

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



KAREN TATIANA PEÑA BALLÉN

JUAN DIEGO MALAVER RUIZ

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL BANCO COMERCIAL AV VILLAS

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ D.C.

JULIO DE 2014

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



KAREN TATIANA PEÑA BALLÉN

JUAN DIEGO MALAVER RUIZ

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL BANCO COMERCIAL AV VILLAS

TRABAJO DE GRADO

TUTOR: RAFAEL PIÑEROS

BOGOTÁ D.C.

JULIO DE 2014

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a cada una de las personas, familiares y docentes que hicieron parte de nuestro proceso de formación académica, pues con el apoyo y enseñanza de cada una de estas personas fue posible alcanzar uno de los propósitos más importante de nuestras vidas, como lo es la culminación de una etapa de formación académica. A todas las personas que contribuyeron no solamente a nuestro crecimiento profesional sino que también actuaron como orientadores apoyando así mi crecimiento como personas.

Con la mayor gratitud y amor para cada una de estas personas.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecemos a Dios por haber estado presente en cada uno de los pasos que dimos a lo largo de nuestra carrera profesional, por darnos ese amor, fuerza y acompañamiento con el que siempre contamos. A nuestros padres Carlos Peña, Lida Ballén y Pilar Ruiz, William Granados, agradecemos inmensamente por haber confiado en nosotros y en nuestras capacidades, pues gracias al apoyo que siempre tuvimos por parte de ellos podemos cumplir un sueño, gracias por ser nuestros protectores y por orientar cada una de nuestras decisiones, pues solo así somos las personas que somos hoy en día. A nuestros hermanos Sergio Peña y Mariana Granados por estar presente en todo el proceso de formación y por darnos ese amor incondicional que nos impulsa a dar lo mejor de nosotros en cada una de las cosas que hacemos.

A Camilo Fajardo y Marcela Herrera coordinador y directora, respectivamente del área que maneja todo el tema de responsabilidad social empresarial en el Banco AV Villas, muchas gracias por haber estado siempre dispuestos y abiertos a brindar la información necesaria para el levantamiento de todo este trabajo de investigación.

De manera especial agradecemos a Rafael Piñeros por su apoyo, comprensión y guía, pues fue con su compañía y orientación que logramos satisfactoriamente hacer parte de su trabajo de investigación.

Para todos un fraternal abrazo.

CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
I. ASPECTOS GENERALES	10
1.1. Necesidad identificada	10
1.2. Objetivo	11
1.3. Objetivos específicos.....	11
1.4. Justificación	11
1.5. Delimitación del proyecto	12
1.5. Metodología	12
1.6. Resultados Esperados.....	13
II. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Responsabilidad Social Empresarial	14
2.1.1. Historia y Definiciones	14
2.1.2. Elementos de la Responsabilidad Social Empresarial	16
2.1.3 Conceptos claves para RSE	16
2.2. Estructura Organizacional	19
2.2.1. Definición.....	19
2.2.2. Elementos de la Estructura Organizacional.....	19
2.2.3. Tipos de estructura organizativa	21
2.2.4. Guía para el desarrollo de la RSE.....	24
2.3. Análisis de las variables	25
III. MARCO CONTEXTUAL	28
3.1. Antecedentes y Descripción del Banco Comercial AV Villas	28
3.2. Estrategias de negocio	29
3.3. Gobierno Corporativo.....	29
IV. METODOLOGÍA.....	31
4.1. Matriz metodológica	31
4.2. Proceso de investigación.....	38
4.1.1. Revisión fuentes secundarias	39

4.1.2. Revisión fuentes primarias.....	39
V. RESULTADOS.....	44
5.1. Historia del área	45
5.1.1 Incorporación y Desarrollo de la Responsabilidad Social.....	46
5.2. Plataforma Estratégica	48
5.2.1. Principal proyecto Responsabilidad Social.....	48
5.2.2. Relación de la Responsabilidad Social con el Direccionamiento Estratégico.....	50
5.2.3. Factores externos que afectan la Responsabilidad Social.....	51
5.2.4 Incentivos	52
5.2.5. Presupuesto	52
5.3. División del Trabajo	54
5.3.1. Organigrama.....	54
5.3.2 Composición del área de Responsabilidad Social.....	55
5.3.3. Cobertura.....	56
5.3.4. Descripción y Calificación de los cargos	57
5.3.5. Dinamismo del área	58
5.4. Coordinación del Trabajo.....	59
5.4.1. Procesos	59
5.4.2. Medios de Comunicación de la Responsabilidad Social	60
5.4.3. Reconocimientos	61
5.4.4. Recursos de operación	61
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES.....	66
ANEXOS.....	68
<i>Análisis Cualitativo</i>	68
<i>Entrevista I</i>	68
<i>Entrevista II</i>	103
BIBLIOGRAFÍA	122

RESUMEN

Este proyecto describe el área de responsabilidad social, del Banco AV VILLAS.

Para llevar a cabo esta descripción se estudiarán varios aspectos, como la importancia que la Responsabilidad Social tiene dentro de la organización, la estructura que la conforma, las acciones que se llevan a cabo bajo este concepto, las personas que se ven implicadas directa o indirectamente, entre otros.

Se especifican los componentes de la estructura organizacional del área de responsabilidad social y el comportamiento de esta dentro de la organización en general. Por otro lado se evidencia de una mejor manera como las acciones de la responsabilidad social contribuyen al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

ABSTRACT

This project describes the area of social responsibility in AV VILLAS Bank.

To carry out this description, several aspects were studied such as: the importance of social responsibility for the organization, the structure of the area of social responsibility in the company, how the decisions are made under this concept, and who is the people involved directly and indirectly among others.

Components of the organizational structure of the social responsibility inside the company are specified. Also, there is a positive evidence that the accomplishment of the objectives is related with the proper execution of socially responsible practices.

INTRODUCCIÓN

Analizando el entorno actual de las empresas, se puede evidenciar que este último es cada vez más dinámico, lo cual es consecuencia de los cambios que se han presentado en las últimas décadas en aspectos económicos, socioculturales, financieros, entre otros.

Frente a todos los cambios enumerados anteriormente las empresas han venido implementando dentro de su estructura aspectos que incorporen e integren las nuevas tendencias de las sociedades. A partir de esto nació la idea de obtener un análisis de un caso empresarial enfocado principalmente en el tema de Responsabilidad Social, aspecto de vital importancia, para el desarrollo integral de cualquier sociedad. Pues las empresas actuales ya tienen en cuenta aspectos que no solamente están enfocados en las utilidades de la empresa o ganancias de sus accionistas sino que además le han venido dando una gran importancia a temas ambientales, a la contribución con el buen manejo de los recursos naturales, a los problemas sociales que se pueden ver actualmente, entre otros muchos aspectos más.

Retomando la idea de que el entorno de las empresas y ellas mismas son cada vez más cambiantes, este estudio tendrá dos partes, una inicial en donde se analiza la situación actual de la empresa en cuanto a responsabilidad social se refiere y la segunda parte tendrá como fin de igual manera hacer un análisis de la responsabilidad social de la empresa y adicionalmente hacer un seguimiento de los aspectos claves que se identificaron en la primera parte.

I. ASPECTOS GENERALES

1.1. Necesidad identificada

A pesar que el concepto de responsabilidad social se esté empleando desde hace ya varios años atrás y se esté utilizando casi a diario en las organizaciones. Aun muchas de estas no tienen muy clara la forma en la que esta importante área de la organización debe ser estructurada y relacionada con las demás áreas incluyendo a los accionistas, empleados, clientes, proveedores y demás usuarios que de una u otra forma se relacionan con la organización.

Por otro lado se identificó que actualmente existen muy pocos documentos en donde se evidencie y donde se pueda ver claramente la estructura organizacional y el funcionamiento como tal de la responsabilidad social dentro de una empresa.

Con los aspectos que anteriormente se nombraron se pudo identificar como principal necesidad el requerimiento de un documento que aporte la información necesaria para saber cómo se debe elaborar toda una estructura organizacional en torno a la responsabilidad social que una determinada empresa quiera desempeñar para contribuir al cumplimiento de los objetivos que se tengan dentro de la organización.

1.2. Objetivo

Describir la estructura organizacional y el funcionamiento del área de Responsabilidad Social de la empresa (AV VILLAS).

1.3. Objetivos específicos

Como objetivos específicos se definieron los siguientes:

- Definir los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Estructura Organizacional
- Puntualizar información sobre el Banco Comercial AV Villas.
- Describir y analizar los procesos que se llevan a cabo en el área de Responsabilidad Social del Banco AV Villas.
- Describir la Estructura Organizacional del Banco enfocándose principalmente en la Estructura del área de Responsabilidad Social.
- Definir los puntos claves en cuanto a Responsabilidad Social se refiere del Banco.

1.4. Justificación

Este proyecto de investigación se enmarca dentro de la línea de realidad, en el programa de despliegue de política ya que busca entender la forma en que las organizaciones (Banco AV. Villas) ejecutan los temas de Responsabilidad Social Empresarial. Esta ejecución se ve plasmada en proyectos y programas, que son ejecutados por la organización y liderados por unidades organizacionales especializadas. La estructura de estas unidades y su interacción con el resto de la organización; permiten entender las dinámicas que allí se presentan y que se convierten en resultados.

1.5. Delimitación del proyecto

Teniendo en cuenta la principal necesidad identificada y el objetivo que se pretende cumplir. Este proyecto se desarrollara en el área de Responsabilidad Social empresarial de una de las corporaciones financieras más importantes del país como lo es el Banco AV Villas que como preámbulo, pues la información general de esta empresa será ampliada más adelante, se puede decir que el Banco AV Villas tuvo su origen en la corporación de Ahorro y Vivienda las Villas en el año 1972, su fecha de creación demuestra que es una de las empresas nacionales con más trayectoria en la financiación del país especialmente del sector de la construcción (“Informe de Generación de Valor Social Banco Av. Villas”, 2012).

Actualmente y desde el año 1998 se configuro sobre el banco una situación de control por parte del Grupo Aval Acciones y Valores S.A., que es el más grande e importante grupo financiero del país conformado por el Banco AV Villas, Banco de Occidente, Banco de Bogotá, la Sociedad Administradora de Pensiones y Cesantías, Porvenir S.A. y el Banco Popular (“Informe de Generación de Valor Social Banco Av. Villas”, 2012).

Estos son a grandes rasgos algunos de los datos más relevantes del Banco AV Villas con los cuales se demuestra que es una empresa con trayectoria en el país y con varias cosas por aportar al mismo.

1.5. Metodología

Inicialmente se desarrolla un marco teórico con el que se pueda identificar las principales variables que componen la estructura organizacional y los conceptos básicos de la Responsabilidad social empresarial. Luego del análisis se procede a definir la organización sobre la cual se hará el estudio descriptivo cualitativo, en este

caso Banco AV. Villas, con la empresa ya definida se empieza a recolectar toda la información necesaria tanto en fuentes primarias como secundarias (informes de gestión, información corporativa, pagina web, entrevistas) para poder establecer las variables principales que forman toda la parte de la responsabilidad social del Banco AV Villas.

Con toda la información recolectada se espera al final poder contar con un documento que de la información necesaria de cómo es manejada y desarrollada la Responsabilidad social en la organización.

1.6. Resultados Esperados

Se espera poder obtener un documento que permita ver la estructura con la que cuenta el Banco AV Villas en cuanto a Responsabilidad Social se refiere. Y por otro lado se pretende ver como esta estructura integra a las diferentes aéreas y grupos de interés del banco bajo un mismo objetivo.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. *Responsabilidad Social Empresarial*

2.1.1. *Historia y Definiciones*

En términos generales inicialmente la responsabilidad social empresarial se da como un movimiento intelectual e ideológico, pero después de un tiempo esta logra alcanzar un alto grado de participación tomando una elaboración más compleja suficientemente amplia y consolidada (Manuel Reyno M, 2006). La responsabilidad Social Empresarial tuvo su origen con una gran discusión sobre la función que la empresa cumplía con la sociedad más allá de por ejemplo la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas (Díaz de Castro, 1982 citado en FOJUCC, 2012).

Entrando más en detalle sobre el concepto de responsabilidad Social empresarial se puede decir de este que ha tenido varias definiciones debido a que el entorno social, económico, judicial e institucional en el que se desenvuelven las empresas está en constante cambio. Dentro de estos de estos cambios se pueden encontrar aspectos como la globalización, el desarrollo de la sociedad civil, la innovación tecnológica, las demandas provenientes de diversos problemas sociales, económicos y medioambientales. A partir de esta idea se darán a conocer a continuación algunas de las definiciones que luego de un estudio que se realizó sobre este concepto se consideraron como más relevantes.

Según (la Comisión Europea, 2011) la Responsabilidad social Empresarial es Un concepto por el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores de manera voluntaria.

El World Business Council for Sustainable Development dice que “La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida” (María Emilia Correa, Sharon Flynn, Alon Amit, 2004, p. 15).

Por último se dará a conocer la definición que arroja la semántica, según la cual la Responsabilidad Social Empresarial “es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa” (Castillo Clavero, 1986, p. 265. Citado en Reyno Monberg M., 2006).

En las tres definiciones anteriormente dadas sobre la Responsabilidad Social Empresarial se encuentran algunos conceptos en común como lo son, la relación que tienen estos conceptos con los distintos grupos de la sociedad, el compromiso voluntario que la empresa asume con la sociedad cuando dentro de su estructura organizacional incorpora a la responsabilidad social y la búsqueda de metas que beneficien a la mayoría.

Por último respecto al concepto de Responsabilidad Social Empresarial se puede decir que este contribuye con el desarrollo sostenible de la empresa ya que se involucra de una u otra forma con todos los grupos internos (accionistas, propietarios y empleados) y con los grupos externos (clientes, grupos de interés, competidores, stakeholders, medio ambiente, entre otros), (Manuel Reyno M, 2006).

2.1.2. Elementos de la Responsabilidad Social Empresarial

Tomando como base las definiciones anteriormente dadas se identificaron tres principales elementos de la Responsabilidad Social Empresarial los cuales son:

Tabla 1:

Elementos principales de RSE

Elemento	Definición
VOLUNTARIEDAD	El desarrollo de las acciones debe ser voluntario, por tanto las acciones de RSE de ninguna manera deben ser impuestas por ningún organismo.
IDENTIDAD Y SOSTENIBILIDAD	Todos los actores de la organización se deben sentir identificados con la Responsabilidad Social de la Empresa para contribuir al desarrollo sostenible.
GRUPOS DE INTERÉS	La RSE debe tener en cuenta a todos los actores sociales de la organización.

Nota. Fuente: Adaptada por el autor, recuperado el día 14 de septiembre de la página web *Enpredepyme.net*

2.1.3 Conceptos claves para RSE

Existen varios conceptos claves que una organización debe tener en cuenta a la hora de aplicar entre sus políticas la responsabilidad social empresarial, esto con el fin de lograr un modelo de empresa con desarrollo sostenible y con una estructura fuerte que pueda competir con factores diferenciadores en el mercado globalizado

actual. Por eso, es importante que una empresa tenga establecidos y claros los conceptos cuando se aplica la RSE consiente y genuinamente, dichos conceptos son:

Tabla 2.

Conceptos claves para RSE

Transparente	Información, decisiones y cualquier aspecto relacionado con la organización sea accesible no solo para ciertos integrantes de esta, sino que también esté a disposición de todas las personas que la conforman y de la sociedad en general.
Materialidad	Se debe tener en cuenta a todas las personas interesadas en la toma de cualquier decisión, así como también el impacto y las consecuencias que esta decisión puede traer
Verificabilidad	Cualquier ente, ajeno a la organización, pueda verificar o evaluar las actividades socialmente responsables y políticas utilizadas en la empresa.
Visión Amplia	La empresa debe tener sus objetivos de responsabilidad social orientados hacia expectativas muy altas y tener en cuenta el impacto que genera a nivel no solo local, sino también regional y global.
Mejora Continua	Es necesario no solo cuando se habla de RSE, sino el cualquier caso porque cualquier organización debe buscar siempre la continuidad de la misma.
Naturaleza Social de la Organización	La RSE siempre está ligada con la naturaleza social de la organización, teniendo en cuenta el valor del ser humano en la sociedad, además de este siempre ser el origen y fin último de la

	organización, esta noción siempre debe predominar sobre cualquier otro concepto, ya sea económico, técnico o de cualquier otra denominación.
Establecimiento de compromisos públicos	Este compromiso se debe asumir públicamente y cumpliendo con las leyes establecidas por el estado. También es necesario tener siempre una interacción activa con las instituciones o grupos de interés, fomentar el dialogo y contacto, que forja a su vez un beneficio reciproco para la empresa.
Atraer y preservar talentos	Invertir en que la empresa siempre este al nivel de las exigencias de la sociedad, para poder satisfacer los intereses del cliente y los ciudadanos en general.
Imagen Institucional	Conjuntamente cuando una empresa es socialmente responsable, obtiene a cambio una mayor lealtad por parte del cliente o consumidor, ya que este siempre valora las acciones realizadas por la empresa que contribuyen con el bienestar de la sociedad.

Nota. Fuente: Instituto ETHOS, (2005). Conceptos Básicos e indicadores de Responsabilidad social empresaria. *Revista del Centro de Divulgación del Conocimiento Económico "CEDICE"*

Además de los conceptos anteriormente definidos, hay que tener en cuenta la relación con la competencia, pues es de suma ayuda, tener acceso a información por medio de proveedores y clientes para saber cómo se encuentra posicionada la empresa respecto a la competencia. Además es importante tener en cuenta la participación de la empresa en instituciones que ayuden a detectar el fraude, espionaje empresarial o prácticas que vayan en contra de la ley pues esto dará mayor posicionamiento en el mercado a la organización (Manuel Reyno M, 2006).

2.2. Estructura Organizacional

2.2.1. Definición

La definición de Estructura Organizacional se va a dar desde dos diferentes perspectivas en primer lugar (Mintzberg, 1984., citado en Universidad de Chamepagnat, s.f) la define como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en diferentes tareas y la posterior coordinación de las mismas. Y por otro lado (Strategor, 1988., citado en Universidad de Chamepagnat, s.f.) define la estructura organizacional como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

En las anteriores definiciones se pueden encontrar como elementos comunes que la estructura organizacional busca establecer las diferentes funciones que los miembros de una organización desempeñan y la forma en que estos se relacionan unos con otros para cumplir dichas funciones o tareas.

2.2.2. Elementos de la Estructura Organizacional

Luego de haber investigado en diferentes foros y textos de Estructura Organizacional. Se tomara como referencia el texto de “Conceptos y elementos de la estructura organizativa de la empresa” perteneciente a la UDIMA (Universidad de Madrid). Este texto arroja tres principales elementos los cuales son:

2.2.2.1. Componentes Principales que agrupan funciones, decisiones y tareas específicas.

Desde el punto de vista de (Mintzberg, 1984., citado en Valenzuela Sevilla J. 2013) los principales componentes de la Estructura organizacional son:

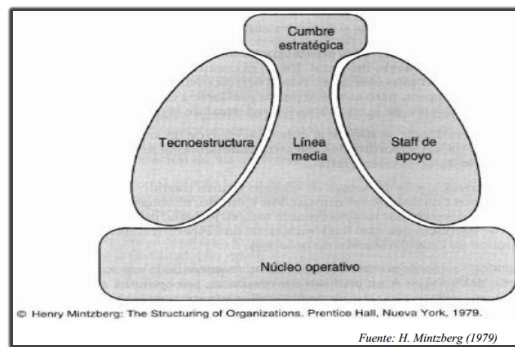


Imagen 1: Componentes de la estructura Organizacional. *Artículo: La evolución del Diseño y la Estructura Organizativa.* Universidad Autónoma de Barcelona, (2013).

- ✓ CUMBRE ESTRATÉGICA: Representa la alta dirección de la organización y su principal función es garantizar el cumplimiento de los objetivos por medio de la coordinación de tareas e incentivos de las mismas.
- ✓ LÍNEA MEDIA: A este componente de (Mintzberg, 1984., citado en Valenzuela Sevilla J. 2013) atribuye la división del trabajo a través de los mandos intermedios de la organización. El objetivo fundamental consiste en servir de enlace entre la alta dirección y el núcleo de las operaciones.
- ✓ NÚCLEO OPERATIVO: Recopila todas las actividades que se relacionan directamente con el trabajo básico de producción de bienes y servicios por tal motivo el buen desempeño de este componente es esencial para la organización.
- ✓ TECNOESTRUCTURA: El economista (Galbraith J.K. citado en Valenzuela Sevilla J. 2013) define a este componente como el conjunto de expertos especializados en funciones complejas y específicas, y que exigen un conocimiento sistemático de las mismas.

- ✓ STAFF DE APOYO: Está formado por unas unidades que apoyan a la organización con la prestación de un servicio de carácter especializado.

2.2.2.2. Unidades organizativas

La estructura organizacional está conformada por distintas unidades que se diferencian de acuerdo a los papeles que desempeñan cada una de ellas.

