

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario



Ana María Diazgranados Muños

María Paula Merlano Uribe

Judith Andrea Zamora Ramírez

**Propuesta para la Incorporación del Concepto y la Estructuración del Área de
Sostenibilidad en el Fondo Nacional del Ahorro**

Trabajo de Grado

Bogotá D.C. Mayo de 2013

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario



Ana María Diazgranados Muños

María Paula Merlano Uribe

Judith Andrea Zamora Ramírez

**Propuesta para la Incorporación del Concepto y la Estructuración del Área de
Sostenibilidad en el Fondo Nacional del Ahorro**

Trabajo de Grado

Tutor:

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa

Bogotá D.C. Mayo de 2013

Agradecimientos

En primer lugar agradecemos a Dios por permitirnos realizar nuestro trabajo de grado en una Entidad con características únicas y particularmente con una finalidad de carácter social que busca fomentar el desarrollo del país y así mismo hacernos partícipes de ese trabajo con esta propuesta de incorporación del concepto de Responsabilidad Social. De igual manera, agradecemos especialmente a nuestras familias, pues han sido ellos, con la sabiduría, autoridad y amor de Dios, los artífices de nuestra formación personal y profesional.

De igual manera agradecemos a nuestro tutor Rafael Piñeros quien con su conocimiento académico nos guío para que esta propuesta fuese la más apropiada en cuanto a la fundamentación teórica y a la aplicabilidad de la misma. Finalmente agradecemos al Doctor Jorge Rangel por su apoyo y por transmitirnos el conocimiento de la entidad necesario para desarrollar este trabajo.

Para todos ustedes nuestros más sinceros agradecimientos

Ana María, María Paula y Judith Andrea

Glosario

- **Consumidor Financiero:** Es todo cliente, usuario o cliente potencial de las entidades vigiladas por la superintendencia financiera
- **Debida Diligencia:** Proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos.
- **Desarrollo Sostenible:** Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.
- **Partes Interesadas:** Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización.
- **Rendición de Cuentas:** Condición de Responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la organización, autoridades competentes y, más ampliamente, ante sus partes interesadas.
- **Responsabilidad Social:** Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:
 - Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones
 - Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas
 - Contribuya al desarrollo sostenible incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad
 - Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento

Resumen y Palabras Clave

En el contexto actual en el que las organizaciones buscan generar acciones que respondan por el impacto que tienen sus actividades y decisiones en su entorno más próximo, se realiza una propuesta de incorporación del concepto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para el Fondo Nacional del Ahorro (FNA) con el fin de que la entidad involucre dentro de sus procesos acciones socialmente responsables y a su vez contribuya con el desarrollo sostenible.

El documento *Propuesta Para La Incorporación Del Concepto Y La Estructuración Del Área De Sostenibilidad En El Fondo Nacional Del Ahorro* desarrolla en principio una revisión y análisis de documentos que permiten fundamentar teóricamente la propuesta de estructura organizacional para crear un grupo de trabajo de sostenibilidad que lidere acciones de RSE al interior de la organización.

La revisión teórica inicia con el análisis de la guía de Responsabilidad Social ISO 26000, continua con el estudio de tres trabajos de grado que describen la estructura de Responsabilidad Social por *Helm Bank*, *Pacific Rubiales*, *Skanska* y *ABB* y finalmente se revisan dos documentos que cohesionan los conceptos fundamentales de la RSE con metodologías de estructuración para la incorporación y ejecución de la RSE dentro de la organización.

Seguida a la revisión, se propone la estructura organizacional del Grupo de Sostenibilidad del FNA, en la cual se define las funciones, los descriptivos de cargo, los procesos a realizar por el grupo y un presupuesto aproximado que se debe tener en cuenta para la creación del Grupo de Trabajo. Con el fin de que el FNA formule acciones de RSE y pueda reportar su contribución con el Desarrollo Sostenible y ser reconocida como una entidad socialmente responsable.

Palabras Clave: Responsabilidad Social, Estructura Organizacional, ISO 26000, AS8000, Fondo Nacional Del Ahorro, Sostenibilidad.

Abstract and Key Words

In the current context in which organizations are looking to generate actions that respond to the impact of their activities and decisions in their immediate environment, a proposal for the incorporation of the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) is developed for the National Fund of Saving (FNA) in order to involve social processes into the entity and also contribute to sustainable development.

The document *Proposal for Incorporating the Concept and Structuring the Sustainability Area in the National Fund of Saving* develops mainly a review and analysis of documents that allow theoretically substantiate the proposed organizational structure to create a working group to lead sustainability CSR actions within the organization.

The theoretical analysis begins with the review of the guide ISO 26000 about Social Responsibility, which continues with the study of three degree papers that describe the structure of Corporate Social Responsibility areas used by *Helm Bank, Pacific Rubiales, ABB and Skanska*, finally two documents that bring together the fundamental concepts of CSR structuring methodologies for incorporation and implementation of CSR within the organization.

Following this review, the organizational structure of the Sustainability Group for the National Fund of Saving (FNA) is proposed, where the functions are defined, a description of the charge is made, the processes to be performed by the group and an estimated budget that should be taken into account in the design of the working Group. The purpose is to make the National Fund of Saving include CSR actions and therefore report its contribution to sustainable development and to be recognized as a socially responsible entity.

Key Words: Social Responsibility, Organizational Structure, ISO 26000, AS8000, National Fund of Saving, Sustainability.

Contenido

Agradecimientos	I
Glosario.....	II
Resumen y Palabras Clave.....	III
Abstract and Key Words.....	IV
1. Introducción	10
2. Problema de investigación y justificación	11
3. Objetivos.....	12
3.1. Objetivo General.....	12
3.2. Objetivos Específicos.....	12
4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor.....	13
5. Propuesta para la estructura organizacional del área de Sostenibilidad en el FNA.....	13
5.1. Lineamientos de la norma ISO 26000 para la integración del concepto de RSE	13
5.1.1. Responsabilidad:.....	14
5.1.2. Transparencia:.....	14
5.1.3. Comportamiento Ético:.....	14
5.1.4. Respeto por los grupos de interés:	15
5.1.5. Respeto al principio de legalidad:.....	15
5.1.6. Respeto a la normativa Internacional de comportamiento:.....	15
5.1.7. Respeto por los derechos humanos:.....	16
5.1.8. Siete Materias Fundamentales de la ISO 26000	16
5.2. Descripción de unidades de RSE de dos Multinacionales que Operan en Colombia.....	21
1.1.1.....	24
5.3. Resultados de un estudio de estructuras de Responsabilidad Social en España.....	26
5.4. Estudio de estructuras de Responsabilidad Social de dos grandes multinacionales.....	29
5.5. Guía para el diseño de estructura de Responsabilidad Social desarrollada por la organización internacional “Business for Social Responsibility”	32
6. Estructura Organizacional propuesta para el Grupo de Sostenibilidad del Fondo Nacional del Ahorro	35
6.2. Grupo de Trabajo de Sostenibilidad	36
6.2.1. Descripción y perfil de cargos:	36
Identificación: Nivel Directivo	37
Propósito Principal.....	37
Descripción de Funciones Esenciales	37
Conocimientos Básicos o Esenciales	37
Identificación: Nivel Profesional	38
Propósito Principal.....	38

Descripción de Funciones Esenciales	38
Conocimientos Básicos o Esenciales	38
Requisitos de estudio y experiencia	39
Identificación: Nivel Asesor	39
Propósito Principal.....	39
Descripción de Funciones Esenciales	39
Conocimientos Básicos o Esenciales	39
Requisitos de estudio y experiencia	40
Identificación Nivel Asesor II.....	40
Propósito Principal.....	40
Descripción de Funciones Esenciales	40
Conocimientos Básicos o Esenciales	40
Requisitos de estudio y experiencia	41
Identificación: Nivel Auxiliar	41
Propósito Principal.....	41
Descripción de Funciones Esenciales	41
Conocimientos Básicos o Esenciales	41
Requisitos de estudio y experiencia	42
6.3. Procesos del Área de Sostenibilidad	42
6.3.1. Diagnóstico	42
a. Perspectiva financiera	47
b. Perspectiva de los Afiliados.....	47
c. Perspectiva de los procesos internos.....	47
d. Perspectiva de las capacidades y sensibilidad del personal y la organización	47
6.4. Involucramiento con los Grupos de Interés	48
6.4.1. Grupos de Interés del Fondo Nacional del Ahorro	48
6.4.2. Colaboradores y Consumidores Financieros	48
6.4.3. Relación de Proyectos del FNA con los Grupos de Interés	49
6.4.4. Propuesta de Comunicación con los Grupos de Interés.....	49
6.4.5. Propuesta.....	50
6.5. Ejecución.....	50
6.6. Control	50
6.7. Presupuesto Aproximado	52
7. Conclusiones y Recomendaciones	53
8. Bibliografía	54

Lista de Gráficas y Tablas

Gráfica 1 Estructura Organizativa de RSE en Empresas Españolas.....	27
Gráfica 2. Grupo de Sostenibilidad en el Organigrama del FNA.....	35
Tabla 1. Descripción de las Materias Fundamentales de la Responsabilidad Social.....	17
Tabla 2. Descripción de unidades de RSE de dos Multinacionales que operan en Colombia.....	22
Tabla 3. Estructura de RSE en ABB y SKANSKA	29
Tabla 4. Pasos para la estructuración del departamento de RSE y su implicación en el FNA	32
Tabla 5. Propuesta para el Desarrollo de la Materias Fundamentales de la RSE en el Fondo Nacional del Ahorro.....	43
Tabla 6. Presupuesto del Grupo de Sostenibilidad	52

1. Introducción

En nuestros tiempos se viene evidenciando un crecimiento en la conciencia del rol que la empresa cumple a nivel social, no solamente desde el aporte económico sino también desde la oportunidad de estructurar conocimiento, crear comunidad y construir tejido social. De tal manera se hace evidente la necesidad de que las organizaciones través de un área de trabajo especializada formulen políticas y estrategias para desarrollar satisfactoriamente procesos de Sostenibilidad.

Es así que se desarrolla a continuación una propuesta para la creación de un Grupo de Trabajo de Sostenibilidad en el Fondo Nacional del Ahorro, el cual liderará las diferentes actividades de Responsabilidad Social que se han de llevar a cabo junto con los grupos de interés como afiliados (Consumidores Financieros), proveedores, constructores y colaboradores; y el contexto en el que se desarrolla la entidad, con el fin de dar respuesta al impacto de las decisiones tomadas por la misma y de las actividades que adelanta.

2. Problema de investigación y justificación

El Fondo Nacional del ahorro (FNA) no cuenta con una unidad dentro de su estructura organizacional, que lleve a cabo actividades que respondan socialmente al impacto de las decisiones tomadas en la organización, lo cual implica en principio que la entidad no tiene definidas las actividades que está actualmente realizando bajo los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), tampoco se identifican las necesidades de los grupos de interés en cuanto a RSE y finalmente el FNA no está desarrollando un plan de Sostenibilidad a mediano plazo. Por lo anterior, se lleva a cabo una revisión teórica de los conceptos de Responsabilidad Social y de estructura organizacional los cuales serán referencia para diseñar una propuesta que le permita al FNA desarrollar acciones de RSE.

