

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
Departamento de Ciencia Política y Estudios Internacionales
MAESTRÍA EN ESTUDIOS INTERNACIONALES

La Difusión de la Responsabilidad Social Empresarial
Estudio de Caso: Bancolombia (1998-2011)

Alumna: Lorena Medina
Tutora: Sandra Borda

Lorena Medina
Sandra Borda

Octubre, 2012

ABSTRACT

La literatura sobre la difusión de normas no hace referencia a las normas generadas por empresas multinacionales en su papel como actores no-estatales. No obstante, la diseminación de la responsabilidad social empresarial evidencia que la aceptación generalizada de formas particulares de hacer negocios puede legitimar ciertas prácticas (Cutler, Haufler, & Porter, 1999). Esta investigación, por medio del estudio de caso de Bancolombia, analiza el proceso de socialización internacional de la responsabilidad social empresarial a partir del modelo de ciclo de vida de Finnemore y Sikkink, el cual establece que la socialización internacional se da por medio de la imitación.

El modelo se complementa con los mecanismos de difusión de cálculo estratégico y aprendizaje social. La imitación es repetir lo que hacen otros; el calculo estratégico involucra sopesar costos y beneficios; el aprendizaje social involucra adquirir conocimiento interactuando con otros. Se analizó el período de 1998-2011 y se busca mostrar que Bancolombia adopta la responsabilidad social empresarial imitando estándares internacionales de grupos de interés y reportes de sostenibilidad, calcula estratégicamente los montos de inversión, número de y causas sociales a apoyar, y aprende a crear valor social y económico compartido según el contexto local.

En efecto, el estudio de caso de Bancolombia evidencia que, por medio de procesos de imitación, calculo estratégico y aprendizaje social, sus prácticas empresariales responsables evolucionaron desde la filantropía empresarial más tradicional, pasaron por la ciudadanía corporativa hasta llegar a los comportamientos responsables como parte de su estrategia empresarial (Peinado-Vara & Vives, 2011).

Palabras Clave:

Responsabilidad Social Empresarial – sostenibilidad – gobierno corporativo – filantropía – mecanismos de difusión - imitación – cálculo estratégico – aprendizaje social – socialización internacional – Bancolombia

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. MARCO TEÓRICO	7
1.1. LA NORMA DE RSE	7
1.2. MODELO DE CICLO DE VIDA	8
1.2.1. SURGIMIENTO.....	9
1.2.2. TIPPING POINT	13
1.2.3. EFECTO CASCADA	14
1.2.4. INTERIORIZACIÓN	17
2. LA NORMA INTERNACIONAL DE RSE.....	19
2.1. ANTECEDENTES	19
2.2. SURGIMIENTO DE LA RSE.....	22
2.2.1. AÑOS 1970	22
2.2.2. AÑOS 1980	26
2.2.3. AÑOS 1990	28
2.3. TIPPING POINT DE LA RSE	31
2.4. EFECTO CASCADA DE LA RSE.....	37
2.5. INTERIORIZACIÓN DE LA RSE	46
3. ESTUDIO DE CASO: BANCOLOMBIA	49
3.1. CONSTRUCCIÓN DE RSE: 1998-2007	49
3.1.1. RSE INTERNA	50
3.1.1.1. CIMIENTOS DE LA RSE: 1998-2004	50
3.1.1.2. MEJORAS EN RSE: 2005-2007	66
3.1.2. RSE EXTERNA	72
3.1.2.1. CIMIENTOS DE LA FILANTROPÍA: 1998-2004	73
3.1.2.2. MEJORAS EN FILANTROPÍA: 2005-2007	80
3.2. ADOPCIÓN Y EVOLUCIÓN DE RSE: 2008-2011	82
CONCLUSIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXO 1: RESUMEN MARCO JURÍDICO DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO	112

INTRODUCCIÓN

Ser socialmente responsable ya no es sólo cosa de corporaciones multinacionales. Cada vez son más las empresas nacionales que voluntariamente adoptan prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esto se debe a la diseminación de la norma de RSE desde el plano internacional al doméstico por medio de mecanismos de difusión propulsados por la globalización. La pregunta en torno a la cual gira esta investigación es: ¿Cómo adoptó Bancolombia la norma internacional de RSE?

Las normas son expectativas colectivas sobre el comportamiento apropiado de una determinada identidad (Katzenstein, 1996). Los académicos de las Relaciones Internacionales (RI) estudian cómo se difunden las normas con el fin de entender cómo las ideas constituyen el sistema internacional, en otras palabras, cómo la adopción de la RSE en un lugar tiene efectos sobre las decisiones de adopción en otros lugares (Wendt, 1999).

La RSE es una norma o forma de hacer negocios que define la conducta empresarial según las expectativas compartidas de la sociedad referente a diversos temas, incluyendo laborales, ambientales, anticorrupción y desarrollo sustentable (Colombia Incluyente, 2010a). Para los propósitos de esta investigación, una empresa que adopta la RSE es aquella que lleva a cabo acciones socialmente responsables y publica los correspondientes reportes de sostenibilidad. La RSE ha ganado la batalla de ideas mundialmente al ser adoptada y propagada desde los países industrializados hacia los mercados emergentes y entre empresas nacionales, evidenciándose como una norma global (The Economist, 2008a).

Al ser una norma global, el modelo de ciclo de vida propuesto por Finnemore y Sikkink (1998) explica el proceso de difusión de la RSE desde el plano local al internacional. El ciclo de vida de la RSE se compone de tres fases (surgimiento, efecto-cascada e interiorización) caracterizadas por los actores, sus motivaciones y mecanismos de difusión. La RSE se reconoce como internacional porque entre la primera y segunda fase una cantidad crítica de actores la adoptan. Sin embargo, el modelo se queda corto en explicar cómo se difunde la norma internacional a nivel local.

A pesar de que los fundamentos de la RSE son los mismos en todas partes, se pueden encontrar diversos énfasis en diferentes partes del mundo ya que cada empresa define los valores y principios que representa. Las problemáticas que trata la RSE varían en naturaleza

e importancia de industria a industria y de lugar a lugar (Stigson, 2002), lo que sugiere que la RSE no se difunde a nivel local solamente por medio de la imitación, como afirman Finnemore y Sikkink, y que se deben considerar mecanismos adicionales que expliquen estas diferencias.

La hipótesis de esta tesis es que la RSE se difunde a las empresas nacionales por medio de los mecanismos de imitación, cálculo estratégico y aprendizaje. Las empresas locales imitan los estándares internacionales sobre la gestión con los grupos de interés y la elaboración de reportes de sostenibilidad, pero calculan estratégicamente los montos de inversión, número de programas de RSE y las causas sociales a apoyar, y aprenden a crear valor social y económico compartido según el contexto local.

Para comprobar la hipótesis, se llevará a cabo el estudio de caso de una empresa colombiana del sector financiero, Bancolombia, analizando sus prácticas de RSE desde su establecimiento hasta e incluyendo el año 2011. Se escogió una empresa líder del sector financiero según el ranking del especial de las 100 empresas más grandes de Colombia de la Revista Semana¹ y se eligió al sector bancario por ser uno de los sectores en el que los consumidores más desconfían según el Informe 2011 de la Corporación Latinobarómetro².

Se eligió a Colombia porque ahí la adopción de RSE evidencia que las normas internacionales establecen estándares de comportamiento para actores nacionales. No obstante, las prácticas de RSE de empresas locales difieren de las multinacionales (EMN), demostrando la importancia de los mecanismos de difusión e influencias domésticas en su implementación. Además, Colombia presenta una enorme necesidad de RSE por ser un país donde el subdesarrollo va de la mano con un conflicto armado de más de 40 años. Por mencionar algunos indicadores, en 2011 el nivel de pobreza superaba el 45,5% y la pobreza extrema era de 16,4%³.

¹ “*Los dueños del balón*”, Especial Las 100 empresas más grandes de Colombia, Revista Semana, Publicaciones Semana SA, edición 1513, 1º de mayo 2011. <http://www.semana.com/especiales/duenos-del-balon/155823-3.aspx>

² Informe 2011, Corporación Latinobarómetro, 18 octubre 2011, Santiago de Chile, <http://www.latinobarometro.org/latino/LATContenidos.jsp>

³ “El nivel de pobreza en Colombia es vergonzoso: Santos”. <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/nacional/%E2%80%99Cel-nivel-de-pobreza-en-colombia-es-vergonzoso%E2%80%99D-santos-24892>

Por medio del estudio del caso colombiano y con base en el modelo de ciclo de vida de Finnemore y Sikkink, esta investigación busca entender cómo empresas nacionales adoptan la norma internacional de RSE. Busca complementar el modelo al identificar los mecanismos de difusión de la RSE a nivel local que explican los procesos de adaptación de las empresas. Para ello se compiló y analizó la información extraída de entrevistas con expertos, informes anuales, artículos en revistas, periódicos, Internet, y libros.

El análisis se organiza en tres capítulos. En el primer capítulo, se presenta el modelo de ciclo vida de una norma y se complementa con literatura adicional acerca de mecanismos de difusión como marco teórico. En el segundo capítulo, se aplica la teoría de ciclo de vida a la RSE para caracterizarla como una norma internacional. El tercer capítulo, expone el estudio de caso de Bancolombia describiendo el proceso de difusión, adopción y adaptación de las empresas locales de la norma internacional de RSE. Finalmente, se enumeran las conclusiones de la investigación.

1. MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta el marco teórico de esta investigación. Inicialmente, se definen y vinculan los conceptos de RSE y normas. Particularmente, se conceptualiza la RSE como una norma. Segundo, se examina el modelo de ciclo de vida de una norma y su aplicación a la RSE. Al aplicarlo a la RSE, se hace evidente una brecha en el modelo. Específicamente, dado que las prácticas de RSE difieren de empresa a empresa y de país a país, se infiere la influencia de mecanismos diferentes a la imitación. Se busca cerrar esta brecha introduciendo los conceptos de cálculo estratégico y aprendizaje.

El modelo de ciclo de vida de una norma de Martha Finnemore y Kathryn Sikkink se utiliza para mostrar que la RSE es una norma internacional en el segundo capítulo. En el tercer capítulo, se presenta el estudio de caso para comprobar que la socialización internacional de la RSE involucra mecanismos de cálculo estratégico y aprendizaje.

1.1. LA NORMA DE RSE

Desde una perspectiva constructivista, el mundo es una construcción social en el que las personas crean, perpetúan y/o transforman las ideas predominantes, y por ende, el contexto mismo en el que viven (Finnemore & Sikkink, 1998; Klotz & Lynch, 2007; Wendt, 1999). La RSE es una norma, la cual no existe independientemente de las creencias de las personas, y como tal su significado cambia según la época y el contexto, lo que dificulta una definición universal (Sadler, 2001).

Para los propósitos de esta investigación, se define la RSE como la alineación de las operaciones empresariales con los valores sociales por medio de la integración de los intereses de aquellos que se ven afectados por el comportamiento de las empresas a las políticas y acciones de la organización. Se enfoca en el éxito social, ambiental y financiero de una empresa (el triple resultado⁴), con el objetivo de impactar positivamente en la sociedad y ser exitoso en el negocio. Abarca dos grandes conceptos: la rendición de cuentas y la transparencia (CSRWire, 2003).

⁴ Más conocido por su nombre en inglés Triple Bottom Line que consiste de las tres Ps: people (personas), profit (utilidad), planet (planeta).

La rendición de cuentas y la transparencia son expectativas que la sociedad tiene de las empresas y son intrínsecas al concepto de RSE. Entre otras cosas, la sociedad espera que las empresas generen empleo, cumplan la ley, jueguen limpio, no lastimen a nadie, hagan lo que es debido, y hagan donaciones caritativas (Idowu & Filho, 2009). La RSE es un código de conducta de las empresas de cómo hacer negocios que satisfacen las expectativas sociales. Luego, aplicando la terminología de normas de Katzenstein (1996), la norma de RSE es la expectativa colectiva sobre el comportamiento apropiado de las empresas.

Las normas constituyen y regulan identidades (Finnemore & Sikkink, 1998; Katzenstein, 1996). La RSE constituye las identidades de las empresas al incorporar un portafolio de intereses y principios sociales en su gestión organizacional en áreas de derechos humanos, medio ambiente, laborales y anticorrupción. También regula el comportamiento de las empresas, ya que, como las normas requieren del consenso de más de una persona para existir, la sociedad y las empresas crean expectativas acerca de lo que implica ser socialmente responsable. La RSE se caracteriza por los niveles de consenso logrados.

La RSE ha ganado la batalla de ideas alrededor del mundo. Hace parte de las agendas de empresarios y estados, y su éxito no sólo se evidencia en los discursos de altos ejecutivos o reportes de sostenibilidad, sino que se ha convertido en una industria y una profesión. Se ha difundido hacia empresas locales, grandes y pequeñas y medianas empresas (PyMEs), en países industrializados y en vías de desarrollo (The Economist, 2005, 2008a). Con el modelo propuesto por Finnemore y Sikkink (1998) se busca entender la dinámica de consenso de la norma global de RSE.

1.2. MODELO DE CICLO DE VIDA

Con base en el modelo de Finnemore y Sikkink (1998), la norma de RSE se difundió de lo local a lo internacional en un patrón de ciclo de vida compuesta de tres fases. En la primera fase surge la norma; en la segunda fase se produce un efecto-cascada y es ampliamente aceptada; y en la tercera fase se interioriza. Las autoras identifican un umbral crítico entre la primera y segunda fase en el cual una masa crítica de actores adoptan la RSE, y argumentan, que cada fase se caracteriza por diferentes actores, motivaciones y mecanismos de difusión.

Con el fin de entender cómo la RSE se traduce en prácticas reales, en otras palabras, entender qué motiva a las empresas a implementar políticas de RSE y cómo se difunden, se debe tener en cuenta la relación complementaria e interacción entre las diferentes lógicas de acción o

comportamiento. Las lógicas de acción se utilizan para interpretar, describir, explicar, justificar y criticar el comportamiento humano. La RSE involucra la lógica de consecuencias esperadas y la lógica de lo apropiado (March & Olsen, 2004).

Los actores están constituidos por ambos sus intereses y las reglas circunscritas en sus identidades, por ende, cualquier acción involucra elementos de ambas lógicas. La RSE combina lo racional, intereses de las empresas de maximizar sus utilidades, con lo social, llevando a cabo acciones para el bien común. Bajo la lógica de consecuencias esperadas, las empresas adoptan la RSE para obtener los resultados deseados. Bajo la lógica de lo apropiado, las empresas son socialmente responsables por que comprenden que ese comportamiento es bueno y apropiado (Finnemore & Sikkink, 1998; March & Olsen, 1998)

Las lógicas de comportamiento son mecanismos dependientes de procesos históricos de adaptación, lo que implica que la difusión de RSE se lleva cabo por medio de la socialización o selección cultural, la cual involucra la transmisión de los determinantes del comportamiento de individuo a individuo, y por ende, de generación a generación por medio del aprendizaje social, imitación o algún otro proceso similar (Wendt, 1999). Finnemore y Sikkink identifican la persuasión, la imitación y la institucionalización como los principales mecanismos de difusión de las normas.

A continuación se presenta el modelo de Finnemore y Sikkink y se resume su aplicación a la RSE. En el segundo capítulo, se aplica este modelo para representar a la RSE como norma internacional más detalladamente. Según el modelo, al internacionalizarse la RSE, se difunde hacia los actores locales por medio de la socialización internacional de imitación. Sin embargo, como ninguna empresa lleva a cabo la RSE de la misma forma, para explicar estas diferencias, se introduce los mecanismos de cálculo estratégico y aprendizaje. Esta hipótesis se corroborará en el estudio de caso desarrollado en el tercer capítulo.

1.2.1. SURGIMIENTO

Antes de ser un comportamiento observable, las normas son ideas. La idea de RSE nació en los años cincuenta en Estados Unidos (EEUU) y le tomó veinte años en hacer la transición de ser un conjunto de ideas a un conjunto de ideas compartidas guiando el comportamiento de las empresas. Finnemore y Sikkink (1998) denominaron el surgimiento de la norma como la primera fase del ciclo de vida. Según las autoras, las normas internacionales empiezan siendo

normas locales y se convierten en normas internacionales según sus niveles de propagación, aceptación y adopción entre los actores.

Las normas se construyen por actores o proponentes quienes crean o sacan a relucir problemáticas al ofrecerle al público una alternativa de cómo percibir y darle significado a su contexto frente al tema en cuestión (Finnemore & Sikkink, 1998). La norma de RSE ofrece una alternativa de cómo se relaciona el mundo de los negocios con la sociedad, diferente a la filantropía y maximización de utilidades, con el fin de minimizar el impacto negativo que las operaciones de las EMN tienen sobre las comunidades. Los proponentes ofrecen la alternativa de RSE por diversas razones.

Sin motivaciones los actores son inertes y no habría ningún movimiento en el sistema. Las motivaciones son estructuras del conocimiento que hacen posible la identificación de objetos y eventos al ser representaciones de creencias o deseos los cuales impulsan la acción. Estas motivaciones están determinadas por los intereses de los actores, y por lo tanto, pueden diferir según el proponente (Wendt, 1999). Por esta razón, se clarifica que identificar todas las motivaciones de la RSE se sale del alcance de ésta investigación, sin embargo, se hace referencia a las más relevantes.

En la fase de surgimiento, las EMN son los principales proponentes de la RSE ya que legitiman su existencia, y es en este sentido que las EMN crean la norma. Sin embargo, la literatura sobre la difusión de normas existente no hace referencia a las normas generadas por las EMN en su papel como actores no-estatales. No obstante, la diseminación de la RSE evidencia que la aceptación generalizada de formas particulares de hacer negocios puede legitimar ciertas prácticas empresariales (Cutler et al., 1999). Asimismo, en esta fase inicial, los únicos actores que adoptan la RSE son las EMN.

Sin embargo, decir que se es socialmente responsable no es suficiente, y prueba de ello es el caso de corrupción de Enron. Enron donaba miles de millones de dólares a caridad y era reconocida con premios por sus prácticas de RSE, pero la empresa colapsó luego de conocerse que su presidente había orquestado uno de los fraudes más grandes de todos los tiempos (Smale, 2006). Consiguientemente, para los propósitos de esta investigación, se considera como empresa adoptante de RSE aquella que lleva a cabo acciones socialmente responsables y publica los correspondientes reportes de sostenibilidad.

Las razones por las cuales se decide adoptar RSE involucran ambas lógicas de comportamiento. Por un lado, las EMN adoptan la RSE por intereses egoístas, principalmente motivaciones económicas, ya que ser socialmente responsable mejora la imagen, ofrece una ventaja competitiva frente a competidores y contribuye a minimizar los riesgos de las empresas; factores los cuales determinan la rentabilidad de las empresas. Por el otro lado, las EMN adoptan la RSE por motivaciones éticas, principalmente por convicción, ya que una empresa que hace lo correcto contribuye a una mejor sociedad (Idowu & Filho, 2009; The Economist, 2008b).

Aparte de las EMN, los proponentes de RSE durante esta fase inicial son los activistas, las organizaciones internacionales (OIs), las organizaciones no-gubernamentales (ONGs) y los Estados. En esta fase inicial, estos actores promueven, mas no adoptan la RSE, motivados por la empatía y la convicción de ideas. Los activistas, ONGs, OIs y gobiernos buscan cambiar el status quo con el fin de asegurarle una mejor calidad de vida y futuro a las generaciones venideras (Visser, 2011).

Según Finnemore y Sikkink (1998), los actores utilizan plataformas organizacionales desde las cuales y por medio de las cuales promueven y socializan la RSE. Los proponentes utilizan sus plataformas organizacionales para difundir la RSE por medio de la persuasión e institucionalización. La persuasión es un proceso donde un actor intenta inducir un cambio en la creencia, actitud o comportamiento de otro, por medio de la transmisión de un mensaje (Acharya & Johnston, 2007). Los activistas persuaden, por ejemplo, por medio de la desobediencia civil o protestando para crear consciencia de la necesidad de la RSE (Finnemore & Sikkink, 1998).

Asimismo, las EMN hacen uso de su poder buscando persuadir a los consumidores, grupos de interés, gobiernos, OIs y ONGs de su compromiso social, por ejemplo, ofreciendo incentivos a sus proveedores para que adopten o por medio de campañas publicitarias. Las OIs y ONGs diseminan información y pericia para persuadir a las EMN a adoptar prácticas de RSE, por ejemplo organizando foros internacionales. Por su carácter voluntario, los actores estatales promueven la RSE, por ejemplo por medio de normatividad blanda y cooperando con otros actores (Albareda, Lozano, Tencati, Midttun, & Perrini, 2008; Finnemore & Sikkink, 1998).

Según Albareda Lozano, Tencati, Midttun y Perrini (2008), los gobiernos impulsan la RSE trabajando junto con otros actores, tales como organizaciones intergubernamentales, OIs,

ONGs, y empresas entre otros, y reconocen que las políticas públicas son claves en la promoción y fortalecimiento de la RSE. La intervención estatal formula políticas públicas de legislación blanda para moldear el comportamiento voluntario de las empresas. Los gobiernos colaboran con los diversos grupos de interés en el desarrollo de la RSE, por lo que juega un papel de mediador, facilitador y aliado social.

Por su lado, la institucionalización es la emergencia de instituciones y conductas particulares en ellas. Una institución se puede considerar como una colección de prácticas y reglas que definen el comportamiento apropiado para ciertos grupos de actores en ciertas situaciones (March & Olsen, 1998). La institucionalización de la RSE contribuye a su definición, especifica en qué consiste, qué constituye su violación, y define procedimientos particulares a seguir (Finnemore & Sikkink, 1998).

