

Propuesta: Plan de Responsabilidad Social Empresarial para Finandina SAS

Angela Carolina Pulido Patiño

Viviana Andrea Goyeneche Riaño

Angie Milena Fontecha Jiménez

Yuli Paola Quitian

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y de Negocios

Programa: Administración de Empresas

Julio de 2020

Propuesta: Plan de Responsabilidad Social Empresarial para Finandina SAS

Angela Carolina Pulido Patiño

Viviana Andrea Goyeneche Riaño

Angie Milena Fontecha Jiménez

Yuli Paola Quitian

Asesor:

Leonardo Artunduaga Polo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y de Negocios

Programa: Administración de Empresas

Julio de 2020

**Tabla de contenido**

Tabla de contenido .....	3
Lista de tablas.....	5
Lista de figuras.....	6
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos específicos .....	7
Resumen .....	8
Abstract.....	9
Keywords.....	9
Palabras clave.....	10
Introducción .....	10
Línea de tiempo.....	12
Marco conceptual .....	14
Marco Teórico.....	22
Marco Institucional .....	30
Resultados y análisis .....	52
Matriz de marco lógico (Árbol de problema y de soluciones).....	75
Explicación.....	77

Explicación .....	4
Explicación .....	79
Plan estratégico de responsabilidad social (situación actual, plan de mejora).....	80
Plan de mejora.....	83
Código de ética.....	83
Introducción.....	83
Confidencialidad empresarial .....	84
Conflicto de intereses .....	85
Conducta interna .....	86
Favores comerciales .....	86
Negociaciones.....	88
Uso de la información de la empresa .....	88
Comunicaciones estratégicas .....	90
Cultura, social y religión .....	90
Marco normativo.....	92
Conclusiones .....	94
Referencias.....	96
Anexo .....	101
Código de Ética Banco Finandina .....	101

**Lista de tablas**

Tabla 1 Glosario .....	14
Tabla 2 Presentación de la empresa y criterios de selección .....	30
Tabla 3 Instrumento de recolección de información .....	32
Tabla 4 Plan estratégico.....	80

**Lista de figuras**

Figura 1 El pensamiento estratégico a través de los años.....	13
Figura 2 Gerencia estratégica (Creación propia) .....	21
Figura 3 Árbol de problemas .....	75
Figura 4 Árbol de soluciones .....	76
Figura 5 Mapa Estratégico .....	78
Figura 6 Plan de mejora.....	83

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Crear políticas para el mejoramiento del programa de Responsabilidad Social Empresarial del Banco Finandina en la ciudad de Bogotá D.C que incluyan la diversidad, minorías, discapacitados y beneficios laborales para sus empleados.

### **Objetivos específicos**

Identificar los problemas de la RSE del banco Finandina a solucionar creando un árbol de problemas

Construir un árbol con las posibles soluciones de la RSE del banco Finandina

Diseñar un mapa estratégico para darle solución a los problemas de la RSE del banco Finandina

Crear políticas para el mejoramiento de la RSE en el banco Finandina

## Resumen

En este trabajo, se realizó una investigación del comportamiento del BANCO FINANANDINA con RSE, fue posible definir que la empresa tiene oportunidades de mejora en puntos clave como la inclusión de minorías, programas para discapacitados, ex convictos y se deben ampliar los beneficios a sus trabajadores para mejorar el clima laboral y continuar su crecimiento sostenible.

Oportunidades de capacitación para minorías, que tienen un efecto en los procesos internos en beneficio de las minorías, así como el impacto financiero en el aumento de la inversión social.

Acuerdos con universidades e institutos de estudio, efecto en la mejora del clima organizacional.

Fortalecer los acuerdos de crecimiento y mérito, generando beneficios e incentivos para los funcionarios y sus familias, financiamiento de préstamos para vivienda y subsidios educativos dentro del proceso interno.

Desde la perspectiva del cliente, mejorar la lealtad del cliente, medir la experiencia del cliente, atención oportuna eficiente y personalizada, seguimiento de la experiencia del usuario, todo con el objetivo de mejorar la perspectiva financiera y la organización.

Finalmente, se crea un código de ética como un plan de mejora para la empresa.

### **Abstract**

In this work, an investigation was carried out on the behavior of BANCO FINANANDINA with RSE, it was possible to define that the company has opportunities for improvement in key points such as the inclusion of minorities, programs for the disabled, ex-convicts and the benefits must Reach out to your workers to improve the work environment and continue their sustainable growth.

Minority training opportunities, which have an effect on internal processes for the benefit of minorities, as well as the financial impact on increased social investment.

Agreements with universities and study institutes, effect on improving the organizational climate.

Strengthen growth and merit agreements, generating benefits and incentives for officials and their families, financing of housing loans and educational subsidies within the internal process.

From the customer perspective, improve customer loyalty, measure customer experience, efficient and personalized timely attention, follow-up of the user experience, all with the aim of improving the financial and organizational perspective.

Finally, a code of ethics is created as an improvement plan for the company.

### **Keywords**

Social responsibility 16052, Ethics 283, Economic and social development 594, Development planning 5724, Development strategies 7775.

### **Palabras clave**

Responsabilidad social 16052, Ética 283, Desarrollo económico y social 594, Planificación del desarrollo 5724, Desarrollo sostenible 7775.

### **Introducción**

En la actualidad el pensamiento estratégico es considerado una parte fundamental de las organizaciones y por lo tanto de la gerencia de las mismas. El contexto actual exige a las organizaciones ser eficientes en el manejo de todos sus recursos y adicionalmente innovar y emprender en mercados internacionales. La responsabilidad social empresarial, se ha convertido a través de los años en el pilar fundamental de la planeación estratégica de las organizaciones, basada principalmente en el la norma ISO 26000. Esta, es un compilado de pasos a seguir por parte de las empresas para la planeación y ejecución de programas de responsabilidad social empresarial.

El Banco Finandina S.A.S. es una entidad bancaria, que oferta productos de ahorro y crédito, sobre la cual se planteó la necesidad de realizar el plan estratégico de responsabilidad empresarial. Donde, con el uso de herramientas innovadoras orientadas a la transformación del banco hacia la sustentabilidad, se busca plantear estrategias innovadoras y sustentables. Resolviendo la articulación del banco con la dinámica social, económica y ambiental; así como con las dinámicas éticas, solidarias, incluyentes y asociativas, que le permitan al banco ser socialmente responsable, sostenible y sustentable en un entorno global.

Finalmente, pretendemos mostrar los resultados de nuestro estudio y proponer el código de ética y el plan estratégico de responsabilidad social empresarial para el Banco Finandina S.A.S; a partir de la consolidación de los análisis realizados con el instrumento de recolección de información que nos permitió examinar la responsabilidad social empresarial del Banco Finandina S.A.S. Así, proponemos el diseño de objetivos y estrategias, implementando el árbol de problemas y de soluciones para conocer la raíz de la causa efecto de cada uno de los problemas y así mismo las estrategias para sus posibles soluciones, buscando que las soluciones que se planteen afecten de manera positiva los objetivos sociales, económicos y ambientales de la empresa.

### **Línea de tiempo**

En la siguiente línea del tiempo vamos a ver la evolución del pensamiento estratégico a través de la historia, en un contexto económico, político, social y cultural.

En la actualidad el pensamiento estratégico es considerado una parte fundamental de las empresas y por lo tanto de la gerencia de las empresas. El contexto actual exige a las organizaciones se eficientes en el manejo de todos sus recursos y adicionalmente innovar y emprender en mercados internacionales.

En la presente línea del tiempo, vemos en ella la relación de los conceptos de estrategia, estrategia empresarial y los diferentes pensamientos que contribuyeron al desarrollo del pensamiento estratégico empresarial.

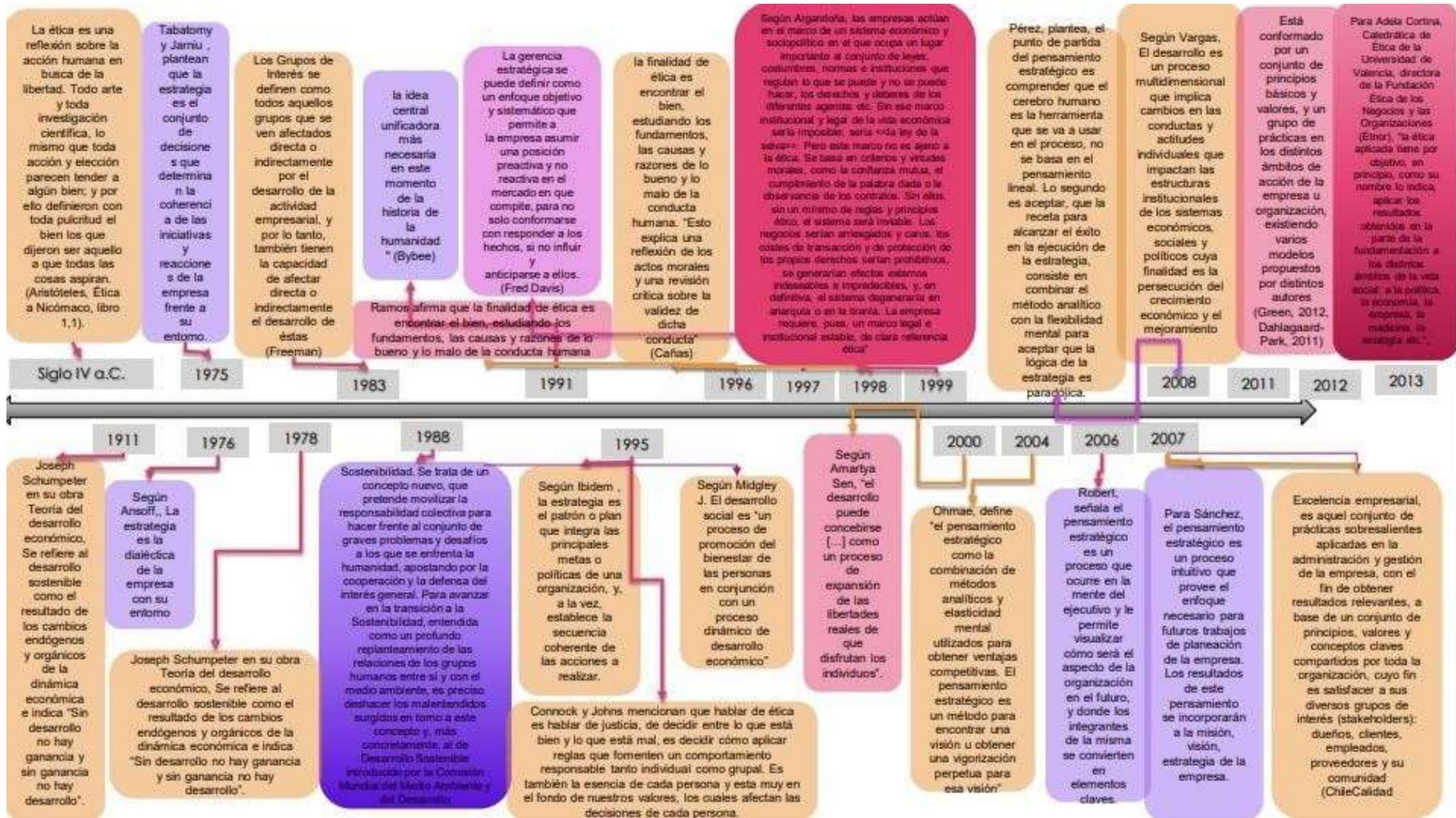


Figura 1 El pensamiento estratégico a través de los años

### Marco conceptual

A continuación, presentamos la definición de diferentes términos asociados con el pensamiento estratégico, tomando en cuenta las definiciones de diferentes autores y a continuación realizando nuestra propia interpretación.

*Tabla 1 Glosario*

<b>TÉRMINO</b>	<b>CONCEPTO DE LOS AUTORES CON LA RESPECTIVA CITACIÓN</b>	<b>CONCEPTO PERSONAL A PARTIR DE LA DEFINICIÓN DE LOS AUTORES CON LA RESPECTIVA CITACIÓN</b>
Ética	Conjunto de conceptos y principios que nos guían en la determinación de qué comportamientos ayudan o perjudican al ser humano (De La Cruz & Fernández Fernández, 2016), donde se determina ciertas conductas como buenas y toras como malas.	La ética es un conjunto de pautas que guían las acciones de los seres humanos, enmarcadas en una noción del concepto del bien y el mal, las cuales se puede llegar a determinar si el comportamiento, costumbre o hábito de un ser humano es bueno o malo. Estas normas promueven el comportamiento según la moral, de forma que las personas puedan vivir y convivir sanamente en la sociedad, guiadas por la justicia.
Ética empresarial	Dentro del ámbito empresarial han predominado los enfoques aristotélico, tomista y kantiano, generalmente combinados con teorías de empresa basadas en el principio del bien común, el personalismo y la definición de	Se considera como ética empresarial el comportamiento dentro de la empresa que tienen las personas que laboran dentro de la organización, estas son las son las pautas, principios y valores, que se ligan a la organización y se vinculan con su cultura empresarial. La cultura empresarial en una empresa funciona como la organización de una comunidad, en donde cada persona

	<p>empresa como ‘comunidad de personas’, para justificar la presencia de la ética en el centro del debate sobre los fines empresariales.</p> <p>Para Aristóteles, cada persona debe considerarse como miembro de una comunidad (la polis) y debe concernir por dar lo mejor de sí para contribuir a las metas comunes. (De La Cruz &amp; Fernández Fernández, 2016)</p>	<p>busca contribuir y estar en armonía con esta. Las relaciones que entabla la empresa, también hacen parte del concepto de la cultura empresarial, estas relaciones de las empresas con sus clientes, proveedores, competencia y en general la sociedad debe regirse por principios éticos con el fin de generar una economía próspera comprometida con el crecimiento social.</p>
Pensamiento estratégico	<p>El pensamiento estratégico comprende “La determinación de los objetivos y metas básicas de una empresa, la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estas metas y objetivos”(Bruzco Hurtado, 2015)</p>	<p>El pensamiento estratégico es un proceso de análisis de diferentes posibilidades para una meta en común, comprende el desarrollo de estrategias basadas en los objetivos y metas. A nivel empresarial el pensamiento estratégico comprende el desarrollo de estrategias basadas en los valores, misión y visión, las políticas de la organización y sus recursos; en la cual uno o varios responsables desarrollan estas estrategias y son responsables del éxito o fracaso de la empresa.</p>
Desarrollo Social	<p>El desarrollo social involucra factores como el desarrollo de personas, de mejores oportunidades para sus grupos de</p>	<p>El desarrollo social es un proceso que conduce al mejoramiento de la calidad de vida de todas las personas en diferentes los diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad,</p>

	<p>interés y la creación de espacios que generen beneficios o aportaciones para todos. Y Establecer relaciones colaborativas y de confianza con públicos estratégicos para el logro de sus objetivos. (Arévalo-Martínez &amp; Ortiz-Rodríguez, 2019)</p>	<p>seguridad social, empleo, entre otros. Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad, la equidad de género, entre otros. El desarrollo social implica el desarrollo de estrategias que buscan el crecimiento de las personas en primer lugar, principalmente a nivel económico y humano; en la búsqueda de crear beneficios para la comunidad.</p>
Desarrollo Sostenible	<p>Busca mejorar la calidad de vida para las generaciones actuales y futuras. Implica generar acciones tendientes a gestionar el componente ecológico, social y económico, por tanto, el crecimiento económico es necesario, para alcanzar un desarrollo humano. (Fonseca Hernández, 2019)</p>	<p>El desarrollo sostenible son un conjunto de estrategias que busca mejorar la calidad de vida y atender las necesidades actuales de las personas, sin comprometer los recursos de generaciones futuras. Tiene componentes económicos, sociales y ecológico. Generalmente implica la toma de decisiones o generación de proyectos y estrategias desde entidades gubernamentales o sin ánimo de lucro, hacia la sociedad, con el fin de satisfacer sus necesidades.</p>
Excelencia empresarial	<p>El concepto de la excelencia se plantea en tres niveles:</p> <p>En el primer nivel hay un concepto general y mundial que es el del desarrollo sostenible.</p> <p>En el segundo nivel, el concepto universal de desempeño sostenible</p>	<p>La excelencia empresarial es un concepto que propone un conjunto de factores que hacen a una empresa excelente, valga la redundancia. Entre estos factores está el desarrollo sostenible, involucrando a diferentes actores, su cultura y su territorio. Para ello se realizan procesos y acciones que involucran a cada participante</p>

---

tiene que ser declinado para cada parte involucrada. Las expectativas no son las mismas para los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores, las comunidades locales o nacionales, etc.

de la organización con el fin de obtener la excelencia aplicando al bienestar general.