A continuación se lista la fundamentación teórica de la propuesta:

- A. Los lineamientos que proporciona el estándar ISO 26000 (ISO, 2010) para la integración del concepto de Responsabilidad Social en cualquier organización
- B. La descripción de unidades de Responsabilidad Social de empresas con actividades en Colombia. Ejemplos Pacific Rubiales (Rodríguez Pabón, 2012) y Helm Bank (Nova Valcárcel, 2013)
- C. Los resultados de un estudio de estructuras de Responsabilidad Social dependiendo del tamaño de las empresas en España. (Ayuso, 2009)
- D. El estudio de estructuras de responsabilidad social de las multinacionales ABB y Skanska. (Adestam, Gunnmo , & Dalzotto Cinzia, 2008)
- E. La Guía para el diseño de estructuras de Responsabilidad Social desarrollada por la organización internacional “Business for Social Responsibility” (Business for Social Responsibility, 2002)

De lo anterior, se espera determinar cuál sería la estructura organizacional apropiada para la unidad de responsabilidad social empresarial para el Fondo Nacional del ahorro. Esta entidad que opera en el sector financiero, tiene dentro de su misión y visión fines sociales como fomentar la cultura del ahorro, y promover que sus afiliados ejerzan el derecho a tener una vivienda digna y educación de calidad. (FNA. 2012) Por lo anterior, las actividades operativas del Fondo Nacional del Ahorro tienen una incidencia social que deben estructurar dentro de un grupo de trabajo que determine qué actividades de Responsabilidad Social se están desarrollando al

interior del fondo, teniendo en cuenta la estructura de personal del Fondo Nacional del Ahorro que se compone de tres tipos de trabajadores (de planta, de misión y por contratación externa), y en el contexto del Fondo con relación al estándar ISO 26000, cuáles actividades se deben implementar para cumplir con los lineamientos de estándar y así poder ser reconocida como una entidad que trabaja bajo preceptos socialmente responsables.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Presentar una propuesta de estructura organizacional de la unidad de responsabilidad social para Fondo Nacional del Ahorro, que le permita a la entidad el desarrollo de prácticas socialmente responsables, las cuales incrementen los beneficios tanto de los empleados como de sus clientes

3.2. Objetivos Específicos

- Formular un marco teórico que incluya los conceptos de responsabilidad social, estructuras organizacionales de responsabilidad social y una descripción sobre la entidad financiera.
- Analizar la estructura organizacional de responsabilidad social en la organización *Pacific Rubiales*, el grupo bancario *HELM*, y dos multinacionales del sector de la construcción y de tecnología en cuanto a generación de energía eléctrica.
- Hacer una revisión de los parámetros del estándar internacional ISO 26000, para comprender, analizar y determinar la guía de una estructura organizacional de responsabilidad social y a su vez determinar las actividades que se realizan en el Fondo Nacional del Ahorro de acuerdo con los lineamientos del estándar.
- Definir la estructura del Grupo de Sostenibilidad del Fondo Nacional del Ahorro con sus respectivas funciones y descripción de cargos.
- Definir el involucramiento del Fondo Nacional del Ahorro con sus Grupos de Interés.
- Definir un presupuesto aproximado para el Grupo de Sostenibilidad.
- Proponer algunas actividades que relacionen las siete materias fundamentales de la Responsabilidad Social con las características de la Entidad.

4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Como parte de la línea de investigación *Contextos y Ecosistemas* y como apoyo al investigador principal del proyecto Rafael Alejandro Piñeros Espinosa, se espera diseñar una propuesta para el Fondo Nacional del Ahorro (FNA) que integre una descripción teórica del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la cual le permita a la Entidad integrar dentro de su estructura un Grupo de Sostenibilidad que colabore con la incorporación de la RSE identificando aquellos procesos del FNA que se relacionan con el concepto y lidere acciones que permitan reconocer al Fondo como una Entidad socialmente responsable.

5. Propuesta para la estructura organizacional del área de Sostenibilidad en el FNA

A continuación se presentan concretamente los factores a tener en cuenta para el diseño de la estructura de acuerdo con los documentos descritos anteriormente como fundamentación teórica y conceptual:

5.1. Lineamientos de la norma ISO 26000 para la integración del concepto de RSE

El fundamento del área de RSE en una organización debe reflejar dentro de sus actividades los principios del estándar internacional ISO/FDIS 26000 (ISO, 2010) que desarrolla conceptos de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa

El principio fundamental es que la organización debe ser responsable del impacto de sus actividades y decisiones en la sociedad, la economía y el entorno. La organización debe ser transparente y debe tener un comportamiento ético en sus decisiones y actividades. La organización asimismo debe respetar e involucrar los intereses de los *Stakeholders*. Según el estándar, las organizaciones que implementen la ISO 26000, deben respetar la ley de su país y las normas de comportamiento internacional. Finalmente la organización debe respetar los Derechos Humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad.

En el documento de la ISO 26000 se plantean siete principios fundamentales en los que se debe basar el área de Sostenibilidad siendo ejemplo para toda la organización. Estos se explican a continuación:

5.1.1. Responsabilidad:

La responsabilidad que debe tener la organización sobre el impacto que tienen sus decisiones y/o actividades en la sociedad, economía y el entorno. Tiene la obligación en responder y controlar los intereses de la organización y responder a las autoridades en cuanto a las leyes y regulaciones. El nivel de responsabilidad de la organización puede variar dependiendo del grado de autonomía, asumiendo la debida responsabilidad sobre las actividades y los impactos que puedan generar las mismas.

5.1.2. Transparencia:

La organización debe ser transparente, en los procesos que ejecuta mostrando de forma clara, precisa y completa las políticas, decisiones y actividades de las cuales es responsable y el impacto de las mismas en la sociedad y el entorno. Esta información debe estar disponible y a disposición de quien se pueda ver afectado de manera significativa por la organización. La organización debe ser transparente en cuanto a los siguientes puntos:

- Propósito, naturaleza y localización de sus actividades
- La forma en cómo se toman, implementan y revisan las decisiones
- El desempeño en temas relevantes y significativos para la Responsabilidad Social
- Las fuentes de sus fondos y la aplicación de ellos.
- Sus grupos de interés y la forma de identificarlos, seleccionarlos e involucrarlos en las actividades.

5.1.3. Comportamiento Ético:

La organización debe comportarse éticamente y tener como raíces los valores de la honestidad, equidad e integridad. Estos valores se deben preocupar por las personas, animales y el medio ambiente y por los efectos de las actividades y decisiones sobre los grupos de interés. La empresa deberá promover el comportamiento ético realizando lo siguiente:

- Identificando y afirmando los valores y principios fundamentales

- Desarrollar y hacer uso del gobierno para promover el comportamiento ético dentro de la organización, en la toma de decisiones y en interacción entre las personas.
- Definir y comunicar las normas de conducta ética que se espera de los empleados, proveedores, contratistas, gerentes y los que tengan la oportunidad de influenciar los valores, cultura, integridad, estrategia y actividades de la organización.

5.1.4. Respeto por los grupos de interés:

La organización deberá respetar, considerar y responder a los intereses de las partes interesadas. La organización deberá:

- Identificar, reconocer y tener en cuenta a los grupos de interés y sus derechos legales para así poder responder a sus inquietudes.
- Reconocer que los grupos de interés son de suma importancia para las actividades de la organización y tener en cuenta la capacidad que tienen para participar e influir en la organización.
- Tener en cuenta la relación que tiene los grupos de interés con la organización y como se verán afectados por las decisiones que tome la organización.

5.1.5. Respeto al principio de legalidad:

La organización deberá aceptar y respetar la ley de manera obligatoria. Debe tener en cuenta la supremacía de la ley y que ningún individuo u organización está por encima de ella. En el contexto de la Responsabilidad Social el respeto de la ley significa que la organización cumple con todas las leyes aplicables y regulaciones, es por esto que debe informar de las leyes a las personas vinculadas a la organización para que se entiendan y se cumplan a cabalidad. Una organización deberá:

- Cumplir con los requerimientos legales en los que la organización opera, incluso si estas leyes no se cumplan adecuadamente.
- Mantenerse informado como organización de las obligaciones legales y revisar periódicamente las leyes y reglamentos aplicables.

5.1.6. Respeto a la normativa Internacional de comportamiento:

La organización deberá respetar la norma internacional de comportamiento, mientras de adhiere al principio de respeto a la ley. En contextos donde la ley o su implementación no

proporcionen un adecuado medio ambiente o social, la organización deberá respetar las leyes mínimas que indiquen las normas internacionales de comportamiento. En algunos países donde se dificulte la implementación o cumplimiento de las normas internacionales de comportamiento deberán esforzarse al máximo por cumplirlas. En el caso donde la ley este en conflicto con las normas internacionales de comportamiento la organización deberá revisar la naturaleza de sus relaciones y actividades dentro de esa jurisdicción. La organización deberá evitar la complicidad en actividades de otras organizaciones que no son consistentes con las normas internacionales de comportamiento.

5.1.7. Respeto por los derechos humanos:

La organización deberá respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad. La organización deberá:

- Respetar y promover cuando sea posible los derechos que se incluyen en la carta internacional de Derechos Humanos.
- Respetar la universalidad de estos derechos, lo que quiere decir que se deben aplicar en todos los países, culturas y situaciones.
- En situaciones donde los derechos humanos no se ven protegidos o no existe una protección adecuada, no tomar ventaja y adherirse al principio de respeto de las normas internacionales de comportamiento.

5.1.8. Siete Materias Fundamentales de la ISO 26000

Por otro lado la ISO, indica que para definir el alcance que se le quiere dar a la Responsabilidad Social las organizaciones deberían priorizar y trabajar sobre las siete materias fundamentales, abordadas holísticamente los temas de Gobierno Organizacional, Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Prácticas Justas de Operación, Asuntos de Consumidores y Participación Activa; y Desarrollo de la Comunidad.

Estas siete materias permitirán a una organización “definir el alcance de su responsabilidad social, identificar asuntos pertinentes y establecer sus prioridades” (ISO, 2010)

Tabla 1. Descripción de las Materias Fundamentales de la Responsabilidad Social

Materias ISO 26000	Descripción
Gobierno Organizacional	<p>Es el factor más importante en el proceso de transformación de una organización que asume la responsabilidad del impacto de sus decisiones en el entorno en el que opera, dentro de la organización y en la relación con los grupos de interés. El Gobierno Organizacional es el sistema que tomará e implementará acciones que conlleven a la consecución de los objetivos empresariales. Así que, para que la empresa sea una entidad socialmente responsable, el Gobierno Organizacional debe ser un medio para aumentar su capacidad de desarrollar prácticas de responsabilidad social. Dentro de las labores a desarrollar se encuentran la planeación y ejecución de estrategias, objetivos y metas coherentes con la responsabilidad social y con la labor de liderazgo, compromiso y rendición de cuentas; fomentando un ambiente y cultura socialmente responsable. También para aplicar prácticas y motivar su ejecución se propone el diseñar un sistema de incentivos por el desempeño socialmente responsable de los miembros de la organización, una administración eficiente de los recursos, trabajo equitativo que traspasa las distinciones de grupos raciales y étnicos, teniendo en cuenta que una correcta gestión se dará a la luz de los siete principios de responsabilidad social explicados anteriormente.</p> <p>Finalmente, es necesario anotar la importancia de que el Gobierno Organizacional involucre a todas las personas que conforman la organización en la implementación y ejecución de prácticas de responsabilidad social, hacer un seguimiento a dichas prácticas y fomentar la autonomía de los colaboradores hacia la ejecución de las mismas para así ir ajustando los procesos que sean cada vez más eficientes y coherentes con el tema de responsabilidad social.</p>
	<p>En relación con los derechos fundamentales inherentes al ser humano, ésta materia debe respetar los derechos humanos en todo el contexto en el que se desarrolla, teniendo en cuenta los principios de universalidad, que no se deben ignorar, que son consecuentes o interdependientes entre ellos y las personas no pueden renunciar a ellos. Hay ocho asuntos principales con respecto a esta materia, el primero es el que</p>

