mejorando así la imagen corporativa y el clima organizacional (Davivienda, 2012).

## 8.4 Características generales de la Formación y Educación en Davivienda

Tabla 43. Clasificación de contenido variable formación y educación.

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Formación y Educación			
Sigla	Indicador	2011	2012
LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado	20 horas por empleado	40 horas por empleado
LA11	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	5 programas	5 programas
L12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

Tabla 44. Análisis de contenido variable formación y educación LA10

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Formación y Educación			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA10	100%	Incremental	Davivienda tiene varios programas de desarrollo y capacitación para sus empleados tanto presenciales como virtuales (Davivienda, 2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

Los programas de capacitación y desarrollo que ha implementado Davivienda, están enfocados a la formación de los funcionarios en el manejo de habilidades y competencias que permitan estar acordes a las exigencias del banco y del mercado. Estos programas se clasifican en programas internos y programas por convenios. Dentro de los programas internos están aquellos procesos de formación acordes con el cargo, también se brindan programas de apoyo a la estrategia del banco y programas de formación integral y desarrollo de habilidades individuales (Davivienda, 2011-2012).

Los programas por convenios corresponden a toda la oferta educativa que contrata Davivienda para el desarrollo de habilidades y competencias. Dentro de estos programas se encuentran los diplomados en ventas, diplomados en gestión financiera y bancaria y el

programa Davivienda Bilingüe (Ofrecido a presidentes, vicepresidentes, directores de área, gerentes y subgerentes).

Una tercera modalidad corresponde a los programas de apoyo a estudios de pregrado y posgrado, y a la participación en congresos y seminarios. A esto se suma que para el 2012, Davivienda creó la Academia de Negocios, con el fin de especializar funcionarios en asesoría y atención al cliente.

Por último, la capacitación y el desarrollo profesional de los funcionarios es el pilar fundamental de la estrategia de Davivienda. Para el 2012 se invirtió en procesos de formación \$24.872 millones de pesos, que representan un incremento del 20% con respecto al año anterior (Davivienda, 2012).

Tabla 45. Análisis de contenido variable formación y educación indicador LA11

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Formación y Educación			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA11	0%	NA	La entidad cuenta con programas establecidos de capacitación, formación y desarrollo profesional para toda su plantilla. No hay información respecto a si estas políticas y programas están dirigidos al desarrollo de capacidades de los trabajadores que están próximos a jubilarse, pero toda la formación que un trabajador adquiera en el transcurso de su vida laboral lo preparan para su vida laboral posterior a la jubilación (Davivienda, 2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

Davivienda cuenta con programas de capacitación y desarrollo que buscan ampliar los conocimientos de los empleados en el sector financiero. Algunos de los programas de desarrollo se ejecutan bajo la modalidad de diplomados con una duración promedio de 120 horas académicas. La gestión se complementa con los cursos que ofrece el Centro de Formación, que contribuye con el fortalecimiento de las competencias, habilidades y prácticas gerenciales. Aunque Davivienda no establece que estos procesos de formación estén enfocados para fomentar la empleabilidad de los trabajadores próximos a jubilarse, estos conocimientos y procesos formativos se pueden emplear para incursionar en otros espacios laborales después de la etapa de jubilación (Davivienda, 2011-2012).

Tabla 46. Análisis de contenido variable formación y educación indicador LA12

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Formación y Educación			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA12	NA	NA	Davivienda tienen un Programa de Evaluación y Desempeño que permite conocer la apreciación que tienen los jefes del desempeño de sus empleados a cargo y la percepción que tienen los empleados de la relación con sus Jefes (Davivienda, 2011-2012)

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2011, 2012; GRI, 2008.

Los informes de Davivienda no detallan información sobre procesos de evaluación de desempeño y desarrollo profesional. No obstante, consultando algunas fuentes en el banco, los procesos de evaluación se direccionan desde la gerencia y permite retroalimentar la gestión de los trabajadores, reconocer los logros y aspectos por mejorar (Davivienda, 2012). No obstante, para el 2013 se implementó un software especializado para los procesos de desempeño y evaluación. La decisión de Davivienda de no publicar en los informes de gestión todos los procesos de evaluación y desempeño así como las herramientas empleadas, obedece a la calidad de confidencialidad que conllevan estos procesos (Davivienda, 2011-2012).