En el tercer nivel , la adopción de medidas concretas del desempeño sostenible para cada parte involucrada, que toma en cuenta las normas formales e informales (reglamentación, cultura, costumbres, historia) de cada territorio.(Pigé, 2012)

---

Grupos de interés (Stakeholders)	Los grupos de interés son aquellos individuos o grupos que pueden afectar o son afectados por los objetivos de la organización; por ende, deben considerarse en el proceso de planeación estratégica.	Los grupos de interés son todos aquellos comparten intereses comunes a los de la empresa y pueden llegar a ser afectados directa o indirectamente por las operaciones de la organización, así como por las políticas implementadas por las empresas.
	Los grupos de interés se encuentran conformados por la alta dirección, entidades gubernamentales, empleados, estudiantes, proveedores,	

---

---

competidores, patrocinadores,  
comunidad e intermediarios  
financieros. (Marulanda & Rojas,  
2019)

---

Sostenibilidad	<p>El concepto de sostenibilidad se ha entendido a través de la gestión medioambiental, que trata de poner en práctica los dictámenes técnicos provenientes de análisis de ecología industrial, siempre y cuando sus resultados puedan ser cuantificados monetariamente. Sin embargo, apoyados por la economía ecológica podemos mejorar la toma de decisiones contribuyendo a la sostenibilidad, la cual permite mostrar el sistema de razonamiento económico a la biosfera e incluir en su análisis los objetivos económicos que, aunque no tengan un valor monetario, sí son importantes para el equilibrio de las relaciones entre los círculos económicos, sociales y medioambientales (equilibrio que es clave para la consecución de la</p>	<p>La sostenibilidad se entiende a través de la ética biológica del ser humano en relación con la industria, que pretende un equilibrio económico, social y ambiental. Además implica utilizar y aprovechar recursos, sin comprometer su uso futuro, ni degradarlo a largo plazo.</p>
----------------	--	---

---

---

	sostenibilidad). (Bernal Cuenca & de Luis Carnicer, 2010)	
Estrategia	La formulación de estrategia, es un proceso de identificación de oportunidades y amenazas en la empresa, que precisa fortalezas y debilidades, comprenden actividades formales e informales, socialización de necesidades y requerimiento, determinando objetivos, diferenciando el alcance y magnitud de las tácticas, direccionando condiciones futuras basadas en información del presente, mediados por los principios corporativos, estrategias, modelo de negocio, proyectos y cronograma de gestiones tácticas, describiendo nuevos negocios, incursionando mercados internacionales, formando alianzas y evitar decisiones hostiles (Ramírez et al., 2020).	Las estrategia es la formulación de unas acciones o un plan a seguir, encaminado a la consecución de los objetivos específicos. A nivel empresarial en las estrategias se determinan, objetivos, alcances, proyecciones, diagnóstico y presupuesto.
Gerencia estratégica	La gerencia estratégica define la formulación, ejecución y	La gerencia estratégica es una metodología que se basa en la formulación de estrategias o acciones que permiten

---

---

evaluación, de acciones que permitirán a la organización el logro de sus objetivos, impactando sistémicamente las acciones ejecutadas por el talento humano. Organiza cualitativa y cuantitativamente la toma de decisiones efectivas, minimizando la incertidumbre ante cambios bruscos e inestables del ambiente, de acuerdo a criterios y análisis pertinentes, con la capacidad de influir y ejercer el control en su medio natural, sincronizando activa y efectivamente las áreas funcionales del trabajo, generando valor agregado a la cadena socio productiva empresarial. (Ramírez et al., 2020)

a una empresa, organización o colectivo lograr sus objetivos. Para esto la gerencia toma en cuenta diferentes factores cualitativos y cuantitativos, con el fin de minimizar la incertidumbre y la inestabilidad. Además, se requiere una capacidad de liderazgo gerencial.

---

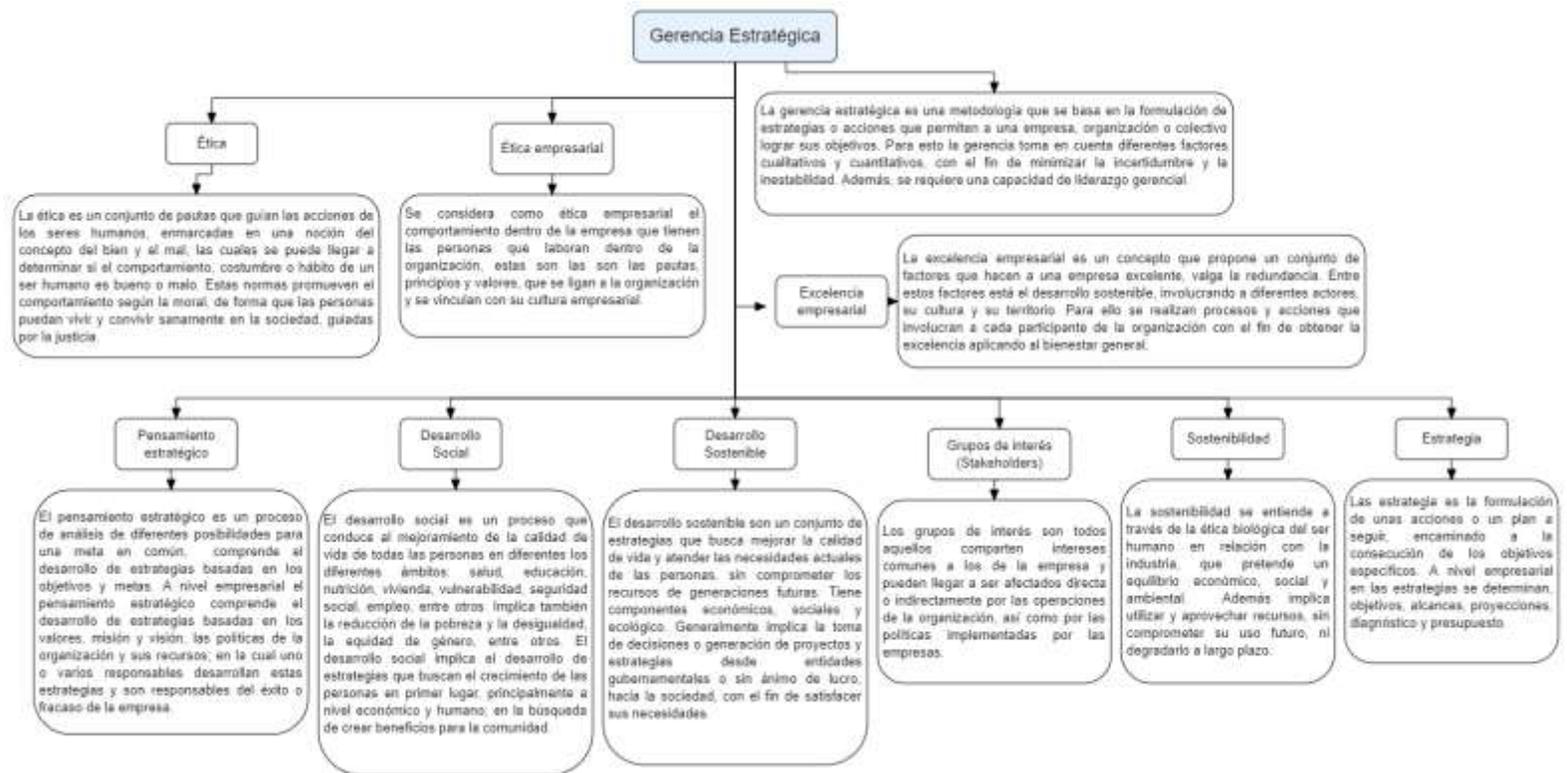


Figura 2 Gerencia estratégica (Creación propia)

## Marco Teórico

La RSE ha venido evolucionando con el tiempo generando la participación responsable de las empresas con la sociedad y el medio ambiente, invitando a las organizaciones a cumplir un papel importante en la sociedad, siendo líderes en la solución de problemas sociales y contribuyendo activamente con la solución de los mismos. Para la Comisión Europea, la Responsabilidad Social de las empresas, se establece por los impactos que puedan llegar a generar en la sociedad, independientemente de sus obligaciones legales, para lograr sus objetivos sociales en la actividad cotidiana que desarrollan, estableciendo una serie de iniciativas de manera voluntaria que abarcan diversos ámbitos como, organizaciones y derechos humanos, desarrollo local y sociedad, contratación pública responsable y productos, bienes y servicios con calidad (2014).

Esto obliga a las empresas a buscar nuevos criterios para la excelencia empresarial, sobre todo para una gestión social responsable, en particular en temas relacionados con el impacto al entorno ambiental y social. Vemos así, el interés creciente de las empresas u organizaciones para buscar su papel primordial en la sociedad. De esta idea, nace la responsabilidad social empresarial (RSE), que vela por cuidar los impactos de nuestras acciones, que incluye la gente, el futuro, el medio ambiente, entre otros. (Castro et al., 2018). En la actualidad colombiana económica y social se hace urgente y necesario el apoyo que las empresas en inversión y apalancamiento de la sociedad, en factores sociales, económicos y ambientales, siendo un trabajo en equipo entre estado, empresas y la comunidad.

La RSE en Colombia es un tema que se encuentra en desarrollo continuo, de acuerdo con el pacto mundial de las naciones unidas se basa la RSE en cuatro áreas: derechos humanos, protección de medio ambiente, los derechos laborales y la lucha en contra de la corrupción, estas áreas se encuentran incluidas en las leyes colombianas.

Hay que mencionar, que resulta complejo desarrollar una definición exacta de la RSE debido a los aportes de diferentes culturas y percepciones éticas y las diferentes perspectivas que se le han dado. Sin embargo, algunos autores lo plantean como un modelo de gestión implantado en diversos tipos de organizaciones, con y sin fines lucrativos, que lleva consigo el compromiso con un conjunto de valores ligados a todos sus grupos de interés. (Javier Pérez-Sanz et al., 2019). Su importancia radica en los esfuerzos que realiza la organización, para llegar a ser parte de la excelencia empresarial, constituyéndose en un factor de la gestión que integra procesos de valor para todos los grupos de interés, es decir, los trabajadores, los inversionistas y la sociedad. Este compromiso permite la evaluación de la cultura y la ética empresarial, así como los procesos internos para cumplir a cabalidad con las normativas que le permiten a la empresa ser responsable socialmente. Para contextualizar, en Colombia encontramos en la Guía Técnica Colombiana en Responsabilidad social: GTC 180, con la siguiente definición: “Compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas en materia de desarrollo humano integral; esta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales.”. De esta manera encontramos beneficios intangibles para las empresas los cuales se basan en la

credibilidad, confianza y reconocimiento de las poblaciones, sin embargo, encontramos ventajas y desventajas que describiré a continuación. (García, 2013; Schulze y Pszolla, 2011; Rivero, 2006; Gonzáles y García, 2006).

Aporta a las empresas buena reputación y una percepción positiva ya que ayuda a disminuir el daño ambiental y social, generando políticas, estrategias y procedimientos con el fin de ir mejorando las problemáticas sociales, medioambientales, y acatamiento de derechos humanos.

Con respecto a los factores determinantes de la responsabilidad social empresarial, se han estudiado diferentes, pero los que sobresalen son el tamaño, el desempeño financiero y el riesgo. Se evidencia que el tamaño genera un efecto favorable en el desempeño de la RSE, las organizaciones con mayor tamaño incluyen prácticas socialmente responsables teniendo en cuenta que sus resultados sociales son más públicos hacia la comunidad que las empresas de menor tamaño. Sin embargo, existen investigaciones que dicen lo contrario, por ejemplo, Lima et al. (2014) para el mercado de Brasil durante el periodo 1996 - 2008, se encontró que el tamaño de las empresas se encuentra relacionado de manera negativa con la RSE, es decir, las pequeñas y medianas mostraron tener una mayor y mejor integración de las prácticas de RSE (Méndez Sáenz et al., 2019). Con respecto al desempeño financiero, algunos autores consideran que entre mejor sea el desempeño existe más viabilidad para invertir en prácticas sociales, mientras otros aseguran que el desempeño financiero impacta de manera negativa al desempeño de las prácticas de RSE en las empresas (Méndez Sáenz et al., 2019). En cuanto al riesgo se señala en relación con el

endeudamiento, si las organizaciones tienen un menor nivel de endeudamiento, presentan mayor posibilidad de financiar la RSE. Actualmente en Colombia hemos visto la actuación de la RSE en seis empresas con mejores prácticas de RSE, entre las que encontramos a Compensar, Pfizer, Terpel, PwC, Manpower y La Equidad Seguros.