- ✓ DIRECTIVAS JERÁRQUICAS: Unidades que tienen la mayor autoridad y responsabilidad (Alta y Dirección Intermedia)
- ✓ GÉSTION FUNCIONAL: Unidades especializadas en alguna función en específico (Tecno estructura)
- ✓ UNIDADES DE APOYO: Unidades que prestan apoyo a las demás unidades de la organización para que estas puedan desempeñar sus funciones sin problema (Estructura de apoyo).
- ✓ UNIDADES OPERATIVAS: Centros de actividad económica en donde se desarrollan las labores diarias de la organización.

2.2.2.3 Relaciones formales e informales

En esta parte se encuentran todas las relaciones que integran la red de comunicación de la organización

- ✓ LINEALES: Relaciones de autoridad entre jefe y subordinado.
- ✓ FUNCIONALES: Relaciones entre especialistas y la línea jerárquica.
- ✓ APOYO: Son relaciones de apoyo y asesoramiento sobre la línea jerárquica.

2.2.3. Tipos de estructura organizativa

En esta parte vale destacar la importancia que tiene el recurso humano para las organizaciones, pues muchas veces la forma en la que las personas se organizan y

llevan a cabo sus actividades da como resultado que las estrategias corporativas planteadas en un principio resulten efectivas.

A continuación se expondrá un cuadro comparativo extraído de (Capelleras J.L.L 2010. citado en Valenzuela Sevilla J. 2013), con el que se mostrara de una manera más sencilla las principales evidencias entre los principales tipos de estructuras.

Tabla 3.

Componentes de la estructura Organizacional.

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Simple	<ul style="list-style-type: none"> ■ Flexibilidad ■ Sentido de misión 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dependencia del propietario/gerente ■ Poca especialización
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> ■ Especialización ■ Formalización 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poca flexibilidad ■ Inadecuada en empresas diversificadas
Divisional	<ul style="list-style-type: none"> ■ Orientación al entorno ■ Existencia de centros de beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asimetrías informativas ■ Problemas de coordinación de las divisiones
Matricial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soporte a la creatividad y a la innovación ■ Capacidad de enfrentarse a entornos muy dinámicos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Doble autoridad ■ Dedicación a reuniones y resolución de conflictos

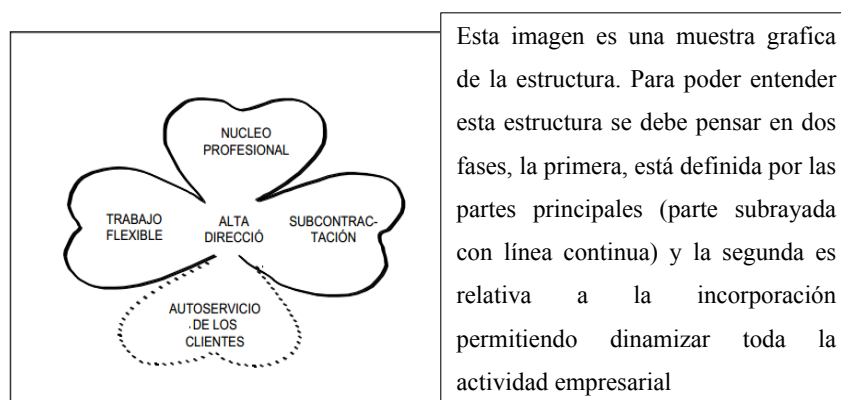
Fuente: J. L.L. Capelleras Segura (2010)

Nota. Fuente: *Artículo: La evolución del Diseño y la Estructura Organizativa.* Universidad Autónoma de Barcelona, (2013).

Cabe resaltar que el anterior cuadro muestra los tipos de estructura organizacional más clásicos, sin embargo, actualmente las empresas emplean otros tipos de estructuras organizacionales con un enfoque más flexible buscando así que las organizaciones sean capaces de adaptarse mucho más rápido al entorno en el que se desarrollan las empresas. A continuación se tomara como referencia a (Bueno Campos E., 2007., citado en Valenzuela Sevilla J. 2013) con “Estructura, Procesos y Modelos” para hablar de estas estructuras organizacionales.

2.2.3.1. Estructura en Trébol

Este tipo de estructura pretende maximizar la concentración de las actividades, eficiencia y flexibilidad en la organización con el fin que la organización este en la plena capacidad de enfrentarse a un entorno lleno de momentos de dinamismo e incertidumbre. A partir de las anteriores características se puede decir que esta estructura es la derivación de las estructuras clásicas como lo es la estructura funcional (Bueno Campos E., 2007., citado en Valenzuela Sevilla J. 2013).



Fuente: J.LL. Copelleras (2010)

Imagen 2: Componentes de la estructura Organizacional. *Artículo: La evolución del Diseño y la Estructura Organizativa.* Universidad Autónoma de Barcelona, (2013).

2.2.3.2 Estructura Red

Este tipo de estructura da el paso para que una organización se considere como abierta gracias a que su estructura suele ser una combinación de distintas clases de relación representando así la máxima expresión de segregación de actividades. Este tipo de estructura coordina las actividades de acuerdo a un proceso de división del trabajo en donde los diseños básicos de la estructura se basan en la internacionalización de las actividades.

A continuación se mostrara un gráfico en el que se evidenciara el cambio que se presentó en la estructura organizacional de las organizacionales actuales de un método tradicional a esta estructura de red.

2.2.4. Guía para el desarrollo de la RSE

ISO 26000, Responsabilidad social de la empresa. Será una guía que proporcionara a todas las organizaciones lineamientos establecidos previamente por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) en materia de responsabilidad social. Es importante decir de esta que es una normalización que no tiene un propósito “regulatorio o de uso contractual” (ISO/FDIS 26000, 2010).

Algunos de los objetivos que se pretenden cumplir con esta normativa son:

- Ayudar a plantear o replantear las estructuras que tienen las organizaciones en temas de Responsabilidad social (ISO/FDIS 26000, 2010).
- Apoyar a la organización a que todas las personas que se involucran de una u otra forma con ella tengan una relación con la responsabilidad social que esta plantea, permitiendo de esta manera una mejor comunicación entre los agentes (ISO/FDIS 26000, 2010).

- Colaborar con el desarrollo de la organización patrocinando el respeto sobre varias condiciones como costumbre, leyes, ambiente, entorno, entre otros (ISO/FDIS 26000, 2010).

Con estos objetivos se obtienen beneficios como los que se expondrán a continuación:

- Contribuye a mejorar la relación y la confianza entre todos los agentes que se involucran con la organización (ISO/FDIS 26000, 2010).
- Evita conflictos entre los estándares que establece en la responsabilidad social estándares de otros tipos que la organización tiene (ISO/FDIS 26000, 2010).

2.3. Análisis de las variables

Luego de haber estudiado los aspectos más importantes de todo lo que concierne a la Responsabilidad Social y Estructura Organizacional, temas principales de este proyecto de investigación, se adoptaron para todo el desarrollo de este trabajo de investigación las siguientes variables, usadas en trabajos previos realizados dentro del proyecto de investigación.

Evolución del área: La importancia de esta variable radica en que las empresas a través del tiempo se han convertido en entes más dinámicos, adaptándose así con más rapidez a todos los cambios que se van presentando.

Jorge Iván G (2013) catedrático de política de *Inalde Business School*, enfatiza que el rol de las directivas empresariales ha sido el principal cambio que se ha venido presentando en las empresas, pues considera, que ahora la junta directiva es un espacio para el análisis y la discusión y ya no está reservada solamente para la tertulia o recepción de los informes. En este mismo orden de ideas se puede hablar

del rol que desempeña el jefe, éste, pasó de ser solamente un cargo directivo a ser una persona que se involucra en la cotidianidad de las organizaciones.

Por otro lado se puede hablar del compromiso y de la eficiencia de los empleados, este ha sido un tema que ha tocado a las organizaciones, pues dentro de la evolución de las empresas o de las áreas que hacen parte de esta, se evidencia que los empleados dan mejores resultados cuando estos trabajan bajo políticas corporativas asociadas a mejorar y optimizar el recurso humano. Con esto se puede concluir que ya no solamente se considera como influenciable el factor remunerable. (Sebastián Bonillas, 2013)

Plataforma Estratégica: El principal objetivo de esta variable es revisar los lineamientos o postulados principales de la organización. La importancia de esta revisión radica en que generalmente los componentes de la Plataforma contienen aspectos fundamentales de la estrategia de la compañía, lo cual permite comprender más fácilmente el direccionamiento de la organización.

A continuación se evidenciarán los principales componentes de la Plataforma Estratégica

Tabla 4.

Componentes de la Plataforma Estratégica

Permanentes (Sólo cambian al cabo de 10-20 años)	Semipermanentes (Pueden cambiar al cabo de 5-10 años)	Temporales Largo-Mediano Plazo (Pueden cambiar en el largo y mediano plazo)	Temporales Mediano-Corto Plazo (Pueden cambiar en el mediano y corto plazo)
Misión Valores	Visión Políticas	Temas estratégicos	Planes Estratégicos Objetivos Indicadores Acciones

Nota. Fuente: Scott Jevis D (2011). *Manual de Planeación Corporativa para Empresas de Aseguramiento en Salud en Colombia*. España. ed: Universidad De Málaga España

División del trabajo: Esta variable estudia como los procesos productivos de cualquier organización deben ser divididos en sub procesos. Cabe resaltar que estos

sub procesos son llevados a cabo por una persona asignada que enfoca sus esfuerzos y capacidades al buen desarrollo de cada uno de ellos, facilitando así, que las responsabilidades sean definidas con anterioridad para cada miembro de la organización.

La persona asignada para la administración de cada sub proceso puede tener un efecto multiplicador para la organización, ya que cada trabajador se enfoca en realizar de la mejor manera su tarea. La división del trabajo es importante para las compañías ya que ninguna persona está en la capacidad de desarrollar al tiempo todos los procesos de cualquier organización. (Adam Smith, 1999).

Coordinación del trabajo: Luego de la división de los procesos y áreas del negocio, es importante que las organizaciones busquen mecanismos para que estos se integren, generando así mayor productividad y eficacia para la empresa. Para esta integración de trabajo es importante contar con herramientas tecnológicas y metodológicas que permitan alcanzar los resultados esperados dentro de las organizaciones.

III. MARCO CONTEXTUAL

3.1. Antecedentes y Descripción del Banco Comercial AV Villas

El Banco AV Villas tuvo su origen en la Corporación de ahorro y Vivienda La Villas, entidad creada en el año 1972, pasando a hacer parte luego en 1998 del Grupo Aval Acciones y Valores S.A. A principios del año 2000 la Corporación Las Villas se fusionó, absorbiendo la corporación de ahorro y vivienda Ahorramas. Luego de esta última fusión el Banco comercial AV Villas ha sufrido diferentes cambios en cuanto a su actividad se refiere consolidando así su vocación bancaria a través del lanzamiento de nuevos productos, tales como la cuenta corriente, opciones de divisas, créditos de consumo, de libre inversión, de tesorería y empresariales sin abandonar el inicial campo en el que desenvolvía sus principales actividades como lo son los depósitos de ahorro, las cuentas y los CDT's ("Informe de Generación de Valor Social Banco Av. Villas", 2012).

Por el otro lado es importante resaltar que esta entidad cuenta con diferentes canales de comunicaciones que día a día se han vuelto cada vez más ágiles y funcionales, como los son, Audio villas, Internet, Cajeros automáticos, Pin Pad y puntos de pago, este conjunto de canales ofrecen un mejor servicio a los clientes gracias a que con ellos se obtiene un servicio más creativo y con mucha más agilidad ("Informe de Generación de Valor Social Banco Av. Villas", 2012).

El objetivo corporativo es satisfacer las expectativas de los accionistas, clientes, usuarios y personal de la entidad a través de mejoras en la rentabilidad y en la relación costo beneficio. Lo anterior se logra a través de un desarrollo integral del recurso humano y lealtad con los clientes.

Con el propósito de darle un mejor apoyo al objetivo corporativo anteriormente descrito el banco tiene establecidos una serie de valores corporativos como lo son la honestidad, la lealtad, el respeto, la responsabilidad y la actitud de servicio. Nombrar estos valores se vuelve relevante cuando cada una de las personas que se ven involucradas con el Banco se identifica con cada uno de ellos, pues es así como se logra obtener los resultados de una manera más óptima (“Informe de Generación de Valor Social Banco Av. Villas”, 2012).

3.2. Estrategias de negocio

Partiendo de la idea de que el banco está en constante búsqueda de nuevos mercados que le permitan crecer y generar valor para la compañía. Se puede decir que este enfoca sus esfuerzos en dos temas principales, en primer lugar el Banco se enfoca en la implementación de nuevas tecnologías y por otro lado busca acercarse a la inversión extranjera que constantemente está entrando al país.

Estas estrategias ayudan al país principalmente a apoyar con créditos la economía nacional, generando así, por ejemplo, puestos de trabajo que pueden llegar a convertirse en un futuro en clientes potenciales para el banco. (“Informe de Generación de Valor Social Banco Av. Villas”, 2012).

3.3. Gobierno Corporativo

El banco realiza un constante seguimiento de los fondos que entran al banco y los manejos que se le dan a los mismos. Esto se realiza a través de un control interno vigilado por la Superintendencia financiera de Colombia, la cual está en constante contacto recomendando mejoras y trabajando de la mano con el banco para que no se vulnere ninguna ley.

El máximo ente de control del banco es la asamblea general de accionistas, esta es la encargada de auditar y desarrollar los métodos con los cuales son verificados los altos funcionarios del Banco; la junta directiva de la compañía también está encargada de controlar a las gestiones de los altos ejecutivos del Banco (“Informe de Generación de Valor Social Banco Av. Villas”, 2012).

A continuación se evidenciarán los miembros que conforman la actual junta directiva del Banco.

Tabla 5.

Miembros de la Junta Directiva

Conformación Actual Junta Directiva	
MIEMBROS PRINCIPALES	MIEMBROS SUPLENTE
José Elías Melo Acosta	Gustavo Ramírez Galindo
Pedro Ignacio de Brigard Pombo	Alberto Mariño Samper
Jaime Gilberto Gómez Arango	Pedro Ignacio de Brigard Pombo
Diego Rodríguez Piedrahita	Pietro Alajmo Carrizosa
Fernando Copete Saldarriaga	

Nota. Fuente: *Informe de Generación de Valor Social Banco AV. Villas, (2012),*

IV. METODOLOGÍA

4.1. Matriz metodológica

Para el buen desarrollo del trabajo de investigación, se tomó como referencia la siguiente matriz. En esta matriz se podrá evidenciar de una manera más clara los tipos de variables que se van a identificar con este estudio y las diferentes dimensiones que se encuentran incluidas en cada una de ellas, vale aclarar que la matriz también arroja unas preguntas que en este caso son aplicables para el caso de estudio del Banco AV Villas cuando en su momento se requieran hacer.

Dentro de todo el rango de preguntas que contiene esta matriz existen algunas preguntas que son consideradas como independientes y son todas las preguntas que pueden ser libres de aplicar al estudio de caso según consideración de la persona o personas que está dirigiendo la entrevista o el proyecto.

Tabla 6.

Matriz metodológica de la investigación

VARIABLE: EVOLUCIÓN DEL ÁREA: Forma en que ha crecido la unidad del RSE dentro de la organización

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ITEM	AMPLI TUD DEL INDICE	ESCALA
	Conceptual	Operacio nal				
Historia	Hechos o fenómenos trascendentales en la vida empresarial	Hechos o fenómenos trascendentes del área de RSE	Identificar los hechos o fenómenos trascendentes en el área	¿Cuáles son los hechos o fenómenos que han trascendido en la historia del área de RSE?	Libre	N/A
			identificar los símbolos y ritos del área de RSE	¿Qué costumbres y símbolos tienen presencia en el área de RSE?	Libre	N/A

VARIABLE: PLATAFORMA ESTRATÉGICA: Plan de acción que desarrolla ventaja competitiva de la empresa

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ITEM	AMPLI TUD DEL INDICE	ESCALA
	Conceptual	Operacio nal				
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	¿Cómo incorpora la compañía la RSE?	Libre	N/A
			Identificar los principales proyectos en desarrollo de RSE de la compañía	¿Cuáles son los principales proyectos de RSE de la compañía que se encuentran en desarrollo?	Libre	N/A
Enfoque	Serie de enunciados que definen la dirección de la compañía; Misión, Visión, Objetivos y Políticas	Direccionamiento que se desprende para las prácticas de RSE	Presencia de elementos de RSE	¿Hay presencia de elementos de RSE en la visión, misión, políticas u objetivos?	SI / NO	N/A
			Congruencia de las prácticas con el direccionamiento	¿Son pertinentes las prácticas de RSE con el direccionamiento o estratégico de la organización?	SI / NO	N/A
Ambiente	Factores o tendencias que influyen la puesta estratégica	Condiciones o circunstancias sociales y culturales que impactan la puesta de RSE	Forma en que las condiciones ambientales impactaron la puesta de RSE	¿Cómo afectaron las circunstancias sociales, culturales y económicas de su sector en la puesta de RSE de la Compañía?	Libre	N/A
Gobierno Corporativo	Sistema por el cual la compañía es dirigida y controlada (comité Catbury, 1992)	Composición y funciones de la junta directiva con respecto a las prácticas de RSE	Composición de la Junta directiva	¿Hay algún miembro o comité encargado de los temas de RSE?	SI / NO	N/A
			Funciones en la junta directiva con relación a la RSE	¿Dentro de las funciones de la junta directiva hay asuntos de RSE?	SI / NO, ¿Cuáles?	N/A
			Identificar estructura e incentivos para el área	¿Cómo es la estructura de incentivos de RSE?	Libre	N/A

Presupuesto	Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo (Burbano & Ortiz, 2005)	Cantidad de dinero que se estima será necesaria para hacer frente a los gastos de RSE	Porcentaje de la asignación del presupuesto de la compañía	¿Cuál es el porcentaje asignado del presupuesto de la compañía al área de RSE?	Libre	%
			Distribución porcentual del presupuesto en el área de RSE	¿Cuál es la distribución presupuestal y cómo se asigna?	Libre	%

VARIABLE: DIVISIÓN DEL TRABAJO: Fragmentación de trabajo y especialización entre las fuerzas laborales para la asignación de cada labor

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ITEM	AMPLITUD DEL INDICE	ESCALA
	Conceptual	Operacional				
Departamentalización	Proceso de agrupación de actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas	Conjunto de labores y funciones que conforman un área de RSE	Identificación del organigrama	Describir el organigrama		
			identificar el criterio para la definición de las áreas de RSE; enfocados por procesos, clientes directos, zonas geográficas, servicios u otro	¿Cuáles fueron los criterios para definir el área de RSE?	Libre	N/A
			Número de subunidades de RSE dentro del departamento	¿Cuáles son las áreas del Departamento de RSE?	Libre	N/A
			Número de subunidades de RSE de acuerdo a la presencia geográfica	¿En qué zonas geográficas tiene presencia el área de RSE?	Libre	N/A
			Número de subunidades de RSE de acuerdo a la congruencia de sus procesos	¿Las subunidades de RSE están divididas en sus respectivos equipos de acuerdo a la afinidad entre sus procesos?	SI / NO, CUALES ?	N/A
			Número de subunidades de RSE de acuerdo a sus grupos de interés	¿Las subunidades de RSE están divididas en sus respectivos equipos de	SI / NO, CUALES ?	N/A

				acuerdo a sus grupos de interés?		
			Número y división de subunidades de RSE de acuerdo a la prestación de sus servicios	¿Las subunidades de RSE están divididas en sus respectivos equipos de acuerdo a los servicios prestados?	SI / NO, CUALES ?	N/A
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	¿Podríamos tener acceso a los descriptivos de cargos del área? En caso contrario, ¿puede describirnos brevemente el perfil de los cargos claves?	Libre	N/A
			Número de puestos de trabajo pertenecientes al área de RSE	Por favor indique el número de cargos pertenecientes al área de RSE	Escala numérica	1 al 5, 5 al 10, 10 al 15, 15 al 20, 20 o mas
			Identificación de los distintos cargos en el área de RSE	¿Cuáles cargos conforman su área de RSE?	Practicantes, Analistas, Asistentes, Coordinadores, subdirectores/superintendentes, otro? Cuál?	N/A
			Construir la jerarquía de cada sub área de RSE	¿Cuál es su jefe directo?	Libre	N/A
			Identificar los canales de reporte de personal a sus superiores o colegas	Describa su línea de reporte	Libre	N/A

			Detallar el método de medición del desempeño laboral	¿Cómo se evalúa el desempeño laboral en los cargos del área de RSE? ¿Existe algún formato?	Libre	N/A
			cuantificar el método de medición del desempeño laboral	¿Cuáles son los indicadores que evalúan el desempeño del área?	Libre	N/A
			Identificar las habilidades y conocimientos requeridos	¿Cuáles son los conocimientos y habilidades requeridos para el cargo?	Libre	N/A
Orgánico o burocrático	Describir el nivel de centralización o descentralización de una empresa	Describir el grado en el que el área de RSE es burocrática u orgánica	Simplicidad o complejidad de los procedimientos del área	¿Los procesos requeridos en el área son sofisticados y requieren de conocimientos profesionales?	Libre	N/A
			Nivel de dinamismo en el área	¿Qué tan dinámicos son los cambios en el área?	Libre	N/A
			Diversificación de los proyectos del área	¿Qué tan diversificados son los proyectos que presta el área?	Libre	N/A
			Identificar el grado de rotación laboral	¿Considera la rotación laboral en el área de RSE alta, media o baja?	Alta, Media, Baja	N/A