### 8.5 Características generales de la Diversidad e Igualdad en Davivienda

Tabla 47. Clasificación de contenido variable diversidad e igualdad

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Diversidad e Igualdad			
Sigla	Indicador	2011	2012
LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	3 Rangos Nivel Básico Nivel Ejecutivo Nivel Directivo	3 Rangos Nivel Básico Nivel Ejecutivo Nivel Directivo
LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	1.1 sobre SMLV	1.3 sobre SMLV

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.



Tabla 48. Análisis de contenido variable diversidad e igualdad indicador LA13

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Diversidad e Igualdad			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA13	NA	Decreciente	<p>El gobierno corporativo de la entidad está conformado por Presidencia, Vicepresidencia, Vicepresidencia Ejecutiva y Dirección. De un total de 24 personas que conforman el gobierno corporativo para el 2012, el 73 % son hombres y un 27 % mujeres (Davivienda, 2011-2012).</p> <p>Respecto a la plantilla de empleados, el banco tiene tres categorías de empleo: Nivel Básico, Nivel Ejecutivo y Nivel Directivo (Davivienda, 2011-2012).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

A nivel corporativo, Davivienda está conformada por Presidencia, Vicepresidencia y Dirección. Para el 2012, el gobierno corporativo estaba conformado en un 73 % por hombres y un 27% mujeres (Davivienda, 2012)

La plantilla de empleados de Davivienda está conformada en tres niveles. El nivel Básico, el nivel Medio y el nivel Directivo. Los porcentajes de participación para el 2012 de estos tres niveles en la plantilla global son de 66% para el Básico, 33% para el Medio y 1% para el nivel Directivo. La participación de las mujeres en estos tres niveles prevalece, por ejemplo, en el nivel Básico las mujeres alcanzan un 65% de participación, en el nivel Ejecutivo es del 60% y a nivel Directivo la participación es del 43%. Sólo a nivel directivo, la participación de la mujer es menor respecto a los otros niveles.

La composición de la plantilla por edades en Davivienda se discrimina en los rangos menor de 18 años, entre 18 y 25 años, entre 26 y 35 años, entre 36 y 45 años y mayor a 45 años. Para los años 2011 y 2012, los porcentajes de participación de estos rangos o niveles se mantenían. Por ejemplo, el rango de edad menor de 18 años tiene una participación de 0.2% y 0.1% respectivamente. Para el rango de trabajadores que se encuentran entre 18 y 25 años, el porcentaje de participación es del 30% y 29 % para ambos periodos (2011 y 2012). Los empleados que se encuentran en el rango entre 36 y 45 años corresponden a un 23% para los dos periodos (2011 y 2012). Por último, los

empleados que tienen más de 45 años tienen una participación del 8% dentro del total de la plantilla de empleados.

Tabla 49. Análisis de contenido variable diversidad e igualdad indicador LA14

BANCO: Davivienda			
VARIABLE: Diversidad e Igualdad			
Sigla	Variación porcentual	Tipo de variación	Observaciones
LA14	16%	Creciente	En el Banco existen 3 sistemas de compensación; Fijo, que aplica para aquellos cargos que no tienen relación directa con la venta o colocación de productos; Flexible, que aplica para los empleados según su nivel salarial, es voluntario y se ajusta a la legislación laboral y tributaria; y Variable, que a su vez se divide en incentivos por venta o colocación de productos, otorgados a toda la red comercial de acuerdo con los resultados obtenidos por el cumplimiento de metas; y por servicio, en la red de oficinas, y por cumplimiento de objetivos estratégicos por parte de las áreas administrativas. No hay reporte comparativo entre el salario base de los hombres con respecto a las mujeres, desglosados por categoría profesional (Davivienda, 2011-2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de Davivienda, 2012, 2011; GRI, 2008.

El sistema salarial de Davivienda comprende 3 sistemas de compensación: un salario Fijo para todos los cargos que no tienen relación directa con la venta o colocación de productos en el mercado; un salario Flexible, que aplica para los empleados según su nivel salarial, es voluntario y se ajusta a la legislación laboral y tributaria; y un salario Variable que se asigna por incentivos de acuerdo a la venta o colocación de productos, otorgados a toda la red comercial de acuerdo con los resultados obtenidos por el cumplimiento de metas; y por servicio, en la red de oficinas, y por cumplimiento de objetivos estratégicos por parte de las áreas administrativas (Davivienda, 2012).