Empecemos por Compensar, que, a través de un trabajo integral, ha consolidado un proyecto con las comunidades de Yacopí, Caparrapí, Guaduas y La Palma (Cundinamarca), donde se están realizando acciones que buscan el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de esta zona, históricamente afectada por el conflicto armado. En este caso vemos cómo Compensar incursiona en la RSE, buscando la excelencia a través de la promoción de la transformación territorial y social de estas comunidades.

La farmacéutica Pfizer es una empresa que ofrece soluciones integrales e innovadoras que impactan de una manera significativa la salud y calidad de vida de los colombianos, promoviendo la educación e investigación científica en el país y uno de sus objetivos es el reconocimiento de los mejores talentos en medicina y adicional financiación de proyectos de investigación científicos que contribuyen al mejoramiento de la salud en Colombia.

Terpel es una empresa que genera progreso llegando a 31 departamentos, ofreciendo sus servicios desde la Guajira hasta el Amazonas, ellos entienden la sostenibilidad desde todos los ámbitos que involucran a sus stakeholders y al medio ambiente generando negocios y aportando al desarrollo de la cadena de valor. Fue incluida en el RobecoSam

Sustainability Yearbook 2017 y reconocido con las distinciones Bronze Class e Industry Mover, debido a su sobresaliente desempeño en materia económica, social y ambiental. Sus principales iniciativas se basan en el apoyo a la sociedad, algunas de ellas son: Voluntariado, Calidad educativa, Líder en mí, restaurando Sueños y Diseña el cambio enfocadas en la niñez, la juventud y la paz.

PwC es una compañía que crea valor en la comunidad a partir de las habilidades, conocimiento y experiencia, teniendo un enfoque general en: negocio responsable, participación en la comunidad, diversidad e inclusión, y cuidado del medio ambiente.

El grupo empresarial Manpower promueve acciones y programas de desarrollo, este plan apoya de manera activa cuatro de los objetivos de desarrollo sostenible de educación de calidad, igualdad de género, empleo sostenible y crecimiento económico y la reducción de las desigualdades.

Ahora bien, definamos la excelencia empresarial, varios autores lo ven como un conjunto de factores que hacen a una empresa excelente, valga la redundancia. Entre estos factores está el desarrollo sostenible, involucrando a diferentes actores, su cultura y su territorio. Para ello se realizan procesos y acciones que involucran a cada participante de la organización con el fin de obtener la excelencia aplicando al bienestar general. El concepto de la excelencia se plantea en tres niveles: En el primer nivel hay un concepto general y mundial que es el del desarrollo sostenible. En el segundo nivel, el concepto universal de desempeño sostenible tiene que ser declinado para cada parte involucrada. Las expectativas

no son las mismas para los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores, las comunidades locales o nacionales, etc. En el tercer nivel, la adopción de medidas concretas del desempeño sostenible para cada parte involucrada, que toma en cuenta las normas formales e informales (reglamentación, cultura, costumbres, historia) de cada territorio.(Pigé, 2012).

Llegados a este punto, examinaremos qué debe hacer una empresa que use el modelo de RSE para llegar a la excelencia, ya que la responsabilidad social empresarial va más allá del cumplimiento de las leyes y normas, dando por supuesto su estricto cumplimiento. En este sentido, las normativas y la legislación laboral se encuentran relacionadas con el medio ambiente y son el punto de partida con la responsabilidad social ambiental. El cumplimiento de estas normativas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa (Díaz Cáceres, 2014). Es así que los gerentes deben ir más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas, invirtiendo en el desarrollo del recurso humano dentro de la empresa, en el medio ambiente y las relaciones que se tiene con cada uno de los actores interesados en la actividad empresarial. Así mismo, no solo se trata de llevar a cabo los proyectos de la organización, sino que demanda observar con más cautela como se generan los beneficios en cada una de las diferentes dimensiones, social, económico y ambiental; en el preciso momento que se dejan de considerar a los accionistas como las figuras más importantes dentro de la compañía, es cuando realmente existe un cambio significativo en los modelos de gerencia (Díaz Cáceres, 2014).

Es por esto, que se han creado diferentes modelos de modelos de empresa de excelencia y herramientas como el Mando integral, que permiten a los gerentes llegar al cumplimiento de todos los objetivos sociales. En primer lugar, podemos decir que el cuadro de mando integral es una herramienta que utiliza unas medidas con el fin de garantizar que la gerencia tenga una visión rápida, pero comprensiva de su negocio (da Silva et al., 2014). El CMI utiliza los indicadores internos y externos (financieros y no financieros) y establece una conexión donde se pueden ver las causas y efectos entre objetivos estratégicos definidos en la organización para las cuatro perspectivas, por consiguiente, al alcanzar los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se producen mejoras en los procesos internos, los cuales dejan a los clientes más satisfechos y leales a la empresa (da Silva et al., 2014).

A partir de este cuadro de mando el gerente estratégico, utilizará un modelo para lograr la excelencia. Los modelos de empresa de excelencia más conocidos son: el Modelo EFQM, el Modelo Malcolm Baldrige y el Modelo de eficiencia en gestión MEG. El Modelo EFQM se basa en el análisis del funcionamiento de la gestión de la organización y funciona evaluando criterios, este tiene algunos criterios que se encuentran divididos en dos categorías: los "medios" que comprende a las actividades principales que se representan al lado izquierdo, y necesitan que sean mejorados para que los "resultados", agrupados al lado derecho, sean alcanzados (da Silva et al., 2014). Por otra parte, tenemos el Modelo Malcolm Baldrige, este modelo tiene siete criterios, que son los que sirven para evaluar el sistema de gestión de la calidad: Liderazgo, planeamiento estratégico, enfoque en los clientes, la medición, el análisis y la gestión del conocimiento, enfoque en las personas,

gestión operacional y los resultados. Por último, tenemos el Modelo de eficiencia en gestión MEG, es compuesto por 8 criterios los cuales simbolizan la socialización de la organización con el agentes externos. Se considera que la organización es un sistema adaptativo y orgánico, que interviene y sufre interferencia del ambiente (da Silva et al., 2014).

Para concluir, muchas empresas colombianas, ya están en buscan la excelencia, utilizando diferentes modelos y herramientas para llegar a los objetivos planteados por la RSE, cada vez más importantes en nuestro contexto, apostando a la transformación social, ambiental, económica y cultural. Así mismo, vemos que Colombia ha establecido herramientas para las empresas que quieren implementar la RSE, como la Guía Técnica Colombiana en Responsabilidad social: GTC 180 que buscan conectar los modelos vistos para llevarlos al alcance de todas las empresas colombianas.

Finalmente, este documento es una invitación a que todas las organizaciones colombianas adopten un compromiso social y sean conscientes de que cada acción y decisión tomada desencadena consecuencias que afectan directamente a la sociedad, las comunidades, la economía, el medio ambiente, la cultura y por ello se debe tener una responsabilidad social frente a esta realidad, pensando en que cada una de estas consecuencias serán un factor fundamental para el desarrollo sostenible de la organización, las sociedad y el medio ambiente.

El hecho de adoptar una responsabilidad social empresarial no solo favorece a la sociedad en general, también trae beneficios a la organización que la llevan a otro nivel de excelencia, ya que, al crear un ambiente laboral donde se beneficien todas las partes y se desarrolle el capital humano, los empleados serán más productivos en el día a día, aportarán más allá de sus funciones y esto a mediano y a largo plazo conduce a mejores niveles de retención, menores niveles de rotación y más productividad; clientes más leales; mejor imagen; excelente calidad, desarrollo sostenible y mayor credibilidad, lo que se resume en ventajas competitivas en el mercado.

De esta manera ultimamos que la RSE es ganancia para todos.

### Marco Institucional

*Tabla 2 Presentación de la empresa y criterios de selección*

Nombre	Descripción
Nombre de la empresa	Banco Finandina SAS
Sector	Financiero
Ubicación	Kilómetro 17 Carretera central del norte Bogotá - Chía.
Misión	<i>“Brindar soluciones financieras de una forma diferente”</i> . (Banco Finandina, 2018)
Visión	<i>“Ser reconocidos por nuestros clientes y nuestra gente como un Banco sostenible, ágil, cercano, innovador y transparente</i> (Banco Finandina, 2018)
Valores	<i>“Respeto, responsabilidad, colaboración, honestidad y servicio”</i> . (Banco Finandina, 2018)

## Estructura Organizacional

Gerencia Comercial Canal Concesionario  
Gerencia Comercial Canal Oficinas - Consumo - CCV  
Gerencia de Talento Humano  
Gerencia de Crédito y Cobranzas  
Gerencia de Operaciones  
Secretaría General  
Gerencia de Tecnología  
Gerencia Administrativa y Financiera  
Gerencia de Innovación, Producto y Mercadeo  
Gerencia de Riesgo

---

*Tabla 3 Instrumento de recolección de información*

<b>Materia</b>	<b>Indicadores que</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Instrumento y</b>
<b>Fundamental o</b>	<b>demuestran el</b>		<b>población objeto de</b>
<b>variables</b>	<b>cumplimiento de la</b>		<b>estudio</b>
	<b>materia fundamental</b>		
Gobernanza de la organización	Desempeño organizacional	¿Cuáles son los objetivos de la organización?  ¿Cuántos de estos objetivos se han cumplido?	Instrumento: Encuesta  Población: Gerente General
	Programas de RSE implementados	¿La empresa tiene programas de RSE?  Sí tienes estos programas ¿Cuáles son los resultados de su programa de RSE?	Instrumento: Encuesta  Población: Gerente General
	Eficiencia y calidad en cada uno de los procesos desarrollados.	¿Cuál es el nivel de calidad que se tiene en cada uno de los procesos que realiza la empresa?  ¿La forma en la que aplican los procesos es eficiente?	Instrumento: Encuesta  Población: Gerente General
	Compromisos Éticos	¿Sus operaciones están orientadas de acuerdo a las declaraciones de los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y con las directrices de la OCDE para empresas multinacionales, así como	Instrumento: Encuesta  Población: Gerente General

---

los principios del Pacto Global en apoyo a los objetivos del Milenio?

---

¿Pública de manera ética sus compromisos en su publicidad institucional, medios impresos, o digitales o cualquier otra información adecuada para los interesados?

---

¿En compromisos éticos, son considerados partes interesadas: clientes/consumidores, proveedores, empleados, accionistas, y comunidad?

---

¿Existen estrategias, objetivos y metas que reflejen el compromiso de la empresa hacia la RS?

---

¿En su organización está expresamente prohibido la utilización de prácticas ilegales (Como extorsión, corrupción, caja doble y coima) para la obtención de ventajas o favores comerciales?

---

¿Su organización promueve la coherencia entre sus principios éticos y los valores, así como la

---

	actitud individual de sus empleados?	
	¿Son explícitos con referencia al compromiso de ética en la gestión de las informaciones de carácter privado obtenidas durante los procesos de la empresa en su interacción con sus diversos públicos (clientes, empleados, proveedores, competencia etc.)?	
Acogida en la Cultura Organizacional	¿Tienen un ambiente y cultura en los que se practiquen los principios de la responsabilidad social?	Instrumento: Encuesta
	¿La organización cuenta con comités, consejos o un departamento responsable por cuestiones éticas?	Población: Gerente De Recursos Humanos
	¿La organización cuenta con instrumento de medición del clima organizacional y las cuestiones éticas?	
	¿La organización escoge y verifica los proveedores, de acuerdo a sus valores y principios?	
	¿Los empleados de la organización están familiarizados con los temas y	

	propuestas de conductas contemplados en el código de ética, aplicándolos en su trabajo diario?	
Comunicación con las partes interesadas (Stakeholders)	¿Se mantiene en contacto regularmente con las partes interesadas, que permitan realizar procesos de crítica constructiva a sus procesos, productos o servicios?	Instrumento: Encuesta
	¿Promueve la participación eficaz de los empleados de todos los niveles, en las actividades de la organización relacionadas a la responsabilidad social?	Población: Gerente General
	¿En su proceso de toma de decisiones sobre sus políticas u operaciones, incluye las sugerencias de las partes interesadas?	
	¿Tiene indicadores claros de desempeño que son el resultado del diálogo con las partes interesadas?	
Balance Social	¿Mantienen registro de la implementación de las decisiones para asegurar que dichas decisiones se lleven a cabo de la manera socialmente responsable y para determinar la rendición de cuentas	Instrumento: Encuesta  Población: Gerente General

		<p>por los resultados de las decisiones y las actividades de la organización, sean éstos positivos o negativos?</p> <hr/> <p>¿En sus informes de desempeño, la organización incluye los aspectos desfavorables y los evalúa?</p> <hr/> <p>¿Los informes económicos y financieros son auditadas por terceros?</p>	
Derechos humanos	Compromiso con el porvenir de los niños	<p>¿Tiene políticas para la no contratación de la mano de obra infantil en sus contratos con terceros?</p> <hr/> <p>¿Dialoga con las demás organizaciones o propone políticas que permitan combatir el trabajo infantil en su sector?</p>	<p>Instrumento: Encuesta</p> <p>Población: Gerente General</p>
	Personas en condición discapacidad	<p>¿Ha contratado en su empresa a personas en condición de discapacidad?</p>	<p>Instrumento: Encuesta</p> <p>Población: Gerente De Recursos Humanos</p>
	Valoración de la Diversidad	<p>¿Tiene políticas explícitas para la no discriminación de raza, edad,</p>	<p>Instrumento: Encuesta</p>

---

género, religión y orientación sexual?	
¿Tiene políticas donde se genera la capacitación profesional, a grupos comúnmente discriminados para la búsqueda del mejoramiento en su calidad de vida?	Población: Gerente De Recursos Humanos
¿Monitorea de manera paulatina la información buscando la igualdad en la participación de hombres y mujeres en cargos directivos?	
¿Ofrece salarios y beneficios equitativos y tanto a hombres como a mujeres que se encuentren en la misma función en cualquier nivel de la organización?	
¿Ofrece horarios flexibles para padres y madres con hijos menores de 6 años?	
¿Tiene normas y reglas con el fin de mitigar las situaciones de acoso sexual, los da a conocer y garantiza una estructura organizada y neutra de denuncia y evaluación de los hechos protegiendo al demandante?	