VARIABLE: COORDINACIÓN DEL TRABAJO: Forma en que todas las fuerzas laborales gestionan en sincronía con las demás fuerzas toda actividad laboral

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ITEM	AMPLITUD DEL INDICE	ESCALA
	Conceptual	Operacional				
Procesos	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan	Actividades del área de RSE que son claves para el logro de sus	Identificación de los procesos claves del área	¿Cuáles son los procesos del área del RSE?	Libre	N/A
			Descripción de los procesos del área	¿Cómo se llevan a cabo cada uno de estos procesos?	Libre	N/A

	en las cuales transforman elementos de entrada en resultados	resultados				
Transparencia	Valor ético que es característico de una empresa que comunica y publica sus actividades para el conocimiento público de manera clara y verídica	Apertura organizacional para el adecuado flujo de información y conocimiento de actividades del negocio que afectan de alguna manera la RSE	Proceso de divulgación de información de RSE de la empresa	¿Cuáles son los procesos de divulgación de RSE de la empresa?	Libre	N/A
				¿Cómo el público tiene información a las actividades de la naturaleza del negocio que afectan directamente a algún grupo de interés?	Libre	N/A
				¿Qué herramientas emplea para transmitir la información?	Internet, Intranet, extranet, medios impresos, televisión, radio, medios especializados, otros ¿cuál?	N/A
Certificaciones	Garantía que asegura la certeza o autenticidad de algo	Guías e indicadores que buscan orientar a las organizaciones en la consolidación de una gestión responsable	Identificar las distintas certificaciones y agrupaciones enfocadas a una gestión responsable	Por favor indique las certificaciones que actualmente posee la empresa y las que se encuentra la empresa en proceso de ser certificados	Libre	N/A
				¿A qué pactos, asociaciones o grupos enfocadas a una gestión responsable se encuentra vinculada la	Libre	N/A

				empresa? (Ej: Principios del Ecuador, DJSustentabilidad y índex)		
				¿Emplea algún sistema de reporte estandarizado para la elaboración de los informes de RSE? (Ej: GRI, Indicadores Ethos)	Si/No, ¿Cuáles?	N/A
Conexión estructural	Forma de enlace que se da entre diferentes sistemas	Forma de comunicación del área de RSE con los organismos con los que interactúa	Identificar los medios de comunicación utilizados al interior del área de RSE	¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados en el área?	Libre	N/A
			Describir la frecuencia e importancia de los medios de comunicación al interior del área	¿Cuáles de los medios usados son los más frecuentes y efectivos?	Libre	N/A
			Definir las formas de comunicación con el exterior de la organización	¿Cuáles considera adecuados esquemas de comunicación empresarial al exterior?	Relaciones públicas (áreas de RP, agencias externas), Publicidad (BTL, ATL, web, etc.), Otro, ¿cuál?	N/A
			Identificar los grupos de trabajo interdisciplinarios o de staff (misma área) y su función	¿Existen equipos de trabajo interdisciplinarios al interior del área RSE en su empresa? ¿Cuál es su función?	Si/No	N/A

				¿Existen equipos de trabajo interdisciplinarios al exterior del área RSE en su empresa? ¿Cuál es su función?	Libre	N/A
				¿Con qué departamentos trabaja más frecuentemente el área?		
Recursos	Procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo	Elementos físicos, financieros y humanos que pueden ser utilizados por el área de RSE para realizar una actividad o como medio para lograr sus objetivos.	Identificar las herramientas tecnológicas asociadas a las labores del integrante del área de RSE	¿Qué herramientas tecnológicas dispone en su puesto de trabajo?	Libre	N/A
			Identificar los procesos del área de RSE que están tercerizados, las razones y los contratistas	¿Qué procesos del área de RSE están tercerizados, con quién y por qué?	Libre	N/A
			Identificar los asesores externos en el tema de RSE	¿Reciben algún tipo de asesoría externa en temas de RSE?	Libre	N/A
			Comprender los criterios usados para la distribución física del personal del área	¿Cuál es la ubicación física del área de RSE y por qué?	Libre	N/A

Nota. Fuente: Matriz suministrada por el Director del proyecto de investigación.

4.2. Proceso de investigación

Con el fin de comprender de una mejor manera el desarrollo y los resultados obtenidos al realizar el análisis de caso del Banco AV Villas. Se llevó a cabo un proceso de investigación que a continuación será descrito:

4.1.1. Revisión fuentes secundarias

Entendiendo que las fuentes secundarias son los resultados concretos de un producto de investigación que se ha realizado por varios años a través de libros, ensayos, artículos, biografías, monografías, entre otros. Se puede decir que es precisamente con estas fuentes que se conoce sobre temas históricos y documentales importantes. (José Martín Hurtado Galves, 2012)

Para el caso concreto de esta investigación las fuentes secundarias que se emplearon fueron libros, revistas, páginas web, tesis doctorales, artículos, entre otros. Con estas fuentes se logró recopilar información importante sobre toda la fundamentación teórica de temas como la responsabilidad social y estructura organizacional, lo cual tuvo unas repercusiones relevantes en el desarrollo del trabajo pues con toda la fundamentación teórica se pudo desarrollar de una manera más fluida y más segura todo el contexto del Banco AV Villas.

4.1.2. Revisión fuentes primarias

Las fuentes primarias son todos los documentos, testimonios u objetos originales que permiten obtener algún tipo de información sobre un tema determinado, vale aclarar que este tipo de fuente no requiere la mediación de un intermediario (traducción, paleografía, edición, entre otros) porque se corre el riesgo de partir de una interpretación o de una segunda lectura. (José Martín Hurtado Gálvez, 2012)

Para el caso concreto de la investigación que se llevó a cabo en el Banco AV Villas, como fuentes primarias se realizaron dos entrevistas presenciales. El primer encuentro fue con el coordinador de responsabilidad social y la segunda entrevista fue con la directora del área de comunicación, prensa y responsabilidad social del Banco. Estas fuentes fueron realmente importantes porque se pudo complementar

muy bien toda la parte teórica que en un comienzo se desarrolló, realizando así un análisis completo del área de responsabilidad social.

A continuación se presentaran los formatos de preguntas que se hicieron en cada una de las entrevistas:

Cuestionario Número 1

INFORMACIÓN GENERAL

Presentación de las personas presentes en la entrevista y aclaración del tema que se va a tratar.

PLATAFORMA ESTRATEGICA

1. ¿Hay presencia de elementos de RSE en la visión, misión, políticas objetivos organizacionales?
2. ¿Son pertinentes las prácticas de RSE con el direccionamiento estratégico de la Organización?
3. ¿Cómo afectaron las circunstancias sociales, culturales y económicas de su sector en la puesta de RSE de la Compañía?
4. ¿Hay algún miembro o comité encargado de los temas de RSE en la Junta directiva?
5. ¿Dentro de las funciones de la Junta directiva hay asuntos de RSE?
6. ¿Cómo es la estructura de incentivos de RSE?
7. ¿Cuál es el porcentaje asignado del presupuesto de la compañía al área de RSE?
8. ¿Cuál es la distribución presupuestal y como se asigna?

DIVISIÓN DEL TRABAJO

9. Describir el organigrama
10. ¿Cuáles son las áreas del Departamento de RSE?

11. ¿En qué zonas geográficas tiene presencia el área de RSE?
12. ¿Las subunidades de RSE están divididas en sus respectivos equipos de acuerdo a la afinidad entre sus procesos?
13. ¿Podríamos tener acceso a los descriptivos de cargos del área? En caso contrario ¿puede describirnos brevemente el perfil de los cargos claves?
14. Por favor indique el número de cargos pertenecientes al área de RSE
15. ¿Cuál es su jefe directo?
16. Describa su línea de reporte
17. ¿Cómo se evalúa el desempeño laboral en los cargos del área de RSE? Existe algún formato?
18. ¿Cuáles son los indicadores que evalúan el desempeño del área?
19. ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades requeridos para el cargo?
20. ¿Los procesos requeridos en el área son sofisticados y requieren de conocimientos profesionales?
21. ¿Qué tan dinámicos son los cambios en el área?
22. ¿Qué tan diversificados son los proyectos que presta el área?
23. ¿Considera la rotación laboral en el área de RSE alta, media o baja?

COORDINACIÓN DEL TRABAJO

24. ¿Cuáles son los procesos del área del RSE?
25. ¿Cómo se llevan a cabo cada uno de estos procesos?
26. ¿Cuáles son los procesos de divulgación de RSE de la empresa?

27. ¿Cómo el público tiene información a las actividades de la naturaleza del negocio que afecten directamente a algún grupo de interés?
28. ¿Qué herramientas emplea para transmitir la información?
29. Por favor indique las certificaciones que actualmente posee la empresa y las que se encuentra la empresa en proceso de ser certificados
30. ¿A qué pactos, asociaciones o grupos enfocadas a una gestión responsable se encuentra vinculada la empresa? (Ej.: Principios del Ecuador, DJ Sustainability index)
31. ¿A qué pactos, asociaciones o grupos enfocadas a una gestión responsable se encuentra vinculada la empresa? (Ej.: Principios del Ecuador, DJ Sustainability index)
32. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados en el área?
33. ¿Cuáles de los medios usados son los más frecuentes y efectivos?
34. ¿Cuáles considera adecuados esquemas de comunicación empresarial al exterior?
35. ¿Con que departamentos trabaja más frecuentemente el área?
36. ¿Qué herramientas tecnológicas dispone en su puesto de trabajo?
37. ¿Qué procesos del área de RSE están tercerizados, con quien y por qué?
38. ¿Reciben algún tipo de asesoría externa en temas de RSE?
39. ¿Cuál es la ubicación física del área de RSE y por qué?

Cuestionario Número 2

INFORMACIÓN GENERAL

Presentación de las personas presentes en la entrevista y aclaración del tema que se va a tratar.

EVOLUCIÓN DEL ÁREA

1. ¿Qué costumbres y símbolos tienen presencia en el área de RSE?

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

2. ¿Hay presencia de elementos de RSE en la visión, misión, políticas o objetivos organizacionales?
3. ¿Son pertinentes las prácticas de RSE con el direccionamiento estratégico de la Organización?
4. ¿Dentro de las funciones de la Junta directiva hay asuntos de RSE?

DIVISIÓN DEL TRABAJO

5. Describir el organigrama
6. ¿Cuáles fueron los criterios para definir el área?
7. ¿Cuáles son las áreas del Departamento?
8. ¿Las subunidades de RSE están divididas en sus respectivos equipos de acuerdo a la afinidad entre sus procesos?
9. ¿Podríamos tener acceso a los descriptivos de cargos del área? En caso contrario ¿puede describirnos brevemente el perfil de los cargos claves? (Directivo y Coordinador de RSE)
10. Por favor indique el número de cargos pertenecientes al área de RSE
11. ¿Cuál es su jefe directo?
12. Describa su línea de reporte
13. ¿Cómo se evalúa el desempeño laboral en los cargos del área de RSE? Existe algún formato?
14. ¿Cuáles son los indicadores que evalúan el desempeño del área?

15. ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades requeridos para el cargo?
16. ¿Los procesos requeridos en el área son sofisticados y requieren de conocimientos profesionales?
17. ¿Qué tan dinámicos son los cambios en el área?
18. ¿Qué tan diversificados son los proyectos que presta el área?
19. ¿Considera la rotación laboral en el área de RSE alta, media o baja?

COORDINACIÓN DEL TRABAJO

20. ¿Cuáles son los procesos del área del RSE?
21. ¿Qué herramientas emplea para transmitir la información?
22. ¿Emplea algún sistema de reporte estandarizado para la elaboración de los informes de RSE? (Ej.: GRI, Indicadores Ethos)
23. ¿Con que departamentos trabaja más frecuentemente el área?
24. ¿Qué procesos del área de RSE están tercerizados, con quién y por qué?
25. ¿Reciben algún tipo de asesoría externa en temas de RSE?

V. RESULTADOS

5.1. Historia del área

Desde el momento que el Banco AV Villas se configuró como una entidad Financiera ha aplicado siempre dentro de su desarrollo organizacional el concepto de responsabilidad social de distintas maneras, sin embargo, fue solo hasta finales del año 2009, que a través de la última, de las 2 o 3 juntas de accionistas que se realizan en el año, se determinó que al interior del Banco debía existir un área de Responsabilidad social y debía ser asignado formalmente un porcentaje de las ganancias a este tema.

La importancia del área de Responsabilidad Social que se empezaría a formalizar a finales del año 2009, comienzos del año 2010. Se basa principalmente en la necesidad que tenía el Banco en ese momento de contar con un grupo de personas que tuvieran la capacidad de definir, gestionar y utilizar de la mejor manera los recursos que iban a hacer asignados por las directivas de la empresa a los temas de responsabilidad social o apoyo social. Es en este momento cuando la Dirección de Comunicaciones, Prensa y Responsabilidad Social se apropia del tema y empieza a formar su grupo de trabajo.

Desde su creación hasta la fecha, el área que incorpora los proyectos de Responsabilidad Social ha tenido un constante crecimiento y una notable motivación por llevar todos los temas en los mejores términos. Sin embargo el área es relativamente joven y por tal razón sigue aun fortaleciendo sus principales líneas estratégicas y como tal su estructura organizacional.

5.1.1 Incorporación y Desarrollo de la Responsabilidad Social

La tabla que se presenta a continuación contiene la información de los principales proyectos que se han desarrollado desde la creación del área de Responsabilidad Social.

Tabla 7.

Proyectos Responsabilidad Social

AÑO	PROYECTOS
2010	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="343 660 1093 918">• Educación Financiera, Económica y Empresarial: El Banco AV Villas entregó a la fundación Junior Achievement-Colombia Emprendedora \$208 millones para la implementación de este tipo de programas. Mediante esta alianza 190 voluntarios del Banco se vincularon al programa y 6.025 niños y jóvenes completaron el programa<li data-bbox="343 929 1093 1075">• Donación a Colculturo: Se donaron \$94 millones a esta entidad con el fin de contribuir al programa de becas-préstamo con lo cual se contribuirá a la formación a nivel Posgrado de Colombianos.<li data-bbox="343 1086 1093 1344">• Apoyo a Damnificados por el invierno: Con la ayuda de todos los colaboradores del Banco se recolectaron 1.476 Kits a nivel nacional y una donación de \$2.000 millones de pesos realizada por el Banco. Estas dos ayudas apoyaron a los damnificados de la emergencia invernal de todo el país
2011	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="343 1377 1093 1579">• Educación Financiera, Económica y Empresarial: El Banco AV Villas entregó a la fundación Junior Achievement - Colombia Emprendedora \$235.300.000 para la implementación de este tipo de programas, logrando así entre el 2010 y 2011 que 407 voluntarios del Banco hicieran parte de

este proyecto con lo cual 14.087 niños y jóvenes se vieron beneficiados.

- **Donación a Colfulturo:** Se donaron 96 millones a esta entidad con el fin de contribuir al programa de becas-préstamo con lo cual se contribuirá a la formación a nivel Posgrado de Colombianos.
- **Apoyo a Damnificados por el invierno:** El Banco realizó una donación de \$2.000 millones para apoyar a los damnificados de la emergencia invernal de todo el país.
- **Corporación Grameen Aval:** Se efectuó una donación de \$465.500.000 a esta corporación con el fin de promover operaciones de microcrédito.

- 2012**
- **Curriculum Básico:** En los últimos 6 meses del año 91 voluntarios de 5 ciudades del se unieron al programa de educación financiera, económica y empresarial beneficiando así a 2.196 niños, de los grados transición hasta octavo. Fue así como el programa se completó exitosamente en 25 colegios de 15 ciudades del país.
 - **Donación a Colfulturo:** Se donaron \$90 millones a esta entidad con el fin de contribuir al programa de becas-préstamo con lo cual se contribuirá a la formación a nivel Posgrado de Colombianos.
 - **Corporación Grameen Aval:** Se efectuó una donación de \$465.500.000 a esta corporación con el fin de promover operaciones de microcrédito.
 - **Fundación grupo Aval:** Se realizó una donación de \$460.000.000 a esta fundación con destino al proyecto habitacional MIRADOR DE SUBA para atender a los damnificados del invierno.

Nota. Fuente: *Informe de Generación de Valor Social Banco AV. Villas, (2010-2011-2012),*

5.2. Plataforma Estratégica

5.2.1. Principal proyecto Responsabilidad Social

El banco desde que incorporó en su estructura organizacional el área de responsabilidad social, ha contribuido con el crecimiento del país a través de aportes específicos y del desarrollo del programa bandera de responsabilidad social de la organización. Por tal motivo es realmente importante describir y comprender de la mejor forma el programa insignia del Banco, “Curriculum Básico”.

Teniendo una relación directa con la razón de ser del Banco y el sector en el que se desenvuelve este, el programa está enfocado en la educación financiera. Este último desarrolla una serie de capacitaciones en colegios de diferentes ciudades del país, buscando en primer lugar, enseñar e incentivar el ahorro de los niños y jóvenes que se involucran con el programa y por otro lado, pretende dar a conocer los principales temas que se desarrollan bajo el ámbito financiero.

Estos objetivos tienen como último fin, conseguir que los niños lleguen preparados y con conocimientos previos cuando se enfrenten en un futuro a los términos o productos financieros que puede manejar un Banco. Con esto se logra que las personas hagan un mejor uso de sus recursos pues se toman decisiones con criterio y con objetividad.

El programa cuenta con diferentes enfoques financieros ya que los temas se dictan de acuerdo a las edades de los beneficiarios, este programa lo toman niños tanto de primaria como adolescentes de bachillerato que están próximos a empezar su actividad comercial.

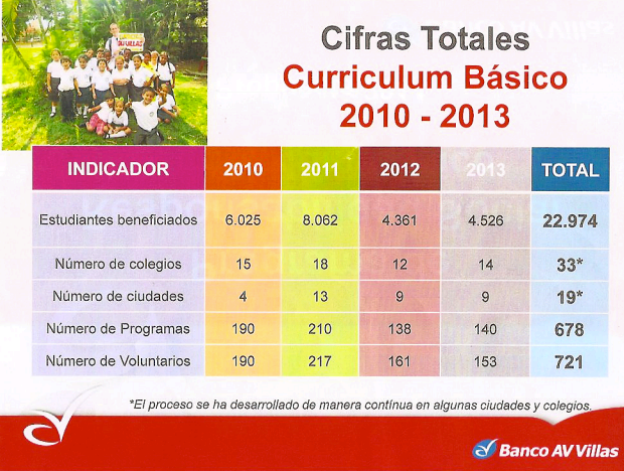
La base fundamental de este programa son los voluntarios que realizan las capacitaciones, estos, son colaboradores del Banco que dedican unas horas de su tiempo para llevar el plan a cabo.

Según información suministrada por Marcela Herrera (Directora del área de Comunicaciones, Prensa y Responsabilidad Social) y Camilo Fajardo (Coordinador de Comunicaciones y Responsabilidad social), ya han sido más de 700 voluntarios que han participado en este programa. Este proyecto es trabajado de la mano de la con la fundación “Junior Achievenment – Colombia Emprendedora”, pues son ellos quienes apoyan al Banco con el suministro de todo el material que se utiliza para desarrollar las clases, es a través de la fundación que se realiza el primer acercamiento con los colegios y es con ellos con quien el Banco realiza un acompañamiento continuo a los programas cuando así se requiere.

Los números que ha arrojado el programa durante los últimos años, muestran que este ha tenido una gran acogida en todo el país. Pues con estas capacitaciones se han graduado más de 22.974 niños y jóvenes, en 19 ciudades y 33 colegios. A continuación se presentara una tabla, con la que se puede evidenciar el avance en niños y jóvenes beneficiados, voluntarios involucrados con el programa y número de programas, que ha tenido este proyecto desde su creación.

Tabla 8.

Cifras totales “Curriculum Básico”



INDICADOR	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Estudiantes beneficiados	6.025	8.062	4.361	4.526	22.974
Número de colegios	15	18	12	14	33*
Número de ciudades	4	13	9	9	19*
Número de Programas	190	210	138	140	678
Número de Voluntarios	190	217	161	153	721

*El proceso se ha desarrollado de manera continua en algunas ciudades y colegios.

Banco AV Villas

Nota. Fuente: Banco Av. Villas (2013)

Con esta tabla se puede ver la evolución y el crecimiento en los últimos años del proyecto “Curriculum Básico”. El volumen de todos los factores recopilados en esta tabla como lo son el número de programas, de voluntarios, de ciudades, entre otros, han crecido de manera significativa desde la fecha de creación del proyecto. Estas cifras demuestran la gran acogida que ha tenido el programa dentro de la cultura organizacional del Banco.

5.2.2. Relación de la Responsabilidad Social con el Direccionamiento Estratégico

Actualmente se pueden evidenciar aspectos claves de la responsabilidad social en la misión y visión del Banco, pues aunque no está plasmado de una manera explícita, la misión y visión indican la intención de satisfacer a clientes, empleados, accionistas y otros grupos de interés (stakeholders), siendo estos conceptos claves de la Responsabilidad Social.

