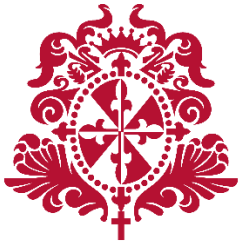
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE SOSTENIBILIDAD EN COLOMBIA CASO DE ESTUDIO BANCOLOMBIA

TRABAJO DE GRADO

RICARDO ANDRÉS RINCON VELEZ
NATALIA ESTEFANIA COMBARIZA ROJAS

BOGOTÁ, COLOMBIA
2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE SOSTENIBILIDAD EN COLOMBIA CASO DE ESTUDIO BANCOLOMBIA

TRABAJO DE GRADO

RICARDO ANDRÉS RINCON VELEZ
NATALIA ESTEFANIA COMBARIZA ROJAS

RAFAEL ALEJANDRO PIÑEROS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ, COLOMBIA
2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO 5

RESUMEN 6

ABSTRACT 7

1. INTRODUCCION 8

2. CONTENIDO 9

3. METODOLOGÍA 14

3.1. matriz de variables 15

4. RESULTADOS 18

4.1. sostenibilidad en bancolombia 19

4.2. Evolución del Área. 20

4.3. Plataforma Estratégica 21

4.4. División de Trabajo 23

4.5. Coordinación 28

5. CONCLUSIONES 31

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 34

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Historia de RSE 16
Tabla 2 Plataforma estratégica 16
Tabla 3 División de trabajo 17

Figura 1 Variables de análisis para descripción del funcionamiento del área. 14
Figura 2 Esquema, división del trabajo. 25
Figura 3 Pilares de sostenibilidad. 27
Figura 4 Proceso análisis de proyectos. 29
Figura 5 Cadena de abastecimiento sostenible. 30

GLOSARIO

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Permite desarrollar un nuevo modelo de empresa, donde los conceptos de resultados y de máxima eficiencia del trabajo del empleado toman nuevos significados y expande una preocupación por un trato igualitario donde se evidencia un impacto positivo en aspectos económicos, sociales e incluso ambientales. (Server Izquierdo & Capó Vicedo ,2011)

ISO 26000: provee guía en como las empresas y organizaciones pueden operar de manera responsable. Esto implica actuar de manera transparente y ética, y que esta contribuya a la salud y bienestar de la sociedad. (ISO 26000, 2010)

Pacto Mundial de Naciones Unidas: Es una iniciativa internacional que promueve implementar 10 Principios universalmente aceptados para promover la responsabilidad social empresarial (RSE) en las áreas de Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. (Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2016)

Dow Jones Sustainability Índex: Son los puntos de referencia de sostenibilidad a nivel global y se han convertido en el punto de referencia de inversión sostenible para inversionistas y compañías. Los índices hacen seguimiento al desempeño de compañías líderes a nivel mundial en términos económicos, ambientales y sociales. (Robeco Sam, 2016)

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El término Responsabilidad Social Corporativa ha sido definido “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”, (Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas).

Palabras Claves: Responsabilidad Social, Sostenibilidad, Ambiental.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility renews the conception of the company, providing a broad and inclusive dimension that goes beyond the question economical in that perfectly incorporates the triple facet of sustainability: economic, social and environmental. The term Corporate Social Responsibility has been defined "CSR is the voluntary integration, by enterprises, social and environmental concerns in their business operations and in their PR interlocutors" (Green Paper "Promoting European framework UN para Social Responsibility of Companies").

Keywords: Social Responsibility, Sustainability, Environmental, Bancolombia.

1. INTRODUCCION

La Responsabilidad Social nace de una concepción sistémica que entiende que la sostenibilidad requiere de la preservación de los sistemas; el nacimiento de la ONU y posteriormente el surgimiento de los Derechos Humanos sirvieron como una base sólida para que se generara una mayor conciencia social.

Hechos como la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 o el protocolo de Kyoto en 1997; el nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional, WWF, Greenpeace o Transparencia Internacional; las iniciativas formales empresariales como AA1000, SA8000, las Directrices de la OCDE o el mismo Pacto Mundial; así como el surgimiento de organizaciones como la Global Reporting Inititative o el Instituto Ethos, son todos, acontecimientos que han servido como bloques para levantar esta construcción social y medioambiental conocida como Responsabilidad Social Empresarial y la Sostenibilidad cumpliendo con la capacidad de permanecer en el sistema, manteniéndose así activo en el tiempo con la capacidad de resistir, y permanecer en el mercado.

Hoy, la Responsabilidad Social se halla institucionalizada, a través de distintos organismos alrededor del mundo; hoy se habla ya de una manera sólida de sostenibilidad; hoy se han realizado grandes documentos como el Libro Verde y el Blanco; y se ha publicado guías extraordinarias como las directrices de la OCDE o la ISO 26000; y hoy también los buenos ejemplos de responsabilidad social se multiplican por el mundo.

2. CONTENIDO

Con el objetivo de procurar una adecuada atención y protección al Consumidor Financiero, el Banco cuenta con una estructura organizacional que establece claramente las funciones y responsabilidades de los Funcionarios en esta materia, y complementa las asignadas para los mismos en otras disposiciones. Con la reorganización de las vicepresidencias que dependen de manera directa del Presidente, en el que se consolidan cinco vicepresidencias de Unidades de Negocio, apoyadas por siete vicepresidencias de Funciones Corporativas. (Corporativas, 2011)

Dada la relativa juventud de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las organizaciones, se considera pertinente desarrollar un proyecto que busca generar conocimiento sobre cómo han evolucionado estas prácticas, como se direcciona el enfoque estratégico para generar una ventaja competitiva, y como se divide el trabajo en armonía con el programa de RSE.

Según Server Izquierdo & Capó Vicedo (2011), la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) permite desarrollar un nuevo modelo de empresa, donde los conceptos de resultados y de máxima eficiencia del trabajo del empleado toman nuevos significados y expande una preocupación por un trato igualitario donde se evidencia un impacto positivo en aspectos económicos, sociales e incluso ambientales.

El tema de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE) no es nuevo, tuvo su primera aparición en la década de los cincuenta, aunque nunca tuvo un sentido filantrópico. En los años 90 la RSE tomo un nuevo curso, con el avance de una normativa que determina la responsabilidad social empresarial dentro de los parámetros de las empresas. Se presenta un análisis a la responsabilidad social como elemento importante a considerar a nivel organizacional y contribuir al logro del desarrollo económico y social. Actualmente la ISO 26000 es la norma reconocida internacionalmente como el estándar para la RSE, no es certificable pero es la guía de implementación de la responsabilidad social en las organizaciones.

Con el propósito de promover el compromiso con el sector privado, el sector público y la sociedad, las Naciones Unidas crearon una iniciativa denominada Pacto Global[1], mediante diez principios universales aceptados en cuatro áreas temáticas que son: Derechos humanos, estándares laborales, medioambiente, anti-corrupción; busca proveer un marco de acción para facilitar la legitimación social de los negocios y de los mercados.