---

		<p>¿Tiene un programa especial donde se considere la contratación de personas que tengan discapacidad?</p> <hr/> <p>¿Da oportunidades de trabajo para los liberados (ex convictos)?</p> <hr/> <p>¿Posee una política donde se considere la contratación de personas con edad superior a 45 años o desempleados de hace más de dos años?</p> <hr/> <p>¿Apoya los proyectos de la comunidad los cuales buscan mejorar la oferta de profesionales calificados que vienen de grupos comúnmente discriminados en el mercado laboral?</p>	
Prácticas laborales	Política de Remuneración, Beneficios y Carrera	<p>¿Hizo, en los últimos dos años, aumentó el salario en relación del menor salario de la organización y el SMLV?</p> <hr/> <p>¿La empresa realiza encuestas para medir la satisfacción de los funcionarios en temas de remuneración y beneficios?</p> <hr/> <p>¿La empresa ofrece Auxilio para la educación de los hijos?</p>	<p>Instrumento: Encuesta</p> <hr/> <p>Población: Gerente De Recursos Humanos</p>

	¿La empresa ofrece Financiación para la casa propia?	
	¿La empresa ofrece servicio de guardería en sus instalaciones o tiene convenio con otras entidades?	
	¿La empresa ofrece Plan de salud familiar?	
Cuidado de la Salud, la Seguridad y las Condiciones de Trabajo	¿Tiene un programa de prevención y tratamiento para drogadictos y alcoholicos?	Instrumento: Encuesta
	¿Tiene un programa para la salud de la mujer?	Población:
	¿Tiene una política de respeto a la privacidad de sus funcionarios referente a información sensible obtenida bajo la responsabilidad del área de talento humano?	Gerente De Recursos Humanos
	¿Tiene normas y procesos para luchar con situaciones de acoso moral que sean revelados y debidamente protegidos por estructura formal y neutra de denuncia?	
	¿Promueve pausas activas?	

	¿Promueve programas para combatir el estrés para los funcionarios?	
	¿tienen una política equilibrada de trabajo y familia?	
	¿Paga horas extras a todos los funcionarios?	
Compromiso con el Desarrollo de los profesionales y los empleos	¿tiene un programa de erradicación del analfabetismo, educación básica o secundaria entre sus funcionarios?	Instrumento: Encuesta
	¿tiene un programa para elaborar los perfiles e identificar las capacidades potenciales a ser desarrolladas por los empleados?	Población: Gerente De Recursos Humanos
	¿Tiene un programa que enfoque los valores y principios de la empresa con el de los empleados?	
	¿Ofrece buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional para los practicantes?	
Dotación equipos de seguridad	¿Su empresa le suministra los equipos de seguridad requeridos para su cargo?	Instrumento: Encuesta Población: Gerente De Recursos Humanos

	Rotación de personal	¿Cuál es el tiempo promedio de durabilidad de un empleado?	Instrumento: Encuesta Población: Gerente De Recursos Humanos
Medio ambiente	Deber de la organización con la recuperación y mejora del medio ambiente	¿Tiene una persona responsable en el área de medio ambiente que participa de sus decisiones estratégicas?	Instrumento: Encuesta
		¿Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?	Población: Gerente De Recursos Humanos
		¿Contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de proyecto(s) de conservación de áreas protegidas y/o programa de protección a animales amenazados?	
		¿Posee política, programa y procesos específicos de conservación ambiental para actuar en áreas protegidas o ambientalmente sensibles?	
		¿Su organización cuenta con políticas expresas de no utilización de insumos y materiales que	

	<p>proviengan de la explotación ilegal de recursos naturales?</p> <p>¿Posee instrumentos de diagnóstico, análisis y planeación sistémica para la mejora del medio ambiente?</p>	
<p>Educación y Conciencia Ambiental</p>	<p>¿Propone campañas internas de reducción del consumo de energía y agua?</p> <p>¿Propone campañas educativas internas para el reciclaje de materiales y el consumo consciente?</p>	<p>Instrumento: Encuesta</p> <p>Población: Gerente De Recursos Humanos</p>
<p>Dirección del Impacto en el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Servicios y Productos</p>	<p>¿Para situaciones de riesgo, posee algún plan de emergencia ambiental relacionados con sus productos y/o servicios y capacita sus empleados para enfrentar estas emergencias?</p> <p>¿Tiene un sistema de monitoreo de la logística y la flota, en busca de al aumento de la calidad del medio ambiente?</p> <p>¿Tiene un programa de manejo de desechos conjuntamente con los cliente de reciclaje post-consumo y así mismo para el manejo de materiales tóxicos?</p>	<p>Instrumento: Encuesta</p> <p>Población: Gerente General</p>

		¿Informa a sus consumidores y clientes sobre los daños ambientales que puede causar su producto y su destino final?	
		¿Dialoga con las partes interesadas los impactos ambientales que pueda causar su producto o servicio?	
		¿La organización le da prioridad a la contratación de proveedores que tengan buena conducta ambiental?	
Residuos sólidos producidos		¿Su empresa maneja residuos sólidos? Y si lo hace ¿Cómo se manejan los residuos sólidos en su empresa?	Encuesta tipo cuestionario aplicada al supervisor de operación
Uso de materia prima contaminante		¿Su empresa hace uso de materia prima contaminante? Si lo hace ¿cómo maneja sus residuos?	Encuesta tipo cuestionario aplicada al supervisor de operación
Disminución de Entradas y Salidas de Materiales		¿Tiene iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable? ¿Hace control a la contaminación causada por vehículos de uso propio o servicio de terceros?	Instrumento: Encuesta Población: Gerente General
Prácticas justas de operación	Promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor	¿Su empresa integra la responsabilidad social en la cadena de valor?	Instrumento: Encuesta

	*incluye todas las entidades que trabajan con la empresa en las fases del suministro de materias primas hasta el consumo final.	Población: Gerente General
Competencia justa	¿Qué indicadores usan para medir la sana competencia?	Instrumento: Encuesta  Población: Gerente General
Participación política responsable	¿Su organización participa de manera formal o informal de actividades que enriquecen o benefician las políticas públicas?	Instrumento: Encuesta  Población: Gerente General
Criterios de Evaluación y Selección de los Proveedores	¿En la selección de proveedores, se tiene como criterio la práctica de procesos éticos de la gestión de la información de carácter privado obtenida en las relaciones con los clientes?	Instrumento: Encuesta  Población: Gerente General
	¿El banco posee un programa específico o política de RSE para la cadena de proveedores?	
	¿Tiene conocimiento profundo del origen de los insumos, productos utilizados, materias primas, la	

	producción y las operaciones diarias, garantizando el respeto los derechos humanos y el medio ambiente?	
	¿Contempla criterios de adquisición que consideran la garantía del origen evitando la falsificación o robo de productos?	
Trabajo Infantil en la Cadena Productiva	¿Práctica periódicamente investigaciones y evaluaciones sobre su cadena productiva, inspeccionando y exigiendo la documentación que compruebe que no tiene mano de obra de infantil?	Instrumento: Encuesta  Población: Gerente General
Trabajo Forzado en la Cadena Productiva	¿tiene como práctica el procedimiento periódico de investigación, verificación e informes de evaluación y acompañamiento de sus proveedores, exigiendo documentación comprobatoria de la no existencia de mano de obra forzada?	Instrumento: Encuesta  Población: Gerente General
Apoyo al Desarrollo de Proveedores	¿Entre sus proveedores incluye a grupos o individuos de la comunidad, tales como asociaciones	Instrumento: Encuesta

		de barrio, cooperativas y organizaciones con proyectos que generan desarrollo para población vulnerable?	Población: Gerente General
		¿favorece empresas que ejercen el Comercio Justo?	
		¿Una de sus normas es el tratamiento justo a sus terceros?	
		¿Usa mecanismos formales que permitan que sus principios y valores sean transmitidos a los de proveedores?	
Asuntos de consumidores	Política de Comunicación Comercial	¿Actualiza constante a cambios o modificaciones al material de información emitida a los consumidores y/o clientes, de manera transparente para el uso de sus producto financieros?	Instrumento: Encuesta  Población: Jefe de Marketing
		¿Se mencionan de manera llamativa la información relevante para el cliente y/o consumidor por cambios en las características de sus servicios y/o productos (tasas, plazos, precios, peso etc.)?	
		¿Tiene una política contra el uso de publicidad que perjudique a niños,	

---

adolescentes, mujeres, minorías o cualquier individuo en situación de riesgo?

---

¿Desarrolla validaciones de la información publicitaria, verificando concordancia con valores éticos y en defensa del consumidor?

---

¿No se vale de las falencias en los productos o servicios de otras instituciones del sector financiero para ofertar sus servicios o productos?

---

¿Durante los últimos años, presentó reclamaciones por algún tipo de comunicación por parte de clientes, proveedores o competidores?

---

Calidad del Servicio

¿Finandina ofrece Servicio de Atención al consumidor (SAC) o tercerización de servicio especializado para recibir sugerencias, opiniones y reclamos de sus productos y servicios?

Instrumento:

Encuesta

Población:

Jefe de Servicio al

Cliente

---

¿Finandina promueve capacitación continua de sus profesionales, enfocada a la atención de respeto de

---

	los derechos del cliente y el actuar ético?	
	¿La empresa promueve entre sus profesionales, reconocer fallas y responder rápidamente en la atención del consumidor y capacidad en la resolución de problemas?	
Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños potenciales de los Servicios y Productos	¿Tiene un programa enfocado a seguridad y la salud de los clientes sobre sus servicios y productos?	Instrumento: Encuesta
	¿Tiene procesos internos ágiles y capacita el área de comunicación externa para responder con oportuna y con calidad situaciones de crisis?	Población: Gerente General
	¿Mantienen políticas ate la protección a la privacidad y/o un sistema de gestión ante información confidencial del consumidor o usuario?	
	¿En el tratamiento de información personal de sus clientes, se informa previamente el uso de los datos?	

Participación activa y desarrollo de la comunidad	Gerenciamiento del Impacto de Finandina la Empresa en el entorno y su Comunidad.	¿La comunidad es reconocida y es tenida en cuenta en la toma de decisiones de sus procesos?	Instrumento: Encuesta
		¿Debate activamente sobre los problemas comunitarios y en búsqueda de soluciones?	Población: Gerente General
		¿Apoya el desarrollo de la infraestructura local que se pueda aprovechar por la comunidad (viviendas, puentes, calles, colegios, hospitales, etc.)?	
		¿Tiene un programa donde emplea, en las respectivas actividades y en la medida de lo posible, al mayor número de personas de su comunidad, brindándoles capacitación, con el fin de desarrollar profesionalmente a las personas que están insertas, en organización, representantes de la comunidad, ONG y autoridades públicas competentes?	
		¿Existen prácticas de inversiones y compra con el fin de ayudar con el desarrollo económico y social de la comunidad en la se encuentra?	

	¿Conciencia y capacita a sus empleados para que respeten los valores y la cultura de la comunidad donde se encuentran?	
Relaciones con Organizaciones Locales	¿Ayuda a absolver las necesidades locales antes de diseñar sus proyectos dentro de la comunidad?	Instrumento: Encuesta
	¿Genera dentro de la comunidad, campañas de educación y/o de interés público?	Población: Gerente General
Financiación de la Acción Social	¿Incorpora a la acción social y a sus responsables en la planificación estratégica?	Instrumento: Encuesta
	¿Utiliza especialistas en la planificación, organización y evaluación de la acción social?	Población: Gerente General
	¿Hace un estudio de planeación de su acción social para evaluar el impacto positivo a largo plazo?	
	¿Planea su acción social buscando maximizar su impacto a largo plazo?	
	¿Tiene un procedimiento de consulta periódica a los beneficiarios de su acción social,	

	monitoreando por medio de indicadores de desempeño?	
Apoyo educativo	¿Su empresa realiza apoyos educativos hacia las comunidades?	Instrumento: Encuesta
		Población: Gerente General
Compromiso de la Empresa con la Acción Social	¿Es partícipe de los incentivos fiscales de descuento de donaciones o deducción y patrimonio?	Instrumento: Encuesta
	¿Posee mecanismos con los cuales estimula a los proveedores, accionistas y otras partes que se puedan encontrar interesadas en hacer donaciones financieras?	Población: Gerente General
	¿Divulga de manera interna los proyectos que está desarrollando y apoyando, generando oportunidades de trabajo e incentivando la participación de cada empleado?	
	¿Controla la delegación de horas pagas del trabajo voluntario?	

## **Resultados y análisis**

En esta parte se analizaron e interpretaron los datos obtenidos con el instrumento de recolección de información utilizado en esta investigación, la herramienta escogida fue la entrevista estructurada.

De esta manera, a continuación se presentan los resultados obtenidos en el instrumento de recolección de información (entrevista), de cual se realizó un análisis cualitativo.

### ***Ítem 1: Desempeño organizacional, resultados:***

¿Cuáles son los objetivos de la organización?

- a) Uno de nuestros principales objetivos es tener un banco con cero papeles, que ayude en la conservación del medio ambiente.
- b) También tenemos objetivos misionales que es crecer como Banco e incluir cada día más personas en las labores, ya que las personas son el corazón de la actividad del Banco.

¿Cuántos de estos objetivos se han cumplido?

- a) Los dos objetivos se han venido cumpliendo poco a poco y buscamos llegar a un cumplimiento del 100%.

***Análisis:***

Se evidencia, la existencia de programas ambientales y la iniciativa de crecimiento de la empresa, lo que hace que los objetivos propuestos se hayan venido cumpliendo.

***Ítem 2: Programas de RSE implementados, resultados:***

- 1) ¿La empresa tiene programas de RSE?
  - a) Claro que sí, y esta se encuentra abierta al público en nuestra página [www.bancofinandina.com](http://www.bancofinandina.com)
  - b) La estrategia de sostenibilidad del Banco Finandina está basada en la generación de valor compartido a sus grupos de interés mediante acciones que permiten la responsabilidad con el medio ambiente, la sociedad y la economía; sincronizado con los valores de la organización y la estrategia de la misma. La sostenibilidad significa innovación y asumir nuestra responsabilidad con la consolidación del negocio, la preservación de los recursos naturales y el progreso de la gente.
- 2) Sí tienes estos programas ¿Cuáles son los resultados de su programa de RSE?
  - a) Banco focalizó sus esfuerzos en materia de responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad mediante acciones en los siguientes aspectos:
    - i) Desarrollo y bienestar de sus colaboradores: El área de talento humano se encuentra dirigida en promover el bienestar y desarrollo de los empleados. La iniciativa que se está llevando a cabo para lograrlo se encuentran encaminadas al crecimiento personal y profesional de cada uno de los empleados mediante el programa denominado “Universidad Corporativa”. Hoy en día el 25% de

nuestros colaboradores para han sido y son beneficiarios de Becas Educativas para carreras afines con la actividad del banco, las cuales son otorgadas a funcionarios que obtengan resultados académicos sobresalientes, con esto buscamos promover la mejora continua para alcanzar los objetivos personales y profesionales.