No hay reporte comparativo entre el salario base de los hombres con respecto a las mujeres, desglosados por categoría profesional, pero Davivienda establece un salario mínimo para los empleados de acuerdo al salario mínimo legal vigente. Por ejemplo, para el 2011 el salario mínimo legal en Colombia estaba en \$ 535.600 y el ratio asignado a este periodo era de 1.1 %, es decir \$ 540.956. Para el año 2012, el salario mínimo estaba en \$ 566.700 y el ratio asignado a este periodo era de 1.3 %. Por lo tanto el salario mínimo para un empleado de Davivienda en el 2013 era de \$ 574.067.

## CAPITULO IX CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

El Banco BBVA y el Banco Davivienda se consolidan como dos de las principales entidades bancarias del país (Asobancaria, 2012). Este posicionamiento ha permitido no solamente abrir nuevas oficinas y aumentar su portafolio de servicios sino también aumentar su plantilla de colaboradores en el contexto nacional e internacional como es el caso de Davivienda que ya tiene varias oficinas filiales en Centroamérica y el Caribe; y BBVA que es una banco de origen español consolidado en la península Ibérica y gran parte de América del Sur.

Las primeras conclusiones que se abordan en ese aparte, están relacionadas con el primer supuesto *“Políticas de contratación beneficios sociales y talento humano”*. Respecto a estas políticas de contratación, ambas entidades tienen propuestas diferentes pero que conducen a un mismo objetivo de consolidar su plantilla (equipo) de trabajo. En este aparte es importante señalar por ejemplo, que BBVA ha propuesto un Plan Estratégico 2010-2015 para consolidar su recurso humano en cuanto a procesos óptimos de selección e inducción del personal. Por su parte, Davivienda tiene unos mecanismos diferentes de atracción e incorporación del personal que comprende contratación directa e indirecta con la entidad, horarios de trabajo y pasantías profesionales y técnicas.

Dado lo anterior, es importante también abordar los aspectos relacionados con la salida del personal en ambos bancos. Para el caso del BBVA, el porcentaje de retiros aumentó considerablemente en comparación con registros de años anteriores, aunque resulta evidente que al interior del banco se dan dimisiones, despidos, salidas, jubilaciones, fallecimientos y salidas voluntarias que pueden ir afectando esa columna vertebral de cada organización. En cuanto a Davivienda, los registros hallados pueden considerarse como una alerta ya que el porcentaje de salida del personal en relación con el tamaño de la plantilla es casi un 11%. Esto probablemente puede estar generando inconsistencias en los procesos al interior del banco, a parte de los costes económicos que esto pueda implicar.

Por último, respecto a los beneficios sociales de BBVA y Davivienda, cabe resaltar que ambas entidades han implementado en todos los niveles directivo, administrativo y

operacional, diversos programas y actividades dirigidos a mejorar la calidad de vida de los empleados. Por su parte, BBVA se ha focalizado en la realización de actividades artísticas, lúdicas y recreativas y al desarrollo de habilidades y destrezas. En cuanto Davivienda, los esfuerzos se han dirigido a la realización de actividades culturales, eventos institucionales y la práctica de disciplinas deportivas como fútbol, fútbol femenino, voleibol, baloncesto, bolos, microfútbol y pesca recreativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se infiere que el primer supuesto de este Trabajo Final de Investigación que dice *“El Banco BBVA y el Banco Davivienda cuentan con una política de contratación integral que considera relevante la contratación directa, la estabilidad laboral, los beneficios sociales y la inversión en el talento humano”* se cumple bajo los criterios y argumentos de cada banco.

Respecto al segundo supuesto *“Los empleados hacen parte de convenios colectivos celebrados con la entidad”*, el banco BBVA y el banco Davivienda cuentan con mecanismos propios y políticas definidas para relacionarse con toda la plantilla de colaboradores en sus diferentes niveles jerárquicos. Por el lado del BBVA, se tienen dos convenios colectivos en donde se da participación al 100 % del personal de la entidad. Los beneficios que se abordan al interior de estos colectivos contempla incrementos salariales, auxilios, préstamos para vivienda o estudio, prima de antigüedad entre otros. Davivienda por su parte, también dispone de un convenio colectivo del cual forma parte el 100 % de la plantilla de empleados. Entre los beneficios que se contemplan está el acceso a vivienda propia, auxilios educativos, servicios de salud, uniformes y dotación.