La RSE se institucionalizó en reglas y organizaciones durante la fase de surgimiento. En los años 70, las actividades de RSE se centraban en las temáticas ambientales, y entre otras, esta década fue testigo de el establecimiento del Centro de las Naciones Unidas de Corporaciones Transnacionales (UNCTC, por sus siglas en ingles), la fundación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), de la ONG Greenpeace, y la publicación de las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para Empresas Multinacionales (Katsoulakos, Koutsodimou, Matraga, & Williams, 2004).

Durante los 80s, las principales temáticas de la RSE eran la pobreza, inequidad social y el medio ambiente. Entre otras, esta década vio la publicación de la Estrategia Mundial para la Conservación de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN, por sus siglas en inglés) y el Informe de Brundtland, el cual estableció los principios de desarrollo sostenible, y la creación del Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable (IISD) (Katsoulakos et al., 2004).

Finalmente, durante los 90s, las acciones de RSE se centraron en el concepto de sostenibilidad. Esta década fue testigo de la creación de la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible, la Organización Mundial del Comercio (OMC), inician las negociaciones del Protocolo de Kyoto, el lanzamiento de estándares internacionales como el SA8000 y el Global Reporting Initiative (GRI) (Katsoulakos et al., 2004). Adicionalmente, en este

periodo se enfatiza el papel de los estados nacionales ya que el apoyo gubernamental es necesario para la socialización de la RSE (Finnemore & Sikkink, 1998).

En resumen, en la primera fase de surgimiento, las motivaciones económicas y éticas llevan a las EMN a adoptar y promover la RSE. Mientras que la empatía y convicción en la RSE motivan a los activistas, las OIs, ONGs y gobiernos, a promover la RSE. Los proponentes utilizan la persuasión e institucionalización como mecanismos de difusión, e incluso, fueron los esfuerzos combinados de estos actores que llevaron al *tipping point* de la RSE a finales de los años 90.

1.2.2. TIPPING POINT

El *tipping point* es análogo a la inclinación de una balanza, pero en el caso de la RSE la balanza es el sistema internacional. A un lado se tienen las empresas que no han adoptado y al otro lado las adoptantes de RSE. Al pasar el tiempo, el número de empresas adoptantes incrementa y la balanza finalmente se inclina hacia el lado de los adoptantes cuando estos alcanzan un mayor peso que los no adoptantes. El *tipping point* representa el momento en que la RSE se internacionaliza e impulsa el cambio de fase al alcanzar un mayor nivel de consenso.

Al ser la RSE una forma de hacer negocios en un contexto de globalización, los actores de interés que deben adoptarla para alcanzar el *tipping point* son las EMN. Pero no cualquier EMN, sino las que tienen más poder y presencia global, como por ejemplo Royal Dutch Shell, cuyos ingresos superan el Producto Interno Bruto (PIB) de Venezuela (Anderson & Cavanagh, 2000). Las EMN más grandes son los actores críticos de RSE. Actor crítico de RSE es aquel que si no adoptara, el objetivo de la norma se vería comprometido (Finnemore & Sikkink, 1998).

Según Finnemore y Sikkink, cuando una masa de actores críticos, por lo menos un tercio del total de EMN en el sistema internacional, adopta la RSE se alcanza un *tipping point*. Para calcular el *tipping point* de la RSE, se utilizaron los datos presentados en la Encuesta de Reportes de RSE 2011 de KPMG Internacional, la cual incluye datos de las 250 EMN más grandes del mundo (G250). Estimando que por lo menos 83 de las G250 deben adoptar, el *tipping point* se da en 1999 cuando, según KPMG, el 35% de las G250 habían adoptado la RSE.

En 1999 varias iniciativas lideradas por las empresas, activistas, ONGs y OIs impulsaron la diseminación de la RSE a nivel mundial. En enero de ese año, el Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), propuso un Pacto Mundial entre la ONU y el mundo de los negocios. El Pacto Mundial pide a las empresas incorporar diez principios universales en sus estrategias y operaciones con el fin de crear una economía mundial más sostenible e inclusiva.⁵

Asimismo, en noviembre de 1999, en la Batalla de Seattle, la cual tuvo lugar durante la Tercera Conferencia Ministerial de la OMC, los activistas buscaban democratizar e incorporar valores diferentes a la generación de utilidades en las instituciones económicas globales (Smith, Smith, & Johnston, 2002). Ese mismo mes, se introducen los Principios Globales de RSE de Sullivan los cuales son un código de conducta sobre derechos humanos, justicia social e igualdad económica en el mundo.⁶ Fue el agregado de todos los esfuerzos de los diversos proponentes los cuales contribuyeron al desarrollo de la RSE.

El *tipping point* es un hito en la evolución de la RSE. A pesar de que no existe una definición universal, el *tipping point* confirma el consenso logrado en cuanto a los principios de la RSE. En otras palabras, se logra definir los requisitos mínimos de una empresa socialmente responsable. El cumplimiento legislativo, comportamiento ético, respeto por los intereses de los grupos de interés, rendición de cuentas y transparencia son las ideas fundamentales que deberían regir la conducta de las empresas (FOMIN & Ecodes, 2009). Este consenso es lo que permite que la RSE avance a la segunda fase de efecto-cascada.

En conclusión, la fase de surgimiento tiene una duración de alrededor de 30 años y el conjunto de esfuerzos de los proponentes por persuadir e institucionalizar la RSE fueron exitosos en impulsar el cambio de fase. Al llegar a su *tipping point*, la RSE se disemina en cascada a nivel internacional.

1.2.3. EFECTO CASCADA

En la segunda fase se da un efecto cascada, o cambio rápido en la legitimidad de la RSE (Sunstein, 1997), en el que suficientes EMN se han adherido redefiniendo el estándar internacional de comportamiento apropiado. Esto se debe en parte a que las tendencias globales moldean el panorama de negocios e impactan el entorno competitivo y la

⁵ El Pacto Mundial de la ONU <http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>

⁶ The Leon H. Sullivan Foundation. <http://thesullivanfoundation.org/about/leon-h-sullivan>

rentabilidad de las empresas (Becker & Freeman, 2006). Incluso, al internacionalizarse la RSE se convierte en un concepto relevante para todo tipo de empresas, incluyendo las nacionales, tanto las grandes como las PyMEs (Crowther & Capaldi, 2008).

Consecuentemente en esta fase los principales adoptantes de prácticas de RSE son las empresas, tanto internacionales como nacionales. Las empresas, como competidores en una economía globalizada e interdependiente, se ven motivadas a adoptar la RSE por la combinación de tres razones. Primero, la conformidad o la presión por ser competitivas; segundo, la legitimación o el deseo por reforzar su legitimación social; y tercero, la autoestima o el deseo por realzar positivamente la imagen que se tiene de ellas (Finnemore & Sikkink, 1998). Las motivaciones estimulan la socialización de la RSE.

Según Finnemore y Sikkink, al reconocerse la RSE como un estándar internacional se inicia un proceso activo de socialización internacional. La socialización internacional es el proceso dirigido a la interiorización doméstica de creencias y prácticas institucionalizadas en el sistema internacional (Schimmelfennig, 2000). El objetivo de esta investigación es precisamente profundizar en este proceso. Para ello, se analiza cómo una empresa nacional adopta la RSE con el fin de entender cómo se difundió la RSE desde el sistema internacional al doméstico. Según Finnemore y Sikkink, la socialización internacional se da por medio de la imitación.

Al imitar, las empresas locales aceptan la RSE como estándar de comportamiento y se adaptan conformándose a lo que la sociedad ha definido como apropiado (Gilardi, 2012). La imitación es cuando un actor aprende repitiendo lo que observa a otros hacer. Implica por un lado, entender lo que el “otro” está haciendo, y por el otro lado, tener la capacidad de replicarlo (Hurley, 2005). Las empresas locales se adaptan imitando las tendencias globales de RSE, principalmente los estándares de grupos de interés y de elaboración de reportes de sostenibilidad.

Asimismo, la emulación supone que las prácticas de RSE llevadas a cabo por las empresas, internacionales y nacionales, son iguales, puesto que al imitar, adquieren las identidades e intereses de aquellos a quienes consideran exitosos (Wendt, 1999), y consecuentemente, las influencias internacionales prevalecen sobre las domésticas (Finnemore & Sikkink, 1998). Sin embargo, según la literatura (Hoepner, Yu, & Ferguson, 2010; Matten & Moon, 2008), el contexto local es un factor determinante de las prácticas de RSE. Por ejemplo, estos autores

observaron diferencias en montos invertidos y en las problemáticas sociales que trata la RSE entre empresas y países.

Incluso Risse, Ropp y Sikkink (1999) identifican la adaptación y negociación estratégica, persuasión y concientización ética, institucionalización y habituación como procesos simultáneos de socialización, luego la imitación no es el único proceso de socialización internacional en juego en la difusión de la RSE hacia las empresas locales. Como cada empresa define la RSE según su naturaleza e interés (Manfredi Sánchez, 2009), las empresas calculan estratégicamente los costos (minimizan) y beneficios (maximizan) económicos, políticos y sociales de adoptar la RSE. Específicamente, las empresas nacionales calculan estratégicamente los montos de inversión, número de programas de RSE y las causas sociales a apoyar.

Una vez una empresa nacional ha adoptado prácticas de RSE, su atención se desvía hacia cómo hacerlo bien o mejor. Para ello, las empresas nacionales aprenden de su experiencia y la de otros. El aprendizaje social es el proceso activo de redefinición o reinterpretación de la realidad en función de nuevo conocimiento causal y normativo. El aprendizaje aumenta el conocimiento que los actores tienen unos de otros acerca de sus propósitos, intenciones e interpretaciones sociales, políticas, económicas y culturales (Adler & Barnett, 1998; Simmons, Dobbin, & Garrett, 2008). Este aprendizaje se da interactuando con los demás actores de esta fase.

En la fase efecto cascada, las ONGs, OIs, activistas y gobiernos, motivados principalmente por convicción, continúan promoviendo la adopción de la RSE por medio de la persuasión. Los activistas continúan persuadiendo principalmente por medio de protestas y los medios de comunicación. Al ya estar institucionalizada en el sistema internacional, las ONGs, OIs y gobiernos persuaden por medio de la creación de alianzas y abriendo y proveyendo áreas de discusión. La RSE se institucionaliza en instituciones domésticas, tales como fundaciones y ONGs nacionales. También se evidencia el surgimiento de la RSE como industria y carrera profesional a nivel internacional y local.

A pesar que las diferencias nacionales de conceptos y prácticas de RSE dificulta calcular los niveles de efecto cascada a nivel global y que los datos regionales y por país son escasos, se puede afirmar que la RSE aun se encuentra en la fase efecto cascada. Esto se ve evidenciado en el hecho de que la RSE no es una iniciativa que se da por sentada.

Resumiendo, en la segunda fase la RSE tiene un efecto-cascada. En esta fase los actores adoptantes ya no son solamente las EMN sino incluyen las empresas domesticas. Los actores adoptantes se ven motivados por la necesidad de ser competitivos, ser legitimados socialmente y autoestima a adoptar practicas socialmente responsables. La RSE se difunde por medio de la imitación, calculo estratégico y aprendizaje social desde lo internacional a lo local. Los activistas, OIs, ONGs y estados, motivados por convicción, continúan promoviendo la adopción de la RSE por medio de la persuasión e institucionalización a nivel local.

Finalmente, en el segundo capítulo se muestra la RSE como una norma internacional utilizando el modelo de ciclo de vida de una norma. Un vez se establece la RSE como una norma internacional, el propósito de esta tesis es comprobar el proceso de socialización internacional resumido anteriormente por medio de un estudio de caso en el tercer capítulo.

1.2.4. INTERIORIZACIÓN

En la última fase la RSE se interioriza completamente a nivel local. Esto quiere decir que se llega a un punto donde la mayoría (teniendo en cuenta su carácter voluntario) de las empresas, internacionales y nacionales, adoptan automáticamente practicas de RSE, motivadas por el simple hecho de ser conformes. Por lo tanto, según Finnemore y Sikkink, en esta fase los principales actores son las instituciones domésticas y la RSE se difunde por medio de la institucionalización y habituación a nivel local.

En la tercera fase la RSE es tan ampliamente aceptada que se habitúa por medio de la creación de leyes, procesos burocráticos, carreras profesionales y otras prácticas que componen la vida cotidiana de las personas. Las empresas cumplen con ser socialmente responsables automáticamente, por ende, la conformidad se da por sentado. Aquí los principales actores son las instituciones que interiorizan, refuerzan y perpetúan la RSE a largo plazo. Resumiendo, la RSE se difundió de lo internacional a lo local en un patrón de ciclo de vida compuesto por tres fases caracterizadas por los actores, sus motivaciones y mecanismos de difusión.

Sin embargo, al estudiar la difusión de la RSE se identifican procesos de adaptación al contexto local y diferencias en la ejecución de prácticas de RSE que no se pueden explicar por medio de la imitación. Se busca complementar esta brecha en la literatura presentando el

cálculo estratégico y aprendizaje social como posibles explicaciones. Para ello, en el siguiente capítulo se caracteriza la RSE como norma internacional según el modelo de ciclo de vida de Finnemore y Sikkink, y en el tercer capítulo se presenta un estudio de caso para corroborar la hipótesis.

2. LA NORMA INTERNACIONAL DE RSE

El capítulo aplica el modelo de ciclo de vida de una norma de Finnemore y Sikkink a la RSE. Se busca describir la evolución de la RSE distinguiendo los actores, motivaciones y mecanismos de difusión que caracterizan cada fase. Primero se contextualiza la idea de RSE, luego se analiza su surgimiento como norma, se identifica su tipping point, se describe su efecto cascada y finalmente, su interiorización. Una vez se establece la RSE como norma internacional, en el tercer capítulo se examina el proceso de socialización internacional de la RSE por medio de un estudio de caso.

2.1. ANTECEDENTES

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, hubo cambios significativos en el sistema internacional que influyeron en la evolución de la RSE, particularmente, aparecen nuevos actores internacionales o no-estatales. Para los Realistas, el Estado es el único actor relevante de estudio, no obstante, nuevas teorías ofrecen explicaciones del sistema internacional compuesto por numerosos actores internacionales (García Segura, 1992). Merle (1995) identifica al Estado, las organizaciones internacionales o intergubernamentales y las fuerzas transnacionales, las cuales subdivide en las organizaciones no-gubernamentales, las firmas multinacionales y la opinión pública, como los principales actores no-estatales.

Según, Keohane y Nye (1988), la política mundial contemporánea es un tapiz confeccionado con diversas relaciones debido a la mayor interdependencia entre diversos actores. Por ende, las diferencias regionales, tales como tradición política y desarrollo económico, determinan la cantidad de actores y sus funciones. Adicionalmente, la agenda internacional cambia de acuerdo a cuáles objetivos se tornan políticos y logran reconocimiento internacional, y esto tiende a suceder cuando los actores se unen al compartir intereses y objetivos (García Segura, 1992). La RSE evidencia un cambio en los intereses de las empresas.

Las ideas sobre el papel que juegan las empresas en la sociedad han cambiado significativamente. Durante décadas la única responsabilidad de las empresas era generar ganancias para sus dueños y sólo debía rendirles cuentas a ellos. No obstante, la filantropía o acción de caridad de la empresa hacia su comunidad, era el vínculo tradicionalmente reconocido como la primera relación entre la empresa y la sociedad (Correa, Flynn, & Amit, 2004). Al final de la Segunda Guerra Mundial crecieron las contribuciones filantrópicas de

las empresas a causas específicas y se desarrollaron las fundaciones (America, 1995; Kliksberg, 2009).

A partir de 1950, estas ideas enfrentan un nuevo escenario empresarial. Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés), una EMN es una corporación que consiste de una casa matriz y sus filiales extranjeras, las cuales tienen políticas coherentes y una estrategia común.⁷ La mayor interdependencia e integración económica producto de la globalización provocó la expansión de las EMN, liderada por las firmas estadounidenses. Entre 1950 y 1966, las filiales estadounidenses se triplicaron en número y se duplicaron en tamaño (ONU DAES, 1974).

Las EMN se caracterizan por realizar inversiones extranjeras directas (IED) y por ser propietarias o controlar actividades de valor agregado en más de un país (Dunning & Lundan, 2008). Las EMN tienen la habilidad de acceder a recursos humanos, físicos y financieros a nivel mundial, de desarrollar nuevas tecnologías y pericias, de moldear patrones de demanda, influir en los niveles de ingresos y laborales, en los estándares de vida de las personas, en el flujo de capitales, en tipos de cambio de monedas, en la balanza de pagos y en las políticas gubernamentales de un país (Merle & Mesa, 1995).

El fenómeno de las EMN y su descomunal expansión es razón de polémica. Por un lado, las EMN pueden ser instrumentos del desarrollo. Por ejemplo, la IED puede tener un impacto positivo sobre el crecimiento económico de los países receptores como fuente de expansión de la capacidad productiva, a través de la transferencia de tecnología de las EMN a las empresas domésticas, el aumento en la competencia, el desarrollo del capital humano y la generación de incentivos para exportar. Por esta razón muchos países buscan atraer IED por medio políticas públicas activas (Fedesarrollo, 2007; Merle & Mesa, 1995).

Por el otro lado, debido al poder económico y político que amasan, las EMN pueden ser peligrosos agentes del imperialismo⁸. Por ejemplo, las EMN usan su poder para exigir rebajas de impuestos, condiciones laborales abusivas, salarios bajos o débiles regulaciones medioambientales, y por lo tanto, los beneficios para la economía receptora son mínimos o

⁷ Para los propósitos de este escrito, se utilizarán los términos de empresa multinacional y transnacional indistintamente. También se utilizarán los términos de “empresa”, “firma”, “corporación” y “compañía” indistintamente. [http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-\(TNC\).aspx](http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx)

⁸ Merle (1978) se refiere al imperialismo como al “que siempre se establece una colusión entre el poder político y los intereses privados para asegurar la dominación de una sociedad sobre otra.”

culos, pero los beneficios para las empresas son notables (Greenpeace, 2010). Consiguientemente, es innegable que las temáticas suscitadas por las actividades de las EMN entrelazan aspectos sociales, políticos y económicos e impactan, de manera positiva o negativa, en las relaciones internacionales (Merle & Mesa, 1995).

El papel de las EMN como actores internacionales se debe entender bajo el contexto de los objetivos que persiguen: mientras que sus operaciones son en general globales, sus intereses son corporativos. A diferencia de los gobiernos, las EMN no responden por sus políticas y acciones ante un electorado, ni tampoco, a diferencia de las empresas locales, están sujetas al control y regulación de una autoridad que busque conciliar sus operaciones y el interés público (ONU DAES, 1974). Bajo este contexto, nace la idea que se conoce en la actualidad como RSE, impulsada principalmente por los estadounidenses.

Sin embargo, no es un fenómeno reciente. El debate sobre la necesidad de que las empresas tomen en cuenta tanto los intereses de los accionistas como los de otros interesados ha existido desde siempre. A pesar de que se le prestó mayor atención en los años 20, debido a la Gran Depresión de los años 30 y a la Segunda Guerra Mundial, el debate quedó relegado a un segundo plano. Fue hasta los años 50 que el debate sobre la RSE tomó fuerza (Miraglio, Hunter, Lucci, & Pinoargote, 2008).

En los años 50s se publican los primeros escritos formales en EEUU. Desde sus inicios hasta la actualidad, se ha generado un sinnúmero de perspectivas, en muchos casos complementarios entre sí, sin embargo no se ha llegado a una definición consensuada de la RSE. Para empezar, fue Howard R. Bowen (1953) quien acuñó el término de responsabilidad social en su libro *Social Responsibilities of the Businessman* (Carroll, 1999). Para Bowen, las empresas deben llevar a cabo acciones que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad y se pregunta cuáles son esas responsabilidades (Lee, 2008).

Por su lado, Richard Eells (1956) integra la filantropía y RSE. Afirma que la filantropía no es un gasto, sino un medio para fortalecer la posición de la empresa en la sociedad (Morrell Heald, 2005). En cambio, Morrell Heald (1957) habla acerca de una consciencia corporativa que reconoce la obligación de las empresas hacia la construcción de políticas sociales. Asimismo, Benjamin Selekman (1959), enfatiza el rol de la sociedad como una consciencia

colectiva que debe sancionar el mal comportamiento de las empresas (Salvetti, Barbara, & La Rosa, 2010). En los 60s continuó en acenso los intentos de definir la RSE.

Keith Davis (1960) resalta la relación entre responsabilidad social y poder. Afirma que la RSE es una forma de hacer negocios que involucra la interacción de tanto la lógica de consecuencias esperadas como de la lógica de lo apropiado. Davis complementa su visión acentuando que la RSE resulta de la interacción social. Por su lado, William Frederick (1960), incorpora las expectativas sociales al concepto de RSE afirmando que las acciones de las empresas deben satisfacer lo que la sociedad espera de ellas (Carroll, 1999).

En cambio, Joseph McGuire (1963) habla de ética empresarial y ciudadanía corporativa en su conceptualización de la RSE. Asevera que las empresas deben interesarse en temas de política, bienestar de la comunidad, educación, en la felicidad de sus trabajadores, y en todo el mundo social a su alrededor. En contraste, Clarence Walton (1967) además de presentar diversos modelos de RSE, discute el carácter voluntario de las prácticas socialmente responsables al reconocer la posibilidad de que las empresas no puedan percibir ganancias económicas medibles de tales actividades, y por lo tanto, deben aceptar los costos que involucran (Carroll, 1999).