- ii) Gestión medioambiental: Hace 4 años el Banco traslado a sede administrativa a la sabana de Bogotá, con el fin, de promover el descongestionamiento y aportar a la movilidad y medio ambiente. Desde el año 2016 con la “Estrategia Digital”, el Banco incrementó y realiza acciones que buscan mitigar el uso de papel. En el año 2017 el Banco se adhiere a “Protocolo Verde”, acuerdo que fue suscrito por el Gobierno Nacional y la Asociación Bancaria de Colombia en representación del sector financiero, con la finalidad de trabajar por la preservación del medio ambiente y uso sostenible del medio ambiente.
- iii) En conclusión, el Banco dentro de sus políticas un maneja restricciones para otorgar créditos a empresas que tengan actividades económicas consideradas nocivas para el medio ambiente.
- iv) Fortalecimiento a programas sociales que buscan llegar a los sectores menos favorecidos y desarrollo de la región Sabana Norte: Banco Finandina es la organización empleadora en la región de la sabana norte, y una de sus políticas de promover los empleos formales en la zona rural de esta región.
- v) Innovación e inclusión financiera: En el año 2017 Finandina realizó el lanzamiento del producto “Prestadigital”, el cual es un producto de financiación

de crédito libre inversión dirigido a clientes del BANCO, cuyo trámite es totalmente digital.

***Análisis:***

Frente a la primera pregunta se evidencia que el Banco Finandina, sí tiene programas de RSE, adicionalmente se preocupa por comunicar estos programas a través de la página del banco.

También vemos como la organización fundamenta sus acciones de sostenibilidad en los grupos de interés y trabaja en acciones responsables que beneficien a su entorno.

Frente a la pregunta de los resultados obtenidos por parte de los programas de RSE de la organización, se evidencian los esfuerzos en diferentes programas que buscan el seguimiento de la Normal ISO 26000, en las áreas de desarrollo y bienestar de los colaboradores, gestión ambiental y responsabilidad social y económica.

***Ítem 3: Eficiencia y calidad en cada uno de los procesos desarrollados, resultados:***

- 1) ¿Cuál es el nivel de calidad que se tiene en cada uno de los procesos que realiza la empresa?
  - a) Uno de nuestros pilares es la Calidad en los servicios que se prestan al cliente, por lo que contamos con área de auditoria que busca que busca la mejora de los procesos, con el fin de prestar el mejor de los servicios a nuestro cliente.
- 2) ¿La forma en la que aplican los procesos es eficiente?

- a) Cada día trabajamos con el fin de hacer más eficaces los procesos, aunque en la actualidad hemos logrado que la mayor parte de los procesos se realicen de manera eficiente, evitando contratiempos y retrocesos.

***Análisis:***

Frente a la primera pregunta se evidencia la búsqueda de la excelencia a través de la calidad como uno de los factores más importantes en la organización, de manera que esta realiza procesos de auditoría interna, para hacer el servicio al cliente más eficiente.

***Ítem 4: Compromisos Éticos, resultados:***

- 1) ¿Pública de manera ética sus compromisos en su publicidad institucional, medios impresos, o digitales o cualquier otra información adecuada para los interesados?
  - a) Trimestralmente por medio de correo corporativo comparto con mi personal toda la información de cómo está el Banco en cada una de su área y adicional aclaro mis compromisos hacia la empresa. Esta información es de acceso para todo el personal a través de la intranet del Banco.
- 2) ¿En compromisos éticos son considerados partes interesadas: clientes/consumidores, proveedores, empleados, accionistas, y comunidad?
  - a) Sí, normalmente nuestros empleados, accionistas y proveedores conocen del material institucional.
- 3) ¿En su organización está expresamente prohibido la utilización de prácticas ilegales (Como extorsión, corrupción, caja doble y coima) para la obtención de ventajas o favores comerciales?

- a) Somos una entidad financiera por lo tanto está totalmente prohibido las prácticas ilegales, el Banco al momento de la incorporación de personal realiza los filtros suficientes, capacitaciones y pruebas para así evitarlas.
- 4) ¿Su organización promueve la coherencia entre sus principios éticos y los valores, así como la actitud individual de sus empleados?
- a) Día a día, tenemos claros nuestros valores y que todo el personal del banco debe verse reflejado e involucrado con estos, desde que un empleado es aceptado para trabajar en nuestra empresa debe empezar por conocer y apropiarse de los valores, misión y visión del Banco.

***Análisis:***

Se evidenció, la existencia de compromisos éticos en la organización, los cuales se transmiten a través de correos electrónicos, lo que demuestra que los empleados están sincronizados con la cultura organizacional de la RS y adicionalmente la información está disponible para toda la empresa.

Por otra parte, vemos que el Banco prohíbe expresamente las prácticas ilegales y se preocupan por realizar la selección de personal de manera cuidadosa, con el fin de que cada persona contratada esté acorde con la cultura empresarial. Adicional se le da a conocer los valores empresariales a los empleados, lo que demuestra la preocupación por que cada persona se apropie de la cultura empresarial y sea parte de ella.

***Item 5: Balance Social, resultados:***

- 1) ¿Mantienen registro de la implementación de las decisiones para asegurar que dichas decisiones se lleven a cabo de la manera socialmente responsable y para determinar la rendición de cuentas por los resultados de las decisiones y las actividades de la organización, sean éstos positivos o negativos?
  - a) Absolutamente todas las decisiones que se toman en la compañía son medidas, para validar los resultados de qué tan apropiada fue o no fue y si es necesario realizar mejoras para que los resultados cambien de manera positiva se realizan.
- 2) ¿En sus informes de su desempeño la organización incluye los aspectos desfavorables y los evalúa?
  - a) De manera transparente todos los resultados que se obtengan en el Banco son publicados, sin importar que sean datos negativos o positivos, aunque siempre buscamos que nuestros objetivos se cumplan para así hacer ver a las personas que somos una compañía de retos. Sin embargo, cuando los resultados no son los mejores de manera transparente los publicamos y validamos que podemos hacer para que nuestros próximos resultados sean mejores.
- 3) ¿Los informes sobre la situación económica y financiera de las actividades de la organización son auditadas por terceros?
  - a) Si claro, como Banco este tipo de auditorías se realiza de manera continua por parte de la superintendencia, con el fin de validar que estemos cumpliendo.

***Análisis:***

En este ítem se evidencia la implementación de decisiones basada en registros que validen los resultados de cada acción, esto demuestra la preocupación de la empresa por la mejora constante y la evaluación constante de sus decisiones.

También se evidencia que la organización busca ser transparente con la publicación de los resultados y también tiene un proceso de auditoría externa, que nos demuestra la búsqueda de calidad.

***Ítem 6: Materia Fundamental, Derechos Humanos, Personas en condición discapacidad***

- 1) ¿Ha contratado en su empresa a personas en condición de discapacidad?
  - a) El Banco es una empresa inclusiva y este tipo de personas con especial condición ha trabajado para nosotros, ya que lo importante es el aporte estratégico que le da a nuestra empresa.

***Análisis:***

Se demuestra que el banco tiene un compromiso social incluyente que se preocupa por las personas en condición de discapacidad, teniendo en cuenta que el aporte de las personas en condición de discapacidad es muy importante para la sociedad y el conocimiento estratégico de esta población aporta de manera positiva a la organización.

***Ítem 7: Materia Fundamental, Derechos Humanos, Valoración de la Diversidad***

- 1) ¿Tiene políticas para la no contratación de la mano de obra infantil en sus contratos con terceros?

- a) En el banco no tenemos como tal una política de no discriminación, sin embargo, si tenemos claro que una persona puede crecer tanto personal como profesionalmente si importar su raza, genero, edad y/o religión ya que cada persona que ocupa un cargo dentro del Banco lo tiene por su propio mérito.
- 2) ¿Posee políticas donde se genera la capacitación profesional, para la búsqueda y mejoramiento en la calificación de grupos comúnmente discriminados como minorías, o personas con edad igual o superior a 45 años?
    - a) Regularmente en nuestro Banco todo el personal es capacitado en todo momento con respecto a su trabajo y nuevas políticas que puedan llegar a surgir, sin embargo, es importante resaltar que nuestro enfoque se encuentra en la gente joven de 20 a 40 años que les guste tener una interacción digital.
  - 3) ¿Monitorea de manera paulatina la información buscando la igualdad en la participación de hombres y mujeres en cargos directivos?
    - a) Como se indicó anteriormente el Banco tiene a sus empleados en el puesto que están es por su propio mérito, la verdad no buscamos que sean más hombres que mujeres o viceversa, pero sí es importante resaltar que en este tipo de negocios suele haber más mujeres que hombres.
  - 4) ¿Ofrece salarios y beneficios equitativos y tanto a hombres como a mujeres que se encuentren en la misma función en cualquier nivel de la organización?
    - a) En el Banco lo que vale es el aporte que el empleado le pueda generar, por tal motivo el salario se hace y se dimensiona para el cargo y no para la persona.
  - 5) ¿Ofrece flexibilidad de horario para hombres y mujeres con hijos menores de 6 años?

- a) Realmente para el Banco todas las personas tienen las mismas condiciones, no existen preferencias. Sin embargo, cuando un empleado nos solicita algún permiso de carácter familiar y justificado se brinda.
- 6) ¿Tiene un programa especial donde se considere la contratación de personas que tengan discapacidad?
- a) No, en nuestro banco no es muy común la contratación de personas con discapacidad, por lo tanto, no existe un programa especial.
- 7) ¿Ofrece oportunidades de trabajo para liberados (ex convictos)?
- a) Para este tipo de personas en nuestro sector financiero, no hay posibilidad de trabajo, debido a la rigurosidad de pruebas que aplicamos con el fin de evitar posibles fraudes.
- 8) ¿Posee una política donde se considere la contratación de personas con edad superior a 45 años o desempleados de hace más de dos años?
- a) Nuestro enfoque en contratación lo tenemos en personas de 20 a 40 años, teniendo en cuenta que somos un banco digital.
- 9) ¿Apoya los proyectos de la comunidad los cuales buscan mejorar la oferta de profesionales calificados que vienen de grupos comúnmente discriminados en el mercado laboral?
- a) Claro que sí, nosotros como Banco damos la oportunidad de crecer laboralmente a personas de la región rural de la sabana y le brindamos toda la capacitación necesaria para ejercer su rol en el trabajo.

**Análisis:**

Se puede observar que el banco maneja una política de mérito en el que persona puede crecer tanto personal como profesionalmente sin importar su raza, género, edad y/o religión, ya que, cada persona que ocupa un cargo dentro del Banco lo tiene por su propio trabajo y todos son tratados con las mismas condiciones. Adicional el banco da oportunidades de crecer laboralmente a personas de la región rural de la sabana y les brindan toda la capacitación necesaria a todos los empleados por igual.

Sin embargo, se evidencian oportunidades de mejora en cuanto a la valoración de la diversidad, ya que, no se han creado políticas ni programas que incluyan a toda la población, si bien, la política que se maneja es de mérito y no hay una preferencia entre hombres y mujeres existen vacíos en la contratación de personal con discapacidad, personas con edad mayor de 45 años.

**Ítem 8: Política de Remuneración, Beneficios y Carrera**

- 1) ¿Realizó aumentos entre la proporción del salario más bajo y el salario mínimo vigente?
  - a) Todos nuestros empleados se encuentran devengando un salario mayor al mínimo y cada año se realiza el ajuste respectivo.
- 2) ¿La empresa ofrece Auxilio para la educación de los hijos?
  - a) No, el auxilio que ofrecemos es a nuestros colaboradores propiamente.
- 3) ¿La empresa ofrece Financiación para la casa propia?
  - a) No, es algo que como Banco hemos venido estudiando, sin embargo, actualmente no existe financiación de este tipo.

- 4) ¿La empresa ofrece servicio de Guardería en sus instalaciones o tiene convenio con otras entidades?
- a) No.
- 5) ¿La empresa ofrece Plan de salud familiar?
- a) Tenemos convenios con las aseguradoras para que nuestros empleados puedan adquirir este tipo de planes en salud.

***Análisis:***

El banco paga a todos sus empleados más del salario mínimo legal vigente y cada año realiza un aumento correspondiente a lo que dicta la ley, sin embargo, se evidencian oportunidades de mejora en los beneficios y carrera de los empleados, si bien, ofrece beneficios para que los empleados puedan estudiar con un auxilio dado por el banco, se queda corto en financiación para su casa propia, auxilio para la educación de sus hijos, guardería o convenios con instituciones para cuidado de sus hijos pequeños y aunque tienen convenios con aseguradoras para que los empleados puedan adquirir planes de salud no ofrece directamente un plan de salud que incluya la familia de los empleados.

***Ítem 9: Compromiso con el Desarrollo de los Profesionales y el Empleo***

- 1) ¿Tiene un programa de erradicación del analfabetismo, educación básica o secundaria entre sus funcionarios?
- a) Por el tipo de empresa que somos, todos nuestros empleados como mínimo son bachilleres.

- 2) ¿Tiene un programa para elaborar los perfiles e identificar las capacidades potenciales a ser desarrolladas por los empleados?
  - a) Tenemos un programa llamado plan carrera, que busca ejercitar y brindar habilidades a nuestros empleados para que puedan crecer profesionalmente.
- 3) ¿Ofrece buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional para los practicantes?
  - a) Tenemos un convenio con el SENA donde ayudamos a los jóvenes que se encuentran en la etapa de aprendizaje a que desarrollen y apliquen sus habilidades.

***Análisis:***

La organización se encuentra comprometida con el desarrollo profesional y la empleabilidad ofreciendo un programa llamado “plan carrera” que ayuda a los empleados a tener un crecimiento profesional dentro de la organización.

***Ítem 10: Rotación de personal***

- 1) ¿Cuál es el tiempo promedio de durabilidad de un empleado?
  - a) El tiempo de durabilidad de los empleados es de 24 meses, aunque es importante destacar que hay personal que se ha consolidado en la compañía.

***Análisis:***

La rotación de personal en la organización no es muy frecuente, tienen un promedio de 24 meses y existe personal que ya se ha consolidado en la compañía, lo que indica que cuidan a sus empleados y están comprometidos con cada uno de ellos.

***Ítem 11: Educación y Conciencia Ambiental***

- 1) ¿Propone campañas internas de reducción del consumo de energía y agua?
  - a) En todo momento generamos campañas que nos ayudan con la disminución del uso de los recursos naturales.
- 2) ¿Propone campañas educativas internas para el reciclaje de materiales y el consumo consciente?
  - a) En todo momento generamos campañas que nos ayudan con la disminución del uso de los recursos naturales. Capacitamos e incentivamos a todos nuestros colaboradores con el reciclaje.

***Análisis:***

La empresa realiza constantemente campañas para incentivar el uso adecuado de los recursos naturales y capacita a sus colaboradores en temas como el reciclaje. Lo que demuestra un gran compromiso con la educación en conciencia ambiental.