Este programa ha sido adoptado por la cultura organización de la empresa, pues desde las capacitaciones iniciales que reciben todas las personas que se van a vincular con el Banco, se están incluyendo los temas de responsabilidad social. Esto permite que desde un comienzo todas las personas tengan conocimiento del proyecto que se desarrolla y lo más importante, permite que todos los colaboradores del Banco estén enterados que sin importar el cargo, el área o la oficina a la que pertenezcan, pueden hacer parte del proyecto. Actualmente ya existe un proceso y un presupuesto aprobado por el presidente y sus accionistas.

La responsabilidad social en el banco actualmente no cuenta con una persona que esté encargada exclusivamente de este tema ante la junta directiva. Sin embargo es clave identificar que el principal promotor de la responsabilidad social del Banco es el presidente de la compañía el Dr. Juan Camilo Ángel, pues es él quien muestra los resultados y quien solicita el presupuesto para su funcionamiento, frente a la junta directiva y a los accionistas.

5.2.3. Factores externos que afectan la Responsabilidad Social

Según información aportada por la directora del área y el coordinador de la responsabilidad social en el Banco, el principal factor que impulso la ejecución de proyectos de responsabilidad social, bajo la línea de educación financiera. Fue la necesidad de reforzar la educación de los niños, pues estos son el motor y el futuro del País y es precisamente en ellos a quienes entidades como el Banco AV Villas deberían concentrar su atención. Esta necesidad externa llevó al Banco a empezar la alianza con la fundación Colombia Emprendedora.

Adicionalmente, los cambios inesperados que se van presentando en la sociedad, hacen parte de los factores externos que impulsan a que el área de Responsabilidad Social del Banco, apoye por ejemplo, a los damnificados por el

invierno o a las personas que en ocasiones puntuales requieren de la ayuda de terceros para recuperarse de desastres naturales.

5.2.4 Incentivos

Para hablar de incentivos tenemos que referirnos inicialmente al programa bandera del Banco en cuanto responsabilidad social se refiere “Curriculum Básico”. Este programa como ya se especificó anteriormente es posible gracias a la colaboración de los más de 721 voluntarios, aproximadamente el 19% de una plata de 3.800 empleados.

Con lo anterior, se puede inferir que el Banco desde un inicio, diseñó estos programas para que funcionaran principalmente con el apoyo del voluntariado social. Por tal motivo actualmente no existen incentivos económicos para las personas que apoyan el programa de educación financiera, sin embargo, en los últimos años el Banco ha empezado a expedir, con la ayuda de la Fundación Colombia Emprendedora, unos certificados por horas sociales prestadas, que son proporcionados a las personas que requieren de dicho certificado en su universidad.

Los colaboradores del Banco que hacen parte del programa Curriculum Básico podrían ver como incentivo, que cada uno de estos programas tienen un costo y este costo es directamente asumido por el Banco, es decir, las personas que tengan la voluntad y quieran pertenecer a este tipo de proyectos sociales no deben cancelar ningún monto pues el Banco es quien asume a través de una alianza con la Fundación la totalidad de los costos del programa.

5.2.5. Presupuesto

El tema del presupuesto fue una de las principales razones por las que el Banco decidió formalizar el área de Responsabilidad social, pues era necesario saber el porcentaje exacto que se destinaria para los temas de responsabilidad además de la

necesidad que existía de contar con un grupo de personas que le dieran una buena administración a estos recursos.

El presupuesto que se asigna para el área de responsabilidad social, es definido anualmente por la junta de accionistas, según lo acordado en la junta directiva y de accionistas realizado entre los años 2009 y 2010.

El porcentaje de las ganancias totales del Banco que es aprobado anualmente, no solo está designado para el programa bandera de responsabilidad social, Curriculum Básico. Pues dentro de ese presupuesto se incluyen temas de donaciones o ayudas específicas a colegios, estos últimos, son temas que muchas veces se canalizan a través de la dirección de publicidad.

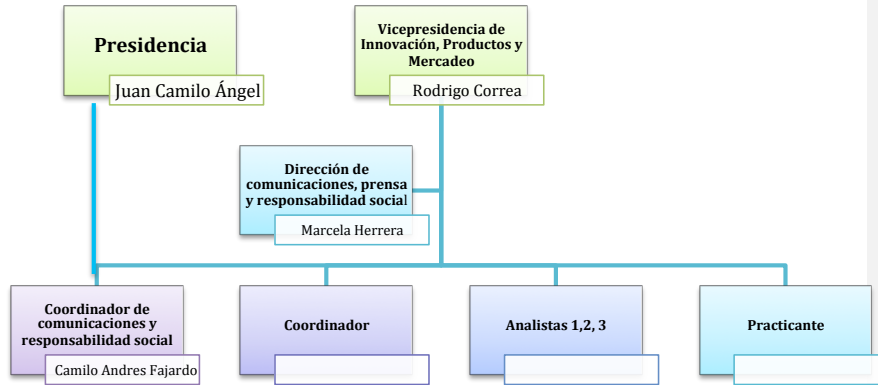
La asignación de recursos para el área es de suma importancia ya que de esto depende que se puedan cumplir los objetivos trazados. Es por esto que se desarrollan estrategias para el manejo del presupuesto con el fin de poder cubrir todos los temas que se manejan bajo el concepto de responsabilidad social (Curriculum Básico, Donaciones, entre otros).

Luego de haber conocido más detalladamente el procedimiento de asignación de presupuesto, se puede decir que la responsabilidad social del banco depende de los resultados financieros presentados por la entidad. Para el año Para el 2013 el presupuesto asignado por el Banco al área de responsabilidad fue de \$172.650.000.

5.3.2 Composición del área de Responsabilidad Social

Grafica 1.

Organigrama Responsabilidad social



Nota. Fuente: *Elaboración propia*

Con la anterior imagen podemos ver más específicamente la estructura organizacional a la que pertenece el área de responsabilidad social. Todos los temas de responsabilidad social de la empresa están a la cabeza del Coordinador de comunicaciones y responsabilidad social (Camilo Andrés Fajardo) quien a su vez hace parte de la Dirección de comunicaciones, prensa y responsabilidad social (Directora: Marcela Herrera). Es importante aclarar que la Vicepresidencia de Innovación, Productos y Mercadeo, cuyo Vicepresidente es el Doctor Rodrigo Correa, es la que se encuentra a la cabeza de toda esta sub-estructura organizacional del Banco AV Villas.

Cabe resaltar que la Dirección de Comunicaciones, Prensa y Responsabilidad Social, como su nombre lo indica, no solamente tiene a cargo los temas de

responsabilidad social, sino que además tiene tres temas adicionales, estos son: todos los procesos de información para el público interno, los medios de comunicación internos del Banco, la relación con los medios de comunicación externos (prensa).

A cerca de la responsabilidad social se puede decir que, como se muestra en la gráfica N°1 que actualmente dos personas que pertenecen a la Dirección de comunicaciones, prensa y responsabilidad social tienen a su cargo directamente los temas de responsabilidad social, sin embargo esto no excluye a las demás personas que hacen parte de esta Dirección, pues estas, de manera indirecta y esporádica, apoyan los proyectos de responsabilidad social.

Pasando a describir la línea de reporte del área se puede evidenciar que el coordinador de responsabilidad social reporta directamente a la directora y esta a su vez al Vicepresidente de Innovación, productos y mercadeo. En ocasiones existe una línea de reporte directa entre el coordinador de comunicaciones y responsabilidad social y el presidente, debido a que como se explicaba anteriormente, el presidente del Banco es quien en últimas instancias firma las primeras autorizaciones y aboga por el presupuesto y por de los programas frente a la junta y asamblea de accionistas.

5.3.3. Cobertura

El área de responsabilidad social empresarial del Banco Av. Villas radica principalmente en la ciudad de Bogotá, pero gracias a la expansión y diversificación de sus programas ha logrado llegar a 19 ciudades del país, con voluntarios de los programas en cada ciudad.

Las ciudades donde existe presencia del área son: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Ibagué, Quibdó, Villavicencio, Pasto, Cartagena,

Pereira, Tunja, Popayán, Manizales, Cúcuta, Valledupar, Armenia, Santa Marta y Neiva. Esta cobertura es principalmente gracias al programa de educación financiera del banco, es por esto que se determina que donde el programa tiene cobertura, el área de responsabilidad tiene presencia.

5.3.4. Descripción y Calificación de los cargos

El desempeño en el área de responsabilidad del Banco Av. Villas es evaluado de acuerdo a los programas que se planean realizar durante el año vs los programas que se ejecutaron efectivamente durante el año. El banco cuenta con un modelo para evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores, pero además cuenta con la evaluación general de competencias la cual se realiza para cargos puntuales, que en el caso del área de responsabilidad social o más en concreto para las personas encargadas del área, esta evaluación mide el trabajo en equipo y las metas propuestas.

Las personas que hacen parte del área deben tener conocimiento sobre las tendencias actuales de educación financiera, esto con el fin de que el programa bandera de la organización permanezca actualizado. Además estas personas deben contar con habilidades de comunicación para interactuar no solamente, hablando en el caso específico del programa de Curriculum Básico, con los niños sino también con todos los colaboradores que quieren hacer parte del programa.

En primer lugar la habilidad de tener un buen servicio al cliente es importante, pues el área, principalmente con el proyecto de Curriculum Básico, recibe frecuentemente inquietudes de voluntarios que participan en el programa y en segundo lugar se requiere de un buen manejo de público, esto con el fin de poder dictar de la mejor manera las capacitaciones correspondientes al programa. Por

último todas las personas que pertenecen a la dirección, deben contar con la capacidad de análisis y medición de impactos e indicadores pues de esta forma se podrán presentar los resultados de una manera más eficiente y eficaz.

5.3.5. *Dinamismo del área*

En cuanto al dinamismo del área desde el enfoque del recurso laboral, se puede decir que esta no presenta una alta rotación de personal lo cual significa que el indicador es bajo.

Por otro lado el dinamismo actual que presenta el área como tal no es significativo, ya que los proyectos que se quieren desarrollar deben ser aprobados y de acuerdo a esto su presupuesto es asignado. Se dice que el dinamismo del área hasta la fecha no ha sido significativo porque desde su creación el presidente y toda la junta directiva ha decidió que se siga manteniendo el enfoque de responsabilidad social en los temas de educación financiera, esto basado en el razonamiento de que lo importante es realizar un acompañamiento y seguimiento a los planes que se desarrollan y no abarcar muchos temas sin ser constantes con algo.

En este orden de ideas el programa Curriculum Básico cumple con estas directrices, pues con este programa niños que estaban en transición cuando recibieron su primera capacitación hoy ya se encuentran en cuarto de primaria recibiendo su capacitación, esto con lleva a que el programa sea constante cumpliendo así con las expectativas que en principio tienen los directivos de la organización.

No se puede debe omitir que a futuro se tienen planes de ampliar el horizonte que actualmente tiene la Responsabilidad Social del Banco, esto se hará, según lo aportado por Marcela herrera (Directora del área), plasmando y desarrollando las

ideas para luego poder dirigir estas solicitudes directamente al Presidente para que este como cabeza de la organización decida el rumbo que deberá tomar el área, sin embargo los planes de ampliar el horizonte si se tienen y se están trabajando en ellos.

5.4. Coordinación del Trabajo

5.4.1. Procesos

Los procesos claves del área están basados inicialmente en el desarrollo de proyectos de responsabilidad social, estos proyectos son presentados ante el presidente de la compañía, para realizar los últimos ajustes de presupuesto y así llevar el tema directamente a la junta directiva y a los accionistas, con el fin de buscar la aprobación final.

Luego de que un proyecto ha sido aprobado, se inicia la gestión para que se lleve a cabo. A continuación se hará la descripción de la gestión de ejecución del proyecto Curriculum Básico:

- Responsabilidad social de la mano con el departamento de jurídica desarrollan la documentación legal necesaria para ejecutar el proyecto.
- Pagaduría realiza los trámites para generar cheque.
- El departamento de responsabilidad social inicia las reuniones programadas con la fundación.
- Se desarrolla el cronograma de trabajo donde se definen las ciudades donde va a tener presencia tanto en el primer semestre como en el segundo

- Se emite convocatoria interna para los voluntarios promoviendo así la participación de estos en el programa, para esto se utilizan los medios con los que cuenta el área.
- Se definen fechas para iniciar las capacitaciones a los voluntarios.
- Se coordinan los viajes para así determinar las clausuras del proyecto.

Este trabajo se hace en el primer y segundo semestre de cada año. Finalmente antes de acabar el año se debe realizar un diagnóstico de lo ejecutado durante el año con el fin de realizar los reportes de rendición de cuentas del área y así mismo empezar la búsqueda de recursos para la ejecución del programa el año siguiente.

En cuanto a la realización de reportes, el Banco no cuenta con un esquema de reporte específico para el área de responsabilidad social, el documento que el área presenta como rendición de cuenta muestra los reportes de los pagos realizados y muestra el indicador correspondiente al número de niños y jóvenes graduados, el número de voluntarios, la ejecución de los programas, el número de ciudades y de colegios atendidos.

5.4.2. Medios de Comunicación de la Responsabilidad Social

El área de responsabilidad social tiene una gran ventaja pues esta hace parte de la Dirección del Banco que tiene a cargo todos los medios de comunicación internos como lo son revistas, periódicos, intranet, boletines virtuales, carteleras, entre otros. Esto significa que básicamente todos los medios de comunicación están al servicio del programa de responsabilidad social.

El proceso que se realiza es el siguiente, según la fecha en la que se vaya a lanzar la propuesta o la comunicación de responsabilidad social, se mira cual es el

medio de comunicación que está próximo a salir y es ahí cuando se incorpora dentro de este el tema.

En cuanto a los medios de comunicación externos, el Banco no utiliza ningún medio pago, debido a que se tiene la filosofía de que si se lleva a cabo un programa de responsabilidad social no es para divulgarlo o para conseguir quizás reconocimiento. Sin embargo programas como el de educación financiera realizan un proceso de divulgación casi por si solos, pues cuando se va a empezar un nuevo programa se les informa a los padres de familia cual es el plan de educación adicional que van a empezar a tomar sus hijos, este proceso permite que todas las familias que se benefician de este programa conozcan la labor social que el Banco está llevando a cabo con los niños.

5.4.3. Reconocimientos

En la actualidad el banco Av. Villas no cuenta con certificaciones, pero tiene entre sus planes participar en las certificaciones de Protocolo Verde, pero aún no cuenta con ninguna certificación, el banco se encuentra en proceso de busca de esta.

5.4.4. Recursos de operación

El área como tal de responsabilidad social del Banco establece un vínculo con la mayoría de las áreas, pues no existe ningún parámetro o ninguna especificación que determine que un colaborador del Banco pueda ser parte o no de los proyectos de responsabilidad social del Banco, es decir, cualquier persona que desea hacer parte del programa, por ejemplo, del programa de educación financiera lo puede hacer.

Por esta razón se dice que el área de Responsabilidad social tiene algún tipo de vínculo con la mayoría de las sub-áreas del Banco. Sin embargo existen tres áreas con las que se trabaja más de cerca, en primer lugar esta Jurídica, quien son los que

ayudan al área de responsabilidad social a generar y formalizar las alianzas que se lleven a cabo, pues el Banco debe formalizar todos estos procesos a través de una escritura pública y unos temas legales que deben ser cumplidos a cabalidad. Por otro lado está el área de Pagaduría quienes son las personas que ayudan al área de responsabilidad social a formalizar muchas veces los temas de donaciones y por ultimo está el área de impuestos con quienes se trabaja más o menos 3 veces al año para todo el tema de expedición de certificados de impuestos de donaciones.

Las personas que trabajan en el área de responsabilidad social ubicada en el Dirección general en el piso 13, no requieren ninguna herramienta tecnológica especializada para desarrollar sus labores diarias, esto significa que con las herramientas básicas, como un computador, se pueden desarrollar todas las actividades sin ningún problema.

Los procesos que evidentemente están tercerizados son los relacionados con el principal proyecto de responsabilidad social que lleva el Banco (Educación Financiera), algunos ejemplos de esta tercerización es la relación con los colegios o la construcción del material para las clases porque es la Fundación Colombia Emprendedora quien maneja de frente estos temas. Si bien es cierto que el Banco de una u otra forma tiene relación, por ejemplo con los colegios, es la fundación quien establece el contacto inicial y realiza en compañía del Banco, el seguimiento a todos los procesos que realizan los voluntarios.

CONCLUSIONES

Con esta primera parte del estudio, luego del análisis conceptual, contextual y de caso que se realizó. Se pudo en primer lugar confirmar que todo el tema de Responsabilidad Social es relativamente joven en el Banco AV Villas, pues, hasta el año 2010 fue que se empezaron a implementar realmente todos los aspectos que conciernen a la Responsabilidad Social en la organización. Por ser un programa tan joven aún se encuentra en crecimiento y formación, sin embargo, desde su creación el área de Responsabilidad Social y todos los temas que en ella se manejan han tenido una muy buena acogida por parte de todos los funcionarios y en general por parte de la sociedad.

Con este estudio se pudo comprobar que es realmente importante y cobra cada vez más relevancia en la sociedad todos los temas relacionados con la responsabilidad social, esto se sustenta, cuando se descubrió que todas o en su defecto la mayoría de las acciones que las empresas, en este caso en específico el Banco AV Villas, realiza bajo el concepto de Responsabilidad Social está a cargo, supervisado o involucrando desde el más alto cargo de gerencia hasta las personas que no tienen mucho poder de decisión en la empresa.

Más específicamente se puede decir que por ejemplo el principal proyecto (Educación Financiera) que el Banco AV Villas maneja bajo el concepto de Responsabilidad Social, involucra a todas las áreas del Banco, el único requisito que existe para poder hacer parte de este programa, es que se las personas tengan la voluntad de ayudar a los niños y jóvenes que más lo necesitan, dedicando unas horas de su tiempo a la educación de estos niños. De esta forma se puede concluir que el Banco no tiene ningún límite, ningún requisito en específico que impida a una persona hacer parte de este programa.

Como se pudo ver con el estudio del caso, el Banco tiene más programas a cargo como lo son las donaciones, en este caso y como es natural entenderlo, este tipo de programas están a cargo de un grupo de personas limitado que son las que autorizan, lideran y administran estos tipos de donaciones.

Pasando a hablar más específicamente de la estructura organizacional como tal, se debe tener en cuenta, que no solamente el área de responsabilidad social es joven sino el Banco como tal lo es. A pesar de esto, el Banco tiene muy bien establecida su estructura organizacional como tal, teniendo así dentro del mapa estratégico de la empresa el área responsable de Responsabilidad Social la cual se denomina “Dirección de comunicaciones, prensa y responsabilidad social”.

Actualmente el tema está a cargo de la Vicepresidencia de Innovación, Productos y Mercadeo bajo la Dirección de Comunicaciones, Prensa y Responsabilidad Social, en donde se encuentra el coordinador de Responsabilidad social y comunicaciones quien es la persona encargada de coordinar, administración y ejecutar todos los temas de Responsabilidad Social del Banco. Se logró identificar que la Responsabilidad Social es importante para todas las personas que hacen parte del Banco AV Villas pues ya se han convertido en parte de la cultura organizacional.

En cuanto a las herramientas tecnológicas que utiliza el área de responsabilidad social, se puede decir, que estas no son muy complejas. Pues son en realidad las personas que están al frente de los temas, las que en conjunto, con las áreas internas del Banco y en ocasiones con la ayuda de organizaciones externas han sacado adelante todos los procesos y proyectos.

Por ultimo , luego de toda la investigación que se llevó a cabo con este proyecto de investigación se puede decir que el Banco como tal no cuenta

actualmente con ningún tipo de certificación lo cual ha llevado a que la organización centre sus esfuerzos futuros en certificarse.

RECOMENDACIONES

El estudio del caso que se realizó dejó como resultado importantes aspectos, dentro de ellos podemos encontrar que con los proyectos que se desarrollan bajo la línea de Responsabilidad Social, como lo es por ejemplo el programa de Educación Financiera, principal proyecto de la Responsabilidad Social del Banco. Muchos niños y jóvenes se vieron beneficiados con cada una de las enseñanzas que los colaboradores del Banco con la asesoría de la Fundación y por supuesto el apoyo del Banco les brindaron.

Sin embargo a largo del estudio del caso se evidenció que es precisamente el programa de Educación Financiera, el que es considerado como programa bandera en cuanto a Responsabilidad Social se refiere. Sin desmeritar o darle menos importancia a este proyecto, se considera que el Banco debería diversificar sus proyectos de Responsabilidad Social con el fin de beneficiar así otros temas muy importantes para la sociedad como lo son el medio ambiente, entre otros. Esto se podría llevar a cabo acogiendo a algún tipo de tratado o acuerdo internacional de medio ambiente o manejar con más cuidado los temas de reciclaje, estos son algunos pequeños ejemplos de cómo se podría incorporar estos nuevos temas dentro de los proyectos de Responsabilidad social, atendiendo así de una manera más diversificada y amplia las necesidades que la sociedad actual viene presentado.