Adicional a la ISO 26000 y al Pacto Global de las Naciones Unidas, existen otras iniciativas dedicadas a exaltar la importancia de las prácticas de RSE en las empresas como lo es el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)[2], el Global Reporting Initiative (GRI)[3], los objetivos del milenio, entre otras.

Así es como la RSE no se pone en funcionamiento con un acto formal de legislación sino como estrategia de gestión, en atención a los principios y valores que las definen, puede representar un pilar clave que reduzca en gran medida sus efectos. Esta relación entre la Economía Social y la Responsabilidad Social queda de manifiesto en la "Carta de Principios de la Economía Social", elaborada por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Cooperativas (CEP-CMAF)[4]. Se basa en el supuesto de que hay que tomar responsabilidad por el impacto que cada organización ejerce en la sociedad y que esta es la primera en ser tenida en cuenta al momento de tomar decisiones y acciones en una empresa.

En este contexto y en cuanto a la evolución y trayectoria que la RSE tiene sobre las organizaciones, y teniendo en cuenta que en Colombia las comunidades tienen necesidades

[1] Pacto Global, iniciativa de las naciones unidas que promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

[2] Consejo Empresarial Mundial para el desarrollo sostenible (WBCSD), asociación mundial de más de 200 empresas que trabajan exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible

[3] Iniciativa de Reporte Global o Global Reporting Initiative (GRI), Organización estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

[4] En enero de 2008, la CEP-CMAF cambió su denominación para llamarse SOCIAL ECONOMY EUROPE. Es el referente para la coordinación a nivel comunitario de todas aquéllas iniciativas que tengan que ver con la Economía Social

crecientes en aspectos como recreación, salud, bienestar, nutrición entre otros, los impactos de estas actividades responsables pueden tener valor agregado sobre la empresa, desde aquellos que afectan directamente la cuenta de resultados, los costos e ingresos, hasta los que influyen en el valor de la empresa a través del incremento de sus activos, la disminución de sus pasivos o la reducción del riesgo que eleva el "valor presente" de la empresa.

La RSE en las empresas que la implementan ha producido una importante evolución en el área de la responsabilidad social, ya que han tenido que integrar criterios ambientales y sociales en sus procesos, productos y servicios, unificando los requerimientos y necesidades de todas las partes interesada, más expresamente hacia la sociedad, teniendo en cuenta aspectos como:

- Tratar a sus empleados limpiamente
- Usar los recursos naturales de manera eficiente
- Asegurar los procesos en su cadena de valor social y ambientalmente responsable.
- Cumplir con normas principales de trabajo y respetar los derechos humanos
- Contribuir al bien común
- Invertir dinero en la educación y la formación en RSE.
- Promover la diversidad cultural y la tolerancia en todas partes de la empresa
- Contratación justa generando competición.
- Prevenir la corrupción
- Mantener la transparencia en la organización
- Respetar los derechos de los consumidores e intereses. (Büchner, 2012, pp. 41-55)

Alrededor de la RSE se encuentran muchas opiniones encontradas acerca del verdadero impacto que pueden generar las prácticas organizacionales en los distintos ámbitos en los que la organización tiene influencia.

En la medida que se incremente la satisfacción del usuario y se genere valor por medio de mejores oportunidades de empleo, las empresas generarán mayor valor siempre y cuando esos esfuerzos no estén netamente centrados en retorno financiero. (Maltz, Thompson, & Jones Ringold, 2011, p. 344-352)

El objetivo principal de la responsabilidad social empresarial es difundir e incidir en factores estratégicos en busca del desarrollo y la competitividad en función de la rentabilidad que produzca, en base de beneficios tanto para la sociedad como para la comunidad afectada de forma directa o indirectamente. Empresas multinacionales de larga trayectoria que han sido exitosas en la implementación de la RSE, expresan su satisfacción con su implementación. TATA (grupo indio) se ha comprometido con una gran variedad de actividades direccionadas al desarrollo de comunidades.

Un factor determinante para las multinacionales al momento de poner en funcionamiento la Responsabilidad Social Empresarial, es tener estrategias diversificada en los diferentes países donde se tengan presencia, estas pueden unificar de cierta manera sus esfuerzos en RSE y convertirse en "trasnacionales". La implementación y ejecución de proyectos de RSE en los diferentes países, busca beneficiarse de la imagen y el posicionamiento que esta práctica tiene internacionalmente, haciéndolas más competitivas e influyentes en la sociedad. (Husted & Allen, 2006, pp. 838–849)

Desde hace muchos años en Colombia se venía sintiendo por parte de la comunidad las necesidades en diferentes aspectos que hoy en día algunas empresas están llegando a atender, fue surgiendo de manera espontánea como proyección de sensibilidad de empresarios quienes, trascendiendo las actividades que normalmente realizaban –, podían aportar algo más a la sociedad. De esas inquietudes surgieron importantes avances en el campo de la educación, de la medicina, de la salubridad en general y de la vivienda social. Esto conllevó a que las empresas comenzaran a invertir su tiempo y recursos en la creación de áreas que tengan como propósito ayudar a la sociedad en diferentes aspectos; ya sean sociales, económicos o ambientales, y de esta forma dar un enfoque a la organización en desarrollo sostenible para que de alguna manera se pueda retribuir a la comunidad parte de sus ganancias a la solución de esas necesidades. (Luis H. 2010., pp 123).

Si bien, las empresas ya sean Pyme o Multinacionales tienen definidos ciertos criterios de crecimiento como la misión, visión y objetivos estratégicos, estos deben estar relacionadas con

los principios y valores de estas con el propósito de generar o fortalecer una ventaja competitiva frente a las otras empresas y estar basadas en una planificación estratégica pertinente que logre que estas empresas tengan un gobierno sostenible en el tiempo.

La Responsabilidad Social Empresarial en Colombia viene siendo analizada desde diversos puntos de vista en diferentes organizaciones, enfoques e impacto donde se evalúa el desempeño y respuesta respecto a su desempeño RSE (Responsabilidad Social Empresarial) y como se debería poner en funcionamiento en las organizaciones.

Empresas exitosas mundialmente han observado la necesidad de aportar al desarrollo de la solución a múltiples problemas existentes en los países donde se encuentran ubicadas. Así es como Bancolombia siendo la entidad financiera más grande en Colombia, y una de las más importantes en Latinoamérica, destina significativos recursos a la solución de estas necesidades en el ámbito social, cultural, económico y ambiental. Comprometida con el Pacto Global, resultado del compromiso con la sostenibilidad corporativa y el fortalecimiento con los grupos de interés, donde los 10 principios de dicho pacto, están en sintonía con sus valores corporativos.