Los 50s y 60s presenciaron los inicios de una nueva ideología gerencial y una sofisticación en el lenguaje de RSE, sin embargo, persiste la diferencia entre la retórica y realidad. Las discusiones corporativas acerca de la RSE en los años 70s revela una aproximación más pragmática (Banerjee, 2007).

2.2. SURGIMIENTO DE LA RSE

La fase de surgimiento de la RSE duró aproximadamente 30 años. Los proponentes de la RSE durante este período son principalmente las EMN, OIs, ONGs, y la sociedad, sin embargo, a finales de los años 90 se empieza observar una mayor participación de los Estados. Las EMN se ven motivadas a ser proponentes de la RSE por razones éticas y económicas, mientras que los demás actores lo hacen por convicción. En esta fase, las EMN adoptan prácticas de RSE y persuaden a otras hacer lo mismo, mientras que los demás actores buscan convencer a las EMN a cambiar su comportamiento.

2.2.1. AÑOS 1970

Para los años 70, la RSE había evolucionado a ser una idea compartida por muchos. Incluso, temas medio ambientales predominan en las discusiones de RSE durante esta década (Katsoulakos et al., 2004). No obstante, la RSE debe luchar con la idea dominante del momento. Friedman (1970) asevera que la RSE perjudica los cimientos de una sociedad libre y ratifica que la única responsabilidad que las empresas tienen es llevar a cabo actividades diseñadas a incrementar sus utilidades. Sin embargo, la doctrina de Friedman se ve debilitada frente a las actividades cada vez más públicas y antiéticas de las EMN.

Prestigiosas EMN se vieron envueltas en escándalos, que tuvieron cobertura global, confirmando lo que los abogados de la RSE venían sospechando: el poder de las EMN pueden tener consecuencias negativas sobre la sociedad. Por ejemplo, en 1973 se descubrió que la empresa norteamericana International Telephone and Telegraph (ITT) le ofreció sobornos a la Agencia Central de Inteligencia (CIA, por sus siglas en ingles) para que evitara que Salvador Allende llegara a la presidencia de Chile (Sampson, 1973).

Similarmente, según Corporate Watch, en los 70s se descubre que Nestlé implementa estrategias de mercadeo que promueven la leche artificial las cuales violan el código internacional de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Por su lado, el mayor derrame de petróleo de la historia fue en 1979 en el Golfo de Méjico, donde 461.000 toneladas mancharon el agua del mar al explotar un pozo exploratorio de la empresa Petróleos Mejicanos (Pemex) (Miglierini, 2010).

El comportamiento antiético de las EMN provocó un cambio en la dinámica de consenso de la RSE. Esta nueva dinámica confirma el surgimiento de la RSE como norma en la década de los 70s. Para empezar, motivado por la convicción de proteger a sus ciudadanos, el gobierno estadounidense institucionaliza la RSE en leyes, tales como, la ley de Seguridad y Salud Ocupacional (1970) y la de Agua Pura (1972) e instituciones, tales como, la Agencia de Protección Ambiental (1970) y la Comisión de Seguridad de Productos del Consumidor (1972) que regulan y monitorean las actividades de las empresas (Jones, 2010).

Asimismo, los escándalos corporativos agudizaron el descontento de la sociedad, convirtiendo a los activistas en proponentes de la RSE. Los activistas, motivados tanto por la convicción de que las EMN deben rendir cuentas por sus acciones y la empatía por aquellos quienes sufren sus efectos nocivos, persuaden a las EMN a adoptar la RSE por medio de protestas a través de, entre otras, llamadas telefónicas, escribiendo cartas, presentando

peticiones, participando en boicoteos, utilizando el internet y los medios de comunicación. Las nuevas tecnologías de información y comunicación han contribuido a darle cobertura mundial al activismo (May, Cheney, & Roper, 2007).

Por ejemplo, en abril de 1970 se celebró el primer día de la tierra, protesta pacífica la cual contó con 20 millones de personas buscando crear consciencia e incluir temas medio ambientales en la agenda política estadounidense.⁹ Otro caso fue el movimiento estudiantil costarricense que libró una lucha contra la empresa estadounidense Aluminum Company of America (ALCOA) para impedir el saqueo de recursos naturales (Camacho, 1989). Asimismo, según Corporate Watch desde 1977 consumidores activistas boicotearon a Nestlé por, entre otras cosas, contribuir a la muerte de menores de edad al promover la leche artificial.

Adicionalmente, en 1971 se constituye la primera ONG internacional que promueve la RSE. Greenpeace adoptó políticas enfocadas a las transgresiones medioambientales de las EMN (Katsoulakos et al., 2004). Las ONGs son organizaciones sin ánimo de lucro orientadas hacia la mejora de la calidad de vida de personas desfavorecidas (Ecodes & Sustainability, 2010). Motivadas por la convicción que se deben detener las injusticias sociales, económicas, ecológicas o políticas y empatía por las víctimas de tales injusticias perpetradas por las EMN, las ONGs buscan persuadirlas a cambiar su comportamiento, principalmente por medio de campañas en los medios de comunicación que exponen su mal comportamiento.

Durante los 70s, el comportamiento de las EMN planteó la RSE en los debates de las OIs (Miraglio et al., 2008). Una OI es una entidad establecida en virtud de un tratado entre Estados (ONU, 2010). Las OIs, motivadas por la convicción de que es su misión ser promotores del progreso social, se convierten en proponentes de la RSE. Persuaden por medio de la creación de reglas y transformando la información en conocimiento al darle significado y propósito. De esta forma generan incentivos, nuevos intereses para los actores y definen nuevas tareas internacionales compartidas (Barnett & Finnemore, 2004).

A raíz de los debates, se desplegaron esfuerzos para establecer instrumentos internacionales destinados a reglamentar la conducta de las EMN y a fijar las condiciones que han de regir las relaciones de las EMN con los países huéspedes, sobre todo en el mundo en desarrollo. Uno de estos esfuerzos fue el establecimiento del PNUMA en 1972, cuya misión consiste en

⁹ Earth Day: The History of a Movement en <http://www.earthday.org/earth-day-history-movement>

alentar el cuidado del medio ambiente inspirando y apoyando a las naciones y las comunidades para mejorar su calidad de vida, sin comprometer las de las generaciones futuras.¹⁰ Adicionalmente, se establece la UNCTC en 1974.

La expansión de las EMN como actores no-estatales llevó a la creación de la UNCTC con el fin de asesorar acerca de la naturaleza y actividades de las EMN y su papel e impacto sobre el desarrollo. La UNCTC fue la primera iniciativa internacional dirigida a crear un código de conducta para las EMN, sin embargo el código nunca se completó ya que los negociadores fallaron en alcanzar un consenso, y en 1993 la UNCTC se disolvió y su trabajo se transfirió a la UNCTAD. Otro esfuerzo de importancia fue el de la OCDE (Sinjela, 2007).

En 1976, la OCDE adopta Las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales. Estas directrices son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las EMN. Enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables. Buscan garantizar que las actividades de esas empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible (OCDE, 2011).

Asimismo, las cuestiones relativas al trabajo y a la política social figuraban entre las preocupaciones suscitadas por las actividades de las EMN, por lo que la Organización Internacional del Trabajo (OIT), organismo especializado de la ONU, adoptó en 1977 la Declaración tripartita de principios sobre las EMN y la política social (OIT, 2001). Ofrece directrices sobre el modo en que las empresas deberían aplicar las normas internacionales del trabajo en materia de empleo, formación y condiciones de trabajo (Miraglio et al., 2008). Las reglas de RSE de las OIs tratan diversos temas, incluyendo ambientales, laborales, anticorrupción y competencia.

Es así, como el conjunto de esfuerzos del gobierno, los activistas, las ONGs y OIs presionaron a las EMN a prestarle atención a la RSE, y es, durante este decenio cuando las EMN empiezan a llevar a cabo actividades de RSE y reportar acerca de ellas, principalmente enfocadas en temas medioambientales. Las empresas se ven motivadas adoptar la RSE principalmente por razones económicas y éticas. Por un lado, la imagen, ventaja competitiva,

¹⁰ Acerca de PNUMA/ORPALC <http://www.pnuma.org/AcercaPNUMA.php>

minimización de riesgos son todas estrategias empresariales para aumentar ventas, y consecuentemente, son motivaciones económicas.

Por ejemplo, muchas de las EMN involucradas en escándalos se vieron obligadas a retirarse del mercado, mientras que las que sobrevivieron la indignación se vieron “obligadas” a adoptar medidas socialmente responsables con el fin de evitar mayores pérdidas económicas como resultado del detrimento de su imagen, y de esta forma, reivindicarse con los consumidores. Los escándalos también persuadieron a otras EMN, las cuales al ver las repercusiones para las empresas que se comportaban de manera antiética, a reaccionar y adoptar prácticas de RSE con el fin de minimizar los riesgos de sufrir el mismo destino (Katsoulakos & Katsoulakos, 2006).

Al mismo tiempo, al darse cuenta que la RSE era una preferencia de un grupo creciente de consumidores, las EMN adoptaron la RSE beneficiándose económicamente por presentarse como socialmente responsables, traduciéndose en una ventaja competitiva frente a las empresas no-adoptantes (Katsoulakos & Katsoulakos, 2006). Por otro lado, las EMN tienen motivaciones éticas de adoptar prácticas de RSE, ya que como afirma Peter French (1979), las corporaciones son personas morales, y por lo tanto, se les puede hacer rendir cuenta de sus actividades. Por ende, las empresas adoptan la RSE simplemente porque es lo que se debe hacer.

Según Art Kleiner (2009), una empresa que hace lo debido es consciente de las ramificaciones de su acción colectiva, produce cambios internos enseñando nuevas prácticas, y adquiere empatía relacionándose con la sociedad habitualmente. Adicionalmente, según *The Corporate Report* (1975) las empresas deben reportar a sus grupos de interés internos y externos, incluyendo a los accionistas, prestamistas, empleados, asesores, gobierno y consumidores, información tanto económica como social. Sin embargo, al final de los 70s y durante los años 80s se evidencia una disminución en el número de empresas publicando información social en sus informes anuales (Schaltegger, Bennett, & Burritt, 2006).

2.2.2. AÑOS 1980

Según Blowfield, Blowfield y Murray (2008), los informes sociales corporativos declinaron en los 80s principalmente por los cambios en política en EEUU y el Reino Unido como resultado de las elecciones de Reagan y Thatcher, respectivamente, y el renovado interés en las economías de mercado. No obstante, no desapareció el interés en la RSE, sino que son los

activistas, ONGs y OIs los principales proponentes de la RSE durante esta década. Además, se vincula la RSE a conceptos alternativos, tales como políticas públicas y ética corporativa (Carroll, 1999), enfocados a temas de pobreza y medio ambiente.

En los 80s, se observan iniciativas de RSE promovidas por los gobiernos nacionales en algunos países, aunque EEUU sigue siendo el principal promotor. Por ejemplo, en 1983 el gobierno australiano adopta una Estrategia Nacional de Conservación con el fin de implementar los objetivos de la Estrategia Mundial de Conservación. En 1986 en EEUU, se pasa la Ley de Planeación de Emergencia y de Derecho a Saber de la Comunidad obligando a las empresas informar acerca del uso de materiales tóxicos (Katsoulakos et al., 2004). Sin embargo, el papel del gobierno en la RSE es aún limitado durante esta década.

Por su lado, los activistas continúan enfrentándose a las multinacionales buscando persuadirlas a cambiar su comportamiento, especialmente en países en vías de desarrollo huéspedes de las grandes multinacionales norteamericanas y europeas. Por ejemplo, en 1984 mujeres nigerianas llevaron a cabo una manifestación pacífica donde cantaron, bailaron y se desnudaron para protestar contra las operaciones nocivas sobre el medio ambiente y la salud de las comunidades de la petrolera US Pan Ocean. En ese mismo país, en 1987, hubo una protesta contra la petrolera Shell en la cual la policía destruyó 40 casas, dejando a 350 personas sin hogar (Turcotte, 2002).

Asimismo, las ONGs continuaron esforzándose durante los 80s a desenmascarar los efectos negativos de las EMN. Por ejemplo, en 1985 Greenpeace de Londres lanzó la campaña del Día Mundial de Acción Contra McDonalds. A esta acción le siguió, en 1986, la publicación de volantes atacando la multinacional de comida rápida. Los volantes afirmaban que McDonalds desperdicia comida y recursos naturales contribuyendo a la hambruna, ofrece productos poco saludables, contamina el medio ambiente, tortura animales y explota a sus empleados con sueldos bajos y largas horas de trabajo (BBC, 2005; Vidal, 1997).

Simultáneamente, las OIs continúan institucionalizando la RSE. En 1980, la IUCN lanza la Estrategia Mundial para la Conservación, la cual promueve la cooperación y responsabilidad de las empresas en la preservación del medio ambiente (PNUMA, IUCN, & WWF, 1980). El Informe Brundtland (1988) define el desarrollo sostenible como el que satisface las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras

para satisfacer sus propias necesidades. En la siguiente década el desarrollo sostenible es el foco de las discusiones acerca de la RSE (Katsoulakos et al., 2004).

2.2.3. AÑOS 1990

El desarrollo sostenible y la RSE se asemejan en que ambos buscan una mejor calidad de vida para las personas y se derivan de las relaciones entre los grupos de interés. Incluso, la RSE se puede considerar como una manera de alcanzar las metas de desarrollo sustentable (Idowu & Filho, 2009). Un suceso clave en el desarrollo de la RSE fue la Cumbre de la Tierra en 1992, el cual se enfocó en las problemáticas ambientales y desarrollo sustentable y presentó cerca de 32 recomendaciones concernientes a las actividades de las EMN (Utting, 2000).

La Cumbre de la Tierra, la cual fue organizada por la ONU, cambió la cara de la RSE. Hizo un llamado a los gobiernos, empresas, agencias de desarrollo internacional y ONGs a trabajar juntos para lograr un crecimiento económico compatible con la preservación del medio ambiente. Los diversos actores se comprometieron a las ideas de “asociación” y “regulación colectiva” bajo el objetivo común de encontrar cómo minimizar los costos ambientales y sociales del crecimiento económico y modernización, lo que implicó que tanto los gobiernos nacionales, activistas, ONGs, EMN y OIs fueron proponentes de la RSE en los años 90s (Utting, 2000).

A pesar de que la Cumbre fue la iniciativa más significativa para la difusión de la RSE durante los 90s, a partir de mediados del decenio otras iniciativas de OIs impactan la evolución de la RSE. En 1995, surge la OMC, la cual se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países¹¹. En 1997 se adopta el Protocolo de Kyoto, acuerdo internacional impulsado por la Convención Marco de las Naciones Unidas por el Cambio Climático (UNFCCC, por sus siglas en inglés) con el objetivo reducir las emisiones de gases invernaderos en los países industrializados.¹²

Adicionalmente, en los 90s escalaron las boicoteos por parte de los consumidores contra empresas como Nike y Wal-Mart, por sus talleres de trabajo esclavo en países en vías de desarrollo, donde los salarios son por debajo de lo legal y trabajan menores de edad, y contra Monsanto, por no revelar cuáles de sus productos fueron genéticamente producidos. Por su lado, Pepsi fue boicoteado por movimientos estudiantiles en contra del régimen militar en

¹¹ OMC, http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm

¹² UNFCCC, http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php

Berma desde 1991 y de donde se vio obligado a retirarse en 1997 (Burma Campaign UK, 1997; Forbes, 2010; Nel & Westhuizen, 2004).

Asimismo, se observa una tendencia creciente en la adopción de RSE por parte de las empresas durante la década de los 90s, la cual se evidencia en la encuesta de KPMG Internacional. Según KPMG (2011), de las 100 empresas más grandes en cada uno de los 34 países estudiados (N100), en 1993 alrededor de 378 empresas habían adoptado la RSE. Esta cifra aumentó 6% en 1996, cuando cerca de 567 de las N100 empresas llevaban a cabo prácticas de RSE y publicaban los correspondientes reportes de sostenibilidad. Adicionalmente, se conforman asociaciones empresariales enfocadas en la RSE.

Por ejemplo, en 1990 se establece el Foro Internacional de Líderes Empresariales (IBLF, por sus siglas en inglés), y en 1992, se crea el *Business for Social Responsibility*. Similarmente, ese mismo año, Stephen Schmidheiny crea el primer Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (BCSD, por sus siglas en inglés), y en 1995, se transforma en el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés). Asimismo, la Mesa Redonda de Caux (CRT, por sus siglas en inglés) se establece como una red internacional de líderes empresariales promoviendo el comportamiento ético del sector empresarial (Katsoulakos et al., 2004).

A pesar del aumento en la cantidad de empresas socialmente responsables, los activistas y ONGs continúan denunciando el comportamiento antiético de las EMN. Incluso, acusan a las EMN de adoptar prácticas de RSE con el fin de salvaguardar su imagen y de no estar realmente comprometidas con los intereses de la sociedad. Por ejemplo, haciendo *greenwashing*, entendido como la práctica comunicativa de algunas empresas o entidades que pretenden hacer creer al consumidor que sus productos o procedimientos son respetuosos con el medio ambiente cuando realmente no lo son o no lo son tanto como pregonan sus campañas publicitarias (Campo, 2010).

Según Greenpeace (1992), EMN como Dupont, Shell y Mitsubishi son perpetradoras de *greenwashing* a principios de los 90s. En 1991, trabajadores costarricenses entablaron una demanda contra Shell y Dow Chemical por su exposición a pesticidas con dibromocloropropano, el cual causa esterilidad. Asimismo, a pesar de conocer los efectos nocivos de los clorofluorocarbonos, Dupont seguía vendiéndolos en 1992, así como también aditivos de plomo para la gasolina. A pesar de ser el segundo importador más grande de

madera en Japón, en 1991, Mitsubishi declara que la deforestación es culpa de la tala de los locales, quienes lo hacen para subsistir.

También surgen ONGs promoviendo la RSE a nivel internacional y regional. En los 90s, se funda *Social Accountability International* (SAI) dedicada a crear estándares de rendición de cuentas. En 1993, surge Transparencia Internacional liderando la lucha contra la corrupción¹³. En 1995, el Grupo de Institutos de Fundaciones y Empresas busca promover el desarrollo sustentable en Brasil difundiendo conocimiento sobre el uso de recursos privados para el bien común.¹⁴ En 1997, SAI lanza SA8000, estándar sobre los derechos humanos de los trabajadores, y nace el GRI, el cual desarrolla directrices de cómo elaborar reportes de sostenibilidad (Katsoulakos et al., 2004).

Adicionalmente, varias ONGs incluyen la RSE en su agenda. Por ejemplo, en 1992 varias ONGs dedicadas a combatir la pobreza, incluyendo Oxfam y *Christian Aid*, crean la Fundación Fairtrade, enfocada en el comercio y desarrollo sustentable¹⁵. En 1995, *Human Rights Watch* lanza una campaña en contra de empresas que despedían o no empleaban mujeres embarazadas (Teepel, 2010). En 1996, la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) presentó la ISO 1400, estándares generales para la gestión ambiental corporativa (Utting, 2000). En 1998, Amnistía Internacional publica los Principios de derechos humanos para empresas (Amnistía Internacional, 1998).

A mediados de los 90s, sobresale la colaboración entre empresas, ONGs y OIs. Las ONGs y OIs persuaden creando reglas y participando activamente. Por ejemplo, en 1996 el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés) se asoció con Unilever, en 1998 British Petroleum se alió con el Fondo para la Defensa Ambiental, y General Motors con el Instituto Mundial de Recursos. También aumentaron las alianzas entre empresas y ONU. Por ejemplo, a finales de los 90s, varias EMN trabajaban con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) promoviendo el desarrollo sostenible (Utting, 2000).

A finales de los años 90s se observan un mayor número de iniciativas gubernamentales promoviendo la RSE, principalmente en EEUU y Europa. Por ejemplo, en 1996 el gobierno de Clinton establece la Asociación para el Trabajo Justo (FLA, por sus siglas en inglés) y en

¹³ Transparency International, <http://www.transparency.org/whoweare/organisation>

¹⁴ Grupo de Institutos de Fundaciones y Emrpesas, <http://www.gife.org.br/ogife.asp>

¹⁵ Fairtade Foundation, http://www.fairtrade.org.uk/what_is_fairtrade/fairtrade_foundation.aspx

1998, Gran Bretaña crea la Iniciativa de Comercio Ético (Segerlund, 2010). Debido al carácter voluntario de la RSE, las iniciativas gubernamentales buscan persuadir a las empresas a ser socialmente responsables estimulando las asociaciones empresariales, por medio de normatividad blanda, subsidiando proyectos y organizaciones de RSE y colaborando con ONGs y OIs (Moon, 2004).

Ciudadanos activos, accionistas indignados, y consumidores responsables están empujando el cambio de paradigma en RSE. La RSE es una exigencia ética de la sociedad, pero al mismo tiempo es el modo en que la empresa puede reciclarse para el siglo XXI. La RSE que exige la ciudadanía implica replantear el mismo rol de la empresa en la sociedad (Kliksberg, 2009). Fueron los sucesos a finales de la década de los 90s los cuales impulsan el cambio de paradigma definitivamente. Particularmente, el año de 1999 marca el *tipping point* de la RSE y evidencia el final de la fase de surgimiento.

2.3. TIPPING POINT DE LA RSE

En 1999, las EMN más grandes y poderosas del mundo se despiertan a la realidad cambiante. Según la encuesta de KPMG Internacional, entre 1993 y 1998, solo las N100 mostraban interés por llevar a cabo practicas de RSE y reportar acerca de ellas. Sin embargo, ya para 1999, 24% de las N100 y 35% de las G250 eran socialmente responsables (KPMG, 2011). Estos datos evidencian el *tipping point* o el momento en que la RSE se convierte en la idea dominante. Los acontecimientos que tuvieron lugar durante 1999 ayudan a explicar el despertar de las EMN.