<p>Derechos Humanos</p>	<p>hace referencia a la debida diligencia donde se deben plantear y desarrollar las políticas y las acciones frente a las decisiones y actividades que afecten, impacten o tengan alguna implicación sobre los derechos humanos; el segundo asunto trata las situaciones de riesgo para los derechos humanos en un contexto social donde se incluyen temas de conflicto, inestabilidad política, pobreza, problemas de salud, desastres naturales, operaciones en espacios de comunidades indígenas, cultura de corrupción entre otros; el tercer asunto es el que busca evitar la complicidad. La complicidad puede ser entendida como la ayuda a un acto ilícito; el cuarto asunto trata la resolución de reclamaciones, donde la organización debe desarrollar mecanismos que detecten y estén atentos ante cualquier situación que exponga la violación de algún derecho humano; el quinto asunto habla de las implicaciones de la discriminación y de los grupos vulnerables, así que en este punto la organización debe velar por la equidad e igualdad de todos aquellos que están involucrados en la misma; el sexto asunto trata los derechos absolutos, civiles y políticos, que permiten el libre desarrollo del ser humano en la comunidad, éste asunto va ligado con el asunto siete que trata los derechos económicos, sociales y culturales, donde la organización debe ser un apoyo para el crecimiento y desarrollo funcional de los colaboradores en el entorno; finalmente el asunto ocho trata los principios y derechos fundamentales en el trabajo, donde se identifica al trabajador como un ser humano que desarrolla sus capacidades en una organización con el fin de no solo aportar sino de crecer continuamente en los ámbitos más relevantes de vida.</p>
<p>Prácticas Laborales</p>	<p>Ésta materia a la luz de la responsabilidad social se desarrollan con el fin de ser un reflejo de justicia social y estabilidad. También se debe tener en cuenta que la Organización Internacional del Trabajo, orienta a las organizaciones a que valoren al trabajador más allá del concepto de factor de producción, teniendo en cuenta lo explicado en materia anterior. Así que se deben tener en cuenta los asuntos vinculados con el trabajo y las relaciones laborales, las condiciones de trabajo y protección social, el diálogo social (que hace referencia a las interacciones entre jefes y subordinados y sus respectivas interacciones), salud y seguridad ocupacional, beneficios equitativos; y el desarrollo humano y la formación en el lugar de trabajo.</p>

	Con el desarrollo de los anteriores asuntos, la empresa u organización implementará prácticas socialmente responsables.
Medio Ambiente	La responsabilidad social en cuanto al medio ambiente puede guiarse a partir de los lineamientos de la norma ISO 14000, para así identificar los procesos en la organización que impactan al medio ambiente y proponer soluciones o nuevas prácticas que reduzcan dicho impacto. Dentro de las consideraciones se encuentra la adquisición sostenible, en donde la organización hará compra de insumos o se relacionará con materiales o empresas que dentro de sus procesos o al finalizar el uso del bien o producto adquirido, tengan un menor impacto en el ambiente. Los asuntos tratados en estas materias, se relacionan con prácticas que prevengan la contaminación, el uso sostenible de los recursos; como la energía, el uso y la administración del agua y el uso de las materias, la adaptación al cambio climático y la protección del medio ambiente, la biodiversidad, el reciclaje y la restauración de hábitats naturales.
Prácticas Justas de Operación	Dentro del contexto en el que la organización desarrolla su actividad, ella debe ser líder o promotora de actividades u operaciones que permitan a su entorno ser más responsable con sus decisiones ante entidades gubernamentales. Por tal razón, los asuntos a tratar en esta materia se relacionan con prácticas anti-corrupción, participación política responsable, justa competencia, involucrar procesos socialmente responsables dentro de la cadena de valor y el respeto a los derechos de propiedad. Cuando una organización implementa dichos asuntos, como valores o prácticas fundamentales para el desarrollo de su actividad, se fomenta y se responde favorablemente al entorno en el que se opera, como ejemplo de empresa socialmente responsable
Asuntos de Consumidores	Para esta materia, las organizaciones que están en proceso de implementar una unidad de responsabilidad social, deben desarrollar prácticas justas de mercadeo, promover el consumo sostenible, proteger la privacidad de los datos de los consumidores, involucrarse en satisfacer las necesidades de los consumidores más vulnerables y finalmente tener en cuenta las directrices de las Naciones Unidas para la Protección del consumidor donde se detallan las prácticas anteriormente mencionadas. Los

	<p>principios que guían esta materia son aquellos que permiten que el consumidor se sienta seguro, informado, que pueda decidir, que sea escuchado, que sea compensado, que pueda ser educado y que no se ponga en riesgo la salud propia ni la del entorno. También debe presentar la organización a través de sus operaciones de marketing, información objetiva; estar atento ante reclamaciones; velar por la protección de la información confiada y orientar al consumidor a que sea consciente de sus derechos y del aporte que puede dar a la organización.</p>
<p>Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad</p>	<p>Para un desarrollo sostenible se debe tener en cuenta la participación activa y el desarrollo de la comunidad, la organización por medio de prácticas socialmente responsables puede elevar el bienestar de su entorno con la creación de empleo y el desarrollo tecnológico. Si la organización tiene en cuenta los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU (ODM), puede aportar a dicho bienestar incluyendo apartados de las seis materias anteriormente mencionadas; con programas de educación, políticas que aseguren el cumplimiento de los Derechos Humanos, prácticas conscientes y en pro del medio ambiente, equidad de género como justicia en prácticas laborales entre otros. La organización debe promover la inclusión de las personas que la rodean, la educación y la cultura, el desarrollo de habilidades y a su vez de nuevo empleo, acceso a la tecnología, la salud, la inversión social entre otros asuntos para poder mostrar a la comunidad que es veraz la interiorización de la responsabilidad social dentro de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Norma Internacional ISO 26000

Estos serán los retos que el área de Sostenibilidad por medio del Grupo de Trabajo de Responsabilidad Social del FNA deberá integrar a la organización a la luz de sus particularidades y de las demandas de su entorno:

- Es recomendable que una persona de la Junta Directiva apoye los procesos de la unidad de RSE del Fondo Nacional del Ahorro, que siga las recomendaciones anteriormente descritas en la materia de Gobierno Organizacional
- Una política en donde los Derechos Humanos se respeten y puedan ser valorados, entendidos y aplicados por todas las partes que conforman la organización

- Prácticas justas en cuanto a las condiciones laborales, con una remuneración apropiada y en la que el trabajador sea visto con un factor importante y determinante, teniendo en cuenta su condición de ser social que merece desarrollar sus capacidades en un espacio digno y con un trato favorable.
- Prácticas que disminuyan el impacto en el medio ambiente y relaciones estrechas con los afiliados, proveedores y demás actores interesados que dentro de sus procesos tengan establecidas prácticas a favor del medio ambiente.
- Procesos y actividades que añadan valor a la División de Gestión Humana con el fin de beneficiar tanto a la empresa como al medio en el que se desenvuelve.
- Prácticas que respeten y respalden al consumidor financiero, puesto que para el caso del Fondo Nacional del Ahorro, además de ser su cliente, es su único proveedor de recursos financieros, ya que el FNA, a pesar de ser una Empresa Industrial y Comercial del Estado, no recibe transferencia de recursos del Gobierno central. Así que se debe siempre atender a su necesidad con prácticas socialmente responsables.
- Incluir a la comunidad en las diferentes actividades de responsabilidad social, fomentando la cultura del ahorro y promoviendo capacitaciones para el manejo adecuado de las finanzas familiares.

5.2. Descripción de unidades de RSE de dos Multinacionales que Operan en Colombia

Se llevaron a cabo dos estudios descriptivos de las áreas de Responsabilidad Social de dos grandes empresas: Pacific Rubiales y Helm Bank.

Pacific Rubiales fue seleccionada para estudio, pues fue una de las empresas ganadoras del Premio Nacional de Responsabilidad Social en el marco del segundo congreso de Ética y Responsabilidad Social organizado por la Fundación el Nogal a finales del 2012. Y Helm Bank fue seleccionada al ser una empresa del sector financiero que cuenta con área de Sostenibilidad. El propósito fue identificar las mejores prácticas en un modelo exitoso, y las particulares de la responsabilidad social en el sector en donde se desenvuelve el FNA.

Las variables que se definieron para esta descripción fueron: Evolución del área, Plataforma Estratégica, División del Trabajo y Coordinación del Trabajo. A continuación se resumen los principales hallazgos:

Tabla 2. Descripción de unidades de RSE de dos Multinacionales que operan en Colombia

Variable	Pacific Rubiales	Helm Bank
Evolución del área	<ul style="list-style-type: none"> - La evolución del área comenzó por los hechos ocurridos en Puerto Gaitán en el 2011, por conflictos laborales con los contratistas. - Al ver estos problemas la compañía fortalece el área de RSE y sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se crea el área de Sostenibilidad en Julio de 2011 debido al requisito de crear una nueva unidad de negocio para desarrollar la estrategia corporativa (visión 2020). - Tiene dos logotipos, uno donde muestra los 7 actores (Accionistas y Gobierno corporativo, Clientes, Colaboradores y sus familias, Proveedores, Comunidad, y los aliados estratégicos) y un segundo logo definido como voluntariado para enfocarse en salirse de lo cotidiano y promover el deseo de ayuda.
	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación asunto de RSE por medio de un código de conducta y de ética(Aplica a empleados, proveedores y contratistas) - Manejo de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Intervención de grupos de interés, asesoría de consultores externos y aliados estratégicos para la construcción y definición del área. - Se incorpora la Sostenibilidad Empresarial por medio del Mapa Corporativo y el Cuadro de

<p>Plataforma Estratégica</p>	<p>de RSE simultáneos, que se dividen en los diferentes grupos de interés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe un Comité de Sostenibilidad en la Junta Directiva y a nivel gerencial - Incentivos en forma de bonos ocasionales, repartidos a todos los empleados dentro de su salario. - Inversión de más de 20 millones de dólares en RSE. 	<p>Mando Integral o <i>Balance Score Card</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se incorpora la RSE como parte de la cadena de valor como proceso estratégico, acompañado de procesos de soporte y apoyo. - El Banco define tres pilares para sus proyectos: Profundización del negocio (proyectos que están involucrados en los productos y servicios ofrecidos por una entidad bancaria), Desarrollo social (Apoyo a temas de emprendimiento) y Desarrollo de cadena de valor (mejora en los procesos siendo eco-eficientes e involucrar a todos los participantes de la cadena). - La Junta Directiva interviene en revisiones semestrales del área de Sostenibilidad revisando los avances en lo corrido del año.
<p>División del Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se divide en dos áreas, una de Responsabilidad Social y otra de Sostenibilidad. - El área de RSE se divide en subunidades que a su vez se agrupan 	<ul style="list-style-type: none"> - El área de Sostenibilidad está agrupada por VP. Administrativa y Sostenibilidad, Gerencia de Sostenibilidad, Analista Senior y Analista Junior. - La VP Administrativa es la encargada de evaluar los resultados y generar

	<p>de acuerdo a los servicios prestados en las diferentes áreas geográficas</p> <ul style="list-style-type: none"> - La persona en estos cargos deben tener experiencia a nivel social y con comunidades indígenas. - Empresa de tipo orgánica pues posee flexibilidad para adaptarse a los cambio. 	<p>retroalimentación. La Gerente del área cumple funciones como evaluadora de iniciativas, recopila información y transforma resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los analistas se dedican a impulsar las iniciativas y apoyan a la gerencia del área en todo lo relacionado con los grupos de interés. El analista Senior tiene un mayor nivel de responsabilidades y el Junior tiene funciones más operativas.
<p>Coordinación del Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El área de Sostenibilidad involucra a los grupos de interés y la RSE se encarga de implementar proyectos en comunidades y gobierno local - Transparencia: Noticiero donde se publica toda la información de proyectos y temas de interés en la empresa. También se hacen foros y congresos para 	<p>1.1.1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transparencia: Reuniones con otros equipos de trabajo, otras áreas de negocio y Junta Directiva. - Certificaciones: GAE (Gestión Empresarial ambiental) y emplea la guía Global Reporting Initiative. Además está suscrito al Pacto global y al UNEP-FI. - Recursos: Para la comunicación entre miembros de la misma área utilizan teléfonos y computador. También uso de sistemas informáticos como el software

	<p>involucrar a los grupos de interés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificaciones de ISO 26000, ISO 14001 Y COMPEX. - Recursos: Herramienta tecnológica Synergy (monitorea flujo de trabajo de cada trabajador). 	<p>modulo SAP.</p>
--	--	--------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de los Trabajos de Grado (Nova Valcárcel, 2013) y (Rodríguez Pabón, 2012)