Con la colaboración de Bancolombia en el proyecto, se hizo recolección de datos a través de entrevistas, informes de gestión y artículos emitidos por Bancolombia que permiten evidenciar, identificar y analizar el modelo de gestión de sostenibilidad que es integrado por el Grupo Bancolombia en la comunidad, dentro del conjunto de la planeación de la empresa y la evolución que se ha tenido. Ya habiendo recolectado los datos, se presentan los resultados clasificando la información dentro de las variables expuestas en la *Figura 1* y presentando las respectivas conclusiones:

Figura 1 ***Variables de análisis para descripción del funcionamiento del área.***

Fuente: Elaboración propia

3. METODOLOGÍA

Se pretende hacer una investigación de áreas de sostenibilidad que se encuentren en funcionamiento en Colombia, evidenciando la forma como estas han evolucionado en nuestro país y sirvan de punto de partida para organizaciones que quieran aplicar estas buenas prácticas. Para este artículo se tomó como estudio de caso al Grupo Bancolombia, ubicado como el 5 quinto banco más sostenible del mundo en temas económicos, sociales y ambientales según el foro económico mundial el 20 de Enero del 2016 y fue incluido en el Sustainability Yearbook. Se analizará la forma cómo funciona el área de sostenibilidad por medio de una investigación cualitativa, presentado resultados sobre el área de sostenibilidad del Grupo Bancolombia.

El propósito de esta investigación más allá de determinar nuevos métodos de ejercer la responsabilidad social empresarial, es identificar el papel que cumplirá el Modelo de gestión de responsabilidad social dentro del conjunto de la planeación de la empresa y la evolución que se ha tenido a través de los años. Por lo anterior, para la presentación de este artículo se tomaran los mismos parámetros usados en el artículo "Descripción de la estructura organizacional del área de sostenibilidad de Helm Bank en el año 2012" (Bank, 2013), los cuales se agrupan en cuatro variables como se muestran en la Figura 1.

El enfoque metodológico seleccionado para el desarrollo de la investigación fue el de la documentación, en especial, se tuvo en cuenta los pasos de la propuesta de Helm Bank (2013), ya que recoge aportes en el tema y los ajusta a la disciplina administrativa. Se siguieron los pasos de: definición de propósitos de investigación, elaboración del modelo teórico, selección de unidad de análisis, diseño de instrumentos, recolección de datos, registro, clasificación de datos y análisis del caso.

Para poder describir el funcionamiento del área de sostenibilidad se realzan tres entrevistas, las cuáles se hicieron con la Gerente de Gestión Social y directora de fundación, la analista de razonamiento y al gerente de sostenibilidad de Bancolombia, formando una triangulación en la investigación, basada en una comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación, proporcionando un Excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998:277).

Sabino, (1992:116) comenta que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

Se determinó la codificación para las entrevistas, la cual se denominó la primera "Evolución del área", esta explica la historia del área en la compañía más importante. La segunda fue "Plataforma estratégica", analiza la forma en que se integra el concepto de sostenibilidad en la estrategia del Grupo Bancolombia, la tercera es "División de trabajo", que busca determinar los esquemas, niveles estructurales y formas de trabajo del grupo Bancolombia y por ultimo "Coordinación", que determina el manejo, comunicación y dirección de los procesos que se ejecutan en el área con respecto a la organización.

3.1. matriz de variables

La matriz de variables aplicable a la investigación empresas de estudio.

Tabla 1 Historia de RSE

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR
	Conceptual	Operacional	
Historia	Hechos o fenómenos trascendentales en la vida empresarial	Hechos o fenómenos trascedentes del área de RSE	Identificar los hechos o fenómenos trascendentes en el área
			identificar los símbolos y ritos del área de RSE

Nota: Forma en que ha crecido la unidad del RSE dentro de la organización. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2 Plataforma estratégica

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR
	Conceptual Operacional		
RSE	Responsabilidad de una organización por el impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el ambiente	Forma en que la compañía integra el concepto de ética y RSE	Identificar como la compañía incorpora la RSE en sus operaciones
			Identificar los principales proyectos en desarrollo de RSE de la compañía

Ambiente	Factores o tendencias que influencian la puesta estratégica	Condiciones, circunstancias sociales y culturales que impactan la puesta de RSE	condiciones ambientales impactan la puesta de RSE

Nota: Estrategias y afectaciones la implementación y mantenimiento de RSE. Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 División de trabajo

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR
	Conceptual	Operacional	
Departamento o áreas	Proceso de agrupación de actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas	Conjunto de labores y funciones que conforman un área de RSE	organigrama áreas de RSE; enfoques por procesos, clientes, proveedores, líneas de negocios
Cargos	Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que pertenecen a un solo individuo, unificado en una posición formal dentro de una organización	Actividades y funciones desempeñadas por cada miembro del área de RSE	Analizar los descriptivos de los cargos del área de RSE
			Número de puestos de trabajo pertenecientes al área de RSE
			Identificación de los distintos cargos en el área de RSE

Medición			Detallar el método de medición del desempeño laboral
			Identificar las habilidades y conocimientos requeridos

Nota: Composición y estructura organizacional del are de responsabilidad social corporativa. Fuente: Elaboración propia

La ventaja esencial de la entrevista reside en que los mismos actores sociales son quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, vivencia, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que las mismas personas involucradas para hablar acerca de todo aquello que se piensa y se trabaja con RSE, lo que han experimentado en Bancolombia o lo que se proyecta hacer.

Las preguntas del cuestionario son semi-estructuradas, para ésta investigación se basan en una guía de asuntos o preguntas donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados (Hernández et al, 2003:455).

En este tipo de investigación existe un margen más o menos grande de libertad, para formular las preguntas y las respuestas, aplicando el enfoque cualitativo a los resultados de la investigación (Sabino 1992:18).

4. RESULTADOS

El estudio se realizó en una empresa del sector bancario. La dirección fue enfocada al Grupo Bancolombia, quien en su gestión realizada por la Gerencia de sostenibilidad, ha alcanzado considerables logros en términos de Sostenibilidad y ha sido objeto de reconocimiento a nivel

nacional e internacional, donde se afianza en su misión y visión aspectos orientados a impulsar el desarrollo sostenible y de responsabilidad social tanto en la organización como en los grupos de interés.

4.1. sostenibilidad en bancolombia

Para definir el área de RSE, esta inicialmente se encargaba de sistemas operativos y de la fundación Bancolombia, al pasar los años, se empezó a esquematizar y fortalecer el concepto de RSE y así integrar cada vez más los temas en la gestión de los empleados, entendiendo no solo el contexto interno, sino también el contexto externo e involucrando clientes como las diferentes líneas de negocios.

En Bancolombia en el área de sostenibilidad hay una Gerencia de Sostenibilidad, de la cual dependen dos gerencias; que son de Gestión Social y gestión Ambiental. La gerencia de sostenibilidad responde directamente a presidencia. Conscientes de la necesidad de proteger el medio ambiente, lo social y económico, Bancolombia dedica tiempo y esfuerzo para generar un desarrollo sostenible de los recursos naturales y económicos. De igual manera, apoya a empresas grandes y pequeñas facilitando apoyo y crecimiento económico impulsando el desarrollo sostenible.

También se realiza actividades de aprendizaje y capacitación determinando programas de capacitación a las comunidades donde tiene presencia, para así poder contribuir al mejoramiento de las habilidades de los grupos de interés, buscando optimizar la calidad de vida.