Para empezar, en enero de 1999 la ONU anuncia la estrategia política de carácter voluntario del Pacto Mundial. Esta iniciativa provee soluciones colaborativas a los retos enfrentados por ambos la sociedad y sector empresarial combinando lo mejor de la ONU, como su poder de convocatoria, con las fortalezas del sector privado y la pericia de un rango de grupos de interés. El Pacto Mundial es global y local, privado y público, voluntario pero transparente. Establece metas en común tales como la construcción de mercados, la lucha contra la corrupción, la preservación del medio ambiente y la inclusión social (Global Compact, 2011).

Las empresas, el comercio y la inversión son pilares esenciales para la paz y prosperidad, pero en muchas áreas las empresas están ligadas a serios dilemas, incluyendo la explotación, la corrupción y la inequidad, que frenan la innovación y el espíritu empresarial. El Pacto Mundial busca ser un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social

de las corporaciones y los mercados, por medio del cual las empresas voluntariamente se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción (Global Compact, 2011).

Los primeros principios establecen que las empresas deben respetar los derechos humanos y no deben ser cómplices de su violación. Los temas laborales se encuentran del tercer al sexto principio. Dictan que las empresas deben reconocer el derecho a la negociación colectiva y la libertad de asociación, apoyar la erradicación del trabajo forzoso, infantil y prácticas de discriminación. Los principios del siete al nueve tratan temas ambientales. Indican que las empresas deben fomentar iniciativas ambientalmente responsables y favorecer tecnologías que respeten el medio ambiente. El último principio dice que las empresas deben trabajar en contra de la corrupción (Global Compact, 2011).

Las acciones empresariales responsables construyen confianza y capital social, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo y mercados sustentables. Por ende, al adherirse al Pacto, se comparte la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente fomentando sociedades más prósperas. El Pacto Mundial de la ONU no es un instrumento regulatorio, sino más bien, una iniciativa voluntaria dependiente de la rendición de cuentas, transparencia y divulgación pública para complementar la regulación y proveer un espacio para la innovación y acción colectiva (Global Compact, 2011).

Se espera que las empresas adherentes al Pacto Mundial no solamente incorporen el Pacto y sus principios a su estrategia de negocios, a sus operaciones diarias y cultura organizacional, sino que también entren en alianzas para impulsar objetivos de desarrollo sostenible, integren a su informe anual o en un reporte de sostenibilidad las maneras en que implementan los principios y apoyan objetivos de desarrollo sostenible, y sean proponentes del Pacto Mundial y la RSE por medio de la comunicación y divulgación con pares, clientes, socios, consumidores, y el público en general (Global Compact, 2011).

El establecimiento del Pacto confirma la importancia de la RSE, y al mismo tiempo, la legitima globalmente (Segerlund, 2010). Es la primera iniciativa internacional que define el tipo de principios que la sociedad debería esperar que las empresas adopten (Eade & O'Byrne, 2005). Adicionalmente, en vez de seguir una estructura tradicional regulatoria y

burocrática, se caracteriza por ser una red o foro de aprendizaje para inducir el cambio corporativo y lograr mayor consenso alrededor de las temáticas de la RSE (McIntosh, Waddock, & Kell, 2004). Sin embargo esta iniciativa no es suficiente por sí sola para internacionalizar la RSE.

El 29 de noviembre de 1999, líderes empresariales y políticos se reunieron para darle la bienvenida a los delegados invitados de la Tercera Conferencia Ministerial de la OMC, donde por cuatro días se llevarían a cabo negociaciones sobre el comercio multilateral, incluyendo discusiones sobre aranceles, inversión, antidumping, la liberalización del comercio agrario y de servicios (Smith et al., 2002; Spero & Hart, 2009). La Conferencia resultó en desastre. Por un lado, a pesar de que en su preparación se invirtió cuantiosas cantidades, los delegados no lograron llegar a un consenso (Walker & Thompson, 2008).

El colapso de las discusiones se debió en parte a la mayor visibilidad de las problemáticas del comercio en la vida cotidiana de los ciudadanos y a la creciente preocupación sobre cómo los acuerdos de comercio e inversión internacional debilitaban aspectos importantes de la soberanía nacional y autonomía política, especialmente de maneras que fortalecían el poder corporativo (Gill, 2000). Pero el verdadero desastre fueron las perturbaciones por una inesperada y enorme multitud de manifestantes y activistas, las que se denominaron la Batalla de Seattle (Walker & Thompson, 2008).

Cerca de 50.000 personas se lanzaron a las calles de Seattle, bloquearon corredores y hoteles, organizaron protestas que interfirieron directamente con las reuniones, e incluso, un número visible de manifestantes terminaron en confrontaciones con las fuerzas policíacas (Walker & Thompson, 2008). La Batalla de Seattle en contra de la OMC tan solo constituyó el último eslabón de una larga cadena. En 1994 los activistas se movilizaron en contra de la celebración del aniversario del Banco Mundial (BM) con la campaña “cincuenta años son suficientes”, que forzó a dicho banco a replantearse sus aspiraciones y métodos (Suárez, 2001).

Asimismo, en 1998 hubo protestas en contra del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el BM. Ese mismo año, una coalición de activistas ayudó a frenar el Acuerdo Multilateral de Inversiones (AMI) impulsado por la OCDE (Suárez, 2001). AMI era un tratado internacional que buscaba proveer un marco multilateral para la inversión internacional con altos estándares para la liberalización de los regímenes de inversión y la protección de la misma

(OCDE, 2002). Los activistas se oponían a la centralización y concentración de poder de las EMN y a las OIs, tales como la OMC, IMF, y BM, por apoyarlas (Gill, 2000).

Por ejemplo, en las negociaciones sobre la transformación del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) en la OMC sólo se le permitió acceso a las corporaciones. De esta manera, en vez de ser visto como una burocracia evolucionando al paso de una creciente integración económica, se le ve como el intento de las corporaciones de asegurar el dominio del mercado global, enmarcado bajo un discurso neoliberal, e imponerlo como el modelo preferido por los estados capitalistas (McMichael, 2000).

El grupo de manifestantes en Seattle no fue un movimiento unificado sino una coalición de diversos intereses que se oponían a diferentes aspectos del sistema multilateral. Algunos abogaban por una mayor atención a las problemáticas ambientales bajo el régimen comercial. Otros resaltaban el impacto negativo de la liberalización del comercio sobre los trabajadores y población de escasos recursos (Spero & Hart, 2009). Lo más significativo de la movilización de los activistas en Seattle para la promoción de la RSE fue su objetivo de proteger la diversidad ecológica y cultural del control de las corporaciones (Gill, 2000).

La Batalla de Seattle se caracteriza por su magnitud en términos de exposición global en los medios de comunicación, en número y diversidad ideológica de los manifestantes, y su éxito en sabotear la asamblea de una OI (Walker & Thompson, 2008). Al finalizar la Batalla de Seattle, la OMC se encontró bajo investigación por presuntamente conspirar para establecer un sistema de gobierno y normatividad no-democrática para guiar la economía mundial. Se cuestionaron los procedimientos de la OMC, los canales de representación y transparencia, el contenido de las normas, e incluso sobre la viabilidad de la OMC (McMichael, 2000).

Otro suceso que impulsó y legitimó la RSE a nivel global fueron los Principios Globales de Sullivan de RSE (PGS). Leon H. Sullivan desarrolló un código de conducta de derechos humanos e igualdad de oportunidades para las empresas estadounidenses operando en Suráfrica en 1977. En 1999, Sullivan reunió a líderes mundiales y empresariales y presentó una nueva versión de ese código, los nuevos PGS. Los PGS tienen como objetivo persuadir a

las EMN a operar de tal forma que respeten los derechos humanos y trabajen por la justicia social, económica y política en todos los países donde están localizadas.¹⁶

A pesar de que son muy similares a los principios del Pacto Mundial, difieren principalmente en que los PGS se enfocan en la relación de las empresas con sus trabajadores. Por ejemplo, establecen que las empresas tienen el deber de promover la igualdad de oportunidades entre los empleados, de remunerar a los trabajadores de tal manera que les permita satisfacer sus necesidades básicas y de proveerles la oportunidad de mejorar sus habilidades para poder aumentar sus oportunidades sociales y económicas. Adicionalmente, los PGS especifican que las empresas deben trabajar para mejorar la calidad de vida de las comunidades donde tienen operaciones.¹⁷

El conjunto de estas iniciativas, El Pacto Mundial, la Batalla de Seattle y los PGS contribuyeron a sacar a la luz la urgente necesidad e importancia de la RSE a nivel mundial. Incluso, el conjunto de estos acontecimientos le obtuvieron a la RSE una posición prioritaria en la agenda internacional, de tanto líderes empresariales como estatales, traduciéndose en un consenso alrededor de los principios generales que toda empresa debe adoptar para ser considerada como socialmente responsable. Para empezar, las empresas deben tener como objetivo el cumplimiento legislativo.

La empresa debe conocer y cumplir todas las leyes nacionales e internacionales aplicables a las empresas asegurando que las relaciones que mantiene y que las actividades que desarrolla se encuentran dentro del marco legal. Segundo, debe tener un comportamiento ético en todo momento basado en principios de integridad y honestidad. Para ello, es conveniente que desarrolle estructuras de gobierno y códigos de conducta que ayuden a promover una conducta ética e íntegra dentro de la organización y en sus interacciones con sus grupos de interés (FOMIN & Ecodes, 2009).

Tercero, respeto por los intereses de los grupos de interés. Los grupos de interés son individuos o colectivos con los que la empresa tiene relación, que se ven afectados por sus actividades o que pueden afectarlas. Por ejemplo, propietarios y accionistas, empleados, clientes, proveedores, la comunidad, etc. La empresa debe respetar los derechos de los

¹⁶ About Leon H. Sullivan, The Leon H. Sullivan Foundation, <http://thesullivanfoundation.org/about/leon-h-sullivan>

¹⁷ About Global Sullivan Principles, The Leon H. Sullivan Foundation, <http://thesullivanfoundation.org/about/global-sullivan-principles>

grupos de interés en su toma de decisiones y en sus operaciones. Para ello, debe identificarlos, conocer sus expectativas o preocupaciones expresadas a través de un proceso de diálogo, y responder a las mismas a través de sus operaciones empresariales (FOMIN & Ecodes, 2009).

Cuarto, la rendición de cuentas. La rendición de cuentas es la asunción de responsabilidad por parte de la empresa por los actos y omisiones que tienen un impacto sobre sus grupos de interés y sobre el medioambiente. Para ello, la empresa debe rendir cuentas a las autoridades en relación con el cumplimiento legal, a los accionistas en relación con el cumplimiento de sus objetivos de negocio y de creación de valor, y a los restantes grupos de interés en relación con los impactos que sus actividades tienen sobre el bienestar social (FOMIN & Ecodes, 2009).

Por último, la transparencia se refiere a facilitar el acceso a la información sobre sus políticas y prácticas y sobre su impacto económico, social y ambiental en los colectivos afectados. Para ello, la empresa debe abrir canales de comunicación con sus grupos de interés y ofrecer información en un grado razonable sobre los impactos de sus actividades, por ejemplo, a través de consultas periódicas, o de la publicación de un reporte de sostenibilidad, o de un balance social y ambiental (FOMIN & Ecodes, 2009). La aclaración de lo que se considera una empresa socialmente responsable impulsó su diseminación globalmente.

La mayor claridad permitió e impulsó la creación de estándares internacionales. Por ejemplo, en 1999 se lanzan los Índices de Sostenibilidad de Dow Jones (DJSI, por sus siglas en inglés). Teniendo en cuenta sector y geografía, la familia de los DJSI evalúan el desempeño en la bolsa accionaria de las empresas globales líderes en términos económicos, ambientales y sociales. Para ser parte de los DJSI, las empresas deben satisfacer los criterios de sostenibilidad por encima del promedio. En la actualidad, los DJSI son considerados como los más verosímiles, por lo que muchas empresas codician la membresía.¹⁸

Para resumir, la fase de surgimiento tuvo una duración de aproximadamente 30 años. Durante este período de tiempo los principales proponentes de la RSE son las EMN, quienes la promueven y adoptan por motivaciones éticas y económicas. Adicionalmente, durante la fase de surgimiento los activistas, Estados, ONGs y OIs motivadas por convicción, ejercen presiones sociales sobre las EMN con el fin de persuadirlas a cambiar su comportamiento.

¹⁸ DJSI, <http://www.sustainability-indexes.com/dow-jones-sustainability-indexes/index.jsp>

Sin embargo, no es sino hasta 1999 que las EMN más poderosas legitiman la RSE, evidenciando su *tipping point*, e impulsan el efecto-cascada de la RSE a partir del siglo XXI.

2.4. EFECTO CASCADA DE LA RSE

Como actores internacionales, las EMN amasan gran poder e influencia política y económica. Dentro de las capacidades de las EMN están la toma de decisiones internacionales, realizar transferencias monetarias transfronterizas, difundir pericia e innovación tecnológica, y hacer política exterior por medio de *lobbying*, propaganda y creación de alianzas con otros actores (García Villar, 1980). Las EMN más poderosas son *trendsetters* o creadoras de tendencias, y en este caso, son las pioneras de la RSE. Como creadores de tendencias son puntos de referencia y fijan el rumbo a seguir por el resto del mercado (D. Brown & Hayes, 2008).

Por ende, cuando las EMN más poderosas adoptan la RSE, la establecen como la tendencia dominante. Las pioneras establecen lo que es válido para el mercado y le comunican al mercado las prácticas exitosas (D. Brown & Hayes, 2008). Esta validación y comunicación creó un efecto cascada de la RSE en el que se puede sentir su alcance en muchos más países, sus fuerzas promotoras son más variadas, y las políticas dominantes y arreglos institucionales que la promueven cambiaron (Utting, 2000). El efecto cascada resulta de un proceso activo de socialización internacional.

La socialización internacional logra inducir nuevas empresas a ser socialmente responsables. Por un lado, la RSE se disemina en cascada entre las EMN más grandes del mundo. Esto se evidencia en los datos de 2002 a 2011 presentadas en la encuesta de KPMG. En 2002, 45% de las G250 eran socialmente responsables, en 2005 este número alcanzó el 64%, aumentando en 2008 a un 83%, y en 2011 logra llegar al 95% (KPMG, 2011). Por otro lado, durante el mismo período, se visibilizan nuevos actores adoptantes de la RSE, diferentes a las corporaciones multinacionales.

Durante la primera década del siglo XXI, las grandes empresas nacionales e internacionales en diversos países del mundo también adoptan la RSE. Esto se evidencia en los datos de las empresas líderes nacionales según ingresos (N100) de 34 países entre 2002 a 2011 presentadas en la encuesta de KPMG. En 2002, 28% de las N100 eran socialmente responsables, en 2005 este número alcanzó el 41%, aumentando a 53% en 2008, y en 2011 representó el 64% (KPMG, 2011). Asimismo, a partir del 2000, se observa una creciente tendencia de adopción de la RSE entre las PyMEs.

No obstante, la RSE sigue siendo un tema lejano y/o difícil de aterrizar para la mayoría de las PyMEs porque piensan erróneamente que las únicas capaces de incorporarlo son las grandes empresas y EMN, quienes tienen los recursos para ello (Reyes Iturbide, 2005). Las PyMEs son motores de crecimiento, innovación, y empleo al ser el formato dominante en el mundo, donde en cualquier país pueden llegar a representar entre el 95% y 99% de las empresas (OCDE, 2005). Sin embargo, aún es limitada la información acerca de las actividades de RSE en las PyMEs (Louche, Idowu, & Filho, 2010).

Además del aumento en la cantidad y tipo de empresas que adoptan la RSE, la socialización internacional se evidencia en las nuevas motivaciones impulsando a las empresas a adoptar la RSE. En particular, las motivaciones preponderantes durante la fase de efecto cascada se centran alrededor del papel de las empresas como partícipes en una economía internacional, en la cual el ser exitoso requiere de comunicación, colaboración y cooperación internacional e intercultural, y donde de hecho, las empresas deben pensar en términos globales (Steers & Nardon, 2006). Por ende, las motivaciones de las empresas responden a las presiones internacionales.

Es importante resaltar que, las motivaciones no son mutuamente excluyentes, y por el contrario, interactúan dos o más simultáneamente en conjunto según el contexto. Dado que uno de los principales objetivos de toda empresa es la generación de ingresos, se presume que en todo momento existirá alguna motivación económica de adoptar la RSE. Asimismo, ser socialmente responsable implica la existencia de motivaciones éticas, las cuales no socavan las demás. (M. T. Brown, 2005; Stewart & Donleavy, 1995). Siendo así, al internacionalizarse la RSE, se observan tres motivaciones adicionales que predominan e impulsan el efecto cascada.

Primero, se quiere ser socialmente responsable para ser competitivo. Una empresa competitiva es aquella que supera a sus rivales posicionándose en el mercado por medio de estrategias diferenciadas que proveen a sus clientes valor agregado (Porter, 2008). La internacionalización de la RSE la convirtió en un estándar de competitividad en la cual las empresas se destacan y se posicionan en el mercado internacional por ser socialmente responsables. Consecuentemente, las empresas ya no sólo quieren ser competitivos por los ingresos esperados, sino porque anhelan ser miembros del grupo de empresas consideradas como competitivas.

Segundo, las empresas adoptan la RSE para mantener o defender, contra una amenaza real o percibida (por ejemplo, de publicidad negativa), su legitimidad ante los ojos de la sociedad y grupos de interés. La legitimidad es una percepción generalizada de que las acciones de una entidad son apropiadas, y con ella, las empresas buscan justificar su existencia. Al ser socialmente responsables las empresas adquieren legitimación social al mostrar que están llenando las expectativas de la sociedad. Para ello, las empresas utilizan diversas estrategias, incluyendo la asociación con otros actores considerados como legítimos (Belal, 2008; Idowu & Filho, 2009).

Tercero, a las empresas les importa lo que otros actores piensan de ellos (incluyendo otras empresas, la sociedad, etc.). Las acciones de RSE de una empresa revelan su carácter. Cuando otros actores piensan bien de una empresa se identifican con ella y quieren asociarse con ella, y sucede lo contrario cuando se piensa mal. Por ende, las empresas se ven motivadas adoptar la RSE para realzar su autoestima. La RSE se relaciona con conceptos tales como buen gobierno, ética, desarrollo sostenible, y al adoptarla, las empresas se benefician de la asociación positiva (Ber & Löber, 2012; Bhattacharya & Sen, 2004).

La presión por ser competitivos, la búsqueda de legitimación social y el deseo por realzar su autoestima promovieron la socialización internacional de la RSE por medio de la imitación. La imitación es una estrategia que se origina de la necesidad de las empresas de reducir la incertidumbre emulando mejores prácticas, las cuales se perciben como legítimas y exitosas (Radaelli, 2004). A pesar de que las empresas prefieren no admitir que la utilizan, la imitación de mejores prácticas es una estrategia frecuentemente aplicada. Las empresas imitan productos, servicios, procedimientos, procesos y estrategias (Schnaars, 2002).

Mejores practicas se refiere a un método, técnica o práctica innovadora, reconocida como “la mejor” por competidores, que contribuye al mejor desempeño de una organización. Implica la acumulación y aplicación de conocimiento acerca de lo que funciona, o no, en diferentes situaciones y contextos, e incluye lecciones aprendidas y procesos de aprendizaje, retroalimentación, reflexión y análisis (Pufé, 2012). Además, tiene un componente cultural el cual involucra procesos de adaptación e innovación frente a un contexto específico. El trasfondo de la imitación de la RSE es que se puede ser por lo menos tan socialmente responsable como los mejores (Schnaars, 2002).

Cuando una empresa socialmente responsable adopta una práctica que puede tener un impacto positivo sobre las relaciones con sus grupos de interés, competidores pueden imitar esa práctica con el fin de aprovechar los mismos beneficios. En una industria competitiva, cualquier práctica con beneficios claros es replicada por los rivales al menos que hayan barreras a la imitación, tales como los derechos de propiedad. Por lo tanto, la convergencia en prácticas de RSE son el resultado del hecho que muchas de las prácticas de RSE no están protegidas contra la imitación (Louche et al., 2010).

El interés en mejores practicas de RSE aumentó exponencialmente en la búsqueda de casos de negocios reales. Philip Kotler y Nancy Lee presentan 25 mejores prácticas y enmarcan de qué se trata la RSE durante los 2000 (Crane, 2008). Según Kotler y Lee (2005), la mayoría de las actividades de RSE se pueden categorizar en seis tipos principales de iniciativas sociales. Primero, la promoción de causas, en las que la empresa provee fondos con el fin de aumentar la conciencia y atención en una causa social. Por ejemplo, Aleve patrocinando la caminata de la Fundación de Artritis.

Segundo, mercadeo de causas específicas, donde la empresa se compromete a donar un porcentaje de sus ingresos según las ventas a una causa en particular. Por ejemplo, Comcast dona una parte de sus honorarios a la Fundación de Ronald McDonald. Tercero, mercadeo social corporativo, en el cual la empresa apoya el desarrollo y/o implementación de una campaña que busca cambiar el comportamiento hacia un tema, como la salud, o medio ambiente. Por ejemplo, Philip Morris promoviendo a padres hablar con sus hijos acerca del uso del tabaco (Kotler & Lee, 2005).