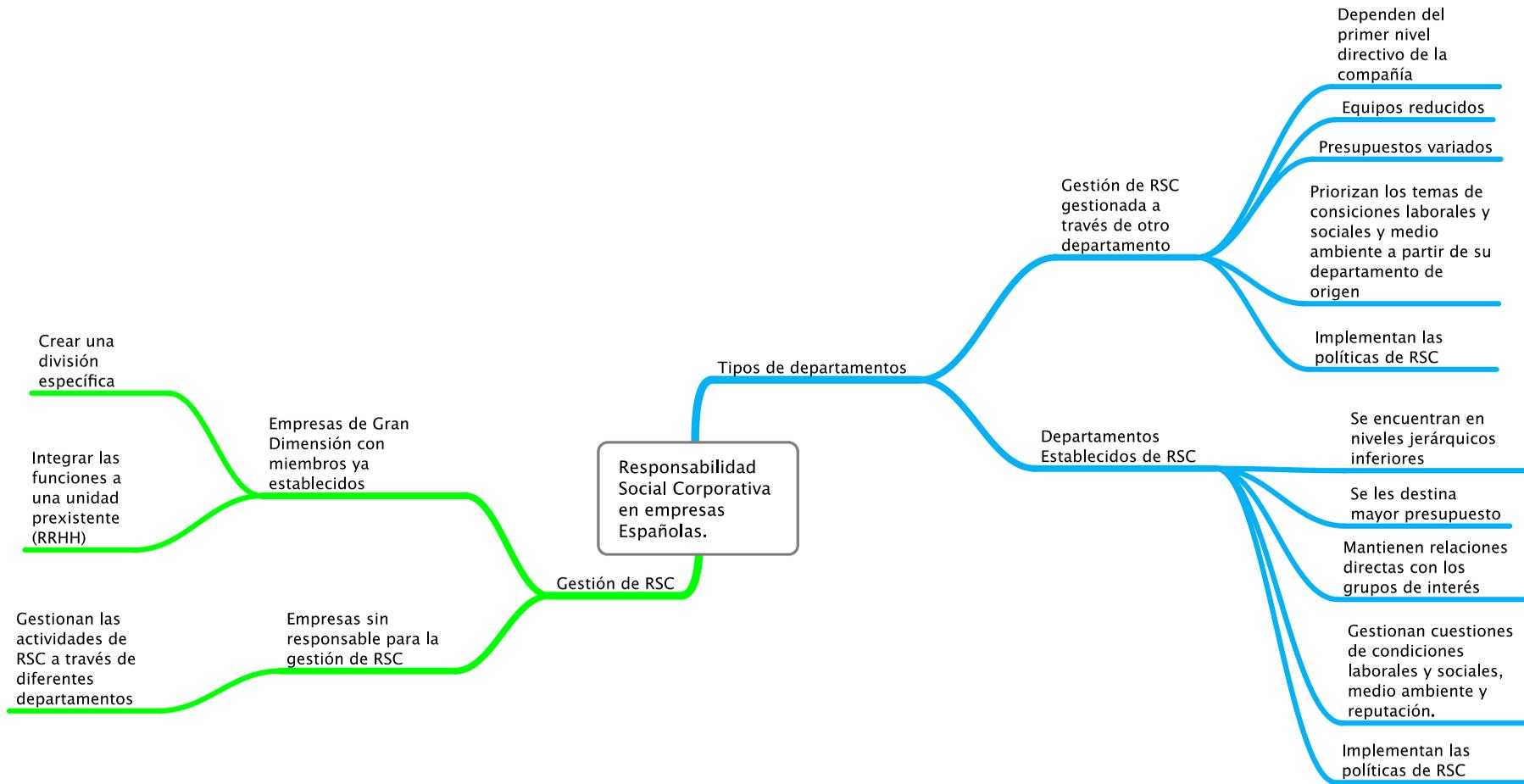
Como puede evidenciarse, las áreas de responsabilidad social de las empresas estudiadas son las encargadas de liderar los proyectos aprobados por los más altos órganos de decisión organizacional, interactuando con las áreas o unidades involucradas. Los resultados en Pacific, indican que la división del trabajo se realiza asignando determinado número de proyectos a cada integrante del área; y en el caso de Helm los proyectos son ejecutados por todo el equipo de manera simultánea. Los mecanismos de coordinación son similares, ya que llevan a cabo un trabajo de articulación con las áreas que deben involucrarse según la iniciativa.

Así el área de Sostenibilidad del FNA, debe pensarse de tal forma que se articule con el resto de la organización y sea apoyada en la asignación de responsabilidades por las unidades de decisión más importantes de la organización. Además de esto, en las dos organizaciones se tienen planes de comunicación con sus empleados y reuniones periódicas con los diferentes grupos de interés para revisar cómo se está llevando la gestión del área y para que se puedan dar los aportes necesarios desde las diferentes áreas de negocio. Esto también se implementaría para el FNA con círculos de calidad de los diferentes departamentos, además de socialización con los grupos de interés para fortalecer la relación de la organización con ellos.

5.3. Resultados de un estudio de estructuras de Responsabilidad Social en España

Con el fin de incorporar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial en el Fondo Nacional del Ahorro, se tuvo en cuenta el análisis de la estructura de RSE en diferentes empresas españolas, el cual se resume en la Gráfica 1.

Gráfica 1 Estructura Organizativa de RSE en Empresas Españolas



Fuente: Elaboración propia a partir del documento electrónico (Ayuso, 2009)

Habida cuenta que la propuesta de reestructuración de la planta de personal del FNA ya se encuentra prácticamente aprobada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, instancia del Gobierno encargada de las modificaciones de las estructuras organizacionales de las entidades estatales, se propone crear por medio de una Resolución de la Presidencia del FNA, un Grupo de Trabajo, dependiente de la División de Gestión Humana de la entidad para que a través de ese Grupo se dé inicio a todo el programa de implementación del concepto de RSE al interior del FNA.

En cuanto a los recursos destinados a la unidad surge una pregunta fundamental y es ¿cuánto presupuesto destinará el Fondo para la creación, implementación y el desarrollo de las actividades de la nueva unidad? También se debe tener en cuenta que las personas que trabajen en el nuevo Grupo, además de conocer los procesos internos que se llevan a cabo en la organización, deben conocer a los grupos de interés de la organización y mantener o mejorar la relación con los mismos. Así que, a partir de las conclusiones del estudio de las empresas españolas, el Fondo Nacional del Ahorro pueda orientarse para tomar una de las principales decisiones que es crear una nueva área a la cual se le destinarán más recursos pero a su vez podrá implementar en las diferentes áreas de la organización procesos de RSE.

5.4. Estudio de estructuras de Responsabilidad Social de dos grandes multinacionales

Tabla 3. Estructura de RSE en ABB y SKANSKA

ABB	SKANSKA
<p>Generalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene como gran objetivo de sostenibilidad, la eficiencia en los procesos, pero con un menor impacto en el medio ambiente. • Tienen una estructura organizacional centralizada, en donde se presenta cierta jerarquía, además de la importancia del conocimiento. • Todo reporte tanto de sostenibilidad como de otro departamento se realiza a nivel central. • Cuenta con un grupo de apoyo a la sostenibilidad de la empresa, encargados de desarrollar herramientas que permitan la eficiencia a nivel de sostenibilidad. • El área de Sostenibilidad es una sola para toda la empresa, mas no una por división, y deben dar resultados a la gerencia. • Se rigen por medio de procesos estandarizados y un código de conducta general. <p>Factores de Éxito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser una empresa en el top ranking de BiE, entre otros, premios. • Trabajo y reuniones en equipos multifuncionales, que aumentan la eficiencia. • Sus proveedores preferiblemente deben ser certificados por las normas ISO 14001, AS 8000 y OHSAS 18001 	<p>Generalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desde 2002 la empresa se comprometió con el tema de sostenibilidad. • Tienen una estructura organizacional descentralizada, en donde su organización depende del tipo de proyecto, por lo cual está en constante cambio. • Los directivos no tienen poder absoluto a la hora de tomar decisiones. • Desarrollan la sostenibilidad en una triple línea, económica, social y ambiental. • El equipo de sostenibilidad tiene dos funciones fundamentales: asegurar a los directivos que problemas existen y mantenerlos bajo control; y un buen desarrollo de la voluntad y reglas de trabajo. • Su equipo de sostenibilidad se encuentra en la cabeza de la cadena y está compuesta por 4 directores, y los cuales tienen empleados de apoyo, para el cumplimiento de las estrategias. • Se rigen por un código de conducta y la teoría de los 5 Zeros, en donde cada empleado o división debe cumplir las 5 metas de esta teoría. <p>Factores de Éxito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso a la sostenibilidad que le ha permitido ganar premios como el “Latin American Safety Award”,

<ul style="list-style-type: none"> • Se interesan por la responsabilidad y sostenibilidad no solo de la empresa sino del sector externo. • Ven la sostenibilidad como un proceso integrado a la empresa, mas no como un agregado. • Todos los empleados tienen el derecho para exponer sus puntos de vista, qué está mal y qué mejorar. • Capacitación constante a sus empleados y la oportunidad de utilizar herramientas que eduquen al empleado sobre sostenibilidad. 	<p>entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio la forma de ver el mercado de la construcción, siendo este mercado eficiente y ecológico. • Capacitan a sus empleados en innovación ambiental por lo menos dos veces al año. • Incluyen en las reuniones a todo empleado con poder de decisión para de esta manera toda la empresa esté al tanto de los conceptos de sostenibilidad. • Pasión, compromiso y calidad en el desarrollo de cada uno de los productos.
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la Tesis de Maestría (Adestam, Gunnmo , & Dalzotto Cinzia, 2008)

Se hace evidente como estas dos empresas multinacionales extranjeras además de ser empresas con un gran volumen de empleados, han sido exitosas a la hora de implementar un programa de Responsabilidad Social, o como es llamado por estas de Sostenibilidad. Uno de los factores más importantes que se destacan en las dos empresas es la voluntad, pues el desarrollo de la sostenibilidad en ambas empresas está basado más que en una obligación en la voluntad propia de la empresa por progresar teniendo en cuenta principalmente el medio ambiente.

La voluntad se ve reflejada en los actos de ambas empresas, por ejemplo, para Skanska es importante la construcción de sus proyectos con el fin de calificar a la nominación de *EU Green Building*, o incluso en ir más allá de lo que el gobierno tiene como norma, como lo hizo en Noruega en la construcción de una autopista teniendo en cuenta el medio ambiente. Por parte ABB, su voluntad se refleja en la utilización de un bus que además de llevar a sus empleados al trabajo, es utilizado como bus escolar para niños.

Además de la voluntad por mejorar, las dos empresas le dan una gran importancia a la preservación del medio ambiente, es por esto que sus comités o departamentos de Responsabilidad Social tienen como objetivo principal mejorar sus procesos teniendo en cuenta que afecten en menor magnitud al medio ambiente. Para poder lograr esto es necesario manejar aspectos externos, como lo son los proveedores, a los cuales ABB les exige la no utilización de algunos materiales e incluso les da preferencia a aquellas

empresas que se encuentren certificadas por ISO 14001, AS 8000, o incluso las OHSAS 18001.

Otro aspecto importante que implementan estas dos empresas es el código de conducta, código que le permite a toda la empresa mejorar a nivel interno, y responder a las necesidades tanto del mercado como de la empresa, pues mientras todos los empleados se encuentren regidos por este código, y tengan los mismos objetivos la empresa tendrá mayor eficiencia. Junto a la eficiencia se encuentra la práctica y los valores de los empleados, en este sentido Skanska tiene claro sus objetivos con la implementación de los 5 Zeros, en donde dos de los más importantes son Zero perdidas en la realización de un proyecto y Zero accidentes en el mismo. (Ayuso, 2009)Pág. 85.

Todos estos aspectos pueden ser de gran ayuda en la implementación de la estructura organizacional para el Fondo Nacional del Ahorro, pues aunque es una empresa no con gran cantidad de empleados como estas dos multinacionales, de igual manera necesita una guía de Responsabilidad Social para así mejorar la calidad de vida no solo de los trabajadores, buscando la unificación de beneficios labores a los diferentes tipos de empleados con que cuenta la organización (de Planta, en Misión y en tercerización) y a los afiliados o Consumidores Financieros, como oficialmente se denominan a los Ahorradores por Cesantías o por Ahorro Voluntario Contractual; y por supuesto a los proveedores de bienes y servicios de la entidad y a los colombianos en general, para seguir construyendo sociedad.