En el Grupo Bancolombia se concibe la Responsabilidad Social Corporativa como el íntegro cumplimiento a un objeto social, constituyendo así en una organización que facilita procesos de desarrollo para las comunidades y los grupos de interés[5] con los que se relacionan.

[5] Grupos de interés: conjunto de partes interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización. Los grupos de interés pueden ser grupos o personas que representan a cosas o a intereses medioambientales o sociales y que afectan o son afectados, directa o indirectamente, por el desempeño de la actividad de una organización.

Con la política de Responsabilidad Social Corporativa se busca realizar y enfatizar con la actividad financiera un factor de desarrollo sostenible para la sociedad, promoviendo la inclusión a los servicios financieros y el desarrollo de programas sociales de alto impacto, y así contribuir eficazmente a la construcción de un capital humano y combatir la pobreza y la desigualdad.

Fue una preocupación previa y una experiencia acumulada las que permitieron que, tras un trabajo inicial, el Grupo Bancolombia haya continuado profundizando y materializando sus compromisos desde la óptica global de la sostenibilidad, de tal forma que pudieran determinar, analizar y evaluar una serie de variables inmersas en el área de sostenibilidad, con la cual se determinan los avances y mejoras en el desarrollo sostenible de la organización.

4.2. Evolución del Área.

A partir del año 2008 se generan 2 momentos importantes en la organización, se lleva a cabo la creación del área encargada del ámbito ambiental y también se genera un cambio en la dirección de la Fundación Bancolombia de tal forma que se comienza a trabajar de manera integrada temas ambientales y temas sociales orientándolos a la incorporación de la estrategia de la organización, no solo desde el punto de vista de tema transversales y de filantropía sino también que toquen las líneas de negocios de la organización.

En ese mismo año, se desprendieron algunas iniciativas que ayudo al área a evolucionar aún más en términos de sostenibilidad lo cual fue la implementación de los principios del Ecuador lo cual es una iniciativa de carácter global y velada por las entidades del sector financiero mundial orientada a la evaluación de riesgos ambientales y sociales en la financiación de proyectos. Esa fue una de las primeras acciones que se adelantaron en el tema de sostenibilidad junto con la adición al pacto global que se hizo para diciembre del año 2008.

En el año 2009 se definieron una serie de aspectos y métricas orientadas hacia como saber que se estaba avanzando en la línea de sostenibilidad en el proceso y en el desempeño del día a día. Es por esto que a partir del año 2010, comenzando con el reporte de gestión del año 2009 se

comenzaron a utilizar las prácticas del global reporting initiative para temas de reporte y se comenzaron a publicar más resultados desde lo ambiental y lo social orientado a los grupos de interés con los que se trabaja en la organización.

A partir del año 2010 se comenzaron a reportar los temas de gestión alineados con el Dow Jones Sustainability Index y se materializaron otros temas e hitos importantes para la generación de una política de gestión ambiental para todo el grupo aprobado por junta directiva; a esta política también se incorporaron definiciones en política de gestión social y se comienza a incorporar aún más el modelo de gestión ambiental de manera transversal en todos los niveles de la organización.

Toda esta gestión y crecimiento por parte del área de sostenibilidad de Bancolombia es el reflejo de cómo han venido avanzando en temas profundos como hoy en día todas estas adiciones, prácticas y metodologías les han traído beneficios mutuos tanto a la organización como a los grupos de interés. Es por esto que ya son reconocidos como una de las 26 entidades bancarias más sostenibles a nivel global al ser incluidos en el Dow Jones Sustainability Index. En términos generales el área de sostenibilidad tenía 19 personas en el 2013 que hoy en día en el 2016 cuenta con 24 personas que se encargan de desplegar todas estas políticas y acciones de sostenibilidad de manera transversal en la organización.

4.3. Plataforma Estratégica

En alineación con las definiciones establecidas previamente, la sostenibilidad busca satisfacer necesidades económicas, sociales y ambientales, manteniéndolas en el presente. Por este motivo Bancolombia tiene un enfoque de atención basado en tres líneas estratégicas: Atención Integral a la Primer Infancia, Educación y Emprendimiento, no solo buscando resultados económicos sino innovando y mejorando en la manera de conseguirlos[6]. Teniendo en cuenta lo anterior, para el banco es importante mantener una relación estable y a largo plazo con sus clientes, estableciendo la confianza y el trabajar de manera sostenible desde lo social, lo

[6] Misión, visión y valores corporativos de Bancolombia. Recuperado de: http://www.grupobancolombia.com/webcorporativa/gobierno/buenGobierno/misionVisionValores.asp

económico y ambiental. Como parte de la estrategia de sostenibilidad, Bancolombia aplica políticas[7] relacionadas:

- Compras sostenibles: Es una herramienta para la sostenibilidad en la cadena de abastecimiento de Bancolombia, favoreciendo la adquisición de productos y la contratación de servicios amables con el medioambiente y generados en condiciones socialmente justas.

- Derechos Humanos: Bancolombia acata los derechos humanos establecidos en su Carta Universal, incluyendo el Derecho Internacional Humanitario, la OIT (Organización mundial del trabajo) y la normatividad presente en los países en los que el banco tiene presencia

- Cambio Climático: Plantear nuevos riesgos y oportunidades, con implicaciones estratégicas y financieras para nuestros negocios, los de nuestros clientes y el desarrollo sostenible de las comunidades donde hacemos presencia. Mediante esta política, el cambio es consciente que las operaciones afectan directa o indirectamente al medioambiente, de tal manera que generen iniciativas para reducir la huella de carbono, uso de agua, energía, etc.

- Temas controversiales en financiación e inversión: Por medio de esta política el banco busca fortalecer la confianza y la generación de valor compartido a través del negocio, determinando así que actividades no serán financiadas por su alto impacto social y ambiental.

- Inversión responsable: El rol del Grupo Bancolombia como financiador e inversor genera de manera indirecta impactos positivos o negativos en el medio ambiente y la sociedad. Conscientes de esta situación es relevante para el fortalecimiento de la confianza y la generación de valor compartido a través de nuestro negocio, la definición de nuestro modelo de intervención en actividades económicas de alto impacto socio ambiental. Bancolombia se compromete a orientar su labor a la mayor generación de valor a largo plazo de sus beneficiarios.

[7] políticas en relación con la sostenibilidad de Bancolombia. Recuperado de: http://www.grupobancolombia.com/sostenibilidad/PoliticasS.html

- Relacionamiento con grupos de interés. El desarrollo de la actividad del Grupo Bancolombia tiene sentido para los Grupos de Interés a los que les genera valor económico, ambiental y social; por lo cual es fundamental identificarlos, priorizarlos, consultarles, vincularlos y divulgarles los avances sobre los temas materiales que se acuerde implementar a través de la estrategia corporativa del Grupo.