Otro punto importante que se pudo evidenciar con el desarrollo de este proyecto de investigación, fue, el grado de importancia que le dan los altos directivos del Banco AV Villas a los temas que son tratados bajo los términos de responsabilidad social, personas como el Presidente del Banco realizan un seguimiento y acompañamiento a cada uno de los programas que se desarrollan en el campo de Responsabilidad Social.

Si bien se entiende que el tema de Responsabilidad Social en el Banco es relativamente joven se recomienda ampliar la estructura como tal de área de responsabilidad social dentro de la organización, pues actualmente los temas de Responsabilidad Social están a cargo prácticamente de dos personas que pertenecen a la Dirección de Comunicaciones, Prensa y Responsabilidad Social.

Es importante resaltar que las personas que tienen a cargo los proyectos de Responsabilidad Social pueden llegar a tener en algún momento determinado una carga laboral fuerte que impediría llevar a cabo los proyectos de una manera óptima y eficiente, por tal motivo, es que una de las recomendaciones más importantes que se hace en este estudio de caso, es que se debería incorporar más personal especializado en temas de responsabilidad social al área de responsabilidad social.

Lo anterior se obtendría de dos maneras distintas, en primer lugar se podría incorporar más personal, como se decía anteriormente, al área, esto con el fin disminuir la carga laboral que pueden tener actualmente las personas a la cabeza de los temas de responsabilidad social. Por otro lado se podría contemplar la opción de conformar una estructura organizacional (Área) independiente de responsabilidad social empresarial.

Lo anterior no es algo imposible de cumplir o muy alejado de la realidad pues como se evidenciaba en el desarrollo de todo el trabajo de investigación. El tema incorporación de nuevo personal que apoye a los temas de responsabilidad social o la incorporación de una estructura organizacional independiente, podría ser apoyado principalmente por la alta gerencia de la organización, esto gracias a que ellos fueron los que iniciaron con los programas y son ellos los que aun hacen parte del grupo de las personas que se encuentran más interesados en darle la relevancia e importancia pertinente a todos los aspectos de Responsabilidad Social del Banco.

ANEXOS

Análisis Cualitativo

Entrevistas.

Entrevista I.

PRIMER ENCUENTRO BANCO AV VILLAS

Fecha: 09/12/2013

Lugar: Dirección general Banco AV Villas

Entrevista personal con Camilo Andrés Fajardo coordinador del área de Responsabilidad Social. Personas presentes Karen Tatiana Peña Ballén y Juan Diego Malaver Ruiz

Sujeto de la entrevista: Camilo Andrés Fajardo

Entrevistador 1: Juan Diego Malaver Ruiz

Entrevistador 2: Karen Tatiana Peña Ballén

E1: Buenas tardes, estamos reunidos Karen Peña, Juan Diego Malaver y Camilo Andrés Fajardo, el cual es el coordinador de comunicaciones y responsabilidad social del Banco AV Villas, quien nos va a colaborar con la entrevista sobre responsabilidad social en el Banco. Camilo puedes estar tranquilo de que toda la información que tú nos des va a estar segura con nosotros y no va a ser publicada sin tu autorización o la del Banco.

E2: Entonces vamos a empezar... Identificamos unas variables... Unas preguntas de acuerdo a unas variables, entonces lo primero es como la plataforma estratégica y empezamos, ¿Hay presencia de elementos de responsabilidad social en la visión, misión del Banco?, en estas características generales

S: A ver les explico, va a haber un momento que ustedes me pregunten como historia de responsabilidad social o les inicio por ahí y ya te toco donde viene esa parte.

E2: Listo si

S: No va a ver pregunta de historia, puedo empezar así.

E1 y E2: Listo si

S: Entonces el truco como fue, ustedes seguramente ya han visto y han visto en su.. La investigación que están haciendo, etc. Etc. Es un Banco relativamente joven, que viene de un proceso de fusiones, etc. Etc. Hasta que por una ley tuvo que hacer el paso de convertirse en Banco, creo que más o menos hace 20 años

E2: Si, cuando se fusiono

S: El Banco hasta ese momento, hasta el proceso de fusiones, entonces desde que fue corporación... bla bla bla... Era una entidad que si estaba, que si trabaja temas de responsabilidad social entre comillas, más bien como de apoyo social y lo hacía. Pero como que nunca estaba organizada al interior de la organización y fue como en

el 2009, la Junta de accionistas que se hace a final de año, normalmente se hacen 2 o 3, 2 por ley a veces se hacen 3. Se definió que al interior del banco debía haber un área, debía haber, mentiras, un x porcentajes de las ganancias del Banco anuales, se deberían destinar a apoyo social a productos de responsabilidad social y que al interior del Banco además debería haber una dirección, que ejecutara esos recursos y que llevara a un puerto los proyectos. Es decir que como estrategia para el Banco real viene desde el 2010. Es decir que es muy joven el tema, es un proceso incipiente, que si tiene apoyo de la organización por supuesto, que sus líderes accionistas, junta directiva, presidente, lo están apoyando prácticamente sí. Pero como es algo tan reciente, todavía no hace parte del ADN de la organización. Es decir que si tú me preguntas sobre la misión o visión como tal, pues todavía no está, creo que en un futuro va a estar. Pero dentro de la plataforma ideológica del Banco, aunque somos conscientes que el Banco siempre ha tenido un interés por apoyar causas sociales, pues todavía no está. La misión, aquí está, dar satisfacción, apoyo y confianza a sus clientes a nuestra gente siempre innovando, la visión, más clientes con más productos, transando más. Pero llegara el día, por el momento no y básicamente no, no, porque el banco no considere importante el tema, no, sino que realmente organizado como estructura, entregando reportes, entregando cifras, enviando los resultados a los accionistas esta hace muy poco. Entonces en ese proceso, llegara el día, pero vamos hasta ahora en ese proceso.

E2: De acuerdo con lo que tú nos dices, ósea, podemos decir que así no este literal digámoslo así en la misión, visión, las prácticas de responsabilidad social si van alineadas con la organización.

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:12

Comentario [1]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **historia** la cual está identificada dentro variable **Evolución del Área**.

S: Claro, si, y básicamente si y es porque la estrategia del Banco de responsabilidad social se basa en el mismo core del negocio que es la educación financiera, ósea que si va muy de la mano, ya ahorita que les explique el programa, se van a dar cuenta que si hace parte de la cultura, ósea, yo sé que esto no dice mucho pero si tu recuerdas las capacitaciones uno de los temas es responsabilidad social, ósea que ya vamos transitando, llegara el día en el que la estructura sea mucho más fuerte, pero es que es un proceso que lleva 4 años.

E2: Si.

S: Como estructura, como ya aprobado por accionistas, no como acciones, si no ya como un proceso, una estrategia con un camino, con unos lineamientos, con unos resultados, con unos indicadores, pues lleva muy poquito. Pero llegara el día, creería yo.

E2: Listo, otra pregunta, hay algún miembro, tu sabes, que pertenezca la junta directiva y que maneje estos temas o tú tienes algún contacto en la junta directiva que maneje el tema de responsabilidad social, ósea dentro de la junta principal del Banco.

S: Del Banco claro, no es que este pues en los lineamientos, en los cargos de ellos, pero el presidente es el principal promotor en temas de responsabilidad social y porque incluso, ahora te explico cómo es una aprobación, es junta de accionistas, junta directiva. Pero la primera persona que aprueba y quien defiende estos temas frente accionistas es el presidente.

E2: Ok.

S: Claro no está en sus funciones pero si a nivel de directiva hay mucho apoyo al tema, se le cree al tema y pues el presidente el Dr. Juan Camilo es el principal enamorado del asunto.

E1: El defiende todo el tema de responsabilidad social.

S: Pues como les contaba, bueno ahora les explicare, en las juntas de accionistas y todo eso, él es quien entrega esos resultados, ósea eso hace parte de la rendición de cuentas que se le da a los accionistas, ahorita les explico, seguramente me van a preguntar como es el proceso de autorización. Él es quien en su reporte anual, semestral incluso, ni siquiera anual, tiene que entregar resultados, tiene que pedir plata, entonces él es finalmente quien tiene que liderar por obvias razones este tema.

E2: Listo, ¿En cuánto a los empleados a las personas que se vinculan a este proceso tienen algún tipo de incentivos? No sé de acuerdo a los programas que se manejen, si yo me vinculo digamos como funcionaria, tiene algún tipo de incentivo.

S: Aquí nos adelantamos un poquito, seguramente ahorita preguntarán bien que son los programas básicamente que tiene el Banco.

E2: Si.

S: Evidentemente nuestro programa de responsabilidad social es posible gracias al trabajo de los empleados. Lo que nosotros hicimos fue diseñar unos programas que tuvieran parte del voluntariado social, para que los colaboradores lo hicieran posible, entonces estamos hablando que en menos de 4 años 721 colaboradores del Banco han hecho de una planta de 3.800, entonces estamos hablando que más del 15% de la planta activa del Banco se ha unido a los programas... He... En realidad los programas son netamente voluntarios, entonces incentivos no hay.

E1: Incentivos económicos

S: No, no hay. El programa que ahora les explicare es netamente voluntario, es quien quiera participar. El Banco sí, evidentemente patrocina al voluntario. Ahora que les explique pues cada programa tiene un monto, en dinero, el cual el Banco lo asume. Y el voluntario lo que hace es dar su tiempo, preparar sus cosas, pero es voluntario, ahí como se los dije. Se puede hacer, lo único en lo que le podríamos ayudar al voluntario es, jóvenes que estén estudiando ahora algunas Universidades piden certificado de horas de labor social, entonces la fundación con la que trabajamos, está en capacidad de certificar eso que eso sirve para los grados. Pero básicamente el resto es voluntario, ósea, nada de horas extras, ni nada, eso sí es un tema netamente voluntario.

E2: Listo, no sé si Camilo, si queremos empezar a hablar de algunos de los programas que tenemos.

S: Como ustedes indiquen

E2: Si, por favor y que presupuesto si sabes se destina a cada uno de ellos. El banco destina

S: Entonces vamos desde el inicio. Entonces como les conté en el 2009, ya mi memoria falla. Sí, no estoy seguro si fue en diciembre de 2009 o en los primeros meses del 2010, habría que buscar, eso lo podemos buscar, pues hubo la asamblea de accionistas, directiva y de accionistas. Entonces, pues previamente se había visto la necesidad de empezar a trabajar el tema de responsabilidad social en el Banco y en esa asamblea, la última de ese año de accionistas, se definió que un porcentaje de ganancias que defina la misma asamblea de accionistas anualmente, debe destinarse a temas de responsabilidad social o apoyo social y que al interior del Banco existiese un área que gestionara esos recursos y los definiera, los utilizara y pues llevara a buen término. Cuando les digo ese dinero no es solo para temas de responsabilidad social si no digamos donaciones, muchos clientes levantan la mano, donación para ayudar a una escolita y eso se canaliza a través de publicidad, eso es otra cosa. Pero es la misma bolsa de plata y unos proyectos ya de responsabilidad social vienen caminados que tiene una x cantidad de dinero anual. Entonces bueno, entonces se definió eso que tenía que haber unos recursos y que adicionalmente debería haber un área, entonces por eso ya la Dirección de comunicaciones toma el área, incluso yo llego ahí al Banco.

E1: Sabes qué porcentaje de esas ganancias se destina.

S: Es que no es tanto un porcentaje si no lo que anualmente de acuerdo con las ganancias, la junta de accionistas define.

E1: Cuanto es.

S: Cuanto dinero se puede gastar, entonces no es que sea el 10%, si no que ya cuando hacen la rendición de cuenta del año, entonces aprueban presupuestos de todo para el año siguiente y ahí la asamblea de accionistas define bueno, entonces este año \$1.000.000.000, \$2.000.000.000, que a nosotros nos afecta mucho porque siempre va a estar nuestro dinerito aparte y lo otro es, como les decía entonces una donación, unas tejas. Muchos clientes levantan la mano, clientes corporativos, entonces esa es la bolsita. Entonces se definió eso y se definió que iba a ver una dirección, que tomara las riendas de ese proceso, listo, pues se lo entregan a la dirección de comunicaciones, incluso yo llego ahí meses después ya a trabajar precisamente en ese tema.

Entonces empezamos a trabajar, lo primero es definir como la estrategia, hacia donde le vamos a apuntar ¿no?, que vamos a hacer. Entonces básicamente nuestra estrategia gira entorno a la educación financiera que es entre comillas lo que sabemos hacer, el Banco no podría dedicarse a otra cosa, ósea, dentro de su responsabilidad social, dentro del pentágono, de entregar algo de lo que sabe pues ese era el “core” y adicionalmente la tecnología. Como ustedes saben y seguramente en el contexto de lo que están haciendo, el Banco le apunta a la innovación, a la tecnología de punta para sus procesos corporativos y de productos, entonces esos eran como las dos líneas para apuntar también nosotros nuestra estrategia. La educación financiera y el acceso a tecnología, hemos creado, hemos hecho varias cosas y se mantuvo fue una línea de un programa de responsabilidad social que se mantiene a través del tiempo que es la bandera del Banco dentro de educación financiera, entonces por ejemplo en

tecnología, que hemos hecho, se le ha entregado a... se me escapa... Computadores para Educar.

E2: Si

S: Se les entregaron unos 230 computadores, con eso montaron una sala, con Colfuturo hubo una alianza se le entrega un dinero a Colfuturo para que anualmente hallan como una modalidad de becas préstamo, se les entregaron, si no estoy mal US 250.000 dólares anuales pero eso está en la bolsa y se me escapan más programas. Pero desde ese día además que es el programa bandera del Banco en responsabilidad social se desarrolló en una alianza con una fundación que se llama Colombia Emprendedora, se desarrollaron unos programas de educación financiera para dictar en colegios de escasos recursos y que sean los empleados del Banco quienes los dicten a través de su trabajo como voluntarios. Entonces en ese momento, 2010 primer semestre, fueron los líderes del Banco quienes empezaron a hacer ese programa, entonces estamos hablando que lo hizo el presidente, todos sus vicepresidentes y algunos de sus directos, entonces 30 personas hicieron el programa, 30 o 40 hicieron el programa. El programa básicamente consiste en que... Bueno... 30 personas después eso fue creciendo y creciendo, después nos fuimos yendo a ciudades y hoy por hoy ya son 700 voluntarios, más de 700 voluntarios, 23.000 de niños hemos graduado y en que consiste el programa básicamente es que el voluntario, dicta un curso de educación financiera básica a niños. Entonces tenemos cursos que son desde transición hasta noveno, entonces el voluntario, escoge el curso que más le guste, el salón por decirlo así, cada curso pues evidentemente cada salón tiene un tema diferente, complejidad distinta pero son las mismas 5 clases. Entonces yo como

voluntario voy a la capacitación y me gusto tercero de primaria, escojo tercero, se le entrega todo el material, se le enseña a usar y lo que él hace básicamente es preparar la clase cada una de las sesiones prepararla... He... Organizar su material y va cinco veces al colegio, dicta las clases y al cabo de eso hay una clausura. Con eso llevamos 4 años y pues el proceso ya está grande, ya las cifras cada vez empiezan a hacerse más robustas y como les decía este programa ha tenido tanto acogida precisamente es porque son los voluntarios, entonces ese si hace parte de la cultura del Banco y en el Banco básicamente cuando se habla de responsabilidad social se piensa es en ese programa, hay más cosas, hemos hecho más cosas, pero básicamente este es el programa.

E1: Se puede decir que es la columna vertebral

S: De nuestra tarea de responsabilidad social es ese, que a veces tenemos que hacer otras cosas, si, que a veces por momentos puntales como cuando hubo las inundaciones en el 2011 pues canalizamos esos recursos a través de responsabilidad social, se entregaron a Colombia Humanitaria, se hizo aquí una donación de kits, eso es distinto. Pero hasta ahora que estamos empezando básicamente al hablar de responsabilidad social en el Banco, es hablar de un programa, es hablar del programa curriculum básico, básicamente es eso.

E2: Listo, muchísimas gracias.

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:12

Comentario [2]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Ambiente** la cual está identificada dentro variable **Plataforma estratégica**

E1: Las siguientes son, pues variables de acuerdo a la división del trabajo en el aérea, entonces... Me gustaría que me describieras el organigrama, como tal, pues no podemos hablar de un área como tal de responsabilidad social, pues no existe.

E2: Pero tú a que perteneces.

S: ¿Qué aéreas me apoyan? **S:** La responsabilidad social del Banco la maneja una dirección que se llama la dirección de comunicaciones, prensa y responsabilidad social y los involucrados básicamente en ese proceso pues somos dos, mi jefe que es la directora, ella se llama Marcela Herrera, ella es la directora de comunicaciones, prensa y responsabilidad social y yo que soy el coordinador de comunicaciones y responsabilidad social que pues trabajo el tema y ese es el organigrama más o menos. Porque nuestra dirección maneja 4 temas comunicación, que es todo el proceso de información para el público interno, todos los medios de comunicación oficiales el Banco lo trabajamos nosotros, el proceso de prensa que es toda la relación con los medios de comunicación lo manejamos nosotros.

E1: ¿Tienes personal a cargo?

S: Pero para otros temas... Educación financiera que es otra estrategia y la responsabilidad social. Básicamente como área en dentro de la dirección de comunicaciones y pues los involucrados seríamos dos, mi jefe y yo. Hay gente a cargo sí, pero como le cuento mi área maneja varios temas yo tengo los diseñadores, tengo un periodista, pero para el tema de responsabilidad social no, estoy solito, con mi jefe. Si tengo gente a cargo pero para las comunicaciones y a veces los pongo por ahí a que me ayuden en algo pero pues ellos lo de su responsabilidad, lo de su cargo

no es por ese lado. Y a su vez la dirección de comunicaciones hace parte de la Vicepresidencia de Innovación, Productos y Mercadeo cuyo vicepresidente es el Doctor Rodrigo Correa y el pues si ya depende de presidencia, que nosotros para prensa como dirección para prensa y responsabilidad social le reportamos directamente.

E2: ¿Al Doctor Rodrigo Correa?

S: No, al presidente. Ósea en esos dos temas si se puede hacer línea directa con el presidente, digamos prensa una cosa tan delicada, periodistas y responsabilidad social, los resultados y todo eso, con el directamente, pues porque él es quien finalmente da la primera autorización, pues claro el Doctor Rodrigo hace parte de todo el proceso pero en esos dos temas directamente con presidencia.

E1: ¿Cuáles son las aéreas del departamento de responsabilidad social? En este caso pues no tenemos áreas pero que áreas te apoyan.

E1: Apoyan la responsabilidad social

E2: ¿Se podría decir que todas? Pues según lo que nos comentas.

S: No, pero para el proceso de trabajo como tal, pues bueno la dirección como tal es la primera. Marcela y yo que trabajamos de frente, pues los compañeros del área que obviamente nos dan todo el apoyo cuando se necesita. Pero hay áreas que dentro del proceso trabajan con nosotros, dos fundamentalmente, una jurídica y ahorita ustedes

seguramente me preguntan cómo va a hacer el proceso de entrar al banco, jurídica es quien nos ayuda generando las alianzas eso tiene que tener escritura pública y todo eso, entonces hay un área en jurídica que nos ayuda. Nuestros compañeros de pagaduría, eso viene a hacer, con Compras... Viviana ¿Qué área es ella?

E2: Pagaduría

S: Pagaduría, porque esto genera unas donaciones e incluso si llego a pensar también nuestros compañeros de impuestos por el tema de los certificaciones de donaciones, certificados de entrega, que a ellos si es a quienes se les reporta para las declaraciones de lo básico y ya eso para la estructura del proceso y ya básicamente quien apoya, pues apoya todo el banco, porque ya para que sea posible esto es con el trabajo de la gente y quien quiere participar participa así que hemos tenido voluntarios de todas las áreas, desde lo comercial hasta administrativo en las 19 ciudades que ya lo han hecho. ¿Si me hice entender?

E1: Sí, ¿En qué zonas geográficas tiene presencia esta aérea?

S: El aérea como tal está en Bogotá, ¿cierto? Pero a raíz del programa y cuando nació la idea de diversificarlo hemos llegado a 19 ciudades del país y como ha llegado el programa es que se han cerrado alianzas con los colegios de 19 ciudades y ha habido voluntarios no solo en Bogotá si no en 19 ciudades, así que se me escape, precisamente me he quedado imprimiendo esto, para eso. Entonces ha habido voluntarios en Bogotá, en las cuatro principales, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga y hemos ido a monoplazas aquí en las ciudades que hay una sola

oficinita se llaman monoplazas, hemos ido a Ibagué, Quibdó, Villavicencio, Pasto, Cartagena, Pereira, Tunja, Popayán, Manizales, Cúcuta, Valledupar, Armenia, Santa Marta y Neiva, presencia nacional no del área, del programa si y pues por ende del área porque los capacitamos como todo.

E2: ¿Y las capacitaciones se realizan desde Bogotá?

S: Con ellos es un poquito diferente aunque ¿ahorita no les voy a explicar bien como se hace la reclutación de voluntarios? ¿no? ¿no lo vamos a tener?