Si el FNA decide implementar un código de conducta en el cual se hagan evidentes de manera especial los valores y competencias de los empleados, tendrán un mejor desempeño por parte de los empleados, pues todos ellos se sentirán trabajando a un mismo nivel y con la misma exigencia, a su vez aumentará la confianza por parte de los clientes, los cuales tendrán una razón más para confiar sus Cesantías o su Ahorro voluntario en la empresa.

Aunque el FNA no sea un empresa de producción a nivel industrial, debe tener en cuenta el medio ambiente, por lo cual es de gran importancia que el nuevo Grupo de Trabajo de RSE, analice cómo la empresa apoyara la preservación del medio ambiente., y no simplemente por la obligación de ayudar, sino como se dijo anteriormente por medio de la voluntad de sus integrantes.

La misión principal del FNA es brindar la financiación de sus Afiliados para que ellos y sus familias tengan acceso a la educación y que puedan contar con una vivienda propia.

Pero en la nueva Administración de la Entidad se ha entendido que la Responsabilidad Social en la organización, va más allá de administrar en forma eficiente los recursos de los afiliados y de realizar de manera adecuada, responsable y con los menores riesgos, las colocaciones en sus dos principales productos (Vivienda y Educación); sino que además,

debe orientar a los usuarios beneficiados con la financiación de su vivienda, para que en los proyectos en los cuales ellos deseen adquirirla, éstos cumplan con lo establecido en los cinco (5) sellos de calidad que se han diseñado desde el área de Vivienda del Fondo; y que permitirán, identificar características técnicas de los terrenos y edificaciones, además que aspectos jurídicos, medioambientales, de conectividad y de convivencia de esos proyectos, que beneficiaran grandemente a sus nuevos propietarios

Para ambas empresas es importante las reuniones entre departamentos, en busca de la comunicación de objetivos y estrategias entre toda la empresa, gracias a esto las empresas han obtenido mejoras, pues se toman decisiones en conjunto. El FNA podrá tener un mejor ambiente organizacional si implementa reuniones frecuentes para así analizar el estado de la empresa, no solamente económico, sino también a nivel social y ambiental. De esta manera toda la cadena organizacional de la empresa tendrá conocimiento de que sucede en la entidad y se evitarán conflictos entre las áreas estratégicas y misionales.

5.5. Guía para el diseño de estructura de Responsabilidad Social desarrollada por la organización internacional “Business for Social Responsibility”

El documento *Designing a CSR Structure* (Business for Social Responsibility, 2002) plantea 9 pasos para la implementación de un departamento de RSE

Tabla 4. Pasos para la estructuración del departamento de RSE y su implicación en el FNA

Paso	Implicación para el FNA
1. Analizar las motivaciones internas y externas que orientan a la compañía a incluir procesos socialmente responsables, como motivaciones estratégicas, adaptar los nuevos cambios de la empresa a través de prácticas de RSE o integrar los diferentes departamentos de la compañía.	Al contar con cerca del 70% de los trabajadores contratados, con una empresa de Servicios Temporales, el FNA debe tener en cuenta si aquella empresa con la que complementa sus procesos está interesada en aplicar procesos de Responsabilidad Social. También en cuanto a las motivaciones y en concordancia con la misión de generar cultura de ahorro, el Fondo puede a través de estas prácticas, capacitar, ayudar y ser parte del bienestar de la sociedad.
2. A través de fuentes tanto internas como externas, identificar herramientas claves que permitan la implementación de prácticas de RSE.	El FNA puede implementar prácticas de RSE al involucrarse en proyectos que permita que más colombianos sean educados y tengan acceso a la financiación para obtener vivienda, aparte de sus procesos regulares que buscan los mismo objetivos, como capacitaciones destinadas a disminuir el porcentaje de personas que no

	tienen acceso a la educación o no tienen vivienda propia.
3. A través de la identificación y evaluación de los grupos de interés, valorar las relaciones entre ellos.	Uno de los grupos de interés, más relevantes del FNA es el grupo de afiliados, quienes a su vez son los proveedores únicos de recursos financieros del Fondo. Así que mantener una buena relación permite motivarlos a que junto con la organización se desarrollen procesos de RSE. Dentro de los otros involucrados en la organización se encuentran los trabajadores, los proveedores de bienes y servicios y el entorno.
4. Identificar aquellos procesos y departamentos que involucren en sus tareas diarias actividades de responsabilidad social.	El FNA dentro de las actividades realizadas en los diferentes áreas, debe identificar los procesos que tienen un impacto en el entorno, al igual debe identificar los procesos realizados por las empresas proveedoras, puesto que sería conveniente involucrarlas en el proceso de diseño de la estructura organizativa de RSE, particularmente a la empresa encargada de proveer el servicio de personal en misión
5. Análisis del sistema y la cultura empresarial.	Al igual que en el punto anterior, la entidad no sólo debe analizar la cultura interna de la empresa, sino que debe identificar que obstáculos pueden presentarse en la implementación de prácticas socialmente responsables, teniendo en cuenta aquellos procesos desarrollados por colaboradores externos (casas de cobranzas, abogados externos y agentes evaluadores, entre otros)
6. Diseñar una estructura apropiada de RSE	Al tener el FNA una implicación social dentro de la búsqueda de cumplir con su misión, la implantación de un sistema de RSE facilita y permite la consecución de la misma.
	EL FNA a la luz del cuadro de organización de RSE debería contemplar la posibilidad de lograr la participación de un miembro de la Junta Directiva en el nuevo Grupo de Trabajo que se involucre en el desarrollo de las actividades de RSE, un <i>Senior</i> (Jefe) centralizado que sea el

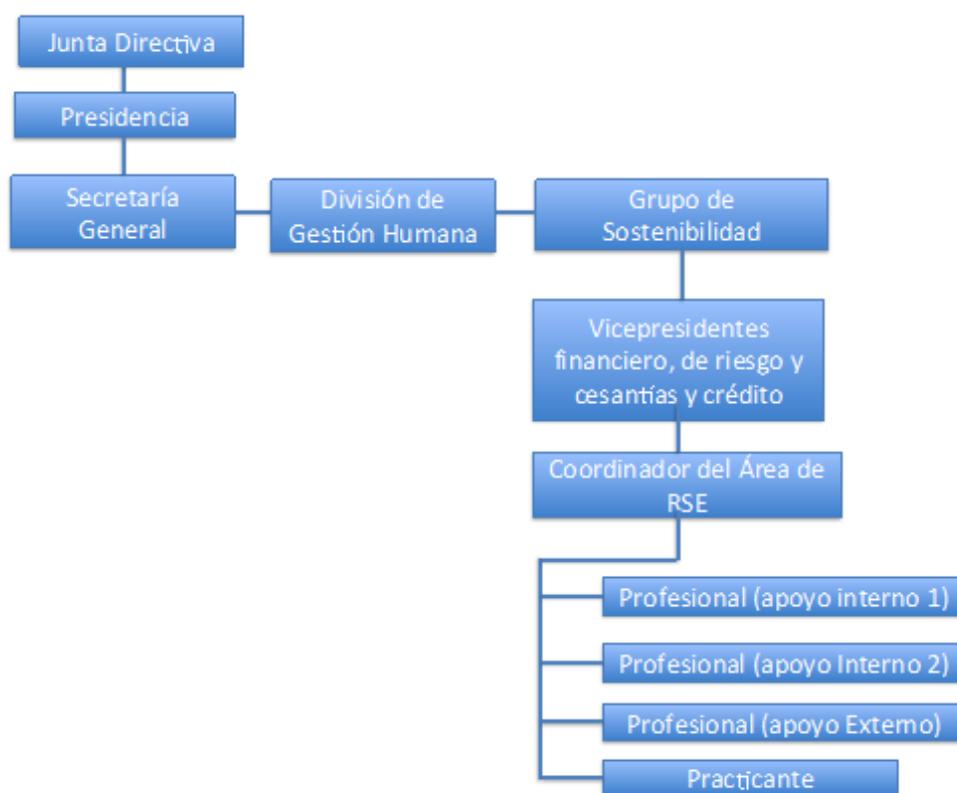
7. Desarrollar un plan de personal efectivo	responsable de la estrategia, el diseño, desarrollo e implementación de las actividades de RSE. Un equipo de trabajo desplegado en las diferentes áreas de la entidad, realizando actividades de Responsabilidad Social tanto internas como externas.
8. Crear una estructura para la interacción de funciones cruzadas	Para llevar a cabo este paso, el FNA debe identificar las áreas funcionales donde se pueden implementar prácticas de RSE que principalmente sean desarrolladas por la organización y después de haber establecido un mecanismo para la interacción de dichas actividades, intentar relacionarlas con los procesos realizados por agentes externos.
9. Evaluar el proceso del presupuesto y la asignación de recursos	El FNA al ser una entidad estatal (Empresa Industrial y Comercial del Estado), debe tener en cuenta la implicación de no adoptar prácticas de RSE. Se deben tener en cuenta los beneficios y el aporte al desarrollo de la misión y la visión empresarial que trae consigo el diseño y la implementación de una estructura de Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de (Business for Social Responsibility, 2002)

6. Estructura Organizacional propuesta para el Grupo de Sostenibilidad del Fondo Nacional del Ahorro

En el primer semestre de 2013, con base en la fundamentación teórica anteriormente descrita y teniendo en cuenta la implementación y estructura de Responsabilidad Social de dos empresas Colombianas (Pacific Rubiales y Helm Bank) y dos empresas extranjeras (ABB y SKANSKA), se propone que para implementar procesos de RSE, el FNA establezca un Grupo de Trabajo de Sostenibilidad a través del cual se desarrollen actividades que soporten el impacto de las decisiones tomadas por la entidad y que impactan el entorno en el que se encuentra, involucrando a colaboradores, proveedores, clientes y a la sociedad en general. Por lo anterior, dicho grupo debe estar bajo la dirección de la División de Gestión Humana para así desarrollar prácticas socialmente responsables, que en un futuro se convertirán en políticas de sostenibilidad para la organización y así pueda establecerse un Grupo de Sostenibilidad que opere estratégicamente con proyectos de RSE y bajo la dirección de la Secretaría General se encamine a la entidad a acreditarse y ser reconocida como una organización socialmente responsable.

Gráfica 2. Grupo de Sostenibilidad en el Organigrama del FNA



Fuente: Elaboración propia a partir del Organigrama Oficial del Fondo Nacional del Ahorro

La estructura organizacional del Grupo de Trabajo de Sostenibilidad del Fondo Nacional del Ahorro debe seguir una estructura funcional en donde las diferentes áreas de la compañía tengan en cuenta la continuidad de aquellas actividades que se llevan a cabo actualmente y que operan dentro de los lineamientos de Responsabilidad Social descritos en el estándar ISO 26000 y que impactan a la empresa internamente y al entorno en el que se desarrolla la entidad. Así, cada uno de los trabajadores tendrá en cuenta dentro de sus tareas diarias las recomendaciones del Grupo de Sostenibilidad de la organización. A su vez, se describirán más adelante, diferentes opciones de actividades que impulsará el Grupo dentro de la organización, con el fin de desarrollar tareas relacionadas con las 7 materias de los lineamientos de la ISO 26000

La guía para el diseño de estructuras de RSE, establece que la nueva área a crear debería en lo posible estar integrada por un miembro de la Junta Directiva, el Coordinador del Grupo de Trabajo, y una persona de apoyo para las diferentes actividades que se realizarán tanto internamente como en el entorno de la organización. De la misma forma, fruto de la investigación hecha en empresas colombianas, se recomienda la creación de un Comité de Sostenibilidad:

6.1. Comité de Sostenibilidad

Integrado por el nivel Directivo de la organización (Presidente o su delegado, Secretaria General, Oficina Comercial y de Mercadeo; y los 3 Vicepresidentes del Fondo Nacional del Ahorro (Financiero, Riesgo y Crédito y Cesantías). El Coordinador del Grupo de Trabajo de Sostenibilidad participará con voz, pero sin voto y tendrá como función dentro del mismo, la elaboración y lectura de las actas y hacer seguimiento a las decisiones adoptadas por el Comité

Este Comité tendrá la función de discutir y aprobar los proyectos que en materia de Responsabilidad Social sean presentados a la Junta Directiva del Fondo. De la misma forma una vez aprobados los proyectos, serán entregados al Coordinador del Grupo de Trabajo de Sostenibilidad; quien se encargará de asignar las responsabilidades necesarias para la ejecución de los proyectos de acuerdo a la naturaleza de los mismos.