Esta política es fundamental para identificar, priorizar, consultar, vincular y divulgar a los grupos de interés sobre los temas que se acuerden poner en funcionamiento a través de la estrategia corporativa del Grupo. Las estrategias desplegadas por Bancolombia son resultados del análisis de los impactos directos e indirectos que tiene la organización sobre la sociedad y el medioambiente. Por esta razón, para asegurar la calidad de vida de las comunidades y un óptimo desarrollo del medioambiente se promueve la prevención, mitigación, corrección y compensación para asegurar un mejor futuro a las generaciones venideras.

A lo largo de su experiencia trabajando para mantenerse como uno de los bancos más sostenibles, Bancolombia tiene unas metas a corto y largo plazo que le permite tener una visión ambiciosa sobre los logros que quiere alcanzar para el 2020, alineando así sus proyectos, esfuerzos y tener mayor impacto en los diferentes ámbitos donde se desenvuelve.

4.4. División de Trabajo

Como se muestra en la figura 3, el área de sostenibilidad es dirigida por el gerente de sostenibilidad quien responde directamente al presidente de la organización. En la figura 3 se evidencia como la gerencia de sostenibilidad se subdivide en dos bloques, la gestión ambiental y la gestión social. Las políticas de sostenibilidad previamente comentadas se dividen entre los dos bloques del área de sostenibilidad. En este proceso se definieron roles por equipo y por cargo. En la figura 3, se ve como la gerencia de gestión social está conformada por analistas encargados del análisis de proyectos sociales y trabajan de la mano con la fundación Bancolombia para el despliegue de las estrategias.

La gerencia de gestión social conformada por analistas y los encargados de la Fundación Bancolombia trabajan de la mano donde los encargados de la Fundación ejecutan el plan de acción diseñado dentro de la gerencia de gestión social para que luego los analistas puedan llevar a cabo luego el análisis del impacto de las acciones tomadas por la Fundación y verificar que este alineado con los objetivos del área de sostenibilidad y la efectividad de estas acciones. Por otro lado, vemos en la figura 3 que la gerencia de gestión ambiental también está conformada por analistas dedicados al análisis de proyectos ambientales y de la financiación responsable de dichos proyectos.

La división del trabajo de acuerdo al Gerente nacional de sostenibilidad, se divide en dos áreas primarias, que parten de una planeación estratégica que se desarrolla durante el año, diseñada para que los proyectos propuestos sean analizados, estudiando su viabilidad en la implementación de acuerdo a la factibilidad que este tenga, antes de ponerlo en marcha. Pensando en el futuro de las comunidades donde tiene presencia la organización, se busca mejorar la calidad de vida de la comunidad por medio del despliegue de los proyectos económicos, sociales y ambientales que se realizan desde la gerencia de sostenibilidad de Bancolombia.

Es de suma importancia entender las necesidades de las comunidades donde el grupo tiene presencia, de tal forma que dichas comunidades con las que trabaja la gerencia estén totalmente alineadas con la fundación, que sientan que la organización es un motor y una ayuda para el desarrollo de sus proyectos de vida.

A continuación se puede ver el organigrama que tiene actualmente la gerencia de sostenibilidad de Bancolombia:

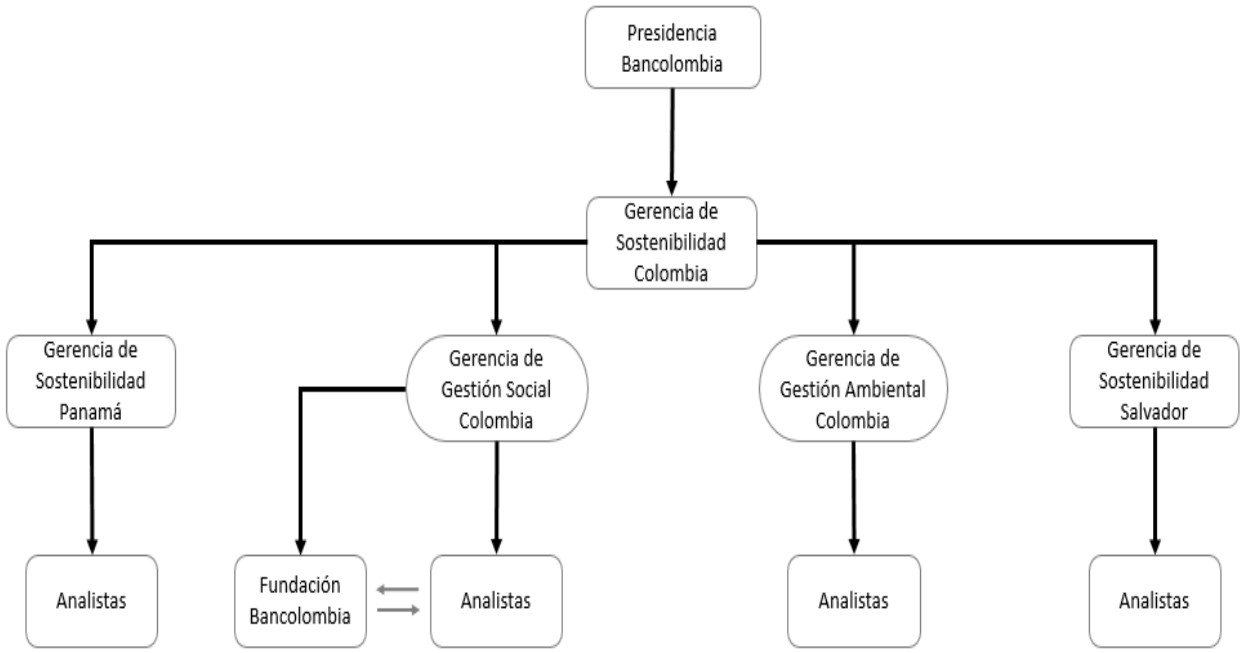


Figura 2 ***Esquema, división del trabajo.***

Fuente: Elaboración propia

Con la estructura organizacional se buscan nuevas líneas de negocio, que aseguren la eficiencia y los buenos resultados para la satisfacción de los clientes, tanto en temas nuevos a desarrollar, generando así que las diferentes líneas de negocio tengan propósitos, que vayan más allá de una rentabilidad frente a la sociedad donde se quiere vincular a las personas, trabajadores y entidades, buscando atraer y retener al mejor talento que se tenga disponible, generando innovaciones que beneficien a la organización como a la comunidad.

De acuerdo a la estructura organizacional y las personas encargadas para la conformación del área de Sostenibilidad, se diseñó el organigrama que se presenta en la Figura 3. En la base se encuentran los analistas que están designados a cada una de las dos grandes gerencias que conforman la gerencia de sostenibilidad, la gerencia de gestión social y la gerencia de gestión ambiental. En la figura 3 mostramos como los analistas de la gerencia de gestión social se encargan no solo del diseño de los proyectos para la gerencia social sino también de su implementación y despliegue, razón por la cual trabajan de la mano con la Fundación Bancolombia quien también se encarga de coordinar todos los programas comunitarios para Colombia, Panamá y Salvador,

mientras que la gerencia ambiental si trabaja en proyectos totalmente dedicados al análisis del impacto que tiene la organización en el medio ambiente y en las comunidades relacionadas con la organización y los grupos de interés, al igual que el análisis del impacto ambiental que generan los proyectos aprobados por la organización. Estas dos gerencias responden directamente al gerente de sostenibilidad quien a su vez responde al presidente de Bancolombia. La gerencia de sostenibilidad hoy por hoy está conformada por 24 personas, 18 en Colombia, 3 en Panamá y 3 en Salvador. La gerencia de sostenibilidad en general hace un seguimiento constante al relacionamiento con los grupos de interés, las iniciativas financieras, las iniciativas ambientales, sociales, el programa de desarrollo en las diferentes líneas de negocios, entre otras iniciativas más.