***Ítem 12: Dirección del Impacto en el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Servicios y Productos***

- 1) ¿Tiene un programa de manejo de residuos con la participación del cliente de reciclaje post-consumo y así mismo para el manejo de materiales tóxicos?
  - a) En nuestro sitio de trabajo tenemos las canecas donde debemos discriminar el tipo de desecho.

- 2) ¿Informa a sus consumidores y clientes sobre los daños ambientales que puede causar su producto y su destino final?
  - a) Es una información que se encuentra abierta al público y gracias a nuestro tipo de actividad económica hemos podido obtener resultados positivos, reduciendo el gasto en papel, agua y energía.
- 3) ¿La organización le da prioridad a la contratación de proveedores que tengan buena conducta ambiental?
  - a) El Banco estableció como principal requisito de compra de papel, que los proveedores cuenten con la certificación forestal FSC que busca el cuidado de bosques y evitar reforestación.

***Análisis:***

En los sitios de trabajo del banco se encuentran canecas especiales para la recolección y clasificación de los desechos. En cuanto a la información sobre los desechos a sus clientes es una información que se encuentra abierta al público y gracias al tipo de actividad económica han podido obtener resultados positivos, reduciendo el gasto en papel, agua y energía.

Además, tienen políticas establecidas con la contratación de proveedores, en el caso de la compra de papel, los proveedores deben contar con certificación forestal FSC en materia de cuidado de bosques y reforestación. Lo que demuestra su responsabilidad sobre el medio ambiente y la huella de sus productos y servicios.

***Ítem 13: Residuos sólidos producidos***

- 1) ¿Su empresa maneja residuos sólidos? Y si lo hace ¿Cómo se manejan los residuos sólidos en su empresa?
  - a) De acuerdo con nuestra actividad económica no manejamos este tipo de residuos.

***Análisis:***

La empresa no maneja residuos sólidos, sin embargo, anteriormente se evidenció que manejan canecas para la clasificación de sus residuos y permiten el reciclaje de los productos que se pueden volver a usar.

***Ítem 14: Uso de materia prima contaminante***

- 1) ¿Su empresa hace uso de materia prima contaminante? Si lo hace ¿cómo maneja sus residuos?
  - a) No.

***Análisis:***

La empresa nos hace uso de materia contaminante

***Ítem 15: Competencia justa***

- 1) ¿Qué indicadores usan para medir la sana competencia?
  - a) Entre los trabajadores comerciales existen metas a nivel individual, las cuales se miden de acuerdo con el reporte generado por el área de cifras, la sana competencia la evaluamos a través de una base donde contactamos a clientes y validamos la oferta generada, adicional de los reportes que genera el área de auditoría.

***Análisis:***

La empresa cuenta con una política de sana competencia medible a través de una base donde se contactan los clientes y se validan las ofertas generadas, además de reportes que genera el área de auditoría. Esto hace evidente que la empresa tiene un compromiso social con sus competidores.

***Ítem 16: Criterios de Selección y Evaluación de los Proveedores***

- 1) ¿En la selección de proveedores, se tiene como criterio la práctica de procesos éticos de la gestión de la información de carácter privado obtenida en las relaciones con los clientes?
  - a) Como Banco debemos tener mucho cuidado y generar un informe previo para seleccionar nuestros proveedores, debido a la importancia que tiene la información que manejamos de nuestros clientes.
- 2) ¿El banco posee un programa específico o política de RSE para la cadena de proveedores?
  - a) No, actualmente tenemos una política de responsabilidad social para nosotros como empresa.
- 3) ¿Contempla criterios de compra que consideran la garantía del origen para evitar la falsificación o robo de productos?
  - a) Todos los productos e insumos que adquiere el banco se realizan con las debidas garantías.

***Análisis:***

Es importante la empresa genere la cultura de conciencia ambiental, pues es bien sabido que con el ejemplo de manejo de los recursos la empresa muestra a sus empleados y proveedores genera la cultura de conciencia ambiental.

El banco tiene claro que las relaciones externas, influyen directamente en el buen funcionamiento así mismo en la credibilidad del sector y de los clientes

***Ítem 17: Trabajo Infantil en la Cadena Productiva***

- 1) ¿Práctica periódicamente investigaciones y evaluaciones sobre su cadena productiva, inspeccionando y exigiendo la documentación que compruebe que no tiene mano de obra de infantil?
  - a) La contratación en nuestra empresa es manejada por parte del área de talento humano y ellos certifican que las personas que ingresan a laborar cumplen con los criterios exigidos.

***Análisis:***

La organización vela por el pleno cumplimiento del código sustantivo de trabajo en Colombia, además de violación contra los derechos de los niños, sería pérdida de credibilidad y atracción en el sector financiero. Si la empresa desea velar por la niñez Colombiana, debe proponer beneficios a los hijos de los empleados o generar proyectos de impacto social a niños de bajos recursos.

***Ítem 18: Política de Comunicación Comercial***

- 1) ¿Actualiza constante a cambios o modificaciones al material de información emitida a los consumidores y/o clientes, de manera transparente para el uso de sus productos financieros?
  - a) Si claro, todas nuestras políticas se encuentran actualizadas y pueden ser consultadas de manera pública en nuestra página. Allí tanto nuestros clientes como proveedores pueden consultar todo tipo de información que podamos generar de carácter público.
- 2) ¿Se mencionan de manera llamativa la información relevante para el cliente y/o consumidor por cambios en las características de sus productos o servicios (tasas, plazos, precios, peso etc.)?
  - a) Nosotros nos encontramos regidos y evaluados por la super, por lo tanto, no pueden existir alteraciones en los productos y servicios que prestamos a nuestros clientes.
- 3) ¿Tiene una política contra el uso de publicidad que perjudique a niños, adolescentes, mujeres, minorías o cualquier individuo en situación de riesgo?
  - a) Siempre antes de publicar información, es evaluada por las diferentes áreas del Banco con el fin de hacer lo correcto.
- 4) ¿No se vale de las falencias en los productos o servicios de otras instituciones del sector financiero para ofertar sus servicios o productos?
  - a) Uno de nuestros atributos o características como Banco es la transparencia, por que siempre priorizamos la sana competencia.

***Análisis:***

Es importante dar al cliente claridad y regulación en sus operaciones, teniendo en cuenta que el sector financiero se promueve por la prestación de servicio y con la reducción de reclamaciones por mal servicio o malas ventas, es por esto se debe demostrar a cada uno de los clientes la transparencia así como la importancia de cada uno de ellos para el banco.

***Ítem 19: Calidad del Servicio***

- 1) ¿Finandina ofrece Servicio de Atención al consumidor (SAC) o tercerización de servicio especializado para recibir sugerencias, opiniones y reclamos de sus productos y servicios?
  - a) Tenemos asesores de servicio al cliente en nuestra línea que es atendida las 24 horas los 7 días de la semana y adicional de manera física en nuestras oficinas.
- 2) ¿Finandina promueve capacitación continua de sus profesionales, enfocada a la atención de respeto de los derechos del cliente y el actuar ético?
  - a) En todo momento los colaboradores se encuentran en capacitación, con el fin de ofrecer un servicio sano sin atentar contra la integridad de nuestro cliente.
- 3) ¿La empresa promueve entre sus profesionales, reconocer fallas y responder rápidamente en la atención del consumidor y capacidad en la resolución de problemas?
  - a) Tenemos un equipo de formación y calidad que se encarga de entrenar a nuestros colaboradores en estos aspectos.

***Análisis:***

Teniendo en cuenta el índice de recomendación en el mercado, Banco Finandina, debe crear canales de retroalimentación al final de la cadena de servicio, la experiencia de un cliente con el banco genera credibilidad, así mismo recomienda su grata experiencia a sus familiares y conocidos, atrayendo nuevos clientes y fidelizando los antiguos. Es importante segmentar los clientes que más generan rentabilidad para brindar trato especial y motivando al cliente a mantener sus productos con el banco.

***Ítem 20: Gerenciamiento del Impacto de Finandina la Empresa en el entorno y su Comunidad.***

- 1) ¿La comunidad es reconocida y es tomada en cuenta en la toma de decisiones de sus procesos?
  - a) Nos encontramos en la zona rural de la región de la sabana norte, contribuimos al desarrollo y bienestar social de los municipios aledaños, implementado estrategias y acciones dirigidas a contratar personas de la región.
- 2) ¿Contribuye con el desarrollo de la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser aprovechadas por la comunidad (habitaciones, carreteras, puentes, escuelas, hospitales, etc.)?
  - a) Claro, ya que este tipo de mejoras en infraestructura a nuestros alrededores nos ayuda como al banco a nuestros colaboradores.
- 3) ¿Tiene un programa donde emplea, en las respectivas actividades y en la medida de lo posible, al mayor número de personas de su comunidad, brindándoles formación, con el objetivo de aumentar los niveles de calificación profesional de las personas que están

insertas, en cooperación con los sindicatos, ONG, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes?

- a) El Banco tiene como política promover la contratación del personal de la región, buscando con ello la creación de empleos formales en las zonas rurales.

***Análisis:***

La empresa debe cumplir con unas normas de responsabilidad social empresarial, en los que debe contribuir a la calidad de vida del entorno donde se encuentra ubicada. Es acertada su política de priorizar el empleo para el personal capacitado y de generar programas en pro del beneficio de la comunidad, esto con el objetivo de resaltar la imagen de la empresa y ser un verdadero agente de cambio.

***Ítem 21: Financiación de la Acción Social***

- 1) ¿Incluye a la acción social y a sus debidos responsables en el proceso de la planificación estratégica?
  - a) Si, son incluidos ya que son parte fundamental de la razón de ser del Banco teniendo en cuenta nuestro compromiso con el medio ambiente y la toma de decisiones acertadas.
- 2) ¿Utiliza especialistas en el ciclo de planificación, monitoreo y evaluación de su acción social?
  - a) Si, de esto se encuentra encargada el área de talento humano a partir de la información que ellos nos proveen tomamos decisiones para la ejecución de nuestra acción social, buscando que cada día sus resultados sean positivos.

***Análisis:***

Consideramos que debe haber un departamento de planeación para el direccionamiento de las acciones sociales del banco, ya que esto puede sobrecargar de funciones al área de talento humano. Sin embargo, es acertada la iniciativa y es muy importante que estas sean incluidas dentro de las estrategias del banco.

***Ítem 22: Apoyo educativo***

- 1) ¿Su empresa realiza apoyos educativos hacia las comunidades?
  - a) El Banco participa en proyectos para la formación integral con población vulnerable a través de la fundación Colombia Emprendedora. Adicional nuestros líderes de las diferentes áreas se integraron y gracias a sus conocimientos y experiencia, son voluntarios en programas como “Mujeres emprendedoras” e “Insólito” los cuales son dirigidos a jóvenes que se encuentran en los últimos años escolares.

***Análisis:***

En este caso, el apoyo educativo es un programa donde ganan las dos partes. En primer lugar, el banco por que se convierte en un promotor de educación y de emprendimiento, empoderando a las comunidades alrededor a traer desarrollo para su región. Del mismo modo, las comunidades pueden mejorar su capacidad productiva.

### Matriz de marco lógico (Árbol de problema y de soluciones)

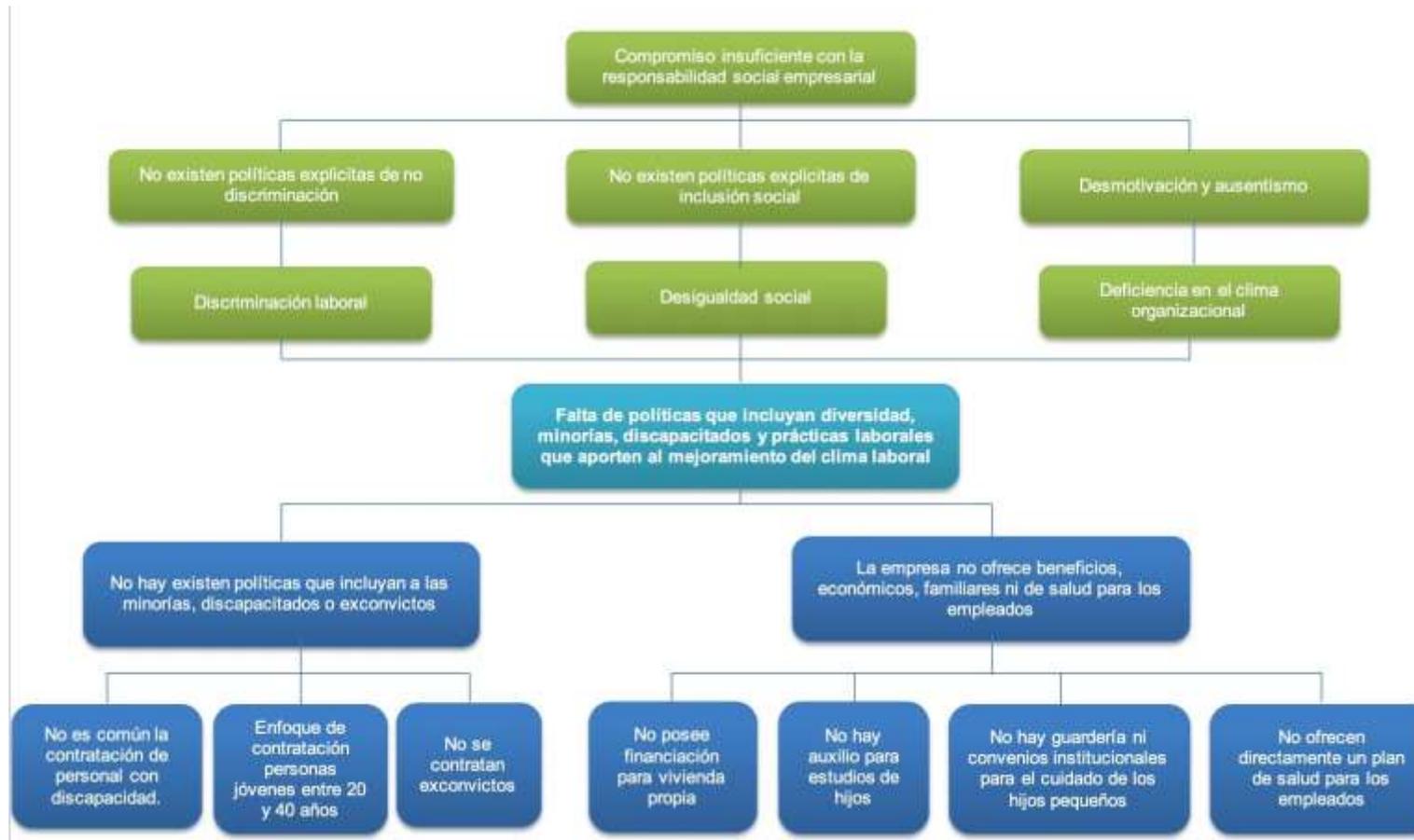


Figura 3 Árbol de problemas



*Figura 4* Árbol de soluciones

## **Explicación**

Se puede observar que el principal problema es la falta de políticas que incluyan diversidad, minorías, discapacitados y prácticas laborales que aporten al mejoramiento del clima laboral. En ese sentido, se evidencian oportunidades de mejora en cuanto a la valoración de la diversidad, ya que, no se han creado políticas ni programas que incluyan a toda la población, si bien, la política que se maneja es de mérito y no hay una preferencia entre hombres y mujeres existen vacíos en la contratación de personal con discapacidad, personas con edad mayor de 45 años.