6.2. Grupo de Trabajo de Sostenibilidad

El equipo de trabajo contará con un Coordinador y 3 Profesionales encargados de promover y desarrollar actividades de Responsabilidad Social en la organización y en el entorno. Igualmente, como apoyo, se incluirá dentro del Grupo de Sostenibilidad un practicante que realice funciones de soporte y ayuda al Coordinador del Grupo y a los Profesionales allí vinculados.

6.2.1. Descripción y perfil de cargos:

A continuación se realizará la descripción y perfil de cada uno de los cargos propuestos para el área de Sostenibilidad según la guía para establecer o ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales de la función pública.

Identificación: Nivel Directivo

Denominación del Empleo: Coordinador de Grupo de Trabajo

Código: 780

No de Cargos: 1

Dependencia: Área de Sostenibilidad

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe División de Gestión Humana, o a quien éste designe.

Propósito Principal

Será el responsable de la estrategia, diseño, desarrollo e implementación de las actividades de RSE.

Descripción de Funciones Esenciales

- Será el encargado de liderar el Grupo de Trabajo de Sostenibilidad y quien diseñará las estrategias a desarrollar para que el FNA sea un ente económico que responda socialmente con sus grupos de interés y sus obligaciones medioambientales.
- Quien desempeñe este cargo será el responsable de todas las actividades que lleve a cabo el Grupo.
- La persona que desempeñe el cargo deberá ser un líder tanto para el Grupo, como para las actividades que se desarrollen, teniendo una actitud crítica frente a las decisiones a tomar.
- Ser generador de nuevas oportunidades para el crecimiento de la RSE dentro del Fondo Nacional del Ahorro.
- Ser innovador para generar prácticas que den valor añadido a la organización y que facilite la resolución de problemas
- Evaluar y mejorar el desarrollo de las actividades dentro del equipo de trabajo.
- Será el único autorizado para informar y dar cuenta del desempeño del Grupo a la Jefatura de la División de Gestión Humana.
- Se encargará de desarrollar las materias de Gobierno Organizacional y Derechos Humanos de acuerdo a los 7 retos de la ISO26000.

Conocimientos Básicos o Esenciales

- Funciones y estructura de la entidad
- Manejo de las herramientas de Office
- Manejo del sistema de información institucional, Intranet
- Técnicas de Comunicación
- Información sobre procesos de Responsabilidad Social
- Conocimiento de los estándares de Responsabilidad Social vigentes.
- Conocimientos en Planeación Estratégica.
- Conocimiento de Normatividad Legal y Administrativa.

Requisitos de estudio y experiencia

Título de formación universitaria o profesional en: Economía ó Administración de Empresas.

Treinta y seis(36) meses de experiencia laboral relacionada.

Identificación: Nivel Profesional

Denominación del Empleo: Profesional de apoyo

Código: 105

No de Cargos: 3

Dependencia: Área de Sostenibilidad

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe del Grupo de Trabajo

Propósito Principal

Será quien analice y proponga soluciones socialmente responsables para los procesos operativos y administrativos de la empresa. Será el encargado del Grupo de Trabajo, incluirá la interacción con las áreas de Gestión Humana, Secretaría General, División de Desarrollo Organizacional y el Comité de Sostenibilidad.

Descripción de Funciones Esenciales

- Participar en las reuniones de su Grupo de Trabajo; y promover prácticas que tengan un efecto positivo en esta área.
- Realizar estudios e investigación de la viabilidad de nuevos proyectos y oportunidades para la entidad.
- Realizar monitoreo y control de las actividades propuestas en las diferentes unidades a cargo.
- Evaluar los procesos internos de acuerdo con los resultados esperados para los mismos.
- Realizar informes o reportes al final de cada mes donde se indique el avance de los proyectos en las diferentes áreas.
- Se encargará de desarrollar las materias de Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Prácticas Justas de Operación y Asuntos de Consumidores de acuerdo a los 7 retos de la ISO26000.

Conocimientos Básicos o Esenciales

- Funciones o Estructura de la entidad
- Manejo de las herramientas de Office
- Técnicas de Comunicación
- Información sobre procesos de Responsabilidad Social
- Conocimiento de los estándares de Responsabilidad Social vigentes.

- Conocimiento de las áreas de: Secretaría General, la Oficina de Control Interno, la Oficina de Informática, la Oficina Jurídica, la Oficina de Planeación, la División de Desarrollo Organizacional y la División de Gestión Humana.

Requisitos de estudio y experiencia

Título de formación universitaria o profesional en: Economía ó Administración de Empresas.

Veinticuatro(24) meses de experiencia laboral relacionada.

Identificación: Nivel Asesor

Denominación del Empleo: Profesional de Apoyo

Código: 105

No de Cargos: 3

Dependencia: Grupo de Trabajo de Sostenibilidad

Cargo del Jefe Inmediato: Jefe del Grupo de Sostenibilidad

Propósito Principal

Será quien analice y proponga soluciones socialmente responsables para los procesos operativos y administrativos de la empresa. Será el Profesional de apoyo y enlace en la Oficina Comercial y de Mercadeo.

Descripción de Funciones Esenciales

- Participar en las reuniones asignadas en Oficina asignada y promover prácticas que tengan un efecto positivo en la misma.
- Realizar estudios e investigación de la viabilidad de nuevos proyectos y oportunidades para la entidad.
- Realizar monitoreo y control de las actividades propuestas en los diferentes unidades a cargo.
- Evaluar los procesos internos de acuerdo con los resultados esperados para los mismos.
- Realizar informes o reportes al final de cada mes donde se indique el avance de los proyectos en las diferentes áreas.
- Se encargará de desarrollar las materias de Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Prácticas Justas de Operación y Asuntos de Consumidores de acuerdo a los 7 retos de la ISO26000.

Conocimientos Básicos o Esenciales

- Funciones o Estructura de la entidad
- Manejo de las herramientas de Office
- Manejo del sistema de información institucional
- Técnicas de Comunicación
- Información sobre procesos de Responsabilidad Social
- Conocimiento de las normas de Responsabilidad social vigentes.

- Conocimientos de la Oficina Comercial y de Mercado, además de estar informado sobre los procesos de la Vicepresidencia Financiera, de Riesgos; y de Cesantías y Crédito.

Requisitos de estudio y experiencia

Título de formación universitaria o profesional en: Economía ó Administración de Empresas

Veinticuatro(24) meses de experiencia laboral relacionada

Identificación Nivel Asesor II

Denominación del Empleo: Profesional de Apoyo

Código: 105

No de Cargos: 3

Dependencia: Grupo de Trabajo de Sostenibilidad

Cargo del Jefe Inmediato: Coordinador del Grupo de Trabajo

Propósito Principal

Se encargará de la identificación de fundaciones y agrupaciones en general, que se encuentren realizando tareas en el entorno del Fondo Nacional del Ahorro, en los Puntos de Atención en Bogotá y en los de las diferentes ciudades del país en donde tenga operaciones el FNA, y en las que éste pueda hacer un aporte significativo, es decir que procurará conocer el entorno inmediato con sus necesidades, identificando y priorizando los lugares en donde se puedan hacer contribuciones.

Descripción de Funciones Esenciales

- Promover prácticas que tengan un efecto positivo en el entorno del Fondo Nacional del Ahorro.
- Informarse acerca de las necesidades de los Afiliados y sugerencias que puedan tener para el área.
- Realizar estudios e investigación de la viabilidad de nuevos proyectos y oportunidades para la entidad.
- Realizar monitoreo y control de las actividades en los diferentes centros a los que este vinculados a la entidad.
- Evaluar los procesos internos de acuerdo con los resultados esperados para los mismos.
- Realizar informes o reportes al final de cada mes donde se indique el avance de los proyectos con las diferentes organizaciones externas que se está trabajando.
- Se encargará de desarrollar las materias de Medio Ambiente y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad de acuerdo a los 7 retos de la ISO26000.

Conocimientos Básicos o Esenciales

- Funciones o Estructura de la entidad
- Manejo de las herramientas de Office
- Manejo del sistema de información institucional

- Técnicas de Comunicación
- Información sobre procesos de Responsabilidad Social
- Conocimiento de las normas de Responsabilidad Social vigentes.

Requisitos de estudio y experiencia

Título de formación universitaria o profesional en: Economía, Administración de Empresas, Comunicación Social o Trabajo Social.

Veinticuatro(24) meses de experiencia laboral relacionada.

Identificación: Nivel Auxiliar

Denominación del Empleo: Practicante Universitario

Código: 407

No de Cargos: 1

Dependencia: Grupo de Sostenibilidad

Cargo del Jefe Inmediato: Coordinador Grupo de Trabajo

Propósito Principal

Se encargará de ser un apoyo para los asesores, generando información valiosa y facilitando las operaciones dentro del área de Sostenibilidad.

Descripción de Funciones Esenciales

- Informarse acerca de las necesidades de los de las diferentes áreas con las que se relaciona el Grupo de Trabajo.
- Organizar y clasificar la información del Grupo de Trabajo y llevar un seguimiento de los proyectos que se están desarrollando.
- Realizar estudios e investigación de la viabilidad de nuevos proyectos y oportunidades para la entidad.
- Llevar una agenda donde se evidencie el estado de los proyectos del área.
- Realizar informes o reportes al final de cada mes donde se indique el avance de los proyectos en las diferentes áreas.
- Se encargará de colaborar con los Profesionales de Apoyo en el desarrollo de las Prácticas Justas de Operación de acuerdo a los 7 retos de la ISO26000.
- Apoyar al Coordinador del Grupo de Trabajo en las reuniones del Comité de Sostenibilidad y demás reuniones que se realicen con las distintas áreas misionales; y levantar actas de cada una de esas reuniones y realizar el seguimiento a las tareas y compromisos acordados en las mismas

Conocimientos Básicos o Esenciales

- Funciones o Estructura de la entidad
- Manejo de las herramientas de Office
- Técnicas de Comunicación
- Información sobre procesos de Responsabilidad Social

Requisitos de estudio y experiencia

Título de formación Secundaria

Practicante universitario que debe estar como mínimo en séptimo(7) semestre de Economía, Administración de Empresas, Comunicación Social ó Logística.

Por lo anterior se propone que el nuevo Grupo de Trabajo de Sostenibilidad del Fondo Nacional del Ahorro este conformada por 4 colaboradores que tengan conocimiento suficiente de los procesos de la compañía y estén interesados en hacer de la misma una entidad socialmente responsable.

6.3. Procesos del Área de Sostenibilidad

Así como la descripción de los cargos es de vital importancia, la descripción de los procesos del área es un factor fundamental a la hora de establecer cambios organizacionales. Es por esto, que en coordinación con la División de Desarrollo Organizacional del FNA, se deben establecer procesos básicos que deberán ser realizados por el Grupo de Trabajo con el fin de lograr los objetivos propuestos. Así que se propone que el área lleve a cabo 4 procesos fundamentales: Diagnóstico, Propuesta, Ejecución y Control.

6.3.1. Diagnóstico

En la fase de diagnóstico, el Grupo de Trabajo de Sostenibilidad debe determinar la relación que tienen las actividades que actualmente realiza el Fondo Nacional del Ahorro con las siete materias fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial, planteada en la norma ISO26000 para que con una serie de actividades concretas de RSE se incorpore el concepto de Responsabilidad Social en la Entidad. Por ello, en la Tabla 5 se reconocen algunas acciones de RSE en la entidad y se realiza una propuesta de cómo continuar el desarrollo de cada materia, teniendo en cuenta las funciones descritas anteriormente de los miembros del Grupo de Trabajo de Sostenibilidad.