La ejecución de las iniciativas, en algunos casos, depende directamente de la gerencia de sostenibilidad y en otros funciona como un grupo asesor para las diferentes áreas del banco que se encargan de ejecutar el proyecto. La Descripción de la estructura organizacional de la gerencia de sostenibilidad del Grupo Bancolombia, interviene a veces en los procesos de las diferentes áreas de la organización como una auditora asegurándose que se implementen procesos sostenibles en cada una de esas áreas.

En este estudio se han vinculado la mayor cantidad de definiciones y preceptos sobre lo que RSE realmente debe significar para el grupo Bancolombia. Así mismo el compromiso las necesidades del medio ambiente, de la sociedad y de los trabajadores, con una intensidad similar a la generación de valor para las diferentes líneas de negocio, que se refleja tanto en las estrategias, en el grupo de trabajo como en las acciones del grupo, en cuya construcción participan activamente los funcionarios en conjunto con los grupos de interés para así fomentar un escenario de justicia y responsabilidad.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, las prácticas de gestión social y el trabajo en equipo son acciones tomadas por la empresa para llevar al máximo la conveniencia de los objetivos del negocio, uno de los grandes principios de la política, buscando el impacto de las contribuciones tanto financiero como social.

En primer lugar, Bancolombia muestra una planeación estratégica, un ejercicio que invita a pensar en el ciclo de vida, la autonomía y el desarrollo. Es por eso que el trabajo se enfoca en

cuatro divisiones estratégicas: Responsabilidad social empresarial, sistemas operativos, líneas de negocios y las comunicaciones. Por otra parte, se consolida importantes alianzas con entidades públicas y privadas, en la línea de Primera Infancia; en Emprendimiento, se construya nuevas relaciones de cooperación y confianza con otras fundaciones empresariales y gremios; en educación, se impulsa el progreso, formando líderes y estructurando herramientas en las diferentes actividades que se desarrollan y las que están proyectadas a futuro con las comunidades.

Fundación Bancolombia

El área de Sostenibilidad en Bancolombia se apoya de aspectos económicos, sociales y ambientales, los cuales reconoce como sus pilares principales desde donde pretende generar valor, crecimiento sostenible, confianza, innovación en la experiencia de clientes.

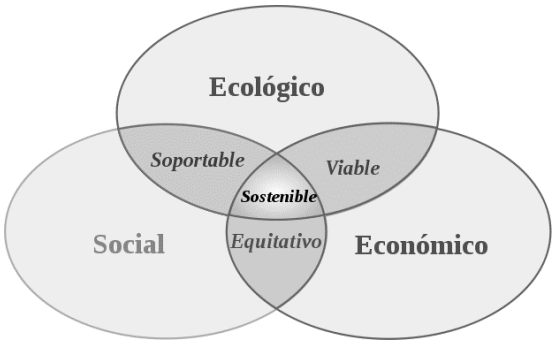


Figura 3 ***Pilares de sostenibilidad.***

Fuente: Elaboración Propia

El área de sostenibilidad se apoya en la fundación Bancolombia, fundada hace más de 40 años para ejercer el aspecto social, patrocinando y asistiendo a emprendedores que le apuestan al desarrollo y progreso del país mediante la generación de empleo, la redistribución de la riqueza, la inclusión y la equidad. Fortalecen emprendedores desde los componentes social, financiero, técnico y comercial logrando la sostenibilidad de los negocios y llevándolos a mejorar sus procesos, canales y productos para generar ventas responsables y frecuentes. A través de los años, la Fundación Bancolombia se ha consolidado como una fundación empresarial con metas claras proyectadas al 2020 y donde han realizado una gran cantidad de proyectos a favor de la comunidad en Colombia.

A diferencia de la Fundación Bancolombia que maneja el pilar social y económico, se maneja el pilar de gestión ambiental, con el fin de lograr un desarrollo sostenible. El área de gestión ambiental ha logrado desde sus inicios en el año 2008 la sostenibilidad corporativa y el desarrollo de proyectos que exigen, más que nunca, un compromiso firme para convertir en parte activa de la solución a problemáticas sociales y económicas de gran impacto y que, según se prevé, afectarán de manera considerable a los sectores más vulnerables de la sociedad. El crecimiento que ha mostrado a través de los años es un ejemplo a seguir.

El crecimiento que ha tenido Bancolombia y la contribución en el medioambiente es sin duda un ejemplo a seguir no solo por la cantidad de proyectos que han ejecutado a través de los años, sino también por la forma tan rápida como se ha desarrollado. Busca la generación de valor para todos los grupos de interés, es decir, para todos aquellos que mantienen relaciones con la entidad financiera y sus filiales, elemento sobre el que ha intensificado su acción en la atención de diferentes frentes de programas que benefician a la comunidad (Portafolio, 2007), demostrando así el interés que tiene esta organización para mostrarse como una empresa con un gran gobierno corporativo. (Portafolio, 2007)

4.5. Coordinación

El área de sostenibilidad de Bancolombia despliega todas sus políticas e iniciativas de manera transversal a través de toda la organización, por este motivo, cumpliendo con la política interna de gestión ambiental propuesta desde el 2008, todas las vicepresidencias tienen un responsable que se encarga de velar que en cada una de ellas se ponga en funcionamiento el plan de gestión ambiental.

En el 2008 se llevó a cabo una auditoría interna y externa por parte de Bancolombia para identificar los procesos que necesitan intervención y de esta manera estar alineados con las políticas ambientales de la organización.

Bancolombia cuenta con canales de comunicación corporativa y externos que le permite tener una conexión permanente con los grupos de interés y mantenerlos informados con respectos a las acciones que se despliegan tanto en materia de gestión ambiental como social. Por medio de estos canales de comunicación se dictan también capacitaciones virtuales sobre las diferentes políticas de sostenibilidad, sensibilización con el medioambiente, entre otras cosas.