De acuerdo a lo anterior, el segundo supuesto del presente Trabajo Final de Grado *“Los empleados del Banco BBVA y del banco Davivienda hacen parte de los convenios colectivos celebrados con la entidad y se tienen establecidos tiempos mínimos para comunicar los cambios organizacionales significativos que se generen en estas entidades financieras”* se cumple de manera total. Aunque ninguno de los dos bancos notifica en sus informes de gestión el tiempo mínimo establecido para comunicar los cambios organizacionales que se generen en su interior, cada entidad bancaria cuenta con sus propios mecanismos de comunicación como la intranet y el correo institucional.

En cuanto al tercer supuesto *“Existen Comités de Seguridad Laboral y Salud Ocupacional”*, BBVA y Davivienda tienen programas para atender todos los

requerimientos en materia de salud y seguridad laboral. La conformación de los Comités Paritarios de Salud Ocupacional y las Brigadas de Emergencia ayuda significativamente a la consecución de los programas sobre medicina del trabajo y seguridad laboral.

Para el caso de BBVA, el Comité Paritario de Salud Ocupacional ejecuta programas de promoción, prevención y atención a los empleados en caso de presentarse un evento, todo esto con el apoyo de un equipo interdisciplinario conformado por profesionales especializados. Por su parte, desde el Comité Paritario de Salud Ocupacional, Davivienda ejecuta acciones y programas orientados a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los funcionarios.

Adicionalmente, BBVA y Davivienda tiene conformadas las Brigadas de Emergencia con personal del mismo banco. Los integrantes de estas Brigadas se han capacitado en temas como manejo y control de incendios, primeros auxilios básicos y rutas de evacuación. En esta misma línea, BBVA y Davivienda han implementado otros programas de medicina preventiva dirigidos a los empleados y a sus familias en donde se busca sensibilizar y construir una cultura de la prevención, hábitos y estilo de vida saludable.

Con referencia a lo anterior, se puede inferir que el tercer supuesto del presente Trabajo Final de Grado *“Existen Comités de Seguridad Laboral y Salud ocupacional en el Banco BBVA y en el Banco Davivienda con representación tanto de empleados como personal del nivel directivo y esto se ve reflejado en el mejoramiento continuo de los puestos de trabajo”*, se cumple de manera total y satisfactoria.

Respecto al cuarto supuesto planteado en la investigación *“El Banco BBVA y el Banco Davivienda tienen una política de Educación y Formación para sus empleados”*, los resultados observados en los informes de gestión de BBVA y Davivienda referentes a la Formación y Educación de los funcionarios, dan muestra de la importancia de este aparte para la cualificación de los servicios financieros. Ambas entidades cuentan modelos propios para la formación y capacitación del personal.

Con referencia a lo anterior, el BBVA cuenta con un modelo de formación en áreas como Management, Atención al Negocio cliente, Finanzas, Innovación y tecnología,

Idiomas, Requerimientos legales y Recursos Humanos y Cultura. Todos estos modelos de formación le han permitido al BBVA formar a su personal de acuerdo a su Misión, Visión y Valores Corporativos, es decir es un modelo de formación enfocado hacia la Estrategia Corporativa de la entidad. Por el lado de Davivienda, su modelo de formación esta direccionado al desarrollo de habilidades y competencias en ventas, gestión financiera y atención al cliente. La capacitación y formación se orienta a través de la modalidad de Diplomado y se orientan Diplomados en ventas, Diplomados en Gestión Financiera y Bancaria y el Programa Davivienda Bilingüe.

Un aspecto que coinciden ambos bancos es la necesidad de capacitar a sus empleados en el manejo de una lengua extranjera como el idioma inglés. Con los procesos de expansión y fusión que se están dando en las entidades, es perentorio que al menos sus órganos corporativos y directivos manejen una lengua extranjera. Sin embargo, en estos procesos de formación, educación y cualificación del personal bancario, no hay registro sobre políticas y programas de formación para los empleados que están próximos a jubilarse, en especial al desarrollo de capacidades y habilidades, tiempo libre, esparcimiento y sana diversión.