Esta fase a su vez es oportuna para la identificación de los principales Grupos de Interés que impacta el Fondo Nacional del Ahorro con sus decisiones y actividades, determinando canales de comunicación y relación que permitan conocer las necesidades de los Stakeholders en cuanto a acciones de socialmente responsables y así incluir el trabajo con los Grupos de Interés dentro de las actividades del Grupo de Trabajo de Sostenibilidad del FNA.

Tabla 5. Propuesta para el Desarrollo de la Materias Fundamentales de la RSE en el Fondo Nacional del Ahorro.

Materia	Diagnóstico Actual	Propuesta	Encargado
Gobierno Organizacional	Tres de los miembros de la Junta Directiva son los representantes de las tres grandes organizaciones del gremio de trabajadores. Los demás integrantes de la Junta representantes o delegados de diferentes grupos de interés como Ministerios, Cajas de Compensación, la Cámara Colombiana de Construcción y un Representante de la Asociación de Universidades; lo cual refleja un alto compromiso de los directivos al involucrarse en procesos de Responsabilidad Social dentro de la empresa y en el contexto en el que se desarrolla la organización	Que sean los mismos miembros de la Junta quienes impulsen y aprueben los diferentes proyectos que espera realizar el equipo de Sostenibilidad teniendo en cuenta que no sólo será un beneficio para la organización sino que motivará a los colaboradores y en ese orden de ideas serán más productivos.	Coordinador del Grupo de Trabajo
Derechos Humanos	Dentro del código de conducta, ética y buen gobierno del Fondo Nacional del Ahorro está incluida una directriz para la gestión ética donde la organización está comprometida con darle el lugar que corresponde a sus colaboradores como seres humanos que sin importar sus condiciones políticas, económicas o sociales.	En cuanto a la igualdad de condiciones laborales, sin importar las diferentes formas de vinculación laboral, el FNA debería incluir dentro de su equipo de trabajadores a personas con alguna discapacidad física pero que tengan la posibilidad de desarrollar tareas o labores dentro de la organización y de esta manera poner en práctica las políticas de buen gobierno con respecto a la prestación	Coordinador y profesional de apoyo interno

		de servicios de manera imparcial y obrar sin privilegiar o discriminar a las personas que sean vinculadas a la entidad.	
Prácticas Laborales	El FNA en la División de gestión Humana, ha conformado diferentes comités que buscan mantener y mejorar un buen ambiente laboral como el comité de capacitación, el comité de bienestar social y el comité de convivencia laboral. Estos comités han desarrollado diferentes actividades de formación, mejora en la calidad de vida del trabajador como la implementación de rutas para el traslado desde la sede de la entidad y hacia los lugares de residencia de los trabajadores. De igual manera se logró la adecuación de una cafetería, en la cual se vende subsidiado el almuerzo a los trabajadores.	Para contribuir con el desarrollo profesional de los colaboradores, a la luz de la misión empresarial y teniendo en cuenta que son los colaboradores quienes representan a la organización en el contexto en que se desenvuelven, se proponen cátedras de administración de finanzas personales que fomenten la cultura del ahorro entre sus trabajadores y sus familias. Teniendo en cuenta el referente de implementación de prácticas de RSE en la cadena de valor del Helm Bank, se propone que el Fondo efectúe actividades de RSE en los procesos operativos como establecer oficinas en poblaciones periféricas y así atender a la población más vulnerable.	Profesional de apoyo interno
Medio Ambiente	Las directrices frente al medio ambiente del código de conducta, ética y buen gobierno del FNA orientan a los miembros de la organización a desarrollar sus actividades con el debido respeto por la protección del medio ambiente, asumiendo una postura de consumo	Teniendo en cuenta que la organización para diferentes procesos operativos, realiza un proceso de subcontratación, se plantea que las empresas externas con las que el FNA tiene relaciones de contratación, sean empresas comprometidas con prácticas	Profesional de apoyo externo

	<p>consciente y ahorrativo de los recursos no renovables.</p> <p>Es así como se viene trabajando intensamente en la campaña de “Cero papel”; y en la de reciclar las basuras que salen diariamente de las distintas dependencias.</p>	<p>que beneficien el medio ambiente y de este modo poder implementar normativas ambientales y ser certificados como una empresa que cumple con los estándares internacionales de protección al medio ambiente. Así que las constructoras o entidades con las que el Fondo tenga algún convenio, pueda trabajar bajo los estándares de la ISO 14000 o la norma AS 8000 y la norma OHSAS 18001</p> <p>-Se propone para el FNA suscribirse a la UNEP-FI, el cual es un programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente en conjunto con el sector financiero el cual busca promover las prácticas ambientales para este sector.</p>	
<p>Prácticas Justas de Operación</p>	<p>El comité de Gobierno en Línea y Anti trámites del FNA y las directrices de las políticas contra el lavado de activos y financiación del terrorismo, han ido adaptando políticas de anticorrupción y anti trámite que no incluye sólo a los trabajadores de planta sino que abarca incluso a las entidades con las cuales se tienen relaciones de contratación</p>	<p>Establecer políticas que implementen procesos de anticorrupción y anti trámite en busca de la eficiencia operacional y que los colaboradores tengan un comportamiento ético, así que el equipo de Sostenibilidad tendrá en cuenta liderar proyectos o capacitaciones de formación de ética en las actividades laborales. Es importante que por medio de actividades de RSE, se motive a los colaboradores a desarrollar sus labores a la luz</p>	<p>Profesional de apoyo interno y Practicante</p>

		de los valores de la entidad como la confianza, el cumplimiento y la integridad y así poder ser una entidad comprometida con la eficiencia.	
Asuntos de Consumidores	Tal como se ha mencionado antes, el principal grupo de interés de la organización son sus afiliados pues además de ser el grupo objetivo a quien se prestan servicio financiero, son los proveedores de los recursos financieros para desarrollar las operaciones. Por ello las prácticas de atención al cliente eficiente, que procesa quejas, reclamos, trámites de derechos y demás son relevantes para la organización; y es así como el área de PQRs (Peticiónes, Quejas y Reclamos) adelanta acciones diarias para responder todo tipo de inquietud y solicitudes y orientar al afiliado en sus trámites.	Para el desarrollo de esta materia, se propone motivar, incentivar e involucrar a los Afiliados en prácticas de RSE, con formación en cultura del ahorro, cursos de formación en procesos de anticorrupción y ampliar los canales de atención al consumidor financiero para así estar atentos a las necesidades que se puedan presentar.	Profesional de apoyo interno
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	Junto con las giras del “Fondo Móvil”, que lleva en a las ciudades capitales y municipios principales las “Ciudades de la Prosperidad”, la organización ha tenido la oportunidad de llegar a lugares apartados del territorio nacional con el fin de buscar afiliados que no pueden, por diferentes circunstancias, ejercer su derecho a la vivienda digna, lo cual involucra a la población en los procesos	Fomentar la cultura del ahorro en poblaciones vulnerables, apoyo a los programas de ahorro joven para educación y realizar proyectos de viviendas para las poblaciones vulnerables en conjunto con los grupos de interés como los inversionistas o las constructoras. Por medio de capacitaciones sobre finanzas personales y fomentar la cultura del ahorro en la	Profesional de apoyo Externo

	operacionales del FNA, el cual responde con prácticas de RSE	comunidad más próxima al FNA e involucrar a la misma en las actividades de Responsabilidad Social.	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

El primer paso para poder cumplir la misión del Grupo de Trabajo es realizar un diagnóstico, cuyo objetivo teniendo en cuenta los términos de la teoría de restricciones de Goldratt (2002), es determinar el qué cambiar y como cambiarlo. Por ello es necesario determinar qué está haciendo la empresa bajo los parámetros de responsabilidad, para de esta manera tomar control de ellos y adecuarlos como proyectos de responsabilidad social por completo. Además de esto es importante reconocer en que aspectos la empresa se encuentra débil (qué cambiar) y podría empezar un proceso de mejora (cómo cambiar). Así que se propone realizar el diagnóstico a la luz de las cuatro perspectivas fundamentales del Balanced Score Card:

a. Perspectiva financiera

Es la visión de los números y la situación financiera de la empresa, estudiando los niveles de inversión, las políticas de financiación, los resultados económicos, el uso y aplicación de los fondos del negocio, etc.

b. Perspectiva de los Afiliados

Desde esta visión se enfocan los aspectos relacionados con los Afiliados por Cesantías y Ahorro Voluntario Contractual a los cuales están dirigidos los esfuerzos de la organización. Para el caso del FNA son todos aquellos que han depositado su confianza en el FNA y han depositado sus Cesantías o su AVC y/o tienen financiación de Vivienda o Educación con el FNA.

c. Perspectiva de los procesos internos

Es el momento de analizar los procesos productivos de la organización, estudiando su eficiencia y correspondencia con el resto de la organización; y sobre todo, el impacto de esos procesos en los grupos de influencia de la entidad.

d. Perspectiva de las capacidades y sensibilidad del personal y la organización

Se analizan las capacidades del personal y la brecha que puede existir entre las capacidades requeridas para un funcionamiento eficiente de los procesos productivos y la capacidad actual y sensibilidad del personal. Esta es la perspectiva más importante para el área de Sostenibilidad, pues es esta perspectiva la que le permitirá al área determinar qué tan grande es la brecha entre lo que se realiza en la empresa, lo que busca la empresa, y como implementan la Responsabilidad Social dentro de estos procesos.

6.4. Involucramiento con los Grupos de Interés

A continuación se describen los Grupos de Interés del Fondo Nacional del Ahorro que se identificaron en un primer ejercicio con el fin de proponer algunas actividades que permitan al Grupo de Trabajo de Sostenibilidad generar canales de comunicación donde se den a conocer las necesidades de los actores impactados en términos de RSE y así formular actividades concretas que reconozcan al FNA como una Entidad comprometida con las expectativas de los Stakeholders.

6.4.1. Grupos de Interés del Fondo Nacional del Ahorro

- **Colaboradores:** Son aquellos que están involucrados en el proceso productivo del servicio financiero que presta la entidad y que distingue a 3 tipos de colaboradores; trabajadores de planta, trabajadores de misión y contratos de prestación de servicios
- **Consumidores Financieros/Afiliados:** Son aquellos que se relacionan con la entidad a través de sus aportes por cesantías o ahorros voluntarios, a quienes se les otorgan beneficios tales como créditos o financiación con fines educativos o de vivienda.
- **Constructoras e Inmobiliarias:** Son aquellas entidades que ofertan sus productos al FNA y/o a sus Afiliados.
- **Entidades de Educación:** Son quienes ofrecen sus servicios educativos a aquellos clientes del FNA que lo requieren.
- **Entes territoriales (Departamentos, Municipios, etc.):** Interesados en desarrollar programas de vivienda para sus habitantes, o grupos poblacionales.

6.4.2. Colaboradores y Consumidores Financieros

Una vez identificados los grupos de interés como lo son los afiliados, los cuales son además de clientes, los “propietarios del Fondo”, ya que con los recursos financieros que tienen depositados en el FNA, se financia la operación y el funcionamiento de la entidad; y con la estrategia de RSE que será implementada, se pretende hacerle entender al personal dicha posición frente a ellos. De esta manera, los empleados tomarán conciencia y les brindarán un servicio eficiente y personalizado a los afiliados. Incluso, cuando los funcionarios vinculados con el Fondo comprendan que ellos mismos son “propietarios” de la institución en la cual laboran, cambiarán la actitud y prestarán una mejor atención a todas aquellas personas que se acerquen al FNA a buscar los servicios de la entidad.