Por tanto, las políticas pueden incluir: Brindar oportunidades laborales que mejoren la calidad de vida a las personas con discapacidad, mayores de 45 años y exconvictos, mejorar las condiciones laborales y clima organizacional de la empresa disminuyendo el ausentismo, aumentar la inclusión social de toda la población y finalmente compromiso con la responsabilidad social empresarial.



Figura 5 Mapa Estratégico

### **Explicación**

El mapa estratégico es una visual completa de la estrategia de la empresa, describiendo el proceso de causa y efecto en las diferentes áreas de la empresa. Partiendo desde el aprendizaje y crecimiento en capacitación constante y adecuada, teniendo efecto en la perspectiva procesos internos a través de mejoramiento del clima organizacional así mismo en la perspectiva financiera, en el crecimiento sostenibilidad y rentabilidad.

Las oportunidades de capacitación de minorías, teniendo efecto en los procesos internos en beneficio de las minorías, así mismo impacto financiero en aumento de la inversión social.

Convenios con universidades e institutos para estudio, efecto en mejoramiento de clima organizacional.

Fortalecer convenios de crecimiento y mérito, generando dentro proceso interno beneficios e incentivos para los funcionarios y sus familias e impactando financieramente en la financiación de créditos de vivienda y subsidios para la educación.

Dentro de la perspectiva de clientes mejorar de fidelización de clientes, medir la experiencia del cliente, atención oportuna eficiente y personalizada, seguimiento de la experiencia del usuario, apuntando todas al mejoramiento de la perspectiva financiera así mismo de la organización.

## Plan estratégico de responsabilidad social (situación actual, plan de mejora)

Tabla 4 Plan estratégico

Dimensión	Objetivo	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
	<b>estratégico</b>				
Financiera	Aumentar la inversión social	Aumentar la inversión en programas sociales en un 10%	6 meses	\$25.000.000	Balance Social
	Incrementar las oportunidades de financiación de vivienda para los empleados	Crear programas de préstamos de vivienda para empleados	6 meses	\$200.000	Política de Remuneración, Beneficios y Carrera
	Generar subsidios para la educación de empleados y sus hijos	Crear un programa en donde los empleados puedan acceder a subsidios para su educación y la de sus hijos	6 meses	\$25.000.000	Compromiso con el Desarrollo de los Profesionales y el empleo

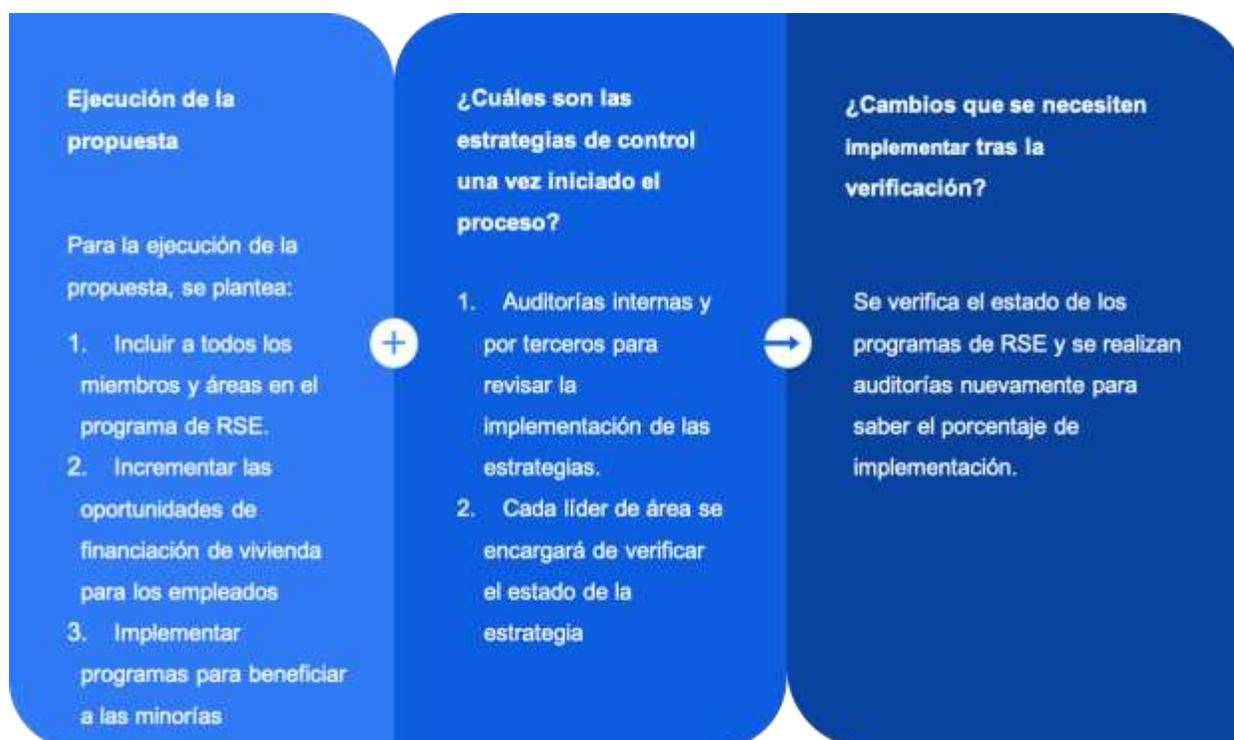
Social	Realizar capacitaciones constantes y adecuadas.	Realizar mínimo una capacitación al mes	3 meses	\$5.000.000	Educación y Conciencia Ambiental
	Implementar programas para beneficiar a las minorías	Crear un programa para que las personas discapacitadas y mayores de 45 años puedan ser contratadas en labores acordes a su perfil	12 meses	\$200.000	Porcentaje de mujeres trabajadoras, personas en condición de discapacidad y minorías en la organización
	Generar beneficios e incentivos para los empleados y sus familias	Crear convenios con jardines infantiles para el cuidado de los más pequeños, convenios de medicina	6 meses	\$5.000.000	Política de Beneficios, remuneración y Carrera

---

		prepagada para los empleados.			
Ambiental	Realizar estrategias de crecimiento sostenible y rentable	Crear un programa de reciclaje y reutilización de los materiales y desechos	12 meses	\$600.000	Dirección del Impacto en el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Servicios y productos
	Incluir a todos los miembros y áreas en el programa de RSE	Crear capacitaciones en las que todos los miembros de la organización conozcan el programa y puedan aportar al mismo	2 meses	\$200.000	Programas de RSE implementados

---

## Plan de mejora



*Figura 6 Plan de mejora*

## Código de ética

### Introducción

Este código de ética tiene como objetivo establecer los principios de nuestra cultura empresarial, estructura básica ampliada, complementada y actualizada con todo el personal del Banco Finandina, en la empresa velaremos por el cumplimiento del código ético, enmarcado en el comportamiento honrado, recto y creíble, con el fin de salvaguardar la confianza que nos depositan nuestros clientes y la comunidad en general. Por lo tanto, este Código de Ética es el documento más importante de nuestra cultura empresarial.

Este documento pretende sentar las bases del compromiso de nuestra empresa por mantener los principios de la responsabilidad social empresarial. En este código se busca armonizar los principios morales, las Leyes de nuestro país, la normatividad vigente, y mantendrá actualizado y publicará con el fin que todos los que hacen parte de la empresa tengan acceso.

Finalmente es una guía que le permitirá saber a todos los empleados y directivos le permitirá cómo interactuar correctamente, frente a otros empleados, superiores, clientes y demás actores. De la misma forma, este documento, pretende crear herramientas para la resolución de conflictos, que se puedan llegar a tener.

### **Confidencialidad empresarial**

Somos conscientes del valor que tiene para nuestros clientes proteger la confidencialidad de los datos que se confían al Banco Finandina, es por esto que en virtud del ejercicio bancario, los funcionarios (vinculados de manera directa o indirecta al Banco, contratistas, temporales, etc.) - salvo las excepciones legales-, deberán tener discreción y reserva sobre los datos e información que el cliente suministra al Banco Finandina, acorde lo establece la Constitución Nacional, la ley, los decretos reglamentarios (art. 15 de la C.N., art. 61 a 68 del C.Co. y art. 105 del E.O.S.F.) De este modo, todos los funcionarios del Banco velarán cumplir con las políticas, controles, procedimientos y los requerimientos de seguridad establecidos por el Banco Finandina, para el manejo de la información. Así mismo, de ninguna forma un funcionario podrá apropiarse, divulgar o usar la información de los clientes o del Banco Finandina para fines diferentes a los que su cargo requiera.

## **Conflicto de intereses**

El conflicto de intereses se define como situaciones donde todos los involucrados del Banco Finandina, se ve obligado a tomar una decisión, omitir o realizar una acción, donde tenga la opción de dar un beneficio del banco, a forma propia, a sus familiares o terceros, beneficiando patrimonialmente y obteniendo un provecho que de cualquier otra forma no recibiría.

Por lo tanto el Banco Finandina propone una política de conflicto de intereses, que deberá ser seguida por cada miembro de la empresa.

1. Ningún miembro de la empresa podrá obtener, algún tipo de compensación monetaria o en especie, por parte de cualquier persona, en razón del trabajo o servicio prestado al banco o sus grupos de interés.
2. Para realizar compensaciones, estas deberán ser autorizadas por el banco y las normas pertinentes.
3. Por ningún motivo, se podrá utilizar indebidamente la información confidencial para salvaguardar intereses de terceros o propios, o para obtener algún tipo de provecho de la misma.
4. Abstenerse del uso indebido de información privilegiada y sensible en contra de los intereses del banco.
5. Abstenerse de ejecutar acciones que atenten contra los intereses del banco.
6. Abstenerse de utilizar su nombre o posición en el banco, para beneficiarse a sí mismo o a terceros, con tratamientos especiales en negocios particulares

**Conducta interna**

El buen juicio y la moderación deben ser ejercidos con el fin de evitar malas interpretaciones y efectos de adversidad con respecto a la reputación de la empresa, directivos, administradores y empleados. La entidad no debe buscar obtener ganancias o ventajas a través del uso inapropiado de los incentivos en los negocios.

En la relación que el Banco tiene con los clientes debe prevalecer la seguridad, rectitud y transparencia, sin llegar a conceder beneficios especiales y sin justificación. En este sentido le corresponde a todos los empleados del Banco:

1. Ofrecer a los clientes información, clara, oportuna, precisa y veraz de forma que este mismo pueda conocer sus derechos y obligaciones.
2. Explicar al consumidor financiero de manera clara, precisa, y transparente las condiciones con las cuales contratará cualquier servicio o producto del BANCO.
3. Atender las peticiones, quejas y reclamos (PQR's) de los consumidores financieros de forma eficiente y oportuna, buscando resolver sus inquietudes y solucionar en lo posible los inconvenientes que plantean.

**Favores comerciales**

Un favor comercial es un regalo (en dinero o en especie). No se permite solicitar, aceptar u ofrecer de manera directa o indirectamente gratificaciones, sobornos, beneficios, bonificaciones, u otro similar de algún cliente, proveedor u organismo gubernamental, para favorecer con negocios a los mismos o beneficio propio o del Banco.

1. No se debe aceptar ningún regalo relacionado con los negocios de la empresa.

2. Ninguna actividad que pueda ser considerada como un derroche o exorbitante no deberá ser permitida.
3. No se acepta ninguna oferta de bonos, regalos o cualquier otro favor comercial que parezca incompatible con las prácticas comerciales comunes del Banco y estos deben ser informados de manera inmediata al jefe inmediato.

#### Contravenciones

Las contravenciones del presente documento se presentarán en el incumplimiento de conductas éticas, y violación de situaciones que atenten contra el desarrollo comercial, así como negligencia u omisiones que atenten contra los recursos o actividad de la organización. Las cuáles serán impuestas de acuerdo con los organismos del estado o por la institución según sea la falta.

Sanciones que puede ejecutar el banco por alguna violación de carácter estatal o que atenten al objeto social de banco FINANDINA SAS:

- a) **Amonestación:** Llamado de atención por escrito, dirigido directamente al funcionario con copia a recursos humanos, en donde se manifiesta la inconformidad y se informa que si se repite la sanción, será más severa.
- b) **Suspensión o como funcionario Financiero:** La Superintendencia Financiera puede destituir en cargos de instituciones regidas por Superintendencia hasta por cinco años.
- c) **Destitución:** De corresponder a falta grave, la Junta del Banco realiza destitución inmediata del colaborador, y la gerencia de Recursos Humanos procederá a la cancelación del contrato del colaborador.
- d) **Terminación Contrato de Trabajo:** Si la actuación del colaborador va en contra de las normas legales o internas, por ejemplo, que se viole la reserva bancaria o se permita el

ocultamiento y den visos de legalidad a dineros provenientes de actividades ilícitas, el Banco podrá terminar el contrato de trabajo por justa causa.

### **Negociaciones**

Para las respectivas negociaciones comerciales, los funcionarios de FINANDINA SAS deben generar confianza entre sus clientes con actuaciones transparentes, imparciales y de buena fe, sin contener intereses personales, certificando de que sus clientes conozcan, las políticas de cobros por servicios, o gastos que conllevan las operaciones que se firmen.

Así mismo suministrar a sus clientes y proveedores de servicios, la información disponible y que sea de importancia para la toma de decisiones que intervengan en el negocio, sin ocultar omitir o transformar información, así como dar a conocer de donde provienen las operaciones, así como los riesgos que se puedan presentar.

### **Uso de la información de la empresa**

Todos los funcionarios, empleados, administradores y directivos del BANCO FINANDINA deberán velar por la confidencialidad e integridad de la información del banco, sus empleados y clientes financieros.

Las siguientes son las conductas que deben emplear los administradores, directivos y empleados del BANCO FINANDINA en el manejo adecuado de la información:

- 1) Ser responsables por el uso adecuado de las credenciales y claves, las cuales son de uso exclusivo, personal e intransferible.
- 2) Ser responsables del buen uso y manejo de la información del BANCO FINANDINA y de sus clientes.