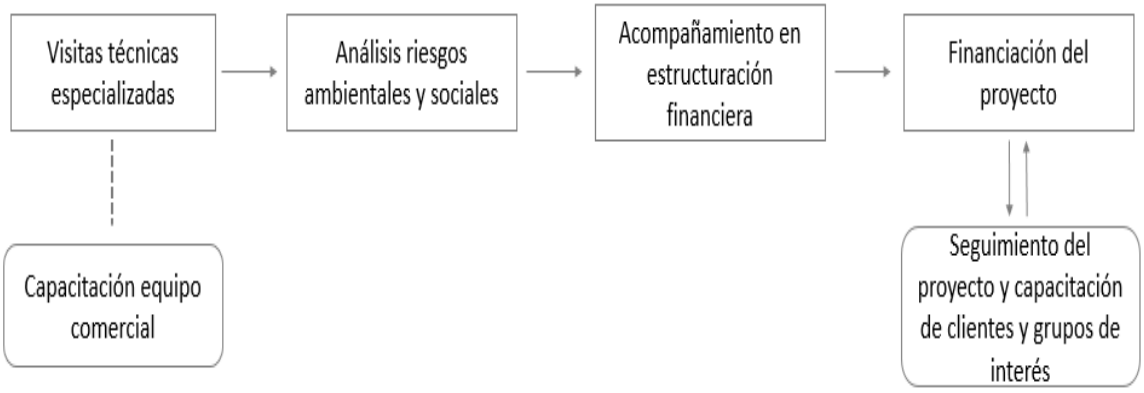


Figura 4 **Proceso análisis de proyectos**.

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de proyectos, como se muestra en la figura 4, el equipo comercial de Bancolombia recibe una capacitación por medio de cursos virtuales que consisten en la identificación de proyectos sostenibles, de tal manera que se identifiquen las oportunidades de eficiencia en el manejo de recursos. Además, se les capacita en las constantes actualizaciones en la regulación ambiental, donde se desarrollan artículos y capacitaciones especializadas y puedan hacer la mejor asesoría a nuestros clientes en la implementación de los planes. Con este conocimiento, el equipo comercial realiza visitas técnicas a sus clientes acompañados de expertos técnicos internos o aliados de la organización de tal forma que se puedan identificar oportunidades de proyectos sostenibles y eficientes. Como se muestra en la figura 4, una vez identificados estos proyectos, se realiza un análisis de riesgo ambiental y social según las políticas de la organización y los estándares del banco mundial para de esta manera identificar los requisitos que deben cumplir los clientes y poder generar oportunidades de financiación adecuadas para el proyecto teniendo en cuenta el cumplimiento de los criterios. Luego, Bancolombia realiza un acompañamiento en la estructuración financiera de los clientes una vez ya se ha definido el proyecto como sostenible, lo cual se hace por medio de la fuerza comercial

para establecer las mejores posibilidades de financiación dentro del abanico de ofertas comerciales de Bancolombia. Tal como se muestra en la figura 4, a medida que se va realizando el proyecto, se le hace seguimiento a este y también se generan capacitaciones a los clientes y grupos de interés a través de ferias y eventos académicos, donde se comparten conocimientos técnicos y asesorías sobre proyectos sostenibles.

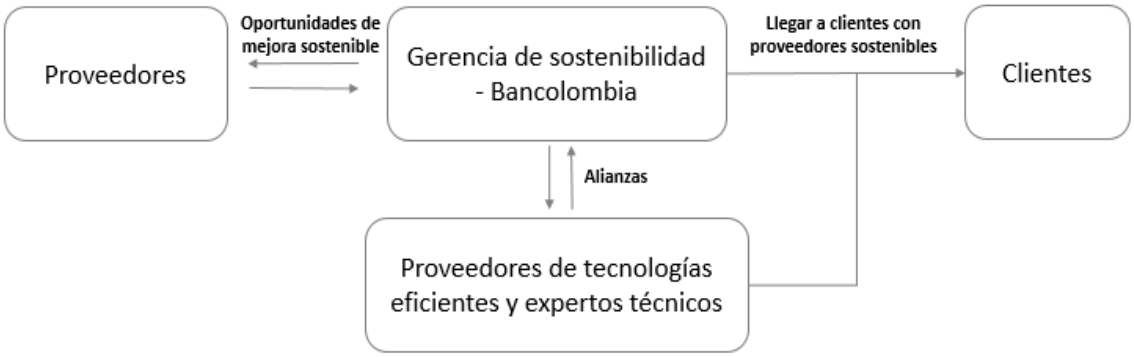


Figura 5 **Cadena de abastecimiento sostenible**.

Fuente: Elaboración propia

Los aliados en la cadena de abastecimiento son una parte fundamental en el trabajo de sostenibilidad que desarrolla Bancolombia, ya que a través de ellos es que se extienden las operaciones orientadas a generar valor económico, social y ambiental. Como se ve en la figura 5, el proceso consiste en estar en constante comunicación con los proveedores y generar recomendaciones sobre opciones de mejora que conlleven al desarrollo sostenible en sus procesos de producción. Además, en la figura 5 se ve como se generan alianzas con proveedores de tecnologías eficientes y expertos técnicos en temas ambientales para poder contar con información técnica especializada y poder bajar dicha información a nuestros clientes y equipo comercial además de poder llegar a ellos con proveedores identificados bajo criterios de sostenibilidad en sus productos.

Para los grupos de interés también está disponible en la página web los informes de gestión anuales donde podrán encontrar información sobre las metas y los resultados que se obtuvieron en el año en el área de sostenibilidad, además de las diferentes acciones que se adelantaron tanto en materia social como ambiental.

El área de sostenibilidad además del equipo de trabajo cuenta con voluntarios de la organización que se dividen entre los diferentes programas que tiene la Fundación Bancolombia para ayudar a la comunidad en temas de educación y emprendimiento. También lleva a cabo proyectos con las comunidades por medio de alianzas con alcaldías, el ministerio de salud, el ministerio de educación, el ministerio de cultura, la Unicef y demás fundaciones.

El área de sostenibilidad trabaja con todas las vicepresidencias: jurídica y secretaria general, riesgos, auditoría, gestión humana, personas y pymes, empresas y gobierno, servicios corporativos y estrategia y finanzas, donde cada uno de ellos tiene un representante de sostenibilidad que se encarga de que las personas estén en constante capacitación de temas económicos, sociales y ambientales por medio de los cursos virtuales y asistan a los foros que se dictan en la organización en materia de sostenibilidad.

En Bancolombia se han planteado objetivos retadores con el fin de llegar a un mayor número de colombianos con programas integrales que generen capacidades y transformaciones, así como un impacto positivo en la comunidad. Para lograr este cometido, se estructura un equipo de trabajo, que busca la ejecución y una puesta en marcha integral de los proyectos, generando acompañamiento, desde su primera infancia, hasta que las personas son autónomas y puedan gestionar su propio desarrollo.

La gerencia de sostenibilidad del Grupo Bancolombia coordina cuatro portafolios, donde se presenta un sistema integral de gestión ambiental, el segundo portafolio, la eco eficiencia, el tercero son los negocios sostenibles y el cuarto sobre un análisis de riesgo ambiental y social. Estos portafolios están enfocados a una relación sostenible entre las actividades y el negocio tanto en la parte ambiental, social como financiera.

5. CONCLUSIONES

Los hechos trascendentales que tuvieron un impacto en Bancolombia, se encuentran en las practicas amigables por el medio ambiente, con recursos sostenibles y perdurables para las

generaciones futuras y así crear la inclusión de accesos financieros en los lugares más apartados, lo que quiere decir que se trabaja en veras de un crecimiento, a partir de ese esto, las áreas de RSE y de sostenibilidad social, ambiental y financiera se fortalecieron, empezando a ser tomadas como áreas estratégicas.