Respecto a los procesos de evaluación, desempeño y desarrollo profesional, BBVA y Davivienda cuentan con sus propias herramientas que permiten evaluar anualmente a los colaboradores. Para el caso de BBVA, la evaluación se realiza desde el enfoque por competencias y gestión por objetivos. Davivienda por su parte, desarrolla procesos de evaluación más personalizados, esto es que cada empleado tiene un encuentro periódico con la gerencia donde se evalúa la gestión de cada colaborador, se establecen unos los logros y compromisos.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que el cuarto supuesto de este Trabajo final de Grado *“El Banco BBVA y el Banco Davivienda tienen una política de formación y educación para sus empleados que permite su continua cualificación y mejoramiento de habilidades”*, se cumple de manera satisfactoria para los dos bancos objeto de estudio.

Con referencia al quinto supuesto *“La participación del personal del Banco BBVA y el Banco Davivienda en todos los niveles de desempeño y en todas las categorías profesionales es igual para ambos géneros”*, los resultados observados en los informes

de gestión de BBVA y Davivienda referentes a este supuesto, dejan varias conclusiones que se describen a continuación:

El desempeño por género en los cargos del BBVA muestra una mayor participación por parte de los hombres en todos los rangos de desempeño y niveles profesionales, excepto en los cargos Directivos y Corporativos donde la participación de la mujer es mayor. En cuanto a la plantilla de Davivienda, la participación de la mujer en los niveles Básico y Medio prevalece aunque en los cargos directivos la participación del hombre es significativamente mayor que la mujer. Es decir, el “predominio” en el banco BBVA es del hombre mientras que en el banco Davivienda el “predominio” corresponde a la mujer.

Respecto a la escala salarial, en todas las categorías profesionales del BBVA, los hombres tienen un salario base mensual mayor que las mujeres y en algunos casos, la diferencia es considerable. En cuanto a Davivienda, no se establece un comparativo de rango salarial para hombres y mujeres. Los salarios se asignan sin importar si es hombre o mujer, por sistema de compensación, servicios e incentivos, es decir, se evalúa son los resultados obtenidos, el cumplimiento de metas y objetivos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se infiere que el quinto supuesto de este Trabajo Final de Grado *“La participación de todo el personal, tanto en el Banco BBVA como en el Banco Davivienda, en todos los niveles de desempeño y en todas las categorías profesionales, es igual para ambos géneros”*, no se cumple para toda la plantilla, dado que es notorio la desigualdad de la participación de ambos géneros en los diferentes niveles y rangos profesionales de ambos bancos.

Por último, el sexto supuesto *“Entre el reporte del año 2011 y el año 2012, se presentan cambios en categorías de responsabilidad social empresarial en el ámbito laboral tanto para el Banco BBVA, como para el Banco Davivienda”*, después de analizar detalladamente los informes de gestión de ambos bancos, se concluye que la información suministrada en estos apartes es prácticamente la misma. Sólo cambia algunos aspectos relacionados con montos de inversión, cifras de participación, presentación y diseño del informe.

Por lo tanto y teniendo en cuenta lo anterior, se concluye que el sexto supuesto “*Entre el reporte del año 2011 y el año 2012, se presentan cambios en categorías de responsabilidad social empresarial en el ámbito laboral tanto para el Banco BBVA, como para el Banco Davivienda*”, no se cumple dado que no hay cambios significativos que puedan considerarse trascendentales entre un periodo y otro.

Finalmente, se esperaba que los informes de gestión del Banco BBVA y del Banco Davivienda cumplan con todo lo establecido en la metodología propuesta por el Suplemento para el Sector de Servicios Financieros del GRI. Sin embargo, un aspecto concluyente es que los bancos estudiados no están preparando sus informes de gestión con base en lo que propone esta metodología. En ambas organizaciones, la información suministrada es desagregada y precaria; por lo cual el “*supuesto que los bancos estudiados preparaban sus informes de gestión con base en el GRI*” es parcialmente falso.