E1: Como tal no

S: Venga les explico cómo es el tema. Entonces, el proceso al interior del Banco inicia un año antes, inicia por esta época, por ejemplo, hoy que estaba en presidencia inicio el proyecto de 2014, ¿porque?, porque por esta época del año yo tengo que preparar la rendición de cuentas que el Doctor Juan Camilo presenta en la última junta directiva del año que normalmente es por esta época, entonces ¿que se entrega ahí? El presidente les entrega los resultados de que se hizo en responsabilidad social, que básicamente es este programa y si hubo alguna otra donación o algo pues cuenta que recursos utilizo, ¿listo?

Entonces él lo que va a entregar la próxima semana va a ser básicamente los resultados de todo el año, cuando se invirtió, cuanto niños se graduaron, cuantos voluntarios hicieron posible, cuantas ciudades, cuantos colegios, presenta algún material mostrándolo y de una vez pide la autorización en dinero para el año entrante. Listo, entonces cuando ya están todos esos permisos, todas esas autorizaciones de junta directiva y de asamblea de accionistas quienes también

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:12

Comentario [3]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Departamentalización** la cual está identificada dentro variable **División del trabajo**

reciben el mismo reporte, Se empieza a trabajar en lo primero, en formalizar la alianza de ese año siguiente, entonces ahorita nos aprueban, inicia 2014, entonces en los primeros meses de 2014 junto con nuestros compañeros de jurídica organizamos la minuta de la donación entre Colombia Emprendedora y el Banco, eso lo sellan entre abogados y eso incluso se va hasta escritura pública es con notariado y tal, donde dice cuanto se va a donar, cuanto es el monto y cuando se va a pagar. Cuando eso sale se les hace primero el cheque y se abre la convocatoria de acuerdo con las ciudades que vayamos a trabajar, entonces se abre la convocatoria para que los voluntarios levanten la mano y digan yo quiero hacerlo. Cuando ya tenemos el grupo Bogotá y de acuerdo con las ciudades, entonces en Bogotá, se organiza pues una reunión bien grande con todos los voluntarios donde yo les explico de pe a pa el programa, como es, como funciona, a que se dedica, les explico que se dicta en cada uno de los cursos, que es el salón con eso ellos saben que decir y al final cada uno levanta la mano y decide qué curso hacer. Y luego dos días después pues hay una capacitación para el material una visita al colegio y se cuadran las fechas de cuando empiezan durante 5 semanas van una vez por semana el día que quieran y en ciudad el proceso es relativamente parecido, entonces, lo que se hace es una teleconferencia hay un viaje de una persona de la fundación Colombia Emprendedora a la ciudad a entregarles el material, llevarlos al colegio e inician su proceso.

E1: ¿Trabajan de la mano con Colombia Emprendedora?

S: Claro, entonces la alianza, yo les conté desde el inicio que es con alianza con ellos. A ellos básicamente es a quien se les entrega el dinero de responsabilidad social porque ellos son los que cierran todo el proceso con los colegios, ósea, la

alianza con el colegio no la hacemos nosotros la hace Colombia Emprendedora y ellos son quienes entregan el material y velan por el cumplimiento de todo el proceso. Entonces a ellos de acuerdo con cuantos programas vamos a hacer anualmente es que se les entrega el dinero, la donación es a la fundación, ellos cierran todo el proceso con los colegios, eso si nosotros... Les decimos de qué ciudad es..

E1: Y ellos muestran resultados a ustedes

S: Pues los resultados van de doble vía, pues finalmente los resultados son míos, entonces el seguimiento si lo hacemos acá.

E1: Bueno, ¿las unidades de responsabilidad social están divididas en proyectos?, respectivamente en equipos específicos de trabajo o en el caso que tú me dices que eres el único que es responsable trabajas con todos los proyectos.

S: Sí, acá solo soy yo y si se genera o estamos intentando pues hacer más cositas, soy yo... pues mi jefe y yo y algunas veces me ayudan los muchachos.

E1: Sería posible que nosotros tuviéramos acceso a los descriptivos del cargo del área, en este caso, tu nos puedes describir brevemente el perfil de los cargos o de tu cargo y el de tu jefe, para hacer parte el área de responsabilidad social.

S: En mi caso, en mi caso... Yo soy coordinador de comunicaciones, responsabilidad social y educación financiera, entonces básicamente que debe tener la persona que

haga esto, entonces, tiene que ser comunicador social, yo soy comunicador social con especialización en comunicación estratégica de la Universidad Javeriana, entonces comunicador social, por el tema de comunicaciones, porque es la persona que lidera todos los medios internos del Banco, pero adicionalmente, tenemos que tener trabajo o experiencia en dos vías, educación financiera en procesos de comunicación desde la educación para clientes o internos del sistema y en el tema de responsabilidad social, pues haber trabajado en proyectos sociales, más que desarrollos de estrategias y esto es haber tenido relación con proyectos o con la inclusión de proyectos de responsabilidad social.

Mi jefe a su vez, ella es la directora de comunicaciones que como les conté tiene 4 temas es también básicamente comunicadora social pero además de esto parecido a lo mío, tiene que tener experiencia en medios, de manejo de medios porque una gran parte del trabajo que tiene el área es todo lo de periodistas, entonces eso es básicamente.

E1: Bueno según lo que nos has dicho el número de personas que conforman esta área son dos.

S: En la dirección somos más pero como tiene otros temas.

E1: Enfocados en la responsabilidad social

S: Somos dos. Y la dirección tiene la directora, dos coordinadores, 3 analistas y un practicante.

E1: ¿Ella es la jefe directa, la directora de comunicaciones, es tu jefe directa?

S: Si, si

E1: Ok, Nos podría por favor describir su línea de reporte, en el momento de presentar resultados, ¿Cómo se presentan?

S: La línea es sencilla, digamos que mi jefe, pues con ella hemos trabajado todo el tiempo, el Vicepresidente y el Presidente. Pero de ser necesario nosotros si le reportamos directamente a presidencia.

E1: Como se evalúa el desempeño laboral en los cargos de ustedes, que intervienen en la responsabilidad social.

S: Pues a mí me evalúan más cosas porque lo que yo manejo 3 temas al interior del Banco, pero para el tema de responsabilidad social como se evalúa, básicamente número de programas que se planean ejecutar durante el año VS el número de programas desarrollados efectivamente al año.

Una donación básicamente es el pago de x cantidad de programas, la ejecución del programa por ende, la consecución de los voluntarios que lo hicieron es parte de esa evaluación.

E1: En el presupuesto que nos decía que daba la junta de accionistas, ¿ese presupuesto se debe cumplir?

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:12

Comentario [4]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Cargos** la cual está identificada dentro variable **División del trabajo**

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:12

Comentario [5]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Cargos** la cual está identificada dentro variable **División del trabajo**

S: Si ese presupuesto se cumple, porque básicamente es lo que se conviene con la fundación de lo que se le va a donar al año, entonces donde yo no cumpla con los programas, ya se ha pagado, ósea, a ellos se les define cuanto se les va a donar el año entrante hagan o no hagan ya igual toca donárselos, ya se firmó con notario hay que entregarles, entonces precisamente mi evaluación es cumplir que se haga efectivamente x cantidad de programas.

E1: Existe algún formato para evaluar el desempeño, un formato específico establecido por el Banco.

S: El Banco tiene su proceso de evaluación de desempeño que eso pues califica muchas cosas, pero para los cargos puntuales hay además de la evaluación general de competencias, trabajo en equipo... Están las metas, en mi caso, dentro de mi evaluación están los programas, así que si exactamente, si eso es formato, sí.

E1: De esos mismos podríamos decir que son los indicadores para evaluar el desempeño, perfecto. ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades requeridas para el cargo?

S: Empecemos por los conocimientos, es conocer tendencias en educación financiera que se puedan aplicar en el trabajo social. Habilidades puntalmente pues... Comunicación, tiene que ser un buen orador, es decir, a la hora de capacitar personas, finalmente somos un área de servicio, entonces, pues hay inquietudes de os voluntarios todos los días, debe tener un servicio al cliente alto, tiene que ser conocedor de entrega de resultados, no sé cómo se llamara, ustedes saben más de

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:12

Comentario [6]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Cargos** la cual está identificada dentro variable **División del trabajo**

eso, medición de impacto y esas cosas, porque hay que entregar resultados, no sé, ser carismático como yo, eso es.

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:12

Comentario [7]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Cargos** la cual está identificada dentro variable **División del trabajo**

E1: ¿Los procesos requeridos en el área son sofisticados? Requieren algún conocimiento más específico o profesional.

S: No

E1: ¿Qué tan dinámicos son los cambios en el área?

S: La verdad no son muchos, yo les mentaría si les digo que es un área que tienda a cambiar mucho, porque, porque nosotros no nos podemos salir mucho de la aprobación, uno por el tema de presupuesto, si no nos apruebas presupuesto pues no podemos hacer nada y adicionalmente todas las actividades nuevas tenemos que pasarlas por el mismo proceso que les acabo de explicar.

E1: Y por lo mismo que digamos estos presupuestos no se modifican en el transcurso del año

S: En el año por ejemplo, entonces cuando queremos hacer una cosa nueva más que el programa ande solo pues igual tenemos que hacer el mismo proceso y si nos lo llegan a aprobar podríamos ejecutarlo el año siguiente. Entonces la verdad la verdad la versatilidad no es que sea mucha no es que cambie mucho.

E1: ¿Considera la rotación laboral en esta área media, alta, baja?

S: Baja

E2: Entrando a hablar sobre la coordinación del trabajo. ¿Los procesos que tú manejas como se llevan a cabo? Ya nos has contado que tú elaboras todos los procesos y eso lleva a presidencia y ya cuando consigues la aprobación ¿ya lo puedes ejecutar?

S: Que era lo que les explicaba ahorita, retomo y sigo otro poquito, cuando ya nos aprueba más que presidencia es la junta directiva y la asamblea de accionistas. Entonces se inicia con el proceso de formalizar convenios para poder tener el dinero mientras tanto, eso es con ayuda de jurídica, después pagaduría nos ayuda a buscar el cheque. Cuando todo eso está listo hay si puedo empezar trabajar, cuando ya se firma la escritura hay ya puedo empezar a trabajar. Entonces nos reunimos con las niñas de la fundación que todo básicamente es de la mano con ellos ¿no? , todo es gracias también al trabajo de ellos, nos reunimos con estas muchachas, cuadramos cronograma, definimos que ciudades se hacen el primer semestre que ciudad se hacen en el segundo semestre, organizamos fechas para hacer la convocatoria de los voluntarios de cuando a cuando, se hace la estrategia, se utilizan los medios del área para que la gente participe. Luego se hace el cronograma de capacitaciones, de viajes y de cuando a cuando tiene que estar los voluntarios para a su vez determinar cuándo se harán las clausuras. Pues todo eso es que esos cronogramitas se cumplan y eso a su vez en el segundo semestre. Después que hay... Pues el trabajo de final tanto de rendición de cuentas como de buscar recursos para el año siguiente.

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:12

Comentario [8]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Procesos** la cual está identificada dentro variable **Coordinación del trabajo**

E2: Y en todo de lo que nos acabaste de decir ¿Cuáles son los procesos de divulgación de este proyecto? O como lo manejas internamente.

S: Entonces como nuestra es quien maneja todos los medios de comunicación interna del Banco revistas, periódicos, intranet, boletines virtuales, carteleras, todos... Entonces básicamente nuestros medios están al servicio del programa de responsabilidad social.

E1: Los tienen a la mano

S: Claro, entonces pues ya sabiendo esas fechas, cuando, en que ciudades, pues los medios, abrimos las convocatorias para los voluntarios. Se envían correos, se ponen los resultados en la prensa, ósea, los medios aunque están a disposición de todo el Banco por su puesto cuando es de responsabilidad social siempre está el hueco sobre todo buscando a la gente que tiene que hacer los cursos que eso es lo más complicado, convencer al personal de que vaya 5 veces al colegio y se mete halla a los salones y todo eso, ese es...

E2: Que saque su tiempo

S: Claro... Capacitarlos, todo eso es... el lio. Lo del proceso antes eso sale solo, el verdadero trabajo es conseguir a la gente, entrenarla y estar ahí con ellos para que hagan el proceso y cumplan efectivamente ese es el éxito del programa, es que los señores hagan sus cosas porque lo que yo les digo, la donación sale y tranquilamente podemos perder los cupos porque la gente no lo hizo. Igual hay que pagar.

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:12

Comentario [9]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Transparencia** la cual está identificada dentro variable **Coordinación del trabajo**

E1: Como funciona eso en el Banco de los días que esas personas no asisten.

S: Ha... Es que eso no lo hemos hablado. Entonces básicamente el voluntario que debe hacer. El voluntario asiste a una capacitación conmigo, a una reunión conmigo o una teleconferencia, donde se les explica de pe a pa el curso, escoge su curso, son dos horas. Luego tiene que ir a una visita al colegio donde pues conocen las instalaciones, conocen a los niños, intercambian teléfonos con los profesores y eso y les entregan su material. Y luego dependiendo de cuando inician, semanalmente el voluntario tiene que ir una hora por semana a ir a dictar una clase, ir a dictar una clase semanal más o menos, cada clase dura una hora y el voluntario escoge el día y la hora a la que va. Entonces si a mí como voluntario me queda bien ir los miércoles, voy los miércoles, tengo que ir una vez por semana, ósea si ya me entregaron el material y todo eso, inicial tal semana una vez por semana, entonces el día y la hora lo pone el, claro uno les recomienda que vallan de 7 a 8 un día por semana están llegando a las 8:30 a la oficina, pero si alguien le queda bien ir en el transcurso de la mañana va, si va al medio día va, el día y la hora lo pone el y básicamente por el mismo conocimiento y por la misma alegría con la que el Banco hace este programa el tema de permisos ya hace mucho tiempo quedo chuleado, ósea, el que es voluntario internamente tiene todas las garantías para ir, una que otra vez sobre todo los muchachos de oficinas tienen problemas, una llamadita mía al gerente un correo mío al gerente y funciona. Porque igual tampoco es que se vaya mucho ósea si yo hago mi clase de 7 a 8 estoy llegando a las 8:30, entonces no me afecta mucho la operación pero si toca se les ayuda con el permiso pero... Ya eso está chuleado, por tema de permisos si la gente está chuleada.

E2: Pasando un poco al tema de certificaciones, tu sabes que certificaciones tiene el Banco

S: No se tiene

E2: ¿Y tampoco se está en proceso de conseguir esas certificaciones?

S: Esa es una de las ideas que tiene el Banco participar en un Protocolo verde, pero no... De eso estamos en proceso, dentro de este programa por ejemplo no se tiene.

E2: En esa misma línea tampoco se pertenece a ningún grupo social como principios del Ecuador.

S: No.

E1: Con la fundación con la que trabajan.

S: Tendríamos que mirarlo, pero yo creo que sí. Esa fundación que no hemos hablado y casi que todo lo hablamos a nombre propio y no. Como yo les decía esto es alianza con la fundación a ellos se les entrega su donacioncita para que nos entreguen el material de esos programas pero además son los que hacen la negociación con los colegios y el seguimiento a los voluntarios. Con ellos se trabaja de la mano, la fundación se llama Colombia Emprendedora, en realidad se llama Junior achievement, con eso también ustedes con eso buscan, porque aquí parece que

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:12

Comentario [10]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Certificaciones** la cual está identificada dentro variable **Coordinación del trabajo**

solo fuera en Banco, no. Esta es una fundación que tiene como 90 años en Colombia están como hace unos 20, ellos básicamente y por eso nos aliamos en su momento con ellos, trabajan el tema de la educación, la pedagogía, el emprendimiento, eso nos cayó como anillo al dedo porque ellos saben de pedagogía, de procesos educativos, nos ayudaron con el desarrollo de la actividad. El éxito es por ellos, porque independientemente nos ayudaron con el momento inicial de hacer las cosas y que trabajamos muy bien, es una maravilla, y yo creería que ellos deben tener. Échenle una miradita.

E2: En cuanto a los informes que tu presentas, ¿Tienes algún esquema ya estandarizado? O depende del programa.

S: No, nuestro trabajo no es que tenga un documento como tal, no. ¿Qué se debe reportar? Se debe reportar el gasto, se sabe cuál es el gasto evidentemente, pero se debe reportar cuando se hizo en pagos, si es lo correspondiente al certificado de donación. Se deben entregar resultados de indicadores puntuales como número de niños graduados, número de voluntarios, número de programas que debían hacerse versus los que se hicieron, el número de voluntarios debería ser el mismo número de programas, numero de ciudad y numero de colegios. Que más se entrega... De plata y los resultados puntuales de cuantos programas se pactaron y cuantos se hicieron, ósea, ese si tiene que ser al 100 %, de voluntarios por lo general aumenta, digamos que se ha tomado la decisión de hacer 140 programas hay que hacerlos, pero el número de voluntarios a veces si aumenta, porque si hay mucha gente entonces lo hacen en pareja, pero minino deben ser los mismo programas que se pagaron, salvo que se pueda demostrar porque o si no es plata ya se pagó se perdería. En cambio

pues sí que uno ayuda a algo pero pues la parte formal es con la fundación y se dejan hay como, porque básicamente se pagaron.

E1: Y el dinero debe ser destinado a

S: Exacto, entonces lo que les decía, con los certificados de donación y todo eso se puede mirar cuando se giró la primera plata, certificación de donación y eso entra pues..., tu sabes más de eso, el tema de declaración.

E2: En cuanto a los medios de comunicación ya nos contaste que por el área a la que perteneces tienes acceso a todos los medios de comunicación interna. ¿Cuáles crees tú que es el mejor medio de comunicación o cual se resalta?

S: Es que nosotros básicamente utilizamos todos, me tocaría explicarles que medios tenemos y por eso les digo que todos se ponen a función, pues no solo del programa sino de todo los temas.

E1: Pero cual crees tú que sea el más efectivo

S: No es que todos tiene un porque, porque todos los enfocamos diferente. El Banco tiene 6 medios oficiales y un canal. 6 medios oficiales son, un noticiero, un periódico, una revista, una página de intranet corporativa, un correo corporativo y las carteleras y un canal que es un espacio de comunicación, que se llama la hora del guardián, que es que el mismo día a la misma hora todas las aéreas se reúnen, aérea por área a tratar un tema que se canaliza a través de nuestra dirección, entonces todo

se pone a disposición en el momento que se necesita, entonces dependiendo la fecha de la convocatoria y del cronograma de medios que sale por esa época pues se utiliza el que está a disposición por fecha. Por eso decía que todos van a cumplir la función de o convocar gente o mostrar los resultados y porque les digo que dependiendo la fecha, porque si entonces yo necesito abrir la convocatoria por ejemplo del 15 de febrero al 1 de marzo y en esa época la revista acabo de salir en esa época no hay noticiero, pues se utiliza la página intranet, el correo y las carteleras. Pero si la voy a sacar el primero de abril y ese día coinciden fechas que la hora del guardián se va a realizar en esa semana pues un espacio de la hora del guardián se utiliza, entonces cualquiera nos funciona y el que más se usa es el por el cronograma de medios más que por otra cosa, pues como las fechas no son rígidas si no que se van moviendo entonces cuando yo tenga la fecha analizamos junto con el programa de medios que va a salir y donde salga se utiliza y básicamente si se replica en correo e intranet que eso si siempre está a la mano. Dentro de la Intranet corporativa hay un espacio de responsabilidad social y se sube la convocatoria o por correo electrónico eso si pues son reiterativos y los otros dependiendo la fecha se utilizan.

E2: Eso es al interior y para el exterior lo maneja la corporación digamos con los colegios como se consiguen los colegios

S: La relación con los colegios hace parte de la responsabilidad de Colombia Emprendedora dentro de nuestra relación, claro nosotros ya tenemos una relación cercana, yo llamo al colegio que necesito llamar un video, llamo directamente al rector y felices. Pero la relación del proyecto la maneja la Fundación. Claro ellos son

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:12

Comentario [11]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Conexión Estructural** la cual está identificada dentro variable **Coordinación del trabajo**

los que cierran los convenios, nosotros que haríamos cerrando con colegios, ellos lo hacen con la fundación. Y comunicación de los resultados y eso...

E2: No..

S: Con el colegio básicamente la relación es con la Fundación y de los programas es decir del cumplimiento de clases y todo eso, es del voluntario, con el profesor.

E1: Ustedes digamos por televisión, canales nacionales, muestran que están haciendo este tipo de acercamientos.

S: No, todo eso publicitariamente no lo hemos hecho, ósea, desde el medio pago no lo hemos hecho. Pero si se ha mostrado por ejemplo en la página web del Banco existe el espacio de responsabilidad social donde se muestra todos los resultados, anualmente todos los Bancos a 31 de marzo del otro año tiene que entregar su informe de valor social que básicamente son resultados y clientes y esta el espacio de responsabilidad social. Adicionalmente yo creo que han salido varios comunicados de prensa, este año recuerdo mucho hace un par de meses le enviamos en email a todos los clientes del Banco para que conocieran el programa, pero no desde medios pagos no lo hemos hecho y pues no es gracia hacer un programa de responsabilidad social para después sacar un comercial, pues no, pero si hemos, por ejemplo mi compañero Jorge que es mi par, que maneja lo de prensa, él tiene una estrategia muy enfocada para hacer acercamiento con los medios locales, medios regionales. Entonces cuando el programa llega a ciudades intermedias, Jorge activa ese protocolo y hace para las emisoras.