Teniendo en cuenta la composición de los tipos de personal de colaboradores vinculados al FNA, se buscará que a través de acciones de RSE reencontrar el equilibrio de los beneficios o los tratos de los diferentes tipos de contratación, entendiendo que el FNA es una institución que cuenta con 297 trabajadores de planta y alrededor de 900 empleados en misión, los cuales no gozan de los mismos beneficios que los trabajadores de planta. Es por esto, que con las prácticas de RSE se pretende concientizar a los directivos de la necesidad de todos los trabajadores se encuentren disfrutando de las mismas condiciones laborales,

que puedan acceder a los mismos beneficios financieros que otorga la entidad, y que puedan afiliarse al Fondo de Empleados del FNA, entre otras oportunidades.

6.4.3. Relación de Proyectos del FNA con los Grupos de Interés

En cuanto a los proyectos de construcción en los cuales el FNA tenga interés, por estar relacionados con el modelo TACS, o que se encuentren aplicando a la línea de Crédito al Constructor, las constructoras interesadas en participar deberán cumplir con lo establecido en los “5 sellos de Calidad” que ha establecido el Fondo y que permitirán, entre otras cosas, con las políticas gubernamentales relacionadas con el cuidado del medio ambiente, utilización de materiales reciclables, que aporten a la conservación del entorno; al igual que el uso razonable de los recursos naturales. Así mismo las constructoras pueden aportar a las prácticas de RSE del Fondo Nacional del Ahorro construyendo viviendas para suplir las necesidades de la población más vulnerable de Colombia.

Con el objetivo de involucrar al entorno en las actividades de RSE del Fondo Nacional del Ahorro y con la visión de expandir su cobertura a nivel nacional, éste pretende ir más allá de ampliar el número de afiliados, ofrecer un servicio extendido a las poblaciones periféricas y así cumplir con el reto que propone la ISO2600 de involucrar a la sociedad en las prácticas de RSE. Esto se viene logrando con el programa de “Ciudades de la Prosperidad” y “Fondo móvil”, que permite el desplazamiento a las ciudades capitales y a sus municipios de influencia.

6.4.4. Propuesta de Comunicación con los Grupos de Interés

Para reconocer la percepción, necesidades y propuestas relacionadas con Sostenibilidad y más específicamente con prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas hacia los grupos de interés, se propone realizar una sesión de grupo inicial con cada actor identificado y descrito anteriormente, donde se les expliquen los lineamientos respectivos de la Responsabilidad Social Empresarial, el objetivo principal de implementar procesos de Sostenibilidad y cuál es el interés de la organización al efectuar dichos procesos. Así, ya definidos los conceptos se pregunten a los representantes de los grupos de interés, cuáles son sus principales necesidades con respecto al tema de Sostenibilidad y cómo consideran que se pueden ejecutar los procesos de RSE, bajo la coordinación del FNA.

Posteriormente a la sesión grupal inicial, se propone que para cada grupo de interés se establezcan unas actividades que ayuden a implementar el concepto de RSE y se realice un seguimiento al cumplimiento de las mismas para que al finalizar un periodo previamente acordado, se pueda evaluar el trabajo de Sostenibilidad con los Grupos de Interés.

A partir del seguimiento bimestral que se hará a los grupos de interés, se diseñará el plan de sostenibilidad de la organización teniendo como base las necesidades de los grupos de

interés, identificadas en las sesiones de grupo, las actividades realizadas a lo largo de los 6 meses de seguimiento y a la luz de los siete retos de la ISO 26000 (2012).

Finalmente el diagnóstico que se realizará teniendo en cuenta los principios establecidos en la guía ISO 26000, guiará al Grupo de Trabajo para determinar acciones y proyectos que den paso a la incorporación del concepto de Responsabilidad Social en el Fondo Nacional del Ahorro.

6.4.5. Propuesta

El segundo proceso que se debe realizar es la propuesta, en este punto del proceso el área debería realizar una propuesta de Responsabilidad Social a la Junta Directiva la cual exprese las ideas del proyecto, por qué realizarlo, cómo realizarlo, cuánto presupuesto es necesario para dicho proyecto, incluido un cronograma en el que demuestre cuanto tiempo podría llevar la realización del proyecto, exponiendo los ventajas hacia el cumplimiento de las metas de la empresa.

Dicha propuesta en primera instancia deberá ser aprobada por el Comité y el Grupo de trabajo de Sostenibilidad, de esta manera todas las áreas de la empresa estarán integradas al proceso y tendrán conocimiento de los proyectos de Responsabilidad Social que se desarrollen. Posteriormente las propuestas y/o proyectos revisados y aprobados serán llevados a la Junta Directiva, a través del miembro de la misma que participa en el Comité de Sostenibilidad; y ella instancia directiva tomará la decisión final de aprobación de los mismos, junto con la respectiva asignación presupuestal.

6.5. Ejecución

Como tercer paso se encuentra la ejecución. En esta etapa la entidad incluirá dentro de sus procesos, el nuevo proyecto de responsabilidad, teniendo en cuenta que cada proyecto estará ligado a un área específica de la empresa. Estos serán proyectos que beneficiarán a todos y cada uno de los empleados de la empresa, así como a sus clientes. La ejecución del proyecto a propuesta tendrá una duración que dependerá de la complejidad del proyecto o del fin del proyecto, pues pueden existir proyectos temporales y otros por el contrario permanentes.

6.6. Control

Por último pero no menos importante, se realizará la etapa de control, esta etapa al ser la última es una de las más importantes, pues en este momento se evaluarán los procesos realizados, determinando si cada propuesta cumple con las expectativas de desempeño

Para lo anterior se debe tener en cuenta que uno de los factores más importantes dentro de todo el proceso realizado por el área son los reportes, pues es fundamental mantener a los diferentes grupos de interés informados de lo que está pasando tanto en el área como en la empresa con respecto a la Responsabilidad Social, es por esto que se propone que cada uno de los empleados del área realice un reporte mensual, el cual debe estar enmarcado dentro del estándar GRI (Global Reporting Initiative).

El GRI es una organización que promueve la Responsabilidad Social desde tres perspectivas básicas: económica, social y ambiental, por medio del ofrecimiento de una estructura fácil y efectiva para la realización de reportes de sostenibilidad, los cuales son usados alrededor de todo el mundo.

Uno de los puntos más importantes expuestos por el GRI es la participación de toda la empresa dentro de este proceso de construcción de reportes, por lo cual todos los miembros tanto del Comité como del Grupo de Trabajo deberán realizar reportes a sus superiores de manera mensual, teniendo en cuenta la estructura propuesta, la cual se caracteriza por:

- Involucramiento múltiple de los Grupos de Interés : El GRI considera que la participación de todas las partes tanto internas como externas de la empresa es sumamente importante, es por eso que se debe tener un enfoque integrado con aplicación universal de manera que se puede responder a las necesidades de los responsables del informe y también de los usuarios.
- Registro de uso y aprobación: Cada año son más las empresas implementando el formato propuesto por el GRI, y mientras más universal sea será mejor, pues en la actualidad este formato se tiene muy en cuenta a la hora de evaluar una empresa, exigiendo datos de rendimiento.
- Referencias gubernamentales y actividades: El uso del formato GRI fue aceptado por la mayoría de países que conforman la Cumbre mundial de Desarrollo Sostenible, por tanto este formato es uno de los factores principales a la hora de hablar de desarrollo sostenible en muchos países.
- Costos de desarrollo compartidos: al ser una organización mundial, la realización del GRI esta compartida entre diferentes usuarios y contribuyentes, de manera que evita que las empresas tengan que incurrir en costos buscando estructuras nacionales o externas.
- Puente de información: permite construir un puente de información entre los distintos sectores de la económica, tanto nacional como internacional.

En la actualidad se encuentra disponible en la página web del GRI (Global Reporting Initiative, 2013) la tercera versión de la estructura que debe tener un reporte de sostenibilidad y/o Responsabilidad Social, y se espera tener el lanzamiento de la cuarta versión para mayo del año 2013

6.7. Presupuesto Aproximado

En la siguiente tabla se expondrán los valores aproximados que se podrían incurrir en el momento de implementar la propuesta, creando el Comité de Sostenibilidad, el Grupo de Trabajo de Sostenibilidad y la vinculación del personal que hará parte del mismo. El presupuesto para la instalación inicial y para la contratación del personal involucrado fue realizado con precios año base 2013.

Tabla 6. Presupuesto del Grupo de Sostenibilidad

Equipo de Oficina	10,000,000 pesos
Salario Profesional 1	6 salarios mínimos del momento
Salario Profesional 2	4 salarios mínimos del momento
Salario Profesional 3	4 salarios mínimos del momento
Salario Practicante	2 Salarios mínimos del momento
Total aproximado:	\$ 19.800,000

*1 Salario Mínimo Legal Vigente en Colombia para el año 2013 equivale a \$580.000 COP

7. Conclusiones y Recomendaciones

Teniendo en cuenta las características propias del FNA y la finalidad de la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta para contribuir con el Desarrollo Sostenible, para una apropiada incorporación del concepto de RSE, se hace necesaria la inclusión de un Grupo de Trabajo dentro de la División de Gestión Humana que se encargue de recoger en principio aquellas acciones dentro de la entidad que se relacionan con la Norma Técnica ISO 26000 y a partir de la misma formular nuevas acciones que le permitan a la Entidad generar reportes sobre el trabajo realizado en materia de Responsabilidad Social.

Es importante que la Entidad, dentro de la incorporación del concepto de RSE, tenga en cuenta a los Grupos de Interés puesto que parte de los principios del concepto se basan en los intereses que pueden tener los actores que se relacionan con la entidad y en ese orden el FNA debe procurar satisfacer las expectativas de los grupos de interés mediante acciones de RSE.

Finalmente el Grupo de trabajo deberá tener en cuenta los cuatro procesos de Diagnóstico, Propuesta, Ejecución y Control con el fin de ir involucrando en la cadena de valor de la Entidad, acciones de RSE que permitirán que los Servidores Públicos, sin importar la dependencia en la que se encuentren o su tipo de contratación, contribuyan con el Desarrollo Sostenible puesto que realizaran sus tareas diarias con un enfoque socialmente responsable.

8. Bibliografía

- Adestam, C., Gunnmo, S., & Dalzotto Cinzia. (Junio de 2008). CSR Structure for Responsibility. *MasterThesis within Business Administration*. Jönköping, Suecia.
- Ayuso, S. (2009). Estructura organizativa de la RSC en las empresas españolas. Barcelona, España: Escola Superior de Comerç Internacional.
- Business for Social Responsibility. (2002). Designing a CSR Structure.
- Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional* (9ª ed.). México: Thompson.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005). *Nomenclatura de empleos del decreto 785/2005*. Recuperado el 20 de Marzo de 2013, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2005/decreto_0785_2005.html
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2010). Recuperado el 20 de Marzo de 2013, de Cartilla de Administración Pública: Guía para establecer o ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=696
- Diagnósticos Empresariales*. (2012). Obtenido de <http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html>
- Domenico Lapore, O. C. (2002). *La teoría de restricciones y el sistema de conocimiento profundo*. Piénsalo.
- Fondo Nacional del Ahorro. (2013). *Portal Inicial FNA*. Recuperado el 15 de marzo de 2013, de <http://www.fna.gov.co>
- Global Reporting Initiative. (2013). *Reporting*. Recuperado el marzo de 2013, de Reporting Framework Overview: <https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-framework-overview/Pages/default.aspx>
- ISO. (2010). International Standard. *Guidance on social responsibility*. Ginebra, Suiza.
- Nova Valcárcel, C. A. (2013). Descripción de la estructura organizacional del área Responsabilidad Social del HELM en el año 2012. *Trabajo de Grado*.
- Rodríguez Pabón, L. (2012). Descripción de la estructura organizacional del área Responsabilidad Social de PACIFIC RUBIALES. *Trabajo de Grado*. Bogotá, Colombia.
- Santos, F. (2011). *EL papel de la cohesión social en las organizaciones*. Documento de Investigación No. 79, Universidad del Rosario.
- Social Accountability International. (2008). Recuperado el 20 de MARzo de 2013, de Responsabilidad Social 8000 SA8000: <http://www.iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/2008StdSpanish.pdf>