Cabe resaltar que pese a que ambas entidades bancarias manifiestan aplicar la metodología del Suplemento sobre el Sector de Servicios Financieros del Global Reporting Initiative, en sus informes de responsabilidad social empresarial la información ofrecida en cuanto a prácticas laborales no satisface totalmente todos los aspectos que cubre la metodología e incluso no se reportan resultados acerca de la totalidad de indicadores que comprende. Es por esto, que en un estudio futuro, con el objeto de subsanar las dificultades derivadas de la carencia de simetría entre los documentos estudiados y la herramienta de análisis, sería conveniente contar con la participación directa de las entidades para que sin abandonar el enfoque propuesto por el GRI en cuanto a las variables en las cuales se desglosa la categoría de prácticas laborales y trabajo decente, sea posible a partir del estudio de otros documentos ajustar y redefinir los indicadores de manera que correspondan a las características reales de cada una de las entidades financieras.



## BIBLIOGRAFÍA

- Andréu, J. (2000). *Las técnicas de análisis de contenido. Una revisión bibliográfica*. España: Centro de estudios andaluces .
- Asobancaria. (2011). La responsabilidad social en la banca. *Semana económica. Asobancaria*, 1-12.
- Asobancaria. (2012a). *Informe de sostenibilidad*. Colombia: Dirección de responsabilidad social y educación financiera de Asobancaria.
- Asobancaria. (2012b). *Balance social de la banca colombiana 2011. La banca, motor de desarrollo del país*. Colombia: Dirección de Responsabilidad Social y Educación Financiera de Asobancaria.
- Barako, D., & Brown, A. (2008). Corporate social reporting and board representation: evidence from the Kenyan bankin sector. *Journal of Management & Governance*, 12(4), 309-324.
- BBVA. (2011). *Informe de responsabilidad social corporativa*. Colombia.
- BBVA. (2012). *Informe de responsabilidad social corporativa*. Colombia.
- Benítez, H.E. & Sánchez, J.R. (2011). La Implementación del Desarrollo Personal en BBVA. (Doctoral dissertation). Instituto Politécnico Nacional. México. Disponible en <http://tesis.ipn.mx:8080/xmlui/handle/123456789/8153>
- Benjumea, J. (2011). *Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que ostentan las universidades públicas y privadas de la ciudad de Manizalez*. Manizalez: Universidad Nacional de Colombia.
- Caballero, C., & Urrutia, M. (2006). *Historia del sector financiero colombiano en el siglo XX: ensayos sobre su desarrollo y sus crisis*. Bogotá: Editorial Norma.
- Capó, J. (2010). *La Responsabilidad Social Corporativa en las Cajas de Ahorro Españolas. Tesis Doctoral*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Colomina, C. M. y Hoyos, I. U. (2005). Los paralelismos del caso Enron y el caso Parmalat: del escándalo americano al escándalo europeo. *AECA*, 73.
- Córdoba, A. (2006). Responsabilidad social empresarial en el sector bancario. *Éxito empresarial*(36), 1-3. Recuperado el 11 de Abril de 2013, de [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/Articulo\\_36\\_RSE\\_en\\_el\\_sector\\_bancario.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/Articulo_36_RSE_en_el_sector_bancario.pdf).
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16: 312-322.
- Davivienda. (2011). *Informe de sostenibilidad*. Colombia.
- Davivienda. (2012). *Informe de sostenibilidad*. Colombia.
- De Bedout, S. A. (2009). Responsabilidad social empresarial, una mirada desde Colombia. *Revista de Negocios Internacionales*, 2(1), 3-11. Recuperado el 1 de abril de 2014, de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/rni/article/view/302>
- Duque, E., & Iguaran, L. (2012). *Modelo de desarrollo para el negocio de la tarjeta de crédito en Davivienda*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Duque, Y., & Martínez, D. (2012). "Responsabilidad Social Empresarial en la Dimensión Laboral: Caso Bancolombia y BBVA". *Revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión*, XX(1), 171-187. Recuperado el 30 de Marzo de 2013, de <http://www.umng.edu.co/web/revistas/revista-vol-xx-no.1>
- Echeverry, G., & Fonseca, A. (2006). *El impacto social del sector bancario en Colombia 1993-2002*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Farías. G.K. (2013). Propuesta y aplicación de un modelo que permita identificar los factores que influyen en el nivel de eficiencia de la red de sucursales de la banca personas del BBVA. Disponible en <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/1148>.