Pero más desde el trabajo de prensa nosotros medios pagos, medios masivos pagos jamás. No tendría sentido trabajar un programa de voluntariado para después ir a mostrar los resultados así en un comercial.

E1: Si a eso iba, que ustedes utilizan estos programas como publicidad.

S: Eso solito ayuda. Cuando inicia un programa pues se les avisa a los papas que los niños van a recibir un programa diferente, entonces básicamente 23.000 familias han vivido el programa en 23.000 casas se ha sabido que un funcionario del Banco AV Villas saca unas horas de su tiempo y dicta unas clases y eso empieza a duplicar. Pero ya aprovechar eso masivamente no, ni será.

E1: ¿No está en los planes?

S: No

E1: ¿Con que departamento trabaja más frecuentemente el área?

S: Una vez al año con jurídica, 3 veces al año con nuestros compañeros de pagaduría, 3 veces al año con impuestos y todo el año con los voluntarios.

E1: ¿Qué herramientas tecnológicas disponen en su puesto de trabajo?

S: Computador... lo básico

E2: ¿Ningún programa en específico?

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:12

Comentario [12]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Conexión Estructural** la cual está identificada dentro variable **Coordinación del trabajo**

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:13

Comentario [13]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Recursos** la cual está identificada dentro variable **Coordinación del trabajo**

S: No

E1: ¿Qué procesos del área de responsabilidad social están tercerizados? Podemos decir que en este caso

S: Claro la relación con los colegios, la construcción del material, por decirlo así, con la fundación, el seguimiento a los voluntarios y la organización de la relación con los colegios.

E1: ¿Reciben algún tipo de asesoría externa?

S: Pues la relación con la Fundación

E1: ¿Aparte de eso?

S: A parte de eso no

E1: ¿Cuál es la ubicación física del área de responsabilidad social?

S: En la dirección general, piso 13.

E2: Camilo muchísimas gracias, estas fueron las preguntas que teníamos preparadas.

E1: No sé si nos quieras aportar algo más

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:13

Comentario [14]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Recursos** la cual está identificada dentro variable **Coordinación del trabajo**

S: Ya les deje bien claro el programa, yo creo que lo hemos hecho, pero lo hemos hecho de a pasos y ahorita hacia a donde le apuntamos también les cierro, les cuento que vamos a hacer el año entrante.

El programa inicia en el 2010 nos dan vía libre a que cerremos esa relación con la Fundación y la empezamos a trabajar. Desde el año 2010 empezamos a trabar con la Fundación Colombia emprendedora se desarrollaron los programas, se organizó el material, se reclutaron los colegios y se inició. Se inicia con 40 voluntarios, el presidente y sus directos y empieza a crecer al interior del Banco, ya se abre para cualquier persona luego se abre para todas las ciudades. Con la ayuda de este proceso de voluntariado entonces hemos llegado a 22.974 niños, 19 ciudades, 33 colegios, 721 voluntarios.

Básicamente se dictan cursos desde transición hasta noveno cada curso es diferente, a los más chiquitos se les dicta que es el ahorro, unos más grandes que es globalización a unos más grandes presupuesto personal son 5 sesiones cada una de una hora para completar el curso se hacen unas ceremonias de grado. El voluntario dicta 5 horas de su tiempo, prepara sus clases.

Para el año entrante que viene... Consolidarnos en algunos colegios, en los que ya llevamos varios años, si todo sale bien, haremos 150 programas al año que viene con eso beneficiaremos alrededor de 5.000 niños un poco más de 5.000 niños en 9 ciudades del país las 5 principales y definiremos 4 monoplazas nuevas para llegar.

Como les dije al interior del Banco sigue la difusión, este programa ya creo hace parte de la cultura del Banco, entonces, hoy que por ejemplo estábamos reunidos con el presidente que claro que la meta es llegar a 100.000 niños, esto ya hace parte de esto, él fue voluntario, lo apoya más que nadie... El programa es posible gracias al

trabajo de mi área pero al trabajo de los voluntarios y a una relación muy buena que se ha mantenido a través de los años con la Fundación Colombia Emprendedora, mentiría si es otro y al trabajo de los voluntarios que sacan 5 horas de su tiempo una vez por semana, durante 5 semanas para dictar el curso, el curso completo tiene que ser 5 sesiones. Cada sesión es un tema diferente, el voluntario escoge su curso que más le guste por el tema de gusto o por el tema del salón y pues se le entregan todas sus garantías para que inicie sus sesiones y hace el compromiso de cumplir.

¿Qué buscamos nosotros? Seguir obteniendo cada vez mejores resultados pero empezar a ampliar un poquito mas no sé si el área pero si ampliar más los proyectos recurrentes, como este. A veces hemos hecho más cosas, está bien, pero proyectos con los que podamos ya seguir sacando resultados, resultados ciertos, constantes. Eso busca el área, los proyectos de larga duración, así como intentar participar en algunos de estos pactos o proyectos institucionales que nos puedan certificar o haciendo parte de un proceso.

Y por último pues consolidar la responsabilidad social del Banco no solo como una estrategia, como un proyecto sino como una realidad tanto como área si se pudiese o como el mismo Banco dentro de su línea estratégica.

Que se me escapara, yo creo que nada...

¿Alguna otra duda?

E2: No Camilo, muchísimas gracias yo creo que ya tenemos todo, muchísimas gracias por toda la información.

S: Ustedes entran a la página del Banco hay esta toda la estrategia pero como acabamos de graduar unos niños, llévense estas dos, ahí están los resultados de este

año, año por año y aquí está la explicación, esto les sirve, ya ahorita como acabo de graduar niños pasan a hacer estas cifras.

E1: Estas son las actualizadas

S: Ustedes anotaron cuanto era en plata ¿no necesitaban saber de plata?

E1: Si... Te preguntamos que más o menos de cuanto era el presupuesto.

S: Yo les dije el presupuesto más o menos que no es que sea un x por ciento de las ganancias si no que ellos definen cuanto pero por ejemplo este año para este programa.

E1: \$172. 650.000. ¿Siempre se busca que crezca el presupuesto?

S: Nosotros lo buscamos, es que sería mucho más fácil si fuera algo obligatorio, tanto porcentaje de las ganancias.

E2: Ya estaría establecido

S: Ni siquiera establecido, se sabría a la hora de hacer un balance, las ganancias fueron tantas, entonces ustedes tienen esto. Pero como es de decisión de la junta cuando dinero y de ese dinero cuánto dinero nos toca a nosotros.

Lo que hemos hecho los últimos tres años es renegociar con la fundación mantener la misma cifra y no porque no quisiéramos, por ejemplo, hoy que estaba con el

presidente entregándole resultados, mostrándole dos ofertas para el año entrante para poderle pasar ya bien el indicador que él va a pasar el lunes a la junta directiva. Le presente teniendo el panorama de este y uno \$200.000.000 para pasar a más programas, me dijo nooo, tengo que pedir este año mucho dinero, frente a eso uno que hace. Tenía la propuesta uno que es lo mismo, como yo sé que el presidente en estas cosas es muy mesurado entonces le pase otra por 200 solo le sube \$28.000.000 que a mí me significaban 35 programas. Pero me dijo no voy a pedir muchas en esta junta tengo que proponer mucho presupuesto, déjelo igual.

E1: Este presupuesto es solo para este programa pero tentativamente cuanto manejan ustedes en responsabilidad social, digamos en el 2013.

S: Es que si mi memoria no falla la bolsa para este año fue como \$2.000.000.000 pero es que eso varia porque de ahí sale lo mío pero también quedan las donaciones a colegios, para que si pasa una catástrofe el Banco pague ósea toda la ejecución no es mía es de esa bolsa cuando de eso es mío y si me aprueban otro programa cuanto es mío, pero la bolsa se llama donaciones.

E1: ¿Y las donaciones quien las controla?

S: Esa es una cuenta de presidencia, entonces si yo saco un programa me lo autorizan ahí, si publicidad que es quien maneja el tema presupuestal compra regalos entonces si se le acerca un cliente a pedir tejado para un colegio y lo aprueban sale de ahí. Entonces varias cosas si las fiestas de Halloween o el reinado de la panela pero la corporación que la organiza es cliente del Banco, el Banco pone una orquesta

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:13

Comentario [15]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Presupuesto** la cual está identificada dentro variable **Plataforma estratégica**.

sale de ahí es un mix raro. Pero también sagradamente esta lo que me dan a mí eso si no me lo tocan.

E1: Es el programa establecido

S: Claro es del programa, entonces eso no se toca. Sale de esa misma cuenta con la que pagan el reinado de la panela pero eso está aparte.

E1: Cuando tú dices no se toca es por decir algo no te bajan el presupuesto lo sostiene y si se cuenta con suerte se aumenta.

Muy amable Camilo

Entrevista II.

SEGUNDO ENCUENTRO BANCO AV VILLAS

Fecha: 13/02/2014

Lugar: Dirección general Banco AV Villas

Entrevista personal con Ada Marcela Herrera directora del área de comunicaciones, prensa y responsabilidad social coordinador del área de Responsabilidad Social del banco AV Villas. Persona presente Karen Tatiana Peña Ballén

Sujeto de la entrevista: Ada Marcela Herrera

Entrevistador 1: Karen Tatiana Peña Ballén

E: Buenos días Marcela, en primer lugar muchísimas gracias por recibirme... Mi compañero no pudo asistir pero pues él también te manda muchísimas gracias.

Te cuento que es lo que estamos haciendo, estamos desarrollando un trabajo de investigación, nuestro trabajo de grado sobre responsabilidad social ya nos reunimos con Camilo él nos dio muchísima información y pues ahora quiero concretar unas pequeñas preguntas contigo para que por favor nos ayudes. De antemano muchísimas gracias.

Entonces en general las preguntas van dirigidas hacia la estructura organizacional que es el tema principal del trabajo. Inicialmente, hay presencia de elementos de responsabilidad social en la visión y misión del Banco?

S: Hoy el día el tema de responsabilidad social no lo vemos como algo comercial, pues es como devolverle un poco a la comunidad y a la sociedad parte de algo. En esa interacción le damos un servicio, no somos una entidad sin ánimo de lucro, por eso la gente se acerca aquí, espero, también tiene que pagar, pues dinero por los productos que tiene, aquí tiene ánimo de lucro. Y si tú te fijas en la visión y en la misión pues aquí no está escrito ¿Qué queremos? Queremos más clientes, con más productos, transando más, queremos satisfacer a los empleados innovando, queremos responder también a los accionistas. Pero pues hay de pronto si lo buscamos un poquitico más profundo podríamos ver que queremos devolverle un poquito a la comunidad y a la sociedad de ese contacto que tiene con nosotros y nosotros esa labor comercial que tenemos para con ellos. Pero digamos que este especificado en la misión y en la visión.

E: Todavía no está muy claro

S: No, no esta tan explícito; por eso te digo que podrías implícitamente ver que si vamos a darle satisfacción, confianza, innovando en esa parte podríamos verlo, en la parte de visión hay implícitamente.

E: Perfecto y tú crees que los proyectos o las cosas que se desarrollan bajo la Responsabilidad Social del Banco son pertinentes con los direccionamientos estratégicos.

S: Si completamente, como es la pregunta?

E: Los proyectos que se desarrollan bajo la responsabilidad social van de la mano con el direccionamiento estratégico

S: Si completamente porque es que dentro de las directrices de responsabilidad social decidió el Banco orientarse en cuanto estrategia de Responsabilidad Social de acuerdo con el core de negocio nuestro es buscar cómo podemos hacer para darle a

los jóvenes y niños de este país bases para que puedan tomar decisiones responsables, para que conozcan su interacción con el sistema financiero y en el momento que tengan que relacionarse con el direccionamiento estratégico lo puedan hacer de manera responsable, de manera consciente, que ellos sepan que implicaciones tiene, que conozcan que existe que es lo que tienen en la mano y puedan en el momento de ya tener algo que ver con el sistema financiero decir bueno yo ya tuve unas bases, ya lo sé y cuando llego al sistema financiero, que ahí viene el negocio nuestro, tenemos una personas completamente informados y ya no vienen como tal a la deriva y perdidas. Entonces efectivamente estratégico sí, nos interesa que cuando la gente venga acá sea consciente de lo que está haciendo y comenzamos con los niños y jóvenes

E: Dentro de las funciones de la junta directiva ¿Se manejan los temas de responsabilidad social?

S: No te sabría decir si dentro de la junta directiva se maneja eso, lo que si te puedo decir, pues hablando de la junta directiva del Banco no de la junta directiva de presidencia.

E: Si

S: Son cosas diferentes. La junta directiva del Banco es a la cual se lleva la propuesta de responsabilidad social, se lleva la propuesta de implementación de la estrategia. Aquí en esta área miramos las opciones que hay, de hecho lo hicimos hace 4 años cuando comenzamos... 4 o 5. 2010 cuatro años y se vieron diferentes posibilidades las cuales se miran con el presidente y el presidente lo lleva a la junta directiva. La junta directiva decide por cual línea nos vamos y hace cuatro años decidieron que nos íbamos por el lado de educación financiera para niñas y jóvenes. Entonces cada año cuando planteamos o una nueva estrategia o planteamos continuar con la que

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:13

Comentario [16]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Enfoque** la cual está identificada dentro variable **Plataforma estratégica**.

tenemos, con una inversión X, vamos con junta directiva y ellos son los que la aprueban. Entonces imagino que dentro de sus funciones esta también aprobar cualquier tipo de proyecto que vaya orientado a eso también

E: Tu nos puedes por favor decir a que área... Bueno Camilo es el coordinador de Responsabilidad Social él a que área pertenece o ¿tú de que área eres directora?

S: Si hay un área de Responsabilidad social en este Banco, La Dirección de comunicaciones que es la mía, se llama Dirección de comunicaciones, prensa y responsabilidad social.

E: Pero no un área determinada solo a los temas de responsabilidad social tú tienes a cargo más temas de comunicaciones, prensa...

S: Pero no importa, porque toda la responsabilidad social esta acá. Es como si hubiera una vicepresidencia comercial para un producto, una vicepresidencia comercial para otro producto. Pues no porque es un área que tiene todo. Entonces si hay un área de Responsabilidad social que si hay dos temas más no quiere decir que tenga menos importancia una u otra área.

E: Ok... Pero existe. Y como es el organigrama de la Dirección

S: Esta la directora, está un coordinador que lo que te digo no es exclusivo ni para comunicaciones ni para responsabilidad social. Pero hay un director que soy yo, un coordinador que es Camilo. Sin embargo como en el equipo hay más personas apoyan la gestión que se requiere para responsabilidad social, entonces si necesitamos de las diseñadoras para algún tipo de pieza o para el cubrimiento de un evento, dentro de sus funciones también están dedicarle tiempo a la responsabilidad social igual que a comunicaciones

E: Y cuáles fueron los criterios para definir esta área

S: ¿Los criterios?

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:13

Comentario [17]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Gobierno Corporativo** la cual está identificada dentro variable **Plataforma estratégica**.

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:13

Comentario [18]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Departamentalización** la cual está identificada dentro variable **División del trabajo**

E: Si como las necesidades básicas

S: En este Banco no había implementada ni definida una estrategia de responsabilidad social. Cuando yo llegue al Banco hace 5 años no lo había y consideramos hablando con mi jefe y con el presidente... Era tan latente la necesidad de que hubiera un área de responsabilidad social, todas las compañías o la gran mayoría están haciendo sus pinitos o ya tienen sus fundaciones grandísima que se dedican al tema de responsabilidad social. Entonces aquí también se sintió esa necesidad de hacerlo y tal vez el área más afín era el área la mía y yo tenía una experiencia también responsabilidad social porque yo vengo de otra entidad financiera donde también tenía a mi cargo el tema de responsabilidad social, entonces creo que hubo una coincidencia interesante y fue mucho más fácil manejar un tema que no era desconocido

E: Ósea que inicialmente tú fuiste la que desde un principio tuvo el tema

S: Claro yo, lo que te digo acá no existía pero tuvo la afinidad con mi área porque se dio la necesidad de que el Banco se enfocara en ese tipo de temas como una necesidad sentida de atender a la sociedad. Todas las empresas se están orientando de una u otra manera hacia ese lado lo que pasa es que aquí al haber encontrado diferentes posibilidades de enfoque, se decidió que queríamos orientarnos hacia la educación financiera porque va muy en línea con el core del negocio y no es que lo hagamos negocio, como les decía en un principio, nos interesa que las personas que en este momento que están jóvenes cuando tengan su interacción con el sistema ya sepan que es lo que hacen aquí. Por eso me parece que es muy responsable absolutamente responsable enseñarle a esta gente que no es que venga y lo lanzamos y mire a ver como se defiende si no que desde muy pequeños ya puedan tener la

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:13

Comentario [19]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Departamentalización** la cual está identificada dentro variable **División del trabajo**

concepción de lo que es relacionarse con una entidad financiera lo cual es realmente necesario para absolutamente todo.

E: ¿El área hace parte de que Vicepresidencia?

S: De la Vicepresidencia de Innovación, productos y mercadeo

E: ¿Qué otras direcciones la acompañan? Esta la Dirección de Comunicaciones a la cual pertenecen.

E: ¿A la Vicepresidencia?

S: Bueno, entonces en la Vicepresidencia hay una Gerencia de Productos y en esa gerencia de productos hay productos tanto de personas como de empresas. Entonces hay dirección de los productos del activo para personas, dirección de productos del pasivo para personas y dirección de activo y pasivo para empresas, dirección de b plus y factoring, dirección de hipotecario, dirección de bancarización, la dirección de e-office que es todo lo que es Banca virtual, la dirección de publicidad, la dirección de investigación de mercados, y la dirección de comunicaciones, prensa y responsabilidad social.

E: Este es como el organigrama general. ¿Las subunidades de responsabilidad social están divididas en equipos de trabajo? No sé si esto aplique.

S: No aplica, porque es que la dirección la tenemos entre Camilo y yo con el apoyo de otras personas.

E: Perfecto ¿Podríamos tener acceso a los descriptivos del área o por ejemplo tu nos podrías dar por favor un resumen de tu cargo y el del coordinador?

S: Enfocado en Responsabilidad social

E: Si

S: Eso es muy general no hay dentro de las funciones algo que te diga... Entonces va a dedicarse a hacer tal cosa de responsabilidad social. ¿Pero qué hago yo? Se define

la estrategia en conjunto con el presidente, se definen cuales estrategias se pueden llevar y la idea es coordinar que esa estrategia se implemente de acuerdo con lo que se aprobó, mejor dicho que se implementa a estrategia de acuerdo con el presupuesto que ha sido aprobado.

¿Qué pasa con Camilo? Pues Camilo implementa como tal toda la estrategia porque digamos que aquí en este momento la que tenemos definida es una alianza con una fundación que se llama “Junior Achivment – Colombia Emprendedora” y que pasa hay... No sé si tú ya hayas sido voluntaria en algún momento... Los colaboradores nos inscribimos como voluntarios y los voluntarios de que nos encargamos, recibimos una maleta con un instructivo que te dice cómo implementar una serie de programas que esa alianza que hacemos precisamente con la fundación y es como comprarles por decirlo de alguna manera los programas que ellos ya han desarrollado para poderlos implementar en colegios en los que estudian niños y jóvenes entre transición y noveno grado y nosotros como voluntarios lo que hacemos es dictar las clases que pertenecen a ese programa, ese programa dura 5 horas que tu distribuyes en 5 días, pueden ser 5 miércoles de 7:00 am. a 8:00 am. Ó 5 jueves.

E: Cada uno distribuye el tiempo como quiera

S: Exactamente, entonces que hay que hacer, que es lo de lo que se encarga el coordinador... Es establecer una relación muy cercana con la fundación para ver cómo va la gestión en cada uno de los colegios, capacitar a los voluntarios en compañía de la fundación también, recibe la gestión y el seguimiento que se ha hecho, entonces nos sentamos y revisamos y vemos cómo va evolucionando esa alianza que se ha hecho durante todo el año, cómo va la constitución de los voluntarios. Él está muy pendiente de esa parte de la implementación como tal y de la administración de esa que es nuestra alianza en este momento.

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:13

Comentario [20]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Cargos** la cual está identificada dentro variable **División del trabajo**

Yo aquí reviso con el presidente, le presentamos como es que vamos a ir el año entrante con los presupuestos que necesitamos y si de pronto hay alguna nueva estrategia que queremos proponer, también la llevo a presidencia.

E: Ok, ósea que en ese orden de ideas podemos decir que ¿Las personas que tienen directamente a cargo el tema de responsabilidad social son dos?

S: Si no mas

E: Director y coordinador

S: Es así pero las otras personas del área lo que hacen es apoyarnos cuando se necesita algún tipo de seguimiento, algún tipo de pieza de comunicación porque todo se hace a través de comunicación interna para motivar a los colaboradores a que sean voluntarios, a informales diferentes cosas. Entonces es lo que sucede

E: ¿cuántas personas más pueden apoyar la Responsabilidad social?