Cuarto, filantropía. Quinto, voluntariado. La empresa apoya a sus grupos de interés a dar de su tiempo a causas u organizaciones de la comunidad. Por ejemplo, empleados de una empresa de tecnología dándole clases a adolescentes sobre computadores. Sexto, prácticas empresariales socialmente responsables. Aquí la corporación adopta y lleva acabo prácticas e inversiones que apoyan causas sociales que mejoran el bienestar de la comunidad y el medio ambiente. Por ejemplo, Kraft eliminó todo el mercadeo en los colegios. Las iniciativas sociales invitan a la creación de alianzas y asociaciones entre empresas y otros actores, como ONGs (Kotler & Lee, 2005).

A pesar de que existen similitudes entre actividades de RSE a nivel mundial que se pueden explicar por medio de la imitación, como por ejemplo, el hecho que la gran mayoría de

bancos incluyen alguna actividad de RSE dirigida a la educación e inclusión financiera (Idowu & Filho, 2009), durante el siglo XXI la convergencia en actividades socialmente responsables se da principalmente en términos de la adopción de los principios fundamentales de la RSE (cumplimiento legislativo, respeto por grupos de interés, transparencia y rendición de cuentas) como resultado del desarrollo de numerosos estándares internacionales.

Por ejemplo, Accountability lanza la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS (2003) y la Norma de Compromiso con los Grupos de Interés AA1000SES (2005).¹⁹ Asimismo, la ISO lanzó la familia ISO 14000 sobre la gestión medio ambiental (2004) y ISO 26000 de RSE (2010).²⁰ La convergencia se centró, por un lado, en la conformación, inclusión y relación de las empresas con sus grupos de interés, y por el otro lado, en la transparencia y rendición de cuentas en los reportes de sostenibilidad. Incluso, la necesidad de reportar se vio agudizado por el cierre de Enron en 2001.

Aunque los modelos de imitación pueden consolidar la legitimación de las empresas, no necesariamente resultan en soluciones eficientes, lo que implica que la importación de una o varias mejores prácticas desde otros países no garantiza el éxito, ya que al imitar las empresas se pueden estar basando en el prestigio del modelo, y no en su comprensión. Adicionalmente, se deben considerar la influencia de variables y mecanismos institucionales nacionales y factores internos a la empresa (Radaelli, 2004). Estos factores explican porqué se han encontrado diferencias entre prácticas de RSE que no se pueden justificar por medio de la imitación.

La RSE difiere de empresa a empresa, de país a país, y de industria a industria (Hond, Bakker, & Neergaard, 2007). Por ejemplo, una empresa puede sobresalir por las causas sociales que apoya en una industria en un país determinado, pero esto no quiere decir que sea un ejemplo a seguir en otro país u otra industria (D. Brown & Hayes, 2008). Esto implica que la RSE se disemina desde el plano internacional al local por medio de mecanismos diferentes a la imitación. Estas particularidades se pueden explicar por medio del mecanismo de difusión de cálculo estratégico.

La socialización como acción estratégica se enfoca en el papel de la racionalidad en la determinación del comportamiento de las empresas ya que las empresas actúan bajo la lógica

¹⁹ Estándares Accountability, <http://www.accountability.org/standards/index.html>

²⁰ ISO, <http://www.iso.org/iso/home.html>

de consecuencias esperadas. Al actuar estratégicamente, las corporaciones reflexionan acerca de su comportamiento y tienen en cuenta el contexto social y normativo en el que se encuentran. Consecuentemente, los actores adoptan la RSE siguiendo incentivos materiales o sociales, como por ejemplo, obtener beneficios, tales como legitimación social o ventaja competitiva, y/o minimizar riesgos y costos, cómo la pérdida de participación de mercado. (Juncos & Pomorska, 2006).

Aunque las empresas socialmente responsables incorporan intereses sociales a sus operaciones, no abandonan su interés de maximizar utilidades y minimizar costos ya que tienen una responsabilidad económica de producir un retorno a sus accionistas (Werther & Chandler, 2010). El cálculo estratégico es intrínseco a las actividades de las empresas, por lo que se deduce que es un factor determinante del proceso de adopción de la RSE. La difusión de la RSE por medio del cálculo estratégico explica, por un lado, porqué empresas que afirman ser socialmente responsables se ven envueltas en escándalos de comportamiento antiético.

Esta contradicción evidencia que las empresas no adoptan la RSE por ser lo apropiado sino porque los costos de no hacerlo son demasiado altos. Por ejemplo, el Senado de EE.UU. investigó las actividades del HSBC entre 2006 y 2010, y reveló que el banco, a través de sus filiales, operaba en el mercado estadounidense con fondos procedentes de los cárteles del narcotráfico de México y países como Irán y Siria. El HSBC reconoció que a pesar de los esfuerzos, el banco no ha estado a la altura de las expectativas de sus reguladores (Dinero, 2012b).

Por otro lado, el cálculo estratégico explica cómo se difunde la RSE dentro de las organizaciones, específicamente, cómo decide cada empresa llevar a cabo la RSE. Por medio del cálculo estratégico, entre otras cosas, las empresas deciden cuánto invertir y el número y tipo de actividades de RSE a implementar. Dado que las empresas emplean estrategias de negocios con el fin de diferenciarse de sus competidores, el elemento estratégico de la RSE contribuye a entender las distinciones entre iniciativas de RSE de empresa a empresa, industria a industria y país a país (Werther & Chandler, 2010).

Según Galbreath (2006), la RSE es una cuestión estratégica la cual no se puede separar de la estrategia corporativa global y local, por lo cual, las empresas deben decidir que tipo de estrategia responsable a seguir. Según Barth y Wolff (2009), al momento de decidir cuáles

instrumentos de RSE escoger, las empresas tienen la opción de seleccionar entre estándares preexistentes o desarrollar estándares propios. Esta selección depende no solamente de la legitimidad del instrumento dentro del contexto de negocios y políticas gubernamentales, sino también de cómo encaja con la estructura y cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa.

La importancia y peso de las problemáticas sociales que trata la RSE difiere entre empresas según industria, tamaño y ubicación. Por ejemplo, en Australia, Canadá y China los temas ambientales son los de mayor importancia, mientras que en Indonesia, Turquía y EEUU es la educación, y en Brasil, Chile y Suráfrica es la reducción de la pobreza (Galbreath, 2006). Consiguientemente, las empresas difieren en sus estrategias y respuestas de RSE. La relación y posible efecto que tiene la RSE sobre la ventaja competitiva de las empresas es clave (Burritt, Schaltegger, Bennett, Pohjola, & Csutora, 2011).

La RSE estratégica implica que las empresas vinculan sus programas sociales a su estrategia de negocios (Visser, 2011). Por ejemplo, Cementos Lima (Perú) redujo emisiones de CO₂ a través de eco-eficiencia, lo que le permitió vender bonos de carbono. Las Empresas Públicas de Medellín (Colombia) introdujeron tarifas sociales y programas de educación al cliente, lo que llevó a un incremento de la cartera de clientes. El banco ABN Amro Real (Brasil) lanzó nuevos productos financieros (Fondo Ético, Microcrédito, Productos Socio-ambientales), que le permitieron avanzar en nuevos mercados, desarrollar alta fidelidad de los clientes y atraer nuevos negocios. (Portafolio, 2009b).

Sin embargo, David Vogel (2006), afirma que la RSE sólo tiene sentido para aquellas empresas para las cuales los costos son modestos y señala que las corporaciones no necesariamente generan mayores ingresos por ser más éticas. En estos casos, el cálculo estratégico no explica la adopción de prácticas de RSE que producen ambos valor económico y social. Por ende, las empresas aprenden a crear valor compartido o políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa y al mismo tiempo promueven las condiciones sociales y económicas en las comunidades en las cuales opera (Kramer & Porter, 2011).

Según Kramer y Porter (2011), la creación de valor compartido se enfoca en la identificación y expansión de los vínculos entre el progreso económico y social. El concepto se basa en la premisa de que tanto el progreso social como económico se debe ver desde una perspectiva

de valor o de beneficios en relación con costos. La creación de valor no es una idea nueva en el mundo de los negocios, sin embargo, las empresas en pocas ocasiones se han aproximado a las cuestiones sociales desde una perspectiva de valor. Las empresas pueden crear valor económico al crear valor social.

Las empresas generan valor compartido reinventando mercados y productos, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clústeres industriales en donde se ubica. Empresas como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Wal-Mart se han embarcado en esta nueva forma de hacer negocios. Por ejemplo, el banco Wells Fargo ha desarrollado una línea de productos y herramientas que asisten a los clientes presupuestar gastos, administrar créditos y pagar deudas. Asimismo, Wal-Mart redujo costos disminuyendo su embalaje y cambiando la ruta de sus camiones (Kramer & Porter, 2011).

Este aprendizaje se da, por un lado, como resultado del diálogo entre las empresas y sus grupos de interés. La RSE se construye sobre la base de éste dialogo, por ende, la interacción social es intrínseca a su adopción y evolución. El diálogo denota un flujo de significados entre dos o más individuos y del cual puede surgir una nueva idea compartida. Por medio del diálogo transparente con sus grupos de interés, las empresas aprenden qué problemáticas tienen importancia, cómo darles significado y cómo integrarlas exitosamente a sus estrategia de RSE (Ihlen, Bartlett, & May, 2011).

Por otro lado, las empresas aprenden de las ONGs, OIs y gobiernos. Las ONGs, OIs y gobiernos son importantes agentes de socialización de la RSE durante la fase de efecto cascada. No solamente buscan persuadir a las empresas no-adoptantes a adherir a la RSE, sino que también trabajan con las organizaciones adoptantes, asistiéndolas a entender la RSE y cómo hacerlo bien o mejor motivados por la convicción de su deber ético. De acuerdo a Mullerat (2010) las empresas se involucran en cinco tipos de alianzas con agentes de socialización (incluyendo otras empresas): donación, patrocinio, cooperación, coordinación y colaboración.

La donación involucra una contribución financiera o no-financiera para apoyar un programa. El patrocinio es un apoyo financiero por un periodo de tiempo y programa determinado. La cooperación involucra a dos o más organizaciones compartiendo información acerca de sus objetivos. La coordinación es una aproximación multidisciplinaria donde se reúnen agencias extranjeras, comparten la toma de decisiones y coordinan para poder alcanzar metas

compartidas. La colaboración involucra dos o más agencias trabajando juntas en todas las etapas de un programa o desarrollo de un servicio, y por lo tanto, la planeación, implementación y evaluación se hacen en conjunto (Mullerat, 2010).

El siglo XXI se caracteriza por el surgimiento de una extensa infraestructura institucional alrededor de la RSE, incluyendo alianzas publico-privadas, redes multisectoriales, y una mayor participación gubernamental. Cada vez son más comunes las coaliciones entre gobiernos, empresas, ONGs, inversionistas y OÍs. Por ejemplo, la Iniciativa de Transparencia en la Industria Extractiva (EITI, por sus siglas en ingles), el Esquema de Certificación del Proceso de Kimberly, los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos, Iniciativa de Comercio Ético, los Principios del Ecuador, y la Iniciativa de Empresas Líderes en Derechos Humanos (BLIHR, por sus siglas en ingles) (Horrigan, 2010).

A pesar de los esfuerzos de los agentes de socialización, del aumento en la cantidad y tipo de empresas adoptantes, y de los avances en prácticas y estrategias de RSE, es aún latente la insatisfacción social con las actividades empresariales. Por ejemplo, en mayo 2011, miles de españoles indignados, desempleados, mal remunerados se echaron a la calle para exigir un cambio de rumbo, un futuro digno y protestar contra las reformas antisociales, auspiciadas por Gobiernos, en manos de banqueros que imponían recortes de las condiciones laborales en beneficio de los poderosos (El País, 2011).

Según Peter Apps (2011), corresponsal de Reuters, el 2011 fue testigo de una ola creciente de protestas en prácticamente todos los continentes del planeta. La manifestación de los indignados, junto con las protestas en 2010 de estudiantes Británicos, las protestas denominadas la Primavera Árabe y Ocupa Wall Street comparten el sentimiento que la juventud y clase media están pagando un precio alto por la mala gestión y mal comportamiento de una elite política, financiera y corporativa. Estos acontecimientos evidencian carencias en los modelos existentes de RSE y que la fase de efecto cascada no ha concluido.

En resumen, durante la fase de efecto cascada el numero y tipo de empresas adoptantes de la RSE aumentó exponencialmente, evidenciando su estatus internacional. Las empresas adoptan la norma internacional de RSE por medio de la imitación, cálculo estratégico y aprendizaje, los cuales no son mutuamente excluyentes, con el fin de ser competitivos, adquirir legitimación social y prestigio en el mercado global. Por su lado, la sociedad civil,

gobiernos, ONGs, y OIs son agentes de socialización de la RSE persuadiendo a las empresas a adoptar la RSE por medio de la difusión de conocimiento, ejerciendo presión social y creando alianzas.

2.5. INTERIORIZACIÓN DE LA RSE

A pesar de que la fase de efecto cascada continua, se puede observar los inicios de un proceso de interiorización de la RSE. Primero, al entrar al siglo XXI, se evidencia la consolidación de la RSE en una industria y carrera profesional. Por un lado, un amplio rango de organizaciones proveen servicios de consultoría en temas de RSE, incluyendo firmas de servicios profesionales, consultoras especializadas, ONGs y escuelas de negocios. Por ejemplo, KPMG, Ernst & Young, Sustainability, Corporate Citizenship Internacional, Economics Foundation, Council on Economic Priorities, Prince of Wales Business Leaders Forum, Ashridge Centre for Business and Society (Sadler, 2001).

Por otro lado, los programas de pregrado y postgrado incluyen clases acerca de RSE. Esta tendencia continua en aumento, sin embargo, la RSE se incluye por lo general dentro del programa de clases de las maestrías en administración de empresas (MBA, por sus siglas en inglés). Según el ranking de 2012 de los mejores MBA con especialización en RSE de QS²¹, en 2011 la Escuela de Negocios de Harvard lideró, seguida por INSEAD, la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania, la Escuela de Negocios de Tuck en Dartmouth (P. Brown, 2008; Sadler, 2001).

Segundo, la efectividad de estrategias de RSE está determinado en gran parte por el nivel de interiorización de la cultura organizacional, la cual define una misión, visión e intereses en común para los miembros de una organización (Barth & Wolff, 2009). Sin embargo, según Kramer & Porter (2011), hasta ahora sólo se ha visto los inicios del desarrollo del valor compartido, el cual debe ser una parte integral de la estrategia corporativa. Su realización requerirá el desarrollo de nuevos conocimientos, incluyendo una mayor apreciación de las necesidades sociales y mayor entendimiento de la relación entre lo lucrativo y no-lucrativo.

La interiorización de la RSE implica un proceso de socialización interno y externo a la empresa, y a pesar de los avances como industria, carrera y estrategia, en la práctica, es más evidente su falta. La interiorización ocurre cuando la empresa acepta la RSE porque su

²¹ <http://www.topmba.com/mba-rankings/global-200/2011/specializations/corporate-social-responsibility>

contenido, las ideas y acciones que la componen, es intrínsecamente gratificante. Esto significa que la empresa adopta la RSE porque es coherente con su sistema de valores y/o la considera útil en la solución de un problema y/o coincide con sus necesidades. Esta aceptación permite que se “de por sentado” (Kelman, 1958).

Entrando al segundo decenio del siglo XXI, la RSE aún es una práctica que se considera viable solamente para EMN o empresas nacionales grandes. Aunque sigue en aumento el número de PyMEs socialmente responsables, la mayoría no han adoptado la RSE o llevan a cabo prácticas informales y no reportan acerca de ellas. Dado que las PyMEs producen alrededor del 50% del PIB y generan cerca del 60% del empleo, necesitan ayuda, ya sea en innovación, conocimiento y/o capacitación, ya que muchas veces por desconocimiento o porque piensan que no tienen los recursos suficientes, no lo hacen” (Pacto Global, 2010).

A pesar de que las empresas se oponen a que la RSE sea regulada por legislación, la RSE tiene implicaciones legales. Por un lado, las empresas tienen reglas y políticas internas que las gobiernan. Por otro lado, aunque no existe una ley de RSE debido a su carácter voluntario, existen leyes nacionales relevantes a la RSE, tales como la legislación y regulación empresarial, incluyendo leyes laborales y anticorrupción. Asimismo, los instrumentos internacionales elaborados por ONGs y OIs, tales como el Pacto Mundial, las Directrices de la OCDE, estándares ISO, toman el papel de normatividad blanda (Komori & Wellens, 2009).

No obstante, aún con los instrumentos legales o el compromiso de las empresas de adherirse a la normatividad blanda, los escándalos corporativos predominan el escenario internacional de RSE durante el siglo XXI, evidenciando que la RSE no se ha interiorizado. Por ejemplo, la minera canadiense Barrick Gold Corporation se le acusa de estar involucrada en la manipulación de escrituras de tierras en Australia y Chile y de un derrame tóxico en Tanzania. La empresa italiana de televisión Mediaset, fundada y controlada por Silvio Berlusconi, intentó duplicar la tasa impositiva de uno de sus principales competidores (Kiser, 2010).

Asimismo, la petrolera francesa Total se le acusa de construir un oleoducto con trabajo forzado en Myanmar. Mientras que los trabajadores del Grupo de México estuvieron en huelga desde 2007 a 2010 por violaciones de salud y seguridad. La EPA penalizó a la empresa suiza Syngenta en 2008 por infracciones relacionadas con pesticidas (Kiser, 2010).

En 2006, a Hewlett Packard se le acusó de espionaje de periodistas y miembros del consejo directivo, y en 2010, se culpó al presidente de acoso sexual (Gregory, 2010). En 2002, WorldCom admitió la existencia de un multimillonario fraude contable (BBC, 2002).

La información sobre casos de comportamiento antiético de las empresas abunda, sin embargo, son pocas las cifras sobre RSE en términos globales y locales en una base de datos universal. De hecho, aún se están construyendo estándares de medición e indicadores de RSE, evidenciando de nuevo que aún no se ha interiorizado. Al ser una construcción social, la RSE significa algo diferente, para diferentes personas, en momentos diferentes y en países diferentes. La RSE ha mostrado una evolución acelerada, pero todavía hay un largo camino por recorrer antes de que se logre un consenso general sobre la RSE (Sadler, 2001).

En resumen, hay indicios del inicio de un proceso de interiorización de la RSE, sin embargo, es mayor la evidencia de las fallas de RSE. La RSE aún no es una práctica que las empresas lleven a cabo de forma automática ya que los principales mecanismos de difusión siguen siendo la imitación, cálculo estratégico y aprendizaje. En la fase de interiorización se esperaría que las instituciones fueran los principales actores perpetuando la RSE por medio del mecanismo de institucionalización, sin embargo, la evidencia indica y reitera que la RSE se encuentra en la fase de efecto cascada.

3. ESTUDIO DE CASO: BANCOLOMBIA

A continuación se presenta el análisis del estudio de caso de Bancolombia. Este estudio de caso busca contestar la pregunta: ¿Cómo adoptó Bancolombia la norma internacional de RSE? analizando el proceso de socialización internacional, haciendo hincapié en los mecanismos de difusión de imitación, calculo estratégico y aprendizaje, según los actores y sus motivaciones. Para responder esta pregunta se llevaron a cabo entrevistas con la Gerente de Responsabilidad Social de Bancolombia, se analizaron los informes financieros y de sostenibilidad del banco, así como también artículos en revistas, periódicos en diversos medios de comunicación, libros y fuentes online.

Dado que las normas son construcciones sociales y que la RSE es una norma internacional, se deduce que las empresas no se tornan socialmente responsables de un día para otro, más bien, evolucionan (Dessler & Phillips, 2007). Por lo tanto, para poder entender el proceso de adopción de Bancolombia se analizará la información disponible desde su establecimiento en 1998 hasta la actualidad. De esta manera se espera identificar cómo Bancolombia construyó su RSE, específicamente que pasos se tomaron para su interiorización, caracterizar su adopción y analizar su evolución hasta 2011.

Como se mencionó anteriormente, para los propósitos de esta tesis una empresa que adopta la norma internacional de RSE es aquella que lleva a cabo prácticas socialmente responsables y que reporta acerca de ellas. Bajo esta premisa, se identifican dos periodos en la prácticas de RSE de Bancolombia. El primero, la construcción de RSE, es el periodo entre 1998 y 2007 durante el cual Bancolombia sienta los cimientos y lleva a cabo mejoras en su RSE. El segundo, se caracteriza por la adopción y evolución de la RSE: 2008 -2011.

3.1. CONSTRUCCIÓN DE RSE: 1998-2007

El término construcción hace referencia a la fabricación de conocimiento o infraestructuras. Edificar implica planificar, preparar y sentar las bases de estructuras e ideas que luego serán aprovechadas o utilizadas por muchos. A esto hace referencia esta sección, particularmente, se busca identificar cómo, desde su constitución, Bancolombia construyó su RSE. Con el tiempo las construcciones cambian, ya sea por deterioro o mejora, pero su estabilidad y fundamentos dependerán de esos primeros pasos e iniciales decisiones. Para entender cómo la norma internacional de RSE se adopta y evoluciona, es necesario conocer como surgió en las actividades de Bancolombia.

Al analizar las actividades de Bancolombia entre 1998 y 2007, se pueden identificar elementos que evidencian iniciativas externas e internas que muestran su sentido de responsabilidad, preludian a la adopción de la norma internacional de RSE en 2008 y caracterizan su evolución. El comportamiento interno se refiere a la manera en la cual una empresa conduce las operaciones diarias dentro de las funciones de su negocio central. El externo se refiere al compromiso de la empresa fuera de su interés empresarial más directo o filantropía (Peinado-Vara & Vives, 2003). Consiguientemente, se presenta el análisis según el comportamiento interno o externo.