- Farook, S., & Lanis, R. ((2007)). Banking on islam? Determinants of corporate social responsibility disclosure. *Proceedings of 6th international conference on Islamic economics and finance, I*, 217-247.
- Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the territory. *Journal Business ethics* , 51-71.
- González, M. (2008). *Diseño de la política de Responsabilidad Social Empresarial para el banco popular*. Universidad de la Sabana: Bogotá.
- GRI. (2008). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad y suplemento sectorial para el sector financiero*. FSSS.
- Gutiérrez, R., Avella, L. F., & Villar, R. (2006). Aportes y desafíos de la responsabilidad social empresarial en Colombia. Fundación Carvajal.
- Holmes, S. (1976). Executive perceptions of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 79 (3), 34-40.
- Kranz, D., & Castelló, A. (2005). ¿ Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*(7), 38-53.
- Levine, R. (1997). Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda. *Journal of Economic Literature*, 35(2), 688-726.
- Mitchell, R., Agle, B; & Wood, D. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". *The Academy of Management Review*, (22) 4, 853-886.
- Moneva, J. (2005). Información sobre responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias. *Revista Asturiana de economía*(35), 42-67.
- Mora, A., Serna, M., & Serna, N. (2011). Las entidades bancarias en Colombia, consecuencia de un movimiento constante del sector bancario. *Revista MBA EAFIT*, (2) 32-53.

- Muñoz, C., & Urrutia, I. (2005). Los paralelismos del caso Enron y el caso Parmalat: del escándalo americano al escándalo europeo. *XII Congreso AECA* (págs. 1-19). España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA.
- Niño, D., & Llorente, B. (2009). *Equidad y Eficiencia en la banca Colombiana: Una evidencia del aporte de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: IX Congreso Latinoamericano ALENE.
- Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo OCDE. *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, revisión de 2000, Artículos II, 4 & IV, 2 (c), 3 & 5*.
- Organización Internacional del Trabajo-OIT (1998.) *Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento. Organización Internacional del Trabajo, Conferencia Internacional del Trabajo en su octogésima sexta reunión, Ginebra, Suiza*. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/143/pdf/bol2.pdf>
- Oxford University Press. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press Inc. Recuperado el 13 de Agosto de 2013, de [http://books.google.com.co/books?id=rb5bWuPVd\\_EC&pg=PA32&dq=bowman+y+haire&hl=es-419&sa=X&ei=tuQIU\\_KTOcOqkQf1jIGYCW&ved=0CD4Q6AEwAg#v=onepage&q=bowman%20y%20haire&f=false](http://books.google.com.co/books?id=rb5bWuPVd_EC&pg=PA32&dq=bowman+y+haire&hl=es-419&sa=X&ei=tuQIU_KTOcOqkQf1jIGYCW&ved=0CD4Q6AEwAg#v=onepage&q=bowman%20y%20haire&f=false).
- Piñuel, J. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de sociolingüística*, 3 (1) 1-42.
- Porta, L., & Silva, M. (2003). *La investigación cualitativa: el análisis de contenido en la investigación educativa*. Instituto Nacional de Integración. Convenio Andrés Bello.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & Society. The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-98.

- Sabogal, J. (2008). Aproximaciones y cuestionamientos al concepto Responsabilidad Social Empresarial. *Revista facultad de ciencias económicas*, XVI, 179-195.
- Sarro, M., Cuesta, P., & Penelas, A. (2007). La responsabilidad social corporativa (RSC): una orientación emergente en la gestión de las entidades bancarias españolas. . *Conocimiento, innovación, y emprendedores: Camino al futuro*, 1928-1942.
- Scholtens, B. (2009). Corporate Social Responsibility in the international banking industry. *Journal of Business Ethics*(86), 159-175.
- Silverman, J. (2006). Proyecto "Observatorio Social de Empresas Transnacionales Españolas en Suramérica" Informe: BBVA Colombia. Centro de Investigaciones Escuela Nacional Sindical. Medellín, Colombia.
- Viganó, F & Nicolai, D. (2006) "CSR in the European Banking Sector: Evidence from a Sector Survey". En: *Rhetoric And Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe*. Disponible en: [http://www.rare.eu.net/fileadmin/user\\_upload/internal/project\\_documents/Sector\\_Survey/RARE\\_CSR\\_Survey\\_-\\_Banking\\_Sector.pdf](http://www.rare.eu.net/fileadmin/user_upload/internal/project_documents/Sector_Survey/RARE_CSR_Survey_-_Banking_Sector.pdf)
- Wartick, S., & Cochran, P. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.