El área de Sostenibilidad ha tenido diferente importancia a lo largo del tiempo. A principios era considerada no tan significativa ya que eran tiempos en que las empresas necesitaban ante todo producir. Sin embargo, tanto antes como ahora esta área ha sido un pilar fundamental de la competitividad para la organización.

Los estudios, indicadores, y avances evidenciados han demostrado que una de las características más destacada de la gerencia de sostenibilidad es su capacidad para llevar a cabo el desarrollo sostenible desde el punto de vista ambiental y que va de la mano con lo social y lo económico.

La responsabilidad social encontró que la manera de incorporar los asuntos de RSE es por medio de un código ético y de conducta, donde se actualiza, retroalimenta y refuerza frecuentemente, logrando su aplicabilidad a empleados, proveedores, y clientes. Además, se ha fortalecido los lazos de la ética y la responsabilidad social en la compañía con las diferentes líneas de negocio.

El enfoque de la responsabilidad social, busca involucrar al personal volviéndolo participe en estas prácticas para el direccionamiento estratégico de la organización.

Bancolombia estableció un área de Responsabilidad Social y de Sostenibilidad, las cuales su objetivo es generar directrices y monitorear la gestión de cada una de las áreas; donde están alineadas horizontalmente bajo la dirección de la gerencia de sostenibilidad, que están conformadas por jefes, que lideran proyectos comunitarios y corporativos estratégicamente.

El gerente de sostenibilidad tiene un equipo que se divide en dos gerencias enfocadas en lo Social y Ambiental, donde cada integrante queda encargado de cumplir los compromisos y así integrar la sostenibilidad en la operación, la estrategia corporativa y con los grupos de interés.

El área de Sostenibilidad se encarga de involucrar los grupos de interés y los de RSE, implementar los proyectos en comunidades y direccionar las nuevas líneas de negocios. Su objetivo es vigilar y lograr que las cosas se hagan de manera transparente.

La manera en que se integra todo el proceso, inicia cuando se dan las directrices y las políticas a implementar en las áreas, recordemos que estas directrices y políticas son basados en los 7 principios que establece la empresa, con esto se establece los programas o tareas para cada área, donde se monitorea y se hace seguimiento de las actividades de las diferentes áreas.

Así mismo se deriva un modelo de sostenibilidad y de principios, que se establecen en el comité de sostenibilidad. En cuanto a la distribución del área de RSE se encontró que esta tiene presencia en toda Colombia como en el exterior donde la empresa está trabajando, y esto precisamente hace parte de toda la integración que tiene el área con los demás departamentos de la empresa.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

100, G. (2013, 10 de Junio). Business Excellence. Obtenido de http://www.bus-ex.com/article/sustainability-top-100-companies

Bancolombia, G. (2013, 10 de Junio). Grupo Bancolombia. Obtenido de http://www.grupobancolombia.com/relacionInversionistas/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/reconocimientos/2012.asp

Bancolombia, G. (2013, 10 de Junio). Leasing Bancolombia. Obtenido de INFORME DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: http://www.grupobancolombia.com/webcorporativa/responsabilidad/pdf/informefundacion2012.pdf

Bank, H. (2013). Descripción de la estructura organizacional del área de sostenibilidad del Helm Bank*. *pensamiento y gestión, N° 37*.

Büchner, L. (2012). Corporate Social Responsibility and Sustainability from a Global, European and Corporate Perspective.Corporate Social Responsibility and Sustainable Governance. Eurolimes. pp. 41-55.

Corporativas, D.d. (20 de Octubre de 2011). Grupo Bancolombia. Obtenido de Grupo Bancolombia:http://saladeprensa.grupobancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1259763813558&type=FotoG&id=1266349207616&pagename=SalaPrensa/SP_Interna

Dinero, R. (2003, 24 de Enero). La responsabilidad social empresarial paga. Recuperado el 20 de Abril de 2013, de http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-responsabilidad-social-empresarial-paga/113

Fayol, H. (2015). Alto nivel. Obtenido de 14 principios de Fayol para la administración eficiente: http://www.altonivel.com.mx/53833-5-empresas-que-han-enfrentado-crisis-de-imagen.html

Gilli, j. j. (2001). Diseño y Efectividad Organizacional. Barcelona: Ediciones Macchi.

Husted, B., & Allen, D. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches. Journal of International Business Studies.

ISO. (2010). ISO 26000. Recuperado el 21 de Abril de 2013,de http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm

Luis Henrique Gómez Casabianca. (2010). Pioneros de la Responsabilidad Social

Empresarial en Colombia. En revista cevilizar. pp 123.

Macías Quintana, L. A. (2009). Junta Central de Contadores. Recuperado el 20 de Abril de 2013, de http://www.jccconta.gov.co/conferencia2009/responsalidadsocial.pdf

Maltz, E., Thompson, F., & Jones Ringold, D. (2011). Assessing and maximizing corporate social initiatives: a strategic view of corporate social responsibility. Journal of Public Affairs. pp. 344-352.

P i l a r e s del área de sostenibilidad Bancolombia. Informe de gestión 2012. Recuperado el 24 de Mayo del 2015, del sitio web del Grupo Bancolombia

 Portafolio. (31 de Mayo de 2007). Mayor aporte social. Portafolio.co: Portal de Economía y Negocios

Revathy, B. (2012). Corporate Social Responsability - An Implementation. Far Esat Journal of Psychology and Business.

Rizkalla, E., & Buendía Martinez, I. (2011). Corporate Social Responsibility in the Financial Sector: Are Financial Cooperatives Ready to the Challenge? Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa. pp.127-149.

Rojas Muñoz, A. L., & Olaya Garcera, J. E. (s.f.). Responsabilidad social empresarial: Su origen, evolución y desarrollo en Colombia.

Rojas Muñoz. L. & Olaya Garcera, J. (s.f.). Responsabilidad social empresarial: Su origen, evolución y desarrollo en Colombia. Recuperado el 21 de Abril de 2013, de http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen,%20evoluci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20en%20Colom bia.pdf.

Server Izquierdo. R. & Capó Vicedo. J. (2011). The interrelationship between the demands of corporate social responsibility and cooperative principles and values. CIRIEC-ESPAÑA, pp. 213-232.

Universia. (2007, 26 de Noviembre). Responsabilidad social empresarial: concepto y práctica en construcción. Recuperado el 20 de Abril de 2013, de http://noticias.universia.net.co/vida-universitaria/noticia/2007/11/26/245894/responsabilidad-social-empresarial-concepto-practica-construccion.html

Dinero, R. (2016, 20 de Enero). Noticias de la noche: Bancolombia, quinto banco más sostenible del mundo. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/noticias-de-la-noche-del-20-de-enero-de-2016/218297

Bancolombia, G. (2016, 13 de Marzo). Grupo Bancolombia, obtenido de http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/sostenibilidad/ecobanco