- 3) Privarse de revelar información del BANCO FINANDINA a terceras personas, sin tener la autoridad o la autorización, de acuerdo con su rol y responsabilidades.
- 4) Privarse de utilizar para beneficio propio o de terceras personas la información de los clientes y la del BANCO FINANDINA. Salvo los casos en que las autoridades la requieran y en los que el cliente financiero lo haya autorizado, en cumplimiento de las normas que regulan la reserva bancaria y la protección de datos personales
- 5) Conservar la información reservada en el lugar de trabajo, en compromisos sociales, el hogar, y en lugares públicos, evitando comentar cosas que puedan perjudicar al BANCO FINANDINA, sus directivos, administradores, empleados y clientes.
- 6) Abstenerse de abrir correspondencia confidencial que no sea propia o que no tenga autorización para hacerlo.
- 7) Informar cualquier hecho delictivo y entregar la información pertinente si fuere del caso.
- 8) Inhibirse de informar al cliente y a cualquier otra persona no autorizada, los reportes de operaciones sospechosas que sean realizados a la Unidad de Información y Análisis Financiero, o la entidad que corresponda, los cuales tienen reserva.
- 9) Guardar la confidencialidad y la reserva de la información del BANCO FINANDINA a la que puedan tener acceso con ocasión de sus responsabilidades, o cargo y con posterioridad a la finalización de su relación laboral con el BANCO.
- 10) Abstenerse de ofrecer información inexacta o que no corresponda a la realidad del BANCO FINANDINA o de los clientes, perturbando o distorsionando la información.
- 11) Abstenerse de utilizar la información privilegiada a la que se tenga acceso, en beneficio propio directo, indirecto, o de terceras personas o en perjuicio de terceros.

- 12) Abstenerse de realizar cualquier conducta que atente contra la integridad y seguridad del BANCO FINANDINA, de sus empleados y también de la seguridad, confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

## **Comunicaciones estratégicas**

### ***Redes Sociales***

El BANCO FINANDINA respeta el derecho a la privacidad y libre de expresión de los colaboradores. Sin embargo, cuando su perfil personal tenga relación laboral o de cualquier tipo con el BANCO, la intervención de los colaboradores en las redes sociales, tendrá que respetar y proteger el buen nombre del banco FINANDINA, los accionistas y empleados. En cualquier caso, la intervención sólo podrá efectuarse a título personal. De acuerdo a lo anterior, se prohíbe cualquier manifestación u opinión en nombre del BANCO FINANDINA.

### ***Comunicaciones externas***

Los anuncios, publicaciones, o cualquier tipo de información por escrito o en formato electrónico, públicas en las que se menciona al BANCO FINANDINA tendrán previa autorización de Presidencia. Es decir, que se encuentra prohibido realizar este tipo de acciones a cualquier colaborador del banco. Solamente la dirección de comunicaciones institucionales se encuentra autorizada para hacerlo

## **Cultura, social y religión**

Reconocemos y valoramos a las personas en su integridad.

Los colaboradores del BANCO FINANANDINA SAS deben ejercer sus tareas y operaciones con rectitud, transparencia, claridad, seriedad y cumplimiento, generando creación de valores culturales que busquen el bienestar social, concordando su conducta con actuación ética, de responsabilidad y ética profesional, anteponiendo el interés de la organización sobre el interés personal.

A continuación, las conductas que en el Banco asociamos a los valores de cultura, social y religión:

- 1) Tenemos un trato amable y cordial con todas las personas (líderes, demás compañeros, clientes y asociados)
- 2) Respetamos las normas, las leyes y no excedemos nuestras facultades de acuerdo con el rol.
- 3) Somos colaboradores que generamos confianza a través de la escucha y la disposición de servicio a los clientes compañeros y asociados.
- 4) Es compromiso de cada uno de los colaboradores de la organización, vigilar el pleno cumplimiento de la reglamentación legales e internas en el presente documento. A continuación, las conductas no permitidas o violación de normas por los funcionarios de la entidad que no deben existir:
  - a) Rechazar o favorecer clientes, terceros o compañeros en el desarrollo de facultades en el banco de acuerdo a su credo religioso, creencia política, raza, identidad o preferencia sexuales.
  - b) Aprovechar las instalaciones de la entidad para realizar eventos políticos, religiosos, o compartir información relacionada a libertad política y religiosa entre otros.

## **Marco normativo**

### ***Sanciones Administrativas Personales:***

El Banco Finandina se acoge a la normatividad del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, donde especifica que La Superintendencia Financiera de Colombia podrá imponer sanciones previstas en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero a los directores, representantes legales, revisores fiscales o colaboradores del Banco Finandina cuando incurran en las siguientes situaciones:

- 1) Cuando ejecuten o autoricen actos, o no eviten debiendo hacerlo, actos que resulten violatorios de la ley, de las normas que expida el Gobierno Nacional conforme a la Constitución y la ley en desarrollo de sus facultades de intervención, de los estatutos sociales, o de cualquier norma legal a la que éstos en ejercicio de sus funciones o El Banco Finandina deban dar cumplimiento.
- 2) Cuando incumplan las normas, órdenes, requerimientos o instrucciones que expida la Superintendencia Financiera de Colombia en ejercicio de sus atribuciones, cuando dicho incumplimiento constituya infracción de ley.

### ***Sanciones Administrativas Institucionales:***

La Superintendencia Financiera de Colombia podrá imponer sanciones previstas en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero a las entidades sujetas a vigilancia en las siguientes situaciones:

- 1) Cuando incumplan las obligaciones y deberes que la ley le ha impuesto.

- 2) Cuando ejecuten actos que violen la ley, de los reglamentos expedidos por el Gobierno Nacional de acuerdo con la Constitución y la ley en desarrollo de sus facultades de intervención, de los estatutos sociales o de cualquier normas o instrucciones que expida la SFC en ejercicio de sus atribuciones.
- 3) Cuando incumplan las normas, requerimientos, mandatos o instrucciones que realice la SFC dentro de sus atribuciones, y que dicho incumplimiento constituya infracción a la ley.
  - i) Sanciones por Responsabilidad Civil:
- 4) Los directores y colaboradores del Banco Finandina que con conocimiento violen o permitan que se violen las disposiciones legales, serán responsables por las pérdidas que se generen producto de las infracciones, lo anterior sin perjuicio de las demás sanciones civiles o penales que señala la ley.
- 5) Si un director o colaborador del Banco Finandina obra de manera negligente u omite en el desempeño de su operación y daña con su acción al Banco Finandina o a una persona natural o jurídica, cliente o no de El Banco Finandina, será responsable legal y civil de las pérdidas morales y económicas sufridas.
- 6) Así mismo, toda persona a nivel directivo (gerentes, directores, jefes, etc.) será responsable de forma civil por los daños que dolosa o culposamente le puedan causar a terceros, a Banco Finandina dirigida, a los accionistas o acreedores del Banco Finandina.
- 7) El artículo 76 - ley 45 de 1990, consagra que denomina "acciones de clase" para las personas perjudicadas por la infracción a las reglas sobre la competencia y el uso indebido de información privilegiada.

## Conclusiones

Concluimos que la Norma ISO 26000 proporciona orientación para todos los tipos de organizaciones y tiene por objeto ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. A partir del estudio de la norma, realizamos una herramienta de diagnóstico y creamos una serie de indicadores de gestión, con los cuales podemos diagnosticar a las organizaciones y medir su gestión social.

Con esta herramienta de diagnóstico, hicimos un acercamiento a la organización Banco Finandina SAS, para medir su afinidad con la Norma ISO 26000 y la RSE y usando la entrevista como instrumento, definimos que esta vela por alcanzar la excelencia y por alcanzar los preceptos de la RSE. Vemos como, el Banco Finandina ha implementado diversos programas para el fortalecimiento de su responsabilidad social en la Sabana Norte. Por esta razón, es pertinente que estos tengan un mayor impacto, debido a que la población del sector es creciente y va en procura de mejorar su calidad de vida. Se sugiere la creación de un departamento dedicado a la planificación, ejecución y control de esta parte, vital para el funcionamiento de las empresas hoy en día.

Se pudo demostrar la existencia de un trato marginal y poco diferenciado del Banco Finandina con las personas menos favorecidas en el mercado laboral, debido a la ausencia de programas que contribuyan a emplear a este personal y que permitan atacar de forma frontal el problema del desempleo. Esto perjudica la imagen de la compañía ante su entorno y su responsabilidad social empresarial.

Por tal motivo, se propone crear políticas para la implementación de procesos de selección de talento humano para este grupo poblacional, debido al valor agregado que pueden

generar para el crecimiento de la compañía y la optimización de ciertos procesos. Además, la empresa debe estar en plenitud de capacidades para ser un agente de bienestar en su región.

En la empresa analizada encontramos fallas en cuanto a la falta de beneficios a ofrecer a sus empleados, los cuales son: ayudas o auxilios para estudio de familiares (hijos), plan de salud para los empleados y ayuda en la obtención de vivienda, sin embargo, dentro del mapa estratégico se propone la implementación de nuevas políticas dentro de la empresa, con el fin de mitigar estas falencias y así lograr que la empresa Banco Finandina pueda ser reconocida en la comunidad como una empresa que favorece y trabaja por sus empleados.

Se crea un código de ética con el fin de regir el comportamiento en puntos como: Confidencialidad Empresarial, Conflicto de Interés, Conducta Interna, Favores Comerciales, Contravenciones, Negociaciones, Uso de la Información de la Empresa, Comunicaciones Estratégicas, Cultura, Social y Religión y Marco Normativo

## Referencias

- Arévalo-Martínez, R.-I., & Ortiz-Rodríguez, H. (2019). Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector. (Spanish). *El Profesional de La Información*, 28(5), 1–11. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=3&sid=89dc6f56-5723-4110-b3e3-100527bec4f9%40pdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=140256523&db=zbh>
- Bernal Cuenca, E., & de Luis Carnicer, P. (2010). Ética profunda en la empresa como base de la sostenibilidad sistémica. <https://web-a.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/ehost/detail/detail?vid=0&sid=41a60919-1512-4757-9ffa-97da7883e279%40sdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl>
- Bruzco, M. (2015). Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable, Sector Cacao; Estado Sucre, Venezuela. *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(48), 74–99. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=102859522&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Castro, Y. G., Durán, O. M., & Zamudio, M. T. (2018). Capítulo 1: Evolución de la responsabilidad social universitaria: Línea del tiempo y análisis bibliométrico. *Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia*, 31–52.

da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). El Uso Del Cuadro De Mando Integral Como Instrumento De Medición Para Comparar Los Modelos De Excelencia En Gestión. *USING THE BALANCED SCORECARD AS A MEASUREMENT TOOL FOR COMPARING MODELS OF EXCELLENCE IN MANAGEMENT.*, 13(4), 18–32. <https://doi.org/10.5585/riae.v13i4.2013>

De la Cruz, C & Fernández, J. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Empresa y Humanismo*, 19(2), 69–118. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117625019&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Díaz Cáceres, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial. (Spanish). *Corporate Social Responsibility and Shared Value, Sustainability Strategy. (English)*, 9(3), 127.

Díaz, L (2007). Responsabilidad social empresarial: Enfoque estratégico y de creación de valor. Recuperado de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9814/u303403.pdf?sequence=1>

Fonseca Hernández, R. (2019). El desarrollo sostenible humano local: La evolución de la inclusión del territorio en las teorías del desarrollo. *Human Sustainable Development at a Local Level - How Territory has been included in Theories of Development.*, 162(2), 1–18.

González, A (2007). Diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las pymes del sector metalmecánico del municipio de Guacara del Estado de Carabobo. Recuperado de <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4342/1/agonzalez.pdf>

Javier Pérez-Sanz, F., Gargallo-Castel, A. F., & Luisa Esteban-Salvador, M. (2019).

Prácticas de RSE en cooperativas. Experiencias y resultados mediante el estudio de casos. *CSR*

*practices among co-operatives. Experience and results of case studies.*, 97,

137–178. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.11043>

Hax, A & Majluf, N. (2014). Lecciones en estrategia: hacia una gestión de excelencia.

Ediciones UC. Recuperado de

<http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=3&sid=e4>

[68b729-2cf8-451b-8879-](http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=3&sid=e4)

[a1cad1820b81%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbG12ZSZz](http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=3&sid=e4)

[Y29wZT1zaXRl#AN=1718626&db=edsebk](http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=3&sid=e4)

Llanes, M & Salvador, Y. (2018). Convergencia de la ética pública y los objetivos de desarrollo

sostenible: resorte subjetivo valioso. (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación,*

*Política y Valores*, 6(1), 1–28. Recuperado de

[https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?dire](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=132100014&lang=es&site=eds-live&scope=site)

[ct=true&db=eue&AN=132100014&lang=es&site=eds-live&scope=site](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=132100014&lang=es&site=eds-live&scope=site)

Marulanda, N., & Rojas, M. (2019). Ética en Instituciones de Educación Superior para la

Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interés (Stakeholders).

*Información Tecnológica*, 30(3), 269–276. Recuperado de

[https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=137284752&lang=es&site=eds-live&scope=site)

[=true&db=zbh&AN=137284752&lang=es&site=eds-live&scope=site](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=137284752&lang=es&site=eds-live&scope=site)

- Muñoz, E & Quinteros, M. (2018). Evaluación de resultados de proyectos sociales, mediante el uso de la matriz del marco lógico, promovidos por el área de RSE del sector banca en Lima Metropolitana en el periodo 2015-2017 : estudio de caso del proyecto “Contigo en tus finanzas en aula” del Banco de Crédito del Perú. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.AF49E844&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Pigé, B. (2012). La representación de la excelencia de las empresas. *Administracion y Organizaciones*, 15(29), 61–78. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=89472258&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Ramírez, Reynier I., Nelson D. Lay, and Harold B. Sukier. 2020. “Gerencia Estratégica Para La Gestión de Personas Del Sector Minero de Venezuela, Colombia y Chile.” *Información Tecnológica* 31 (1): 133–40. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=141889816&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*, (2),328-343.[fecha de Consulta 2 de Marzo de 2020]. ISSN: 1317-8822. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>

Méndez Sáenz, A. B., Rodríguez García, M. del P., & Cortez Alejandro, K. A. (2019, abril 3).

*Factores Determinantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Caso...:*

*Discovery Service para UNAD.*

<http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=0&sid=81>

3ca1bc-5317-491b-a46d-4026a381b303%40pdc-v-

sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=136

79661 2&db=zbh

**Anexo****Código de Ética Banco Finandina:**

<https://editor-storage.reedsy.com/books/165287/exports/success/7b55018f-0e7b-4e1f-a1d7-00a671a41e4c/202007071644-cdigo-de-tica-banco-finandina-sas.zip>