3.1.1. RSE INTERNA

El crecimiento de la RSE ha ocurrido en parte en respuesta a fallos en el gobierno organizacional. Por ello, ha sido incorporada de forma creciente a los sistemas de gestión de riesgo de las empresas (Fernández García, 2009). De hecho, la responsabilidad de las empresas está ligada a su gestión ética interna, compuesta por el comportamiento ético, la transparencia, el buen gobierno, gestión humana y gestión medio ambiental (Gálvez, 2012). La interiorización de la responsabilidad social en las organizaciones empieza con la construcción del factor humano al interior de ellas, es decir, empieza en casa (Portafolio, 2006e).

3.1.1.1. CIMIENTOS DE LA RSE: 1998-2004

Bancolombia²² resulta de la fusión en abril de 1998 entre el Banco Industrial Colombiano (BIC), líder en el mercado de capitales cotizando en la Bolsa de Nueva York desde 1995, y el Banco de Colombia, de larga tradición y líder en banca corporativa (Semana, 1995). El resultado fue la creación del mayor banco del país con activos de cerca de siete billones de pesos, con el 14,5% de los depósitos del sector, el 14,3% de la cartera del sistema, 80 sucursales, 800 cajeros electrónicos y la unión de los sistemas de tarjeta de crédito Visa y MasterCard (El Tiempo, 1998a).

La fusión fue puesta como ejemplo de confianza en el país, no obstante, resultó en una pelea entre sus accionistas mayoritarios, el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) y sus antiguos dueños y socios minoritarios, los Gilinski, quienes acusaron al GEA de limitarles el acceso a la información financiera (El Tiempo, 1999e). La disputa inició un debate sobre los alcances de la reserva bancaria y del poder de los accionistas minoritarios (El Tiempo, 1999f). El

²² <http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/nosotros/contenido/historia4.asp>

pleito llegó a su fin sin vencedores en 2010 (El Espectador, 2010). Sin embargo, la contienda no paralizó las actividades del banco (Dinero, 1998a).

La gestión humana de Bancolombia en su primer año se centró en el ajuste organizativo provocado por la fusión. En 1999, el banco contaba con alrededor de 7.000 empleados (El Tiempo, 1999a), de los cuales cerca del 30% estaban afiliados algún sindicato. Los sindicatos presentaron peticiones tratando asuntos relacionados con aumentos salariales, salud, vivienda y educación (El Tiempo, 1998e). Consiguientemente, se firmó la Convención Colectiva, la cual se renueva cada dos años e unifica los regímenes laborales de los antiguos bancos. Adicionalmente, el banco capacitó sobre los nuevos productos y llevó a cabo un programa de transformación cultural (Bancolombia, 1999).

Desde el 2000, Bancolombia buscó implementar su filosofía “de contar con el mejor talento humano” por medio de programas de capacitación que contribuyeran al desarrollo de sus empleados. Fortaleció la cultura organizacional fomentando el liderazgo, la comunicación, trabajo en equipo y programas de formación para los cargos gerenciales. También, se llevó a cabo el primer Convenio de Cooperación Interinstitucional con el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) por medio del cual se desarrolló el programa de Mercadeo con énfasis en producto, ofrecido por la Universidad de los Andes, el cual cubrió a 1.200 empleados (Bancolombia, 2000, 2001).

Siguiendo el ejemplo de otras empresas (El Tiempo, 2001e), a partir del 2002 Bancolombia implementó un sistema de remuneración variable, el cual busca estimular el buen desempeño a través de la bonificación asociada a la evolución de los resultados financieros del banco. También se analizaron las competencias para identificar las características asociadas al éxito de los cargos más críticos del banco con el fin optimizar la selección de candidatos. Adicionalmente se desarrolló el proyecto de formación virtual, el cual permite a cada persona elegir su plan de estudio y contenidos desde su puesto de trabajo (Bancolombia, 2002).

Bancolombia motiva a sus trabajadores invirtiendo en capacitación laboral. Según el BID (2012), sólo el 21% de colombianos cuentan con acceso a cualquier forma de entrenamiento para la mejora de sus competencias laborales. La baja productividad mantiene a trabajadores de escasa calificación con salarios insuficientes y pocas oportunidades de mejorar sus competencias e ingresos. Mejorar el alcance y la calidad de la capacitación laboral es crucial para lograr mejores oportunidades de empleo. Empleados motivados demuestran un mayor

sentido de pertenencia y compromiso con los clientes, los cuales son prerequisites de una exitosa estrategia de mercadeo (Grönroos, 1994).

La fusión planteó la necesidad de construir una nueva marca (Dinero, 1999a). La construcción, el lanzamiento y posicionamiento de marca involucraron cálculos estratégicos por parte del banco. Teniendo en cuenta que el nombre representa el 90% de un negocio e imprime carácter, define la personalidad, genera una sensación de pertenencia y marca toda la vida de quien lo porta, Bancolombia montó un proyecto con rigor científico para acertar en la escogencia del nombre contratando a un equipo de expertos y llevando a cabo estudios de mercado para conocer el impacto entre el público y empresarios de la fusión (Dinero, 1998a).

Bancolombia nace en medio de una recesión económica y una fuerte competencia por la llegada de los megabancos internacionales al país, como el Banco Santander en 1992 y el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) en 1996 (Semana, 1999). Consiguientemente, con su nombre, Bancolombia se apodera del concepto nacionalista de la categoría de bancos (Dinero, 1999a). Esa conclusión estaba apoyada por sus investigaciones, las cuales determinaron que, por un lado, el público consideraba que la fusión era favorable para la economía por ser entre empresarios nacionales y, por otro lado, sus clientes poseían un alto sentido de nacionalidad (Dinero, 1998a).

Bancolombia le apostó al nacionalismo como ventaja competitiva y construyó su identidad corporativa, la cual parte de su visión, misión, valores, principios y objetivos, alrededor de él. De esta forma sentó los cimientos de su RSE, ya que su ventaja en el mercado resultó de una mezcla de introspección y acción al identificar sus fortalezas y atarlas a sus valores, para luego, tomar esos elementos y convertirlos en expresiones prácticas y contundentes, percibidas en cada contacto entre el cliente y el banco (Dinero, 1999b). Los colombianos reconocen a Bancolombia como el banco "más querido" y "más colombiano" (Bancolombia, 1999).

Para lograr este reconocimiento, Bancolombia se presente como un banco comprometido con el presente y futuro de Colombia (Bancolombia, 1999), principalmente por medio de su nombre y estrategia de marca. Un elemento clave de su estrategia fue apelar a las emociones de las personas teniendo en cuenta la coyuntura económica. Frente a una recesión, Bancolombia se propuso crear un concepto con el cual se lograra transmitir esperanza y optimismo utilizando campañas como "porque todo puede ser mejor" y "si nos unimos es

porque miramos hacia adelante con optimismo, porque creemos en Colombia” (Portafolio, 2009a).

El éxito de Bancolombia dependía de la legitimación social de su compromiso a nivel local. A finales de los 90s los colombianos tenían una percepción positiva de aquellas empresas que llevaban a cabo proyectos sociales, como por ejemplo la Fundación Carvajal. Incluso, no era común el término “responsabilidad social”, sino más bien compromiso, obra, trabajo, gestión, inversión o alianza social se utilizaban frecuentemente para referirse a iniciativas dirigidas a combatir la pobreza, violencia y promover la cultura, e involucraban trabajos colaborativos entre el Estado, fundaciones empresariales, ONGs y OIs, (El Tiempo, 1998b, 1998c; Montoya Serrano, 1998).

La internacionalización de la RSE en 1999 introdujo nuevos significados y relaciones del término con conceptos éticos (corrupción, transparencia, etc.), sociales (condiciones laborales, derechos humanos, etc.), geográficos (global vs. local) y de administración de empresas (buen gobierno, grupos de interés, etc.). Como resultado, la RSE deja de ser sinónimo de filantropía e incorpora temas internos a la empresa (Hond et al., 2007). Consiguientemente, la forma cómo una organización interioriza y el nivel de impacto de su RSE depende del sector industrial en el que opera, la regulación existente, contexto cultural y socio-económico del país y su ubicación física en él.

La relevancia del comportamiento a nivel interno de la empresa se hizo aún más evidente como resultado de escándalos en el ámbito empresarial estadounidense que repercutieron en los mercados globales, incluyendo al colombiano a principios del siglo XXI. Por ejemplo, el fraude de Enron, empresa la cual se jactaba por su RSE, quebró en noviembre de 2001 por problemas de falta de ética e informes financieros maquillados (Osorio Valencia, 2006). Las empresas expuestas, junto con la sospecha de que muchas empresas estaban haciendo lo mismo (El Tiempo, 2002b), generó una crisis de confianza en el sector empresarial (Banco Mundial, 2005).

La crisis desencadenó un efecto dominó, y el tema del buen gobierno corporativo se convirtió en el foco de discusiones a nivel mundial (Banco Mundial, 2005). El gobierno corporativo se preocupa por mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales y entre los objetivos individuales y los comunales. Promueve el uso eficiente de los recursos y exige la rendición de cuentas en la gestión de esos recursos (Claessens, 2003). El gobierno

corporativo también se preocupa de cómo una empresa a nivel interno maneja su poder, ética del dinero y corrupción (Davies, 2006), temas vinculados a la RSE.

En el sector financiero colombiano, el debate adquirió relevancia, especialmente por el flujo de capitales externos en las empresas nacionales y por que no era inusual que las empresas no fuesen totalmente transparentes en sus informes financieros. Por ejemplo, para la Superintendencia Financiera de Colombia (Superfinanciera) era común devolver estados financieros para que las entidades hicieran los ajustes o aclaraciones pertinentes sobre las cuentas de dudoso registro (El Tiempo, 2002b). Consiguientemente, la Superfinanciera implementó políticas de control más efectivas para obligar a las empresas a hacer más transparentes en su gestión (ver Anexo 1).

Incluso, Bancolombia no siempre ha sido transparente en sus transacciones. Por ejemplo, en el 2002, Bancolombia reportó utilidades a pesar de la crisis del mercado de deuda pública. El banco evitó mayores pérdidas porque subvaloró el precio de los Títulos de Tesorería (TES) por debajo del precio promedio. Aunque no era ilegal, la Superfinanciera tildó esta práctica como poco ortodoxa. Afirmó que las inversiones que hacen los bancos tienen que valorarse a los precios de mercado, y consecuentemente, prohibió la práctica mediante la Circular Externa 033 de 2002 (Dinero, 2002b; El Tiempo, 2002e; Rueda G., 2002).

El Estado socializa la RSE interna dentro de las prácticas de Bancolombia. El Estado no sólo estableció normatividad referente a la transparencia y rendición de cuentas, sino también sobre anticorrupción, buen gobierno y evaluación de riesgo (ver Anexo 1). En temas anticorrupción, la Circular Básica Jurídica contiene instrucciones, incluyendo la creación de un Sistema de Control Interno, para el cumplimiento de los artículos del 102 al 107 del Estatuto Orgánico, los cuales establecen un régimen dirigido a la prevención de actividades delictivas, e incluye el control de las transacciones en efectivo.

En conformidad con la ley, Bancolombia estableció un Comité de Auditoría encargado de los temas de definición de políticas, ordenamiento de procedimientos y supervisión del sistema de control interno, incluyendo prevención de actividades ilícitas, evaluación de riesgo, órganos de control, auditoría general y revisoría fiscal (Bancolombia, 1999, 2004). Implementó mecanismos de control en la prevención de lavado de activos, incluyendo el reporte automático de transacciones en efectivo para la Superfinanciera (Bancolombia, 1999),

y a partir del 2004, alineó su estructura de control interno en materia de revelación de la información financiera a la Ley Sarbanes Oxley (Bancolombia, 2004).

Los informes financieros de Bancolombia no proveen mayor información acerca de sus actividades de prevención de operaciones ilícitas. Eso es, menciona que continuamente hacen mejoras a sus procesos, pero no profundizan acerca de qué tipo de mejoras o porqué fueron necesarias, ni tampoco discute el número de reportes sospechosos dirigidos a la Unidad Administrativa Especial de Información de Análisis Financiero (UIAF). Por su lado, la información referente a riesgos también es limitada sin embargo a partir del 2002 se presenta más información, incluyendo datos de diversos escenarios de riesgo, gráficas y cálculos mensuales y promedios anuales.

Referente a su gestión de riesgo, Bancolombia afirma que la Superfinanciera se preocupa por actualizar la reglamentación existente con nuevas tendencias internacionales, por ejemplo incorporando los principios de Basilea. Con una adecuada administración del riesgo y determinación del nivel de capital requerido para la gestión del negocio, el banco mide su sostenibilidad y ofrece transparencia a los inversionistas sobre el riesgo que la institución enfrenta y cómo lo administra y mitiga (Bancolombia, 2001). En 1999, utilizó un análisis costo-beneficio de activos y pasivos para identificar los procesos de operaciones activas y gestión financiera como los más riesgosas (Bancolombia, 1999).

En el 2000, Bancolombia modificó su estructura administrativa y creó nuevas áreas, incluyendo la Vicepresidencia de Riesgos, encargada de la administración integral de los riesgos de crédito, mercado y operaciones, y el Comité de Riesgos. Según sus balances, los cálculos de riesgos de liquidez, tasas de interés y tipo de cambio siempre se mantuvieron bajos y dentro de los lineamientos de riesgos de la institución (Bancolombia, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004). En conformidad con la normatividad nacional, en 2002, creó su Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC) la cual conllevó importantes cambios (Bancolombia, 2002).

La constitución del SARC implicó un proceso de imitación y aprendizaje para Bancolombia. Siguiendo la normatividad nacional, los estándares internacionales establecidos por Basilea y las mejores prácticas de bancos comparables en América Latina, Bancolombia modificó sus modelos y herramientas de riesgo. Entre otras cosas, adoptaron un nuevo modelo de pérdida esperada, promovieron una cultura de administración de riesgo, crearon una política de

aprobación de nuevos productos según los riesgos asociados a su lanzamiento, una metodología para la identificación, mitigación y medición de los riesgos, elaboraron autoevaluaciones de riesgo y una política de aceptación de riesgos (Bancolombia, 2002, 2003, 2004).

Relativo al buen gobierno²³, la resolución 275 de 2001 estableció los requisitos de empresas destinatarias de la inversión de recursos de los fondos de pensiones. Entre ellos, la creación de un código de buen gobierno a partir del texto de la resolución. Un código establece un marco de gobernanza, es decir, especifica el conjunto de prácticas y procesos que definen la toma de decisiones. Particularmente, regula las relaciones a nivel de accionistas, junta directiva y alta gerencia, reglamenta las relaciones de la empresa con los grupos de interés y fortalece la disposición ética de la compañía (Colombia Capital, 2009).

En conformidad con la resolución 275, Bancolombia adopta un código de buen gobierno en agosto de 2001.²⁴ Según Claessens (2003), las empresas no deben importar estructuras o sistemas de gobierno extranjeras, sino más bien, deben construir sobre sus sistemas y estructuras existentes. Afirma que la convergencia se da en estándares de gobierno corporativo, partiendo de los principios de gobierno corporativo de la OECD. Consiguientemente, el marco de gobierno de Bancolombia se basó en la principales normas de funcionamiento de la sociedad dentro de los dictados del buen gobierno (ver Anexo 1) (Bancolombia, 2002) y en los principios de la OECD.

Por ende, Bancolombia imitó estándares nacionales e internacionales de gobierno corporativo. Este proceso de socialización internacional se comprueba en que, en el 2002, el banco acogió lo dispuesto por el Código marco de Buen Gobierno de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), la ley de Sarbanes Oxley (SOX) de los EE.UU., las recomendaciones de la Asociación de Abogados Americanos y los estándares mínimos de registro de la Bolsa de Valores de Nueva York y la Comisión de Valores de los

²³ La regulación pertinente al gobierno corporativo se encuentra dispersa en múltiples normas, sin embargo, los aspectos fundamentales están contemplados en el derecho societario y financiero, principalmente en las siguientes disposiciones: (i) Código de Comercio, Libro Segundo, Títulos I y VI; (ii) Ley 222 de 1995, Título I; y (iii) Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Parte III, Capítulo VIII. Documento Conceptual de Gobierno Corporativo, <http://www.superfinanciera.gov.co/GobiernoCorporativo/gobierno.htm>

²⁴ Se puede acceder todos los Códigos de Buen Gobierno de Bancolombia en http://www.superfinanciera.gov.co/web_valores/?MIval=w_governance&TipoEntidad=1&CodigoEntidad=7&CdTema=170

EE.UU. (SEC) (Bancolombia, 2002). Por lo demás, el gobierno corporativo es importante en la construcción de la RSE.

El gobierno corporativo no significa RSE, sino complementa y determina la efectividad de la RSE. El marco de gobernanza le da propósito y dirección a la RSE. Un buen gobierno corporativo crea una cultura organizacional ética ya que es clave en la interiorización de los valores de la empresa entre sus miembros. Asimismo, un pobre gobierno corporativo promueve el comportamiento antiético. Debido a que los valores organizacionales, profesionales y personales proveen el marco para la toma de decisiones, las organizaciones deben crear un entorno o cultura donde se puedan producir, entender y fomentar valores compartidos adecuados (Brooks & Dunn, 2009).

Bancolombia le apostó al servicio como cultura organizacional estratégica. Buscó la reducción de costos y mejora de procesos, así como también redefinió la estructura organizacional para que el banco fuese una entidad orientada al cliente (Bancolombia, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004). Este fue el foco del banco durante el período de 1998 a 2004, lo que confirma la coexistencia de motivaciones económicas y éticas en sus decisiones. Particularmente, pone en evidencia que los esfuerzos del banco por diferenciarse por su servicio al cliente emergen de cálculos estratégicos, comprobando la interacción entre valores y estrategia para la consecución de utilidades.

De hecho, a partir del 2001, Bancolombia luego de evaluar los resultados de una evaluación realizada a sus clientes, ofreció un modelo de asesoría a partir de la especialización por actividad económica de sus clientes. El propósito era brindar productos y servicios según sus necesidades y características particulares. Este nuevo enfoque comercial basado en la consultoría resultó en la creación de nuevos segmentos incluyendo el de emprendedores, para las microempresas, y prestigio para personas naturales de altos ingresos (Bancolombia, 2002, 2003, 2004). Esta estrategia comercial evidencia la incorporación de las expectativas de sus clientes en las actividades del banco.

Bancolombia le apostó a la excelencia en el servicio al cliente como factor diferenciador (Bancolombia, 1999) en un momento cuando los reproches en contra de las instituciones financieras eran numerosos, incluyendo quejas por la liquidación incorrecta de saldos en sus extractos, pérdidas de pequeñas sumas en los cajeros electrónicos y el cargo de intereses que por error colocaban en entredicho la reputación crediticia del cliente. También existía

confusión en cuanto al alcance de los derechos y deberes de los clientes, adquiridos y asumidos desde el mismo instante en que se contacta a una entidad financiera (Calderon, 1996; Gonzalez P., 2000).

Por ello, la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria) fomentó el defensor del cliente financiero, luego reglamentado por la Superfinanciera (ver Anexo 1). Incluso, cuando el cliente cree que no se le ha prestado un servicio adecuado o considera que la entidad está incumpliendo la ley, puede dirigir su queja a la Superfinanciera (Superfinanciera, 2010). Consiguientemente, la Superfinanciera creó estadísticas de las quejas que le llegaban, y a partir del 2001, hizo pública la lista de entidades que recibían el mayor número de quejas como escarmiento a las entidades con el peor servicio (El Tiempo, 2001a).

Por medio de esta táctica la Superfinanciera promovió una mayor transparencia entre las instituciones financieras. Al hacer pública la información generó presión social. La sociedad se ha vuelto más transparente debido a los medios de comunicación, y particularmente, el internet. La inmediatez de la información crea un nuevo tipo de opinión pública reaccionaria que también influye en el desarrollo económico y social (Bordoloi, 2012). Es clave que la opinión pública sepa cuáles son los motivos exactos de las reclamaciones, para poder conocer la evolución de la calidad de los servicios de la banca y de sus productos (El Tiempo, 2001b).

Según las estadísticas, Bancolombia fue la decimotercera entidad con el mayor número de quejas en 2000 y 2001 (Superfinanciera, 2002). Aunque, los datos muestran que el número de quejas presentadas contra Bancolombia cayeron anualmente, la disminución no fue proporcional a las reducciones de las demás instituciones financieras. Por lo que en 2002 y 2003, el banco es la novena institución financiera con el mayor número de quejas. Aún así, Bancolombia llega al primer lugar en 2004, principalmente por problemas con la presentación de copias informativas de los extractos bancarios y con los cajeros automáticos (Superfinanciera, 2003, 2004, 2005).

Estos resultados son importantes porque, por un lado, muestran una brecha significativa entre Bancolombia y sus clientes, en otras palabras, entre su estrategia y valores. Por otro lado, evidencian una empresa que afirma estar comprometida con el servicio al cliente que no muestra, en un período de cuatro años, mejora alguna y comprueban la falta de interiorización del código de buen gobierno. De hecho, revelan que las motivaciones económicas

predominan sobre las éticas. No obstante, existen otros factores que se deben tener en cuenta que, aunque no excusan el comportamiento del banco, influyen de alguna manera en los datos.