S: 4 personas pero no tiempo completo es decir te digo 4 porque por ejemplo hay 2 diseñadoras y si una diseñadora está ocupada, pues la otra diseñadora lo suple, si necesitamos una pieza impresa, si necesitamos una cosa virtual, podríamos hacerlo... En esta semana que es la semana del ahorro, estamos dictando unos cursos cortos de ahorro a niños de 5 colegios diferentes. Entonces 1 día cada uno, el periodista o las diseñadoras o la niña estudiante en práctica, nos acompañan al que dicta la clase y ayuda con el desarrollo de la clase y deja todas las fotografías... Entonces ayuda al evento como tal, en las graduaciones o las clausuras también. Entonces cuando hay que sacar una nota interna en la comunicación interna del Banco entonces el periodista la puede escribir.

E: ¿Tu jefe directo es?

S: El vicepresidente, el Doctor Rodrigo Correa.

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:13

Comentario [21]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Cargos** la cual está identificada dentro variable **División del trabajo**

E: ¿Cuál es tu línea de reporte actual, cómo es? ¿Tú reportas al Vicepresidente directamente?

S: Exactamente

E: Camilo me comentaba que a veces ustedes también reportan directamente al presidente.

S: Depende del nivel de los temas, pero sí, porque generalmente lo que hacemos con el vicepresidente es en el tema de responsabilidad social, vamos a llevarle al presidente este tema, entonces nos reunimos para ver que esté de acuerdo. Pero muchas veces también lo hacemos con el presidente – hay que llevar a la junta esto y se le envía la presentación

E: Actualmente ¿Cómo se evalúa el desempeño laboral en área? ¿Tienen algunos indicadores específicos?

S: Si

E: ¿Cuáles son?

S: Te hablo de responsabilidad social

E: Si

S: Tenemos unos indicadores que aunque no somos un área comercial donde los comerciales tienen que cumplir metas, aquí también tenemos unos indicadores para poder mirar la productividad de la gente, en la parte específica de la responsabilidad social en un comienzo tenemos un programa que es el que nos aprueba la junta directiva y el presidente donde nos dicen por ejemplo tienen tanta plata y ese dinero se aprueba para hacer alianza con la fundación y con la fundación logramos integrar 150 programas, ¿qué tenemos que hacer? . Que tenemos que hacer para lograr tener los 150 voluntarios para poder suplir todos los programas, entonces tenemos unos indicadores de primero y segundo semestre principalmente donde el primer semestre

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:13

Comentario [22]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Cargos** la cual está identificada dentro variable **División del trabajo**

tuvimos que haber conseguido 75 y en el otro el total, tenemos que haber ido a Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla Y Santa Marta y Riohacha y Yopal, pues los indicadores deben mostrar que al final del año tenemos que tener cumplido el programa que en un principio hicimos. Ese es el indicador de responsabilidad social, entonces nosotros tenemos unos indicadores que lo que quieren decir es que tenemos que cumplir exactamente lo que nos hemos propuesto y lo que se nos ha aprobado de los programas que se han venido implementó, que en este momento es uno y ya llevamos casi 30.000 niños capacitados y llevamos pues 4 años, este es el quinto año, porque empezamos en mayo de 2010.

E: Y el programa ha venido creciendo

S: Ha venido creciendo, la gente se inscribe masivamente a veces tenemos más inscritos de los cupos que tenemos por ejemplo pero como hay gente que no se siente tan segura, uno no tiene que ser profesor para hacerlo pero hay gente que no se siente segura para pararse al frente de los niños, entonces lo que uno hace es de pronto asignar a dos personas para que vayan juntas y dicten la clase, entonces a veces tenemos más personas de las que nos imaginamos, los colegios crecen, las ciudades crecen también porque comenzamos con las ciudades básicas y luego fuimos ampliando las ciudades entonces hay unas que nos piden seguir con el programa, unas que quieren tenerlo pero ojala pudiéramos más. Pero tenemos que ser racionales con los recursos que hay y eso es parte de los indicadores, entonces tenemos que reñirnos a eso pero reñirnos a eso quiere decir, cumplir con la propuesta que sea tal cual, si hay 150 cupos tienen que haber por lo menos 150 personas haciendo los programas

E: ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades requeridas para tu cargo?

S: Para mi cargo en responsabilidad social

E: Si

S: Yo no creo que se tengan que tener unas especificaciones muy puntuales

E: O como para desempeñarte como directora

S: Mi área es comunicación, Prensa y Responsabilidad social, yo soy comunicadora social organizacional, lo que te dije en un comienzo, podría haber sido otra área la que hubiera tenido los temas de responsabilidad social pero aquí en el momento que se detectó que era necesario empezar a implementar opciones de responsabilidad social lo que se vio fue que había mucha empatía con mi área y por eso fui yo quien tomo el tema

E: Y también por tu perfil porque me contabas que ya habían trabajado en otra entidad

S: Es posible que también por eso, porque yo antes también ya había trabajado en eso.

E: ¿Los procesos del área son sofisticados y requieren de conocimientos especiales o específicos?

S: ¿Para implementar la estrategia?

E: Si

S: Yo creo que lo necesita es organización, es pasión por lo que se hace, gusto por lo que se hace, es empatía con la gente también porque necesitamos transmitirle a la gente ese gusto, es decir que todos los voluntarios hagamos esto con amor pero otro conocimiento más allá de eso no. Creo que una persona que le ponga mucho gusto, mucha dedicación y orden para saber cómo se tiene que ir cumpliendo las cosas sea capaz de sentarse con un grupo y transmitirles esa labor tan bonita que se puede hacer a través del voluntariado corporativo puede ser cualquier profesión.

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:13

Comentario [23]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **RSE** la cual está identificada dentro variable **Plataforma Estratégica**.

E: Y eso es lo bueno del programa, que no existe un requisito en específico para que un colaborador pueda hacer parte del programa

S: No, en nuestro programa el primer voluntario fue el presidente, comenzamos con un primer grupo para ver cómo nos iba con esto y a ese piloto asistieron el presidente, varios de los vicepresidentes y los gerentes

E: Ósea los cargos más altos

S: Si Claro... Les dijimos bueno comiencen ustedes porque tenemos que probar como nos va y dependiendo de lo que ustedes perciban pues ya ampliamos el horizonte y le damos la posibilidad al resto de gente pero no vamos a comenzar sin haber sentido que hicimos un muy buen ensayo y un muy buen comienzo

E: ¿Qué tan dinámicos son los cambios en el área?

S: No cambiamos mucho, en esta área se trabaja muy rico

E: ¿Que tan diversificados son los proyectos del área?

S: Bueno primero hay la educación financiera es un tema que también se hace por ley, pues todas las entidades financieras nos toca por ley adelantar programas de educación financiera y uno tiene que enseñarle a los clientes, que son los productos, cosas de nociones financieras que les permitan relacionarse con el sistema es una obligación que tenemos todas las entidades financieras. Pero a ninguna la obligan a implementar problemas de responsabilidad social a ninguna, entonces en la medida como nosotros cuando decidimos que nos vamos a enfocar por la línea de educación financiera, económica y empresarial para niños y jóvenes. Entonces estamos tocando una línea muy fina entre uno y lo otro.

E: Pero la educación financiera evidentemente se asocia a la responsabilidad social

S: Así es, entonces nosotros estamos orientamos a la educación financiera con el programa de responsabilidad social con el programa del voluntariado, si no fuera así

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:13

Comentario [24]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Orgánico o burocrático** la cual está identificada dentro variable **División del trabajo**

no se estaría cumpliendo al 100% el tema de responsabilidad social y no haríamos una inversión en responsabilidad social pero por otra parte estaríamos obligados a implementar algo de educación financiera y de hecho lo hacemos en este banco hay tres áreas que estamos encargadas de la educación financiera con visos diferentes, talento humano con su área de formación ellos tienen que garantizar los programas de educación financiera para los colaboradores, en calidad del servicio se encargan del SAC (Sistema de Atención al Consumidor) y nosotros en comunicaciones nos encargamos de contrale a los clientes a través de los medios que se nos ocurran que pasa con la educación financiera o cosas de la educación financiera, ¿Qué es el ahorro? ¿Cómo hacer un presupuesto? ¿Para qué sirven las tarjetas? ¿Para qué sirve planear?, eso es educación financiera y eso lo hacemos nosotros también lo hacemos a través de los insertos en los extractos ya sean virtuales o físicos lo hacemos a través de nuestra página web, lo hacemos también a través de los videos que hay en la oficina que es un tema que se está retomando a través de otra área y nosotros suministramos la información. Por eso decimos que la orientación de responsabilidad social es la educación financiera, si nosotros fuéramos otra organización, por ejemplo AVON, de pronto nos dedicaríamos no a darle educación financiera a las mujeres sino de pronto estaríamos pensando en que queríamos enseñarle a las madres cabeza de familia prevenciones contra el cáncer. Son cosas que nada que ver y nosotros nos pudimos haber dedicado a atender niños con diferentes síndromes o a apoyar caminatas en pro de algo pero el Banco que en línea con nuestro negocio vamos a dedicarnos a esto, por eso en responsabilidad social nos dedicamos a brindarle a los niños un tipo de educación que va muy en línea de nuestro negocio pero aparte cumplimos nuestras obligaciones legales, pero con mucho gusto porque nos gusta el tema de educar financieramente a nuestros clientes.

E: Y no hay otro tipo de proyectos o de línea que se manejen bajo la responsabilidad social, se me ocurre en este momento medio ambiente, reciclaje.

S: No desde aquí no, porque tenemos un presupuesto asignado para lo que hacemos sé que en administrativa tienen algún tipo de asociación con la empresa Kimberly para el tema de reciclaje, pero es una cosa diferente y no hace parte oficial el programa de responsabilidad social del Banco

E: ¿Y no hay proyectos de hacerlo? Digamos que se amplió un poco la visión de responsabilidad social

S: Nos encantaría, pero nos tenemos que ajustar al presupuesto que nos aprueban entonces para todo se requiere un presupuesto y hasta el momento la junta ha definido que quiere que continuemos en esa línea que hemos venido teniendo hasta la fecha.

E: ¿Que herramientas emplean para la divulgación de información? Tanto interna como externa

S: Internamente, lo que hacemos para invitar tanto a los colaboradores o para contarles a todos lo que se está haciendo son los medios de comunicación interna, entonces acá tenemos un modelo muy fuerte de comunicación donde tenemos un periódico, una revista, carteleras, intranet, noticiero en televisión, tenemos muchos a través de los cuales cada uno con su propia personalidad va entregando la información que se requiere en el momento que se requiere.

Para los niños de los Colegios cuando implementamos los programas, tenemos el material propio de cada uno de los programas y este va ajustado de acuerdo con la edad del niño porque los niños de transición no reciben ni el mismo curso ni las mismas herramientas que lo reciben los niños que están en sexto o los muchachos que están en noveno y hacia afuera también le contamos al público en general que se

llaman stakeholders que hay están los reguladores, los clientes y los usuarios y todo lo demás, con ellos utilizamos comunicados de prensa es otra herramienta porque estamos comunicando también hacia afuera que estamos desarrollando una gestión y que miren los resultados que tenemos porque nos interesa también que se conozca que estamos trabajando por un tema tan importante como este y con ese público tan importante como son los niños.

E: ¿Empleas algún sistema de reporte estandarizado?, digamos cuando las líneas directas ¿Se tiene algún esquema de reporte?

S: El colegio nos entrega unos reportes muy puntuales de cómo va la gestión en cada uno de los colegios y al terminar pues tenemos un consolidado de cómo nos fue en cuanto a colegios, en cuanto niños y jóvenes que se asistieron a los cursos, las ciudades, voluntarios, niños graduados. Entonces tenemos ese reporte por parte de ellos. Y yo también, nosotros le presentamos al presidente y el presidente, a la Junta y asamblea de accionistas; porque acá para se reporta, si tu vez en el libro del informe de gestión del segundo semestre del año pasado hay una parte de informe de presidente y a la junta directiva, esto es lo que se le presenta a la asamblea de accionistas todo lo que fue la gestión del año, las utilidades, absolutamente todo y aquí esta responsabilidad social AV Villas y aquí esta lo que hacemos, aquí están las cifras de todo el año y lo que hemos conseguido desde el 2010 que fue cuando comenzamos... Seguramente ahorita creo que es septiembre u octubre es que se hace la primera asamblea del primer semestre de 2014 ya se va a encontrar esto donde se va a llevar la información de lo que sucedió en el primer semestre del año y se reporta a la junta directiva cada final de año porque en el momento en el que nosotros necesitamos volver a comenzar con nuestro programa en el siguiente año

tenemos que tener una aprobación de presupuesto que nos la aprueba la junta entonces todo el reporte va para allá

E: ¿Con que otras áreas del Banco se trabaja con más frecuencia? Para responsabilidad social.

S: Jurídica y con Pagaduría. Por qué con jurídica, porque cuando hay un tipo de asociación como esta hay que hacer un contrato que se lleva a la notaria, entonces cada año después de que tenemos el proceso con la junta directiva que nos aprueban el presupuesto. Hay que ir con jurídica y decirles bueno ya tenemos aprobado el presupuesto acá esta la copia del acta de la junta donde nos están aprobando tanto presupuesto, lo que vamos a hacer es lo siguiente agradecemos su colaboración para hacer el contrato, ellos hacen el contrato va a notaria, luego vuelve se firma y demás. Y en esa negociación con la fundación generalmente establecemos 3 pagos en el año, entonces en el momento en el que se genere el primer pago, yo lo firmo el presidente lo firma y eso es lo que se baja a Viviana a pagaduría y ella nos colabora generando el cheque, el representante legal de la fundación recoge su cheque y listo. Y eso pasa tres veces al año. Entonces con quienes trabajamos con Jurídica y con Pagaduría de administrativa. Porque un área específica no trabajamos para el voluntariado es con todo el que se quiera inscribir, no tenemos restricción ni de área, ni de edad, ni de cargo y te lo aclaro porque yo trabaje en otro empresa donde también teníamos a cargo ese proceso y de responsabilidad social e incluso una misma alianza con esa fundación y por política había una restricción, entonces no había estudiantes en práctica que pudieran hacerlo era de cierto cargo hacia arriba, acá no tenemos, acá es abierto a todo el que tenga el corazón y las ganas de hacerlo.

E: ¿Qué procesos del área de responsabilidad social están tercerizados?

S: Los de la fundación pero hace parte de esa alianza de esa compra que le hacemos a ellos, nosotros listo vamos a ir con tantos programas con este presupuesto que nos aprobaron. Entonces ellos que nos entregan todo el material que le damos nosotros al voluntario. ¿Te mostro Camilo el material?

E: No..

S: Si quieres ponle pausa un segundo y yo voy y busco a ver si tengo el material, es un morralito que tiene el logo de la fundación y el nuestro y por dentro esta una cartilla donde se le explica al voluntario paso a paso que es lo que tiene que hacer, entonces salude a sus alumnos, parece al frente, hábleles de usted, la primera clase es esto, la segunda, la tercera, la cuarta, en dos hojas te explica todo. Entonces de acuerdo con cada una de las clases está el material. Si en la primera clase te dicen que tienes que hablarles sobre las monedas te puede decir mire si usted quiere traer por su propia iniciativa monedas para que les muestre a los niños pero acá también tiene un sticker de la monedita, el sticker es para cada uno de los niños con las moneditas, si son los niños chiquiticos entonces hay un cuento grande para que los leas y unos chiquiticos que no tiene letras porque ellos no saben leer, donde ellos van siguiendo con los dibujitos si son más grandes y te hablan de globalización o algo hay una afiche, entonces en ese material esta todo... Tú lo que tienes que hacer es solamente aportar tu iniciativa, tus ganas y si quieres traer algún material adicional que te permita dictar tu clase más a tu gusto. Tercerizado entonces es cuando ellos (La Fundación) nos dan todo el morral, con la cartilla de material y todo lo demás, eso hace parte de lo que compramos.

E: ¿Se recibe algún tipo de asesoría externa para responsabilidad social?

S: Pues como parte de la alianza que hacemos tenemos una persona de la fundación que más que asesoría es esa relación para buscar los colegios en los cuales nosotros

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:13

Comentario [25]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Recursos** la cual está identificada dentro variable **Coordinación del trabajo**

vamos a dudar las clases, no mandamos a los voluntarios a cualquier lado sin conocerlo, tenemos colegios muy cerca a las sedes del Banco de tal manera que de seguridad para los colaboradores, entonces lo que hacemos es con esa persona que nos da la asesoría de la fundación, buscar los colegios, conocerlos, hacer la relación con los rectores de los colegios, va a venir el Banco, van a hacer esto, ¿Qué clase pueden tener? Y después de tener todo eso es que comenzamos simplemente a trabajar.

E: ¿Cuáles son las proyecciones del área en este momento? Me imagino que para este año ya se tiene el presupuesto.

S: Si ya se tiene y aunque quisiéramos tener mucho más presupuesto para poder hacer más cosas, tenemos que ser muy razonables en algo y es que no podemos abrir muchísimos programas que no van a poder tener continuidad, entonces somos muy centrados en la directriz del presidente y es vamos a seguir con los programas que vamos a poder continuidad por ejemplo ya hay colegios que llevan 4 años con nosotros, entonces los niños que comenzaron en transición ya van en cuarto y han tenido el programa con nosotros y la idea no es abandonarlos es hacer un programa y seguir el año siguiente y que ese niño vaya teniendo su cátedra hasta que salga del colegio, eso es lo que queremos hacer por eso somos un poco medidos, para no abrir expectativas que no vamos a poder cumplir, nos gustaría tener en todas la ciudades pero a veces los voluntarios no pueden ser tan constantes y por eso tratamos aunque abrimos nuevas ciudades darle continuidad en los programas.

Tenemos varias propuesta adicionales que tenemos para hacerle al presidente este año a ver si podríamos ampliar nuestro espectro de responsabilidad social... Que conocerás luego porque en este momento estamos estructurándolas.

Juan Diego Malaver Ruiz 27/3/14 8:13

Comentario [26]: Este aparte de la entrevista hace referencia a la dimensión: **Recursos** la cual está identificada dentro variable **Coordinación del trabajo**

E: Muchísimas gracias Marcela por toda la información, de verdad nos ha servido muchísimo y esperamos mostrarte los resultados cuando ya los tengamos terminado.

S: Con mucho gusto

BIBLIOGRAFÍA

Banco Av. Villas, *Informe de Generación de Valor Social Banco Av. Villas*, 2012.

Recuperado el 23 de Agosto de 2013, del sitio Web del Banco Av. Villas:

<https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/nuestro-banco/nuestro-compromiso/responsabilidad-social/informe-valor-social>.

Comisión Europea, (2011). RSE según la Comisión Europea. Recuperado el 23 de

agosto de 2013 de: [http://fundacionsando.wordpress.com/2011/01/19/rse-](http://fundacionsando.wordpress.com/2011/01/19/rse-segun-la-comision-europea/)

[segun-la-comision-europea/](http://fundacionsando.wordpress.com/2011/01/19/rse-segun-la-comision-europea/).

Correa M. E, Flynn S., Amit A., (2004), Responsabilidad Social Corporativa en

América Latina: una Visión Empresarial. Recuperado el 14 de Septiembre de

2013 de: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/14904/lcl2104.pdf>.

FOJUCC, (2012). Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de

http://www.fojucc.cl/wp-content/uploads/2012/08/RSE_modulo.pdf.

International Standard, 2010. ISO/FDIS 2600, *Guidance on social responsibility (2)*.

Ryno Momberg, M. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Como*

Ventaja Competitiva (versión electrónica). Tesis de maestría no publicada,

Universidad Técnica Federico Santamaría, Santiago de Chile, Chile.

Universidad de Chamepagnat, s.f. *La estructura Organizacional*. Recuperado el 14

de septiembre de 2013, del portal de estudiantes de recursos humanos de la

Universidad de Chamepagnat, s.f de:

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>.

Valenzuela Sevilla J. (2013). *La Evolución del Diseño y La estructura Organizativa: Un Estudio de Casos*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Bustamante Cristina, (2013, 24 de Agosto). Evolución empresarial, el secreto del éxito. Portafolio de: <http://www.portafolio.co/negocios/evolucion-empresarial-el-secreto-del-exito>

Smith Adam (1999). *La riqueza de las naciones*. Ed. Alianza editorial s.a, Madrid. Recuperado el 20 de enero de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/deladivi.htm>.

Alnasser Rosa (2011, 17 de Noviembre). 7 Puntos clave para coordinar un equipo. Recuperado el 10 de enero de 2014 de <http://blog.doolphy.com/es/2011/11/17/7-puntos-clave-para-coordinar-un-equipo/>

Jorge Iván G (2013). ¿Por qué mi junta directiva no funciona? Portafolio de: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/que-mi-junta-directiva-no-funciona>.

Hurtado Gálvez José Martín (2012). *Fuentes primarias y secundarias en la construcción del conocimiento histórico*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014 de:

<http://www.dgespe.sep.gob.mx/public/comunidades/historia/recursos/Fuentes%20Primarias%20Hurtado.pdf>

Santos Coughil Juan Carlos (2010, 10 de septiembre). "Core Business". Recuperado el 12 de marzo de 2014 de: <http://ciclog.blogspot.com/2010/09/core-business-casero.html>.