Primero, por la ley de promedios, tiene sentido que el banco con mayor nivel de activos, líder en volumen de cartera, créditos y depósitos y mayor tamaño patrimonial del país en 2004, tendría el mayor número de quejas (Bancolombia, 2004; White, 2012). Segundo, los clientes desconocen el buen uso del defensor del cliente. Por ejemplo, para la Asobancaria, las revisiones de las reliquidaciones de crédito hipotecario que llegan a la Superfinanciera no son, en estricto sentido, quejas de los usuarios, sino solicitudes de estos para asegurarse que el cálculo de dichas reliquidaciones es correcto (El Tiempo, 2001b).

No obstante, el estudio semestral Indica, una evaluación contratada por 14 entidades del sector con la firma Tecnología y Gerencia, la cual mide semestralmente la satisfacción de los clientes en productos y servicios ofrecidos por el sistema financiero, corrobora la insatisfacción que tienen los clientes con la atención de reclamos. En la evaluación de satisfacción global, Bancolombia se posicionó en cuarto lugar en noviembre de 1999, subió al primero en mayo de 2000, bajó a cuarto en noviembre del mismo año, escaló al segundo en mayo de 2001 y perdió un puesto en noviembre del mismo año (El Tiempo, 2002a).

Su posicionamiento global se debió principalmente al liderazgo de sus productos. En tarjetas de crédito, el estudio Indica mide la frecuencia de aceptación en establecimientos comerciales, la facilidad para realizar avances en efectivo, la confiabilidad de los extractos y las opciones de pago. En banca personal evalúa la oportunidad, efectividad y variedad del portafolio de productos (Dinero, 1998b). Bancolombia se posicionó de cuartas con sus productos de banca personal y de primeras con sus tarjetas MasterCard en 1999. En el 2000 obtuvo el primer lugar con sus productos de banca personal y su tarjeta de crédito MasterCard (El Tiempo, 2000b).

Asimismo, lideró en banca personal en 2002 (Bancolombia, 2002) y en tarjetas de crédito American Express en 2003 (Bancolombia, 2012). Este éxito también se debió a su capacidad innovadora y nuevas tecnologías. Por ejemplo, fue el primer banco en ofrecer un sistema de pagos en línea y fue de los primeros en abrir oficinas en supermercados (Bancolombia, 1999). No obstante, para el período entre 1998 y 2004, no se encontró información que indicara una

gestión responsable de los productos desde el punto de vista del medio ambiente, sanidad y seguridad (ONU, 1993), más allá de la establecida por la ley.

De hecho, El Estado es el principal promotor de la gestión responsable de productos entre 1998 y 2004. Por ejemplo, en Colombia, los fraudes en tarjetas, débito y crédito, abundan. Entre las modalidades de robo se encuentran la clonación de tarjetas, adulteración de cajeros automáticos, y en ascenso, por medios electrónicos (El Tiempo, 2004). Por ello en 1998, la Superfinanciera exigió a las entidades financieras cambiar las tarjetas débito en circulación con unas que incluyeran un mecanismo de seguridad en la banda con el fin de minimizar el fraude en los cajeros electrónicos y puntos de pago (El Tiempo, 1998d).

No obstante, Asobancaria fomentó una cultura de autorregulación en temas de lavado de activos, operaciones bancaria, recaudo y seguridad entre 1998 y 2004 por medio de acuerdos interbancarios. Por ejemplo, debido a la frecuencia de asaltos a bancos, la Asobancaria promovió en 1998 un acuerdo referente a cómo deben actuar las entidades financiera antes, durante y después de un asalto en contra de una sucursal, y en 1999, uno referente a los requisitos mínimos de seguridad física para las oficinas de las entidades financieras (Asobancaria, 2012). Asimismo, el Estado es el principal promotor de la inclusión financiera.

La inclusión financiera es un proceso en el que se le va añadiendo valor a los productos del sector en función de las necesidades individuales de los distintos estamentos de la población. Involucra la bancarización, medida como el número de personas y empresas con acceso al sistema financiero, de ahorro o crédito, y el acceso eficiente a sistemas y herramientas de pago, utilizados por un cliente o un usuario del sistema. Se estima que un incremento del 10% en la bancarización contribuye a una reducción de 0.6 puntos en el coeficiente de desigualdad de ingresos Gini (Asobancaria, 2011).

Asimismo, un incremento del 10% en el crédito privado reduce la pobreza cerca del 3% (Asobancaria, 2011). En Colombia, los niveles de profundización financiera, medido como la relación entre la cartera bruta del sector financiero y el PIB, son bajos (Ferraro, Goldstein, Zuleta, & Garrido, 2011). Igualmente, se caracteriza por una baja presencia física, de acuerdo con el número de sucursales y cajeros automáticos con relación a la población total, y una estructura de costos administrativos alta. Por ende, existe una gran necesidad de aumentar el acceso, la cobertura y profundización financiera (CECODES & SNV, 2008).

Por ejemplo, las PyMEs colombianas tenían poco acceso al financiamiento, debido principalmente, a que las instituciones financieras ofrecían plazos cortos de crédito y exigían garantías que la mayoría no podían satisfacer. (Ferraro et al., 2011). Las PyMEs ejercen un poder estructural en la economía colombiana. Representan el 96% de las empresas del país, generan el 63% del empleo industrial, realizan el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagan el 50% de los salarios (Dinero, 2002a). Por ello, a partir del 2000 el gobierno decidió compartir con el sistema financiero el riesgo de los créditos a empresas (El Tiempo, 2000a).

El Ministerio de Desarrollo, la Asobancaria y el Consejo Gremial, acordaron que el Instituto de Fomento Industrial (IFI), Banco de Comercio Exterior (Bancóldex) y Fondo Nacional de Garantías (FNG) responderían hasta por un 70% del crédito en caso que las PyMEs no pagaran (El Tiempo, 2000a). Hasta ese momento, los establecimientos bancarios rechazaban créditos por la falta de claridad en la capacidad de pago del préstamo, información crediticia deficiente (El Tiempo, 1999g) y porque la garantía del FNG era muy engorrosa de ejecutar, y por lo tanto, preferían no prestar, aún teniendo el aval del fondo (El Tiempo, 1999b).

Consecuentemente, Bancolombia empezó a atender un mayor número de PyMEs (Bancolombia, 2001). Adicionalmente, el Gobierno aumentó el capital del FNG para otorgar garantías. Eso significó que las PyMEs pudieran acceder a líneas de financiación en la banca comercial hasta por tres billones de pesos (El Tiempo, 2001c). A pesar de que fue la intervención estatal la que impulsó estas iniciativas, Bancolombia incursionó y dominó el concepto de la banca PyME, motivada tanto por su implicación para el desarrollo del país como por su valor como oportunidad de negocios. Su incursión implicó un proceso de aprendizaje

Bancolombia cambió estrategias y configuración de productos para responder a las necesidades del segmento PyMEs. Por ejemplo, Bancolombia reorganizó sus estructuras de comercialización para llegar de una forma personalizada a este segmento (Dinero, 2002a). También, siguiendo una estrategia de diversificación de riesgo, firmó un convenio con el Ministerio de Desarrollo y el FNG en 2002 que ponía a disposición de las PyMEs créditos asesorados hasta por 30 mil millones de pesos (Dinero, 2002a; El Tiempo, 2002c). Su desempeño lo hizo merecedor del reconocimiento como la entidad financiera que más créditos otorgó con respaldo del FNG en 2004 (Cardona Martínez, 2004).

Algo similar sucedió con la participación de Bancolombia en los microcréditos. La importancia del sector micro-empresarial en Colombia es indudable. Se estima que para 1997 generó cerca del 70% del empleo del país. El artículo 39 de la Ley 590 de 2000 le abrió la puerta al concepto de microcrédito como modalidad separada dentro de la clasificación de la cartera de créditos del sistema financiero. Catalogó el microcrédito como el conjunto de operaciones activas de crédito otorgadas a personas naturales o empresas con un máximo de diez empleados. El monto de endeudamiento no debe superar veinticinco salarios mínimos (Dinero, 2001).

Su clasificación fue un importante paso para diferenciar la actividad en los balances de las entidades financieras, la cual hasta ese momento no se reportaba. De hecho la experiencia en créditos pequeños en Colombia se limitaba a cuatro intermediarios financieros formales (Banco Caja Social, Megabanco, Finamérica y Compartir) y un sector semi-financiero (integrado por cooperativas de ahorro y crédito, cinco ONGs de la red Women's World Banking y nueve ONGs que prestan diversos servicios, incluyendo microcréditos) que no estaba sujeto a la vigilancia especializada del Estado ni tampoco operaba bajo el marco jurídico financiero (ver Anexo 1) (Dinero, 2001).

La rentabilidad del microcrédito para las entidades financieras se ve restringido por las altas tasas de interés y comisiones de administración. Adicionalmente, el microcrédito hace parte de un concepto más amplio, el de microfinanzas, que hace referencia a todos los servicios diseñados para satisfacer las necesidades financieras de las personas con bajos niveles de ingresos y activos. Los principales beneficiarios de los recursos destinados a las microfinanzas han sido las mujeres cabezas de hogar, microempresarios, pequeños comerciantes, agricultores y campesinos sin tierra, familias desplazadas, indígenas y personas involucradas en proyectos de subsistencia (Banrep, 2010).

Con la Ley 590, Bancolombia decide incursionar en el tema de microcrédito en 2001. La colocación de estos recursos las realiza el banco directamente a los microempresarios a través de ONGs (Bancolombia, 2002). Adicionalmente, en el año 2002, los establecimientos de crédito, a instancias de la Asobancaria, firmaron un convenio con el gobierno para irrigar recursos para los microempresarios. Vale la pena destacar, que Bancolombia se comprometió con el segundo monto de desembolsos más alto después del Banco Caja Social (El Tiempo, 2002d). Bajo el convenio, Bancolombia se comprometió a realizar durante 12 meses desembolsos por \$45.000 millones (Bancolombia, 2002).

Asimismo, en alianza con el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro), Bancolombia desarrolló líneas específicas de financiación para la actividad agrícola (Bancolombia, 2001). Por ejemplo, creó Credicafé, crédito telefónico y rotativo exclusivo para el sector cafetero (Bancolombia, 2003). También creó el Segmento Emprendedor, modelo de atención especializada para los microempresarios, el cual se destacó por ser la primera relación de por lo menos el 40% de sus cliente con una entidad financiera (Bancolombia, 2004). El banco se consolidó como la primera entidad privada en el ofrecimiento de créditos con recursos de esta entidad (Bancolombia, 2003).

A pesar que el Estado es el principal promotor de la inclusión financiera por medio de Bancoldex, IFI, Finagro y FNG, entre otros, se puede identificar una instancia de inclusión promovida por Bancolombia entre 1998 y 2004. Buscando expandir su portafolio a un mayor número de clientes y desarrollando mejoras tecnológicas en sus procesos, Bancolombia descubrió la oportunidad de expandir su cobertura a la población donde no llegan los servicios financieros con los Puntos de Atención Móvil (PAM). A partir de septiembre de 2003, Bancolombia puso en marcha 27 sucursales móviles (CECODES & SNV, 2008; Portafolio, 2006a).

Un PAM está representado por un asesor comercial de Bancolombia, el cual visita dos o tres poblaciones vecinas una o dos veces por semana. Desde una oficina modular, ubicada generalmente en la plaza de la población, y con un computador portátil, el asesor ofrece información general y vende el portafolio de servicios y productos del banco. Los PAM tienen la ventaja de ser un canal flexible y de bajo costo, lo que hace posible llevar a cabo la apertura de muchas cuentas en muy poco tiempo. Bancolombia desarrolló y financió estos nuevos servicios de forma independiente (CECODES & SNV, 2008).

Los PAM fueron innovadoras. Fue la primera vez que un banco en Colombia le apostó a la inclusión financiera y asumió todo el riesgo. Los PAM son una iniciativa que se alinea tanto a las necesidades de la sociedad como al negocio central de la empresa. Principalmente, la iniciativa innovadora confirma un proceso de aprendizaje. Las sucursales móviles evidencian que Bancolombia estudió el contexto, las necesidades y experiencias de la población sin acceso a servicios financieros, ideó un nuevo enfoque a partir del cual estableció objetivos y procedimientos, y generó un servicio completamente nuevo (Beckman & Barry, 2007).

Bancolombia aprendió a servir las necesidades de un grupo específico de clientes, calculó estratégicamente la implementación de las PAM, y mostró un claro interés en el bienestar y desarrollo de la sociedad colombiana. De hecho, los PAM son el mejor indicador del proceso de construcción de RSE en Bancolombia, sin embargo, le faltó transparencia y rendición de cuentas respecto al programa. Aparte de informar acerca de su constitución, no se encontró información disponible acerca de los PAM, en qué consisten, a cuántos benefician, en dónde se encuentran, etc., ni en los informes financieros ni en los medios de comunicación.

Otra indicación de que Bancolombia está construyendo su RSE interna es que no habla de grupos de interés. Los informes hablan acerca de los logros del banco, y a pesar que hay información limitada sobre su contribución social, sólo mencionan las actividades de interés para los accionistas y realmente no miden, ni revelan, su impacto sobre otros. No obstante, al finalizar cada reporte agradece a las autoridades públicas, clientes, empleados, sociedad y accionistas por su apoyo. Esto muestra consciencia de la importancia de estos actores y preludian al reconocimiento de grupos de interés y adopción de la RSE.

Resumiendo, diversos actores interactúan en la construcción de la RSE interna de Bancolombia entre 1998 y 2004. Los medios de comunicación, buscando revelar la verdad acerca de las actividades de las EMN y crear consciencia acerca de problemáticas sociales, promueven la RSE exponiendo comportamientos antiéticos empresariales y difundiendo a nivel mundial. Las EMN, principalmente los bancos internacionales, buscando ser competitivos, lograr legitimación social y prestigio a nivel global, promueven la RSE dando a conocer sus mejores prácticas, incluyendo prácticas de buen gobierno, de riesgo y recursos humanos, que sirven como modelos a seguir de ejemplo por parte de otras empresas.

Asimismo, las EMN cuyos comportamientos antiéticos han sido expuestos, promueven la RSE al convertirse en ejemplos de lo que *no* se debe hacer y ponen al descubierto que la conducta y gestión interna de una organización es tan importante como la externa. Por su lado, el Estado es el principal agente de socialización de la RSE a nivel interno de Bancolombia. El gobierno, motivado por su deber de democratizar el crédito e impulsar el desarrollo sostenible del país, promueve la RSE a través de las regulaciones, alineadas a estándares internacionales, y vigilancia de la Superfinanciera en diversos temas, incluyendo transparencia.

El Estado, también persuade a las empresas adoptar la RSE al fomentar la cooperación público-privada en proyectos a favor de la inclusión financiera. Incluso, la Asobancaria fue uno de los actores que más impulsó alianzas de este tipo. Esta asociación, motivada por proteger la imagen y los intereses del sector financiero, persuadió a la banca colombiana a adoptar prácticas socialmente responsables fomentando no solamente colaboraciones con el gobierno, sino también la autorregulación en diversos temas, incluyendo la seguridad, anticorrupción y operaciones bancarias. Adicionalmente, las ONGs y OIs también son aliadas del gobierno y establecimientos bancarios.

Las ONGs y OIs, buscando ser agentes de cambio, mejorar las condiciones socio-económicas e impulsar el desarrollo del país, son promotoras de la RSE al crear y difundir estándares internacionales para las empresas. Además, las ONGs lideraron el desarrollo del microcrédito en Colombia y participan en la oferta de servicios de microfinanzas. Ellas demostraron que el segmento de microcrédito bien administrado, con la tecnología y procedimientos adecuados podía ser rentable y de bajo riesgo (Serrano Rodriguez, 2009). Por otra parte, la sociedad deseando una mejor calidad de vida promueve la RSE al demandarle a las empresas que sean más humanas.

Los empleados piden estabilidad laboral, salarios competitivos, capacitación laboral y otros beneficios laborales por ayudar a las empresas a cumplir sus objetivos. Los clientes quieren que las empresas ofrezcan productos y servicios que contribuyan a mejorar su calidad de vida, y en general, la de la sociedad colombiana. Al ganarse la confianza y satisfacer las expectativas de la sociedad, empleados y clientes, las empresas aseguran su legitimación económica y social. Bancolombia, en conformidad con la ley, buscando legitimación local y comprometida con el desarrollo del país, hace cambios a nivel interno que promueven la RSE.

Por último, Bancolombia cumple las leyes nacionales, las cuales promueven la transparencia y comportamiento ético financiero. Imitó mejores prácticas de EMN, particularmente de bancos internacionales, de gestión de riesgos, gestión humana y de buen gobierno. Emuló estándares internacionales de gobierno corporativo y rendición de cuentas difundidos por ONGs y OIs. Calculó estratégicamente la alineación de su interés corporativo con sus cultura organizacional, evidenciado en su estrategia de marca, en el lanzamiento de los PAM y en sus inversiones en capacitación laboral. Aprendió a implementar los estándares internacionales y a crear servicios y productos que aumentan la inclusión financiera.

Al finalizar el 2004, Bancolombia cumple la normatividad nacional e internacional, es transparente respecto a su impacto económico, exhibe un comportamiento ético adoptando un código de buen gobierno, un sistema de gestión de riesgo, invierte en capacitaciones laborales para sus empleados y ofrece productos y servicios que aumentan la inclusión financiera. No obstante, aún no es socialmente responsable porque no ha identificado sus grupos de interés, por ende, las actividades de Bancolombia no incorporan sus expectativas, por ende, no hay una rendición de cuentas integral. Finalmente, tampoco es transparente en términos de su impacto social ni medioambiental.

3.1.1.2. MEJORAS EN RSE: 2005-2007

Según KPMG (2005), la elaboración de reportes de sostenibilidad en América Latina estaba en una etapa naciente y se limitaba a las empresas más grandes. Adicionalmente, KPMG afirma que en 2005 incrementó la cantidad de empresas G250 y N100 que incluían su informe social como una sección de su reporte anual. También, observó que la regulación nacional impulsa el buen gobierno corporativo y transparencia respecto a la elaboración de reportes de responsabilidad empresarial, evidenciando una clara relación entre RSE y gobierno corporativo. Asevera una tendencia al alza en el número de reportes de sostenibilidad publicados por el sector financiero.

Los resultados de KPMG se ven corroborados en la experiencia de Bancolombia. Siguiendo las tendencias globales, en 2005, el banco presenta un nuevo reporte anual, incluyendo el capítulo “Informe de Contribución Social”, refiriéndose específicamente a su impacto sobre clientes, empleados y la comunidad. Esta mayor transparencia e interés por hacer pública sus actividades de responsabilidad social evidencian la mayor importancia del tema dentro de las prioridades de la organización (Crowther & Rayman-Bacchus, 2004). Los pasos que Bancolombia da para presentarse como un banco socialmente responsable entre 2005 y 2007 son motivadas por sus intereses locales y sus crecientes intereses internacionales.

En el 2005, Bancolombia se fusionó con Conavi y Corfinsura. De esta manera nace la banca universal del Grupo Bancolombia, la entidad financiera más grande del país, la número 15 de América Latina y la tercera compañía de leasing de Latinoamérica (Charry & Zuluaga, 2005; Portafolio, 2005). El nuevo Grupo Bancolombia incluye la entidad bancaria como tal, una corporación financiera, una compañía de financiamiento comercial para operaciones de *factoring* y otra especializada en leasing, una fiduciaria, una firma de *renting*, una firma

comisionista de bolsa, Bancolombia Panamá, Bancolombia Caymán, Bancolombia agencia de Miami y Bancolombia Puerto Rico (Portafolio, 2006d).

Esta integración fue fundamental para los planes de crecimiento, pues amplió el portafolio de productos y servicios, ayudó al fortalecimiento del grupo y a su proyección internacional. La vocación internacional se expresa también en el hecho de ser una de las 2.800 compañías, de las cuales hay solo 465 internacionales, que cotizan sus acciones o ADR en la Bolsa de Nueva York (Nyse), el mercado de mayor liquidez y capitalización bursátil en el mundo (Semana, 2010). Su interés por crecer a nivel internacional incide en la mayor importancia que le otorga Bancolombia al tema de RSE a nivel interno.

El proceso de expansión emprendido por Bancolombia le ha permitido pasar de ser un banco local a una entidad con presencia internacional, y ha conseguido que su estrategia y cultura corporativa cambien acordes con dicha situación. En 2007, Bancolombia dio un salto importante dentro de su proceso de expandirse en la región al adquirir en El Salvador a Inversiones Financieras Banagrícola, holding del Banco Agrícola, la entidad financiera más grande de dicho país centroamericano. Esta inversión ubicó a Bancolombia como un competidor importante dentro del contexto regional, especialmente en el ámbito centroamericano (Semana, 2010).

Buscando ser competitivo, lograr legitimación y prestigio tanto a nivel internacional como nacional, entre 2005 y 2007, Bancolombia principalmente imita estándares y prácticas internacionales que promueven la transparencia, elemento clave de la RSE. La RSE hace una empresa atractiva ya que provee confianza acerca de cómo toman decisiones, cómo se organizan y cómo se comunican con sus grupos de interés y el mundo. Adicionalmente, la RSE mejora la relación de las empresas con sus grupos de interés, y esto a su vez, mejora sus procedimientos de gobierno corporativo, los cuales incluyen la gestión del riesgo como elemento clave (Adamson, 2011).

En 2005, siguiendo las recomendaciones de la ley SOX, Bancolombia refuerza su gestión de riesgos con el Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) y el Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) (Bancolombia, 2005). El COSO es una metodología que busca garantizar la efectividad y eficiencia en las operaciones, la confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de la normatividad. El COBIT es una metodología que define 318 objetivos de control para cada

uno de los procesos de tecnología de información de planeación y organización, adquisición e implementación, entrega, soporte, monitoreo y evaluación (Bancolombia, 2005).

Bancolombia también imitó mejores prácticas de bancos internacionales, alineadas con la normatividad internacional en temas de riesgo operacional. A partir de ellas, desarrolló diversas estrategias, incluyendo la estrategia de gestión de control interno, una metodología nueva que permite asegurar que la información financiera es procesada, registrada y revelada. También, capacitó a funcionarios y publicó documentos acerca de las metodologías, políticas y herramientas de riesgo operacional. Además, con el fin de prevenir el lavado de activos, bajo el programa de mejoramiento del conocimiento del cliente se crearon nuevos departamentos, y se incorporó una herramienta de minería de datos (Bancolombia, 2005).

Entretanto, la Circular Externa 028 de 2007, presenta el Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia, o Código País, el cual es de carácter voluntario y se construyó bajo el principio de “cumpla o explique”. No obstante, los emisores de valores deben diligenciar y remitir anualmente a la Superfinanciera la encuesta de mejores prácticas corporativas, cuyo objeto es la revelación general sobre las prácticas de gobierno corporativo de cada emisor y sobre la adopción de las recomendaciones del Código País. En todos los casos, el emisor podrá dar a conocer las razones por las cuales adoptó o no las recomendaciones.

El código cuenta con recomendaciones en materia de: (i) Asamblea General de Accionistas, (ii) Junta Directiva, (iii) Revelación de Información Financiera y No Financiera, y (iv) Solución de Controversias. Consecuentemente, Bancolombia (2007) modificó su Código de Buen Gobierno para cumplir con la normatividad y acoger, casi en su totalidad, las recomendaciones establecidas por el Código País. Los parámetros que no fueron acogidos por el banco corresponden a asuntos para los que la legislación financiera colombiana o la ley de los EEUU, aplicable a los emisores extranjeros, tiene una solución diferente a la contenida en el Código País.

Por lo anterior, se deduce que la imitación por sí sola no difunde la RSE. La RSE involucra un proceso dinámico de aprendizaje. El desarrollo sostenible y la RSE son objetivos en continuo movimiento que no pueden ser totalmente alcanzados con la simple adopción de prácticas y estándares. Las empresas deben ver la RSE como un proceso de mejora continua. Los retos del desarrollo sostenible y cambios del mercado implican que una empresa puede

adoptar mejores prácticas y estándares internacionales hoy, y enfrentarse con nuevos retos y oportunidades el día de mañana (Hohnen, 2007).

La experiencia de Bancolombia permite vislumbrar un proceso de construcción de RSE que involucra la imitación, cálculo estratégico y aprendizaje social. Frecuentemente la adopción de una estándar internacional o mejor práctica implica metodologías o tecnologías nuevas que se deben estudiar y entender para poderlos imitar. Asimismo, implica procesos de adaptación que involucran cálculos estratégicos. Al evaluar sus condiciones existentes, las empresas deciden qué cambios se deben hacer, o no, con el fin de estar en la capacidad de implementar las prácticas y estándares, es decir, que estén alineados con el presupuesto y capacidades institucionales de la empresa.

Por ejemplo, si es necesario crear nuevos puestos de trabajo, adquirir nuevas tecnologías, o si coincide con la regulación y las prácticas y estándares ya implementados. También se debe dar a conocer y enseñar su uso y manejo con el fin de diseminar el nuevo conocimiento dentro de la organización, lo que la mayoría de las veces genera gastos en capacitación laboral y la creación de nuevas estrategias para su implementación. En cualquiera caso, se llevan a cabo procesos de reflexión, comprensión, intercambio y difusión de ideas, y por ende, de aprendizaje. Incluso, del fracaso también se aprende.

La emulación no garantiza el éxito financiero o buena imagen para una empresa. Esto indica que lo que impulsa la transición de una lógica de consecuencias a una lógica de lo apropiado no es la emulación, sino el aprendizaje social que se presenta al interior de una organización. De lo anterior, se deduce que la interiorización de la RSE depende de la capacidad de la empresa de adaptarse a cambios, sus canales de comunicación, su gente y cultura, y esto a su vez, se ve determinado por el gobierno corporativo, y no del estándar o la práctica como tal.

La fusión implicó un cambio de imagen y marca, pero la cultura organizacional de la empresa orientada hacia el cliente se mantuvo. No obstante, su datos acerca de la gestión de su defensoría del cliente evidencian que en promedio sólo el 1% de las quejas se resuelven favorablemente para el cliente en estos tres años (Bancolombia, 2005, 2006, 2007). Según las estadísticas de la Superfinanciera, se mantiene como el banco que recibe el mayor número de quejas, principalmente por fallas en los cajeros automáticos e internet, por cobros de servicios bancarios, fraude electrónico y retiros fraudulentos (Superfinanciera, 2006, 2007, 2008).

Entre el 2005 y 2007, Bancolombia continuó desarrollando productos y servicios innovadores que contribuyeron al desarrollo del país y a la inclusión financiera. Durante estos años, su mayor fortaleza es el vínculo de su estrategia de productos a su responsabilidad social. De hecho, en términos de impacto, Bancolombia es el banco social por excelencia. Por un lado, Bancolombia incursionó en el mercado hipotecario. Los créditos de vivienda de interés social, aquellas que se desarrollan para garantizar el derecho a la vivienda de los hogares de menores ingresos²⁵, representaron más del 50% de sus desembolsos (Bancolombia, 2005, 2006, 2007).

También creó un segmento Banca de Gobierno-Pyme para municipios y departamentos donde no existe la banca empresarial. Para ello desarrolló diversas estrategias incluyendo asesoría y formación, participación en eventos y apoyo a obras sociales. De esta forma, Bancolombia otorgó créditos destinados a financiar proyectos de mejoramiento de la red vial, infraestructura, saneamiento básico, acueductos, gas domiciliario, entre otros (Bancolombia, 2005, 2006, 2007). En el 2006, lanzó Casa Propia para Todos (CPT), el cual ofrece créditos de vivienda con bajas tasas de interés y una financiación en pesos a tasa fija durante toda la vida del crédito (Bancolombia, 2006).

Implementó la Banca Móvil, el cual permite realizar transacciones a través del teléfono celular, y diseñó la tarjeta de crédito MasterCard Ideal para los clientes de bajos ingresos. Como muestra de confianza con sus clientes, Bancolombia reintegra de manera anticipada los reclamos del cliente, y si el fallo de la investigación es desfavorable para el cliente, el dinero es reversado. También, diseñó y puso en marcha 25 Puntos de Atención Cercanos o Corresponsales No Bancarios, a través del cual el gobierno autoriza, mediante el decreto 2233 de 2006, a contratar a terceros para ofrecer servicios transaccionales (Bancolombia, 2006).

En 2007, lanzó Banconautas para preadolescentes con el propósito de fomentar la cultura del ahorro (Bancolombia, 2007). Al final del 2007, Bancolombia es el primer banco en llegar a regiones del país donde no existía infraestructura financiera (Bancolombia, 2007). En los años anteriores, los productos encaminados a promover la bancarización eran incentivados y en alianza con el Estado, a excepción de los PAM, los cuales fueron los primeros de su tipo. A partir del 2005, el conocimiento que adquirió en la práctica, específicamente, que la RSE y su estrategia de negocios eran simbióticas, empoderó a Bancolombia.

²⁵ Artículo 91 de la Ley 388 de 1997

La mayor transparencia de Bancolombia se evidencia también en sus nuevos informes de gestión entre 2005 y 2007. Los informes revelan más información acerca de las actividades sociales del banco y también se caracterizan por mostrar cambios en terminología en materia de la RSE. A partir del 2005, se hace regular la utilización de la RSE, lo que evidencia que Bancolombia imita la terminología antes que la norma. De hecho, Bancolombia (2005) comparte por primera vez su concepción de RSE. Define su objeto social como mejorar las condiciones de las personas apalancando sus proyectos de educación, vivienda y empresariales.

Asimismo, Bancolombia (2005) entiende la RSE como el cabal cumplimiento de su objeto social y como el compromiso con la comunidad de la que forma parte, y materializa esa filosofía a través del concepto de buen vecino o ciudadano corporativo, que se constituye en una forma de servir a la comunidad a través de programas de carácter social, cívico, cultural o educativo, ofreciendo oportunidades para su crecimiento sostenible. Por otro lado, utiliza el concepto de grupos de interés en 2007, pero no los identifica claramente, simplemente agradece a los accionistas, empleados y clientes por su apoyo.

Esto confirma la tendencia descrita por KPMG (2005) de que sólo el 7% de las empresas G250 reportaron que identifican sistemáticamente a sus grupos de interés. La encuesta también muestra que la mayoría de reportes de empresas G250 afirman estar comprometidos con los estándares internacionales de trabajo definidos por la OIT. Asimismo, manifiesta que la mayoría de las empresas tratan temas de condiciones laborales, tales como remuneración, capacitación y salud, mientras que muy pocas hablaban acerca de la satisfacción de los trabajadores. Bancolombia (2005, 2006, 2007) sigue estas tendencias a partir del 2005, incluyendo percepciones acerca del clima organizacional.

De hecho, Bancolombia incluye información adicional acerca de créditos, auxilios educativos y datos demográficos, entre otros. Evidencia un ambiente de diálogo con sus trabajadores proveyendo espacios para el intercambio de prácticas, la generación de iniciativas de negocios y una línea ética. La mayor transparencia sobre el bienestar de los empleados, lo hizo merecedor del puesto duodécimo en la encuesta Great Place to Work en el 2006. Incluso, a partir del 2007, incluye datos sobre su gestión humana en sus filiales extranjeras, demostrando su internacionalización y que *no* sólo lleva a cabo prácticas responsables a nivel local (Bancolombia, 2005, 2006, 2007).

Entre 2005 y 2007, no cambian las motivaciones, ni los actores, ni tampoco los mecanismos de difusión involucrados en la construcción de la RSE interna de Bancolombia. Lo que se debe resaltar es que entran a jugar motivos adicionales en las decisiones de Bancolombia, los cuales coexisten con la búsqueda de legitimación, prestigio y competitividad a nivel local. Es decir, ser socialmente responsable a nivel internacional, requiere de ser socialmente responsable a nivel local. No obstante, la comunidad internacional evalúa la RSE según estándares globales. Consiguientemente, Bancolombia también persigue ser competitiva, obtener legitimación social y prestigio a nivel mundial.

Sin embargo, al escalar el interés de Bancolombia por la internacionalización también crece la importancia de la RSE. Esto implica que, a pesar de que las motivaciones locales coexisten con las internacionales, estas últimas empiezan a predominar sobre las primeras. Al mismo tiempo, Bancolombia es más transparente y manifiesta un vínculo entre RSE y gobierno corporativo. Bancolombia construye esta relación imitando mejores prácticas y estándares internacionales, las cuales adaptan al contexto local por medio de cálculos estratégicos, y aprende a implementarlas en la práctica, revelando al aprendizaje social como el principal mecanismo de socialización de la RSE interna.

Al finalizar el 2007, Bancolombia cumple la normatividad nacional e internacional, es transparente respecto a su impacto económico, exhibe un comportamiento ético, con un alto componente de gestión de riesgo, y compromiso con su capital humano y clientes a través de productos que contribuyen a la bancarización. A pesar de que su estrategia corporativa esta vinculada a su interés social, su principal debilidad es el servicio al cliente. Adicionalmente, no es socialmente responsable porque no identifica claramente a sus grupos de interés, y consiguientemente, presenta una rendición de cuentas parcializada. Tampoco es transparente en términos medioambientales.

3.1.2. RSE EXTERNA

Para obtener verdadera credibilidad y confianza, Bancolombia debe demostrar un real compromiso con el país, lo que implica que está obligada a cumplir las promesas a los colombianos que internamente manejan como marca y filosofía. Sólo de esta manera es que las organizaciones logran hacer parte de la cotidianidad de las personas: siendo consecuentes, cumpliendo sueños y convirtiéndose en aliados del desarrollo. Es en ese momento cuando las marcas dejan de ser de las compañías y pasan a ser de la gente, dándole valor a las marcas

(Portafolio, 2012a). Una de las formas Bancolombia muestra su compromiso es la filantropía.

3.1.2.1. CIMIENTOS DE LA FILANTROPÍA: 1998-2004

Bancolombia se caracteriza por llevar a cabo una filantropía orientada al mercado, en la cual la empresa busca reforzar su competitividad diseñando su filantropía corporativa alrededor de expectativas externas a su negocio (Bruch & Walter, 2005), y consiguientemente, no es un producto de una estrategia conscientemente elaborada para enfrentar una situación a largo plazo. En otras palabras, el acto filantrópico no mejora el rendimiento de las inversiones, ni contribuye al incremento de la productividad de los trabajadores, ni altera el proceso técnico de la producción para minimizar el daño ambiental (Peinado-Vara & Vives, 2011).

Las fundaciones empresariales, Fundación Dividendo por Colombia (FDC) y Fundación Bancolombia, son el brazo filantrópica de Bancolombia. Las fundaciones no están obligadas a presentar balances, sin embargo, la FDC lleva a cabo una auditoría externa con Deloitte, y de esta forma le rinde cuentas a sus benefactores y a otras instituciones (La Republica, 2011a). Por su lado, la Fundación Bancolombia no presenta un informe social ni es auditada. Adicionalmente, el Estado promueve la filantropía ofreciendo incentivos tributarios. Consiguientemente, se infiere que los beneficios impositivos son una de las principales motivaciones de los actos filantrópicos de Bancolombia.

Los artículos 125 y 126 del Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales (DIAN) establecen los requisitos de los beneficiarios, de la deducción y las modalidades de las donaciones, entre otros. Particularmente, el artículo 125 establece que los contribuyentes del impuesto de renta que estén obligados a presentar declaración de renta y complementarios dentro del país, tienen derecho a deducir de la renta el valor de las donaciones efectuadas, durante el período gravable. No obstante, los beneficios tributarios no son la única razón por la cual Bancolombia utiliza fundaciones como instrumentos de RSE.

Bancolombia busca construir una buena reputación, contribuir al desarrollo del país y fomentar la colaboración entre empresas, fundaciones y comunidades. No obstante, más allá del por qué lo hace, el éxito de una fundación depende de que sea sostenible. Para ello, Bancolombia caclució estratégicamente lo que quería hacer. Es decir, identificó qué causas sociales quería apoyar, cuántos programas respaldar y cuánto estaba dispuesto a invertir en

ellos. Al existir numerosas problemáticas que agobian al país, para lograr un impacto es necesario priorizar las líneas de actuación ya que una sola entidad no las puede atender todas (La Republica, 2011b).

Para elegir las problemáticas sociales en las cuales enfocar sus acciones, Bancolombia analizó los indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), los cuales buscan identificar carencias críticas de la población y caracterizar la pobreza (Feres & Mancero, 2001), según ubicación geográfica, considerando especialmente los lugares donde el banco tiene presencia y las problemáticas que encajaban con su interés corporativa. De allí emergió la educación, en sus diversas modalidades, desde la capacitación hasta la difusión de conocimiento, como principal eje de trabajo del banco, al considerarla la mejor arma contra la pobreza y desigualdad (Echavarría Ramirez, 2012).

Asimismo, el número de programas sociales y montos de inversión requieren un cálculo estratégico del banco ya que, como toda empresa, esta sujeta a una restricción presupuestal, evidencia de ello es que Bancolombia no hizo donaciones en 1998, debido a la coyuntura económica, los costos de la fusión y las pérdidas del ejercicio del banco para ese año (Bancolombia, 1999). No obstante, a partir de 1999 el banco lleva a cabo donaciones, sin embargo, su informe financiero para ese año no especifica en qué se invirtieron, ni a quiénes impactó, ni tampoco hacia qué programas fueron dirigidas estas contribuciones.

A partir de noticias, se infiere que una parte de las donaciones se canalizaron por medio de la FDC. En 1998, copiando una idea que surgió en EEUU varias empresas colombiana, entre ellas Bancolombia, Coca Cola, IBM, Procter & Gamble, crean la FDC (El Tiempo, 1999a). Esta fundación capta aportes de empresas y empleados para proyectos en educación en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. Actualmente, Bancolombia aún hace parte de su Junta Directiva, lo que quiere decir que participa en las decisiones respecto a aprobación de proyectos y presupuesto, pero no tiene la última palabra.²⁶

En términos de montos de donación hacia la fundación, se calcula estratégicamente según el número de empleados de Bancolombia que deciden contribuir. El valor del aporte de los trabajadores es definido por cada persona y se descuenta mensualmente de la nómina. El de la empresa, es usualmente una contrapartida mensual, entre el 50% y 100%, del total de las

²⁶ Dividendo por Colombia, Quiénes Somos, Objetivos
<http://www.dividendoporcolombia.org/contenido/contenido.aspx?catID=42&conID=99>

contribuciones de sus empleados.²⁷ Sin embargo, no hay información disponible acerca del número de empleados o cantidad específica canalizada por parte de Bancolombia hacia la fundación para los años entre 1999 y 2004.

Asimismo, Bancolombia no solamente se sumó a una tarea común para sacar adelante programas a favor de la comunidad, sino también adelantó labores sociales independientemente (El Tiempo, 2001d) a través de la Fundación Bancolombia. Según los informes anuales del banco, en el 2000, apoyó 2 programas. El banco buscó la generación de cultura ciudadana y calidad de vida de las comunidades apoyando el Museo de Antioquia y participó en actividades fomentando el civismo vinculándose a la Estrategia de Comunicación Integral del Proyecto Transmilenio en Bogotá (Bancolombia, 2000). En el 2001 se sumaron dos proyectos más.

Bancolombia promovió el liderazgo entre la población infantil y juvenil en el Valle del Cauca y patrocinó el X Festival Internacional de Arte de Cali (Bancolombia, 2001). Entre el 2002 y 2004, contaban con los proyectos de Transmilenio de Bogotá, Metro de Medellín, y el Museo de Antioquia, y estrategias de fomento a la educación tales como creación de fondos bibliográficos, computadores para educar y haciendo aportes económicos a diversas entidades (Bancolombia, 2002). Aparte de estos proyectos en el 2003, Bancolombia participó en el XI Festival Internacional de Arte de Cali y el Festival de Teatro de Manizales (Bancolombia, 2003).

No obstante, los informes de Bancolombia contienen información limitada y poco detallada sobre sus actividades sociales, pocos párrafos titulados desarrollo social. Por ello, se clasifica este período como la construcción de la RSE de Bancolombia. Vale la pena destacar que Bancolombia utiliza las palabras “responsabilidad social” por primera vez en su informe de 2003, lo que confirma que el banco adoptó la terminología antes que la norma. Esto indica que Bancolombia inicialmente imitó a otros (empresas, medios, etc.) y aprendió el significado de la RSE en la práctica, revelando un cambio de la lógica de consecuencias a una lógica de lo apropiado.

Incluso, los medios de comunicación contribuyen a la construcción del concepto de la RSE estimulando su discusión y debate. En nuestro lenguaje cotidiano, palabras y conceptos como

²⁷ Dividendo por Colombia, Quiénes Somos, Objetivos
<http://www.dividendoporcolombia.org/contenido/contenido.aspx?catID=42&conID=99>

caridad o filantropía han caído en desuso, mientras el término responsabilidad social ha hecho su nicho en el habla política, financiera o empresarial. La moda en el lenguaje conlleva, casi siempre, un ocultamiento del sentido: repetimos de manera mecánica las palabras, porque todos dicen así, y las repetimos sin haber explorado el alcance de su contenido. Todos deberemos velar para evitar que la responsabilidad se convierta en concepto de bolsillo (de Uribe, 2006).

Adicionalmente, en 2004 Bancolombia también participó en el Carnaval de Barranquilla y estableció un convenio con Artesanías de Colombia. Vale la pena destacar que en el informe anual de 2004 del banco, aunque la información es aún limitada, presenta mayores datos respecto a los proyectos de educación de la Fundación Bancolombia, especificando montos y número de equipos y material donados, así como también, el número de instituciones y municipios beneficiados por estos (Bancolombia, 2004). Esto evidencia un cambio en lo que Bancolombia entiende por RSE, específicamente, la idea que ser socialmente responsable implica transparencia y reportar acerca de sus donaciones.

De igual manera, se debe hacer hincapié en la participación de Bancolombia en proyectos de corto plazo o coyunturales. Se deduce que son temporales debido a que sólo aparecen una vez en los informes para el periodo entre 1998 y 2004. No se observan límites, ni un máximo ni un mínimo, en la cantidad de proyectos llevados a cabo por Bancolombia. En general, se observa que todos los programas en los que el banco está involucrado tienen un enfoque en educación, así sea enseñanza de cultura ciudadana o materiales educativos, y que la mayoría son de largo plazo.

Al apostarle a programas de largo plazo, el banco debe prever estos desembolsos en su presupuesto anual de gastos, lo que implica cálculos estratégicos. Asimismo, se infiere que el número de programas está determinado por cómo se calculan las cantidades a contribuir. Durante el periodo entre 1998 y 2004, Bancolombia no tiene un presupuesto definido o fijo de donaciones (Echavarría Ramirez, 2012). Esto se evidencia al analizar el rubro de donaciones en los informes de Bancolombia para estos años. Cada año el banco donó diferentes cantidades y no se distingue ninguna relación entre las contribuciones y utilidades netas.

No obstante, la estrategia de donación del banco se evidencia en la campaña para apoyar el proyecto Escuela Amiga de los Niños, en alianza con el Fondo de las Naciones Unidas para la

Infancia (UNICEF, por sus siglas en inglés) y el Ministerio de Educación Nacional en 1999. Con la meta de conseguir 500 millones de pesos, la campaña buscaba que parte de los rendimientos mensuales generados por el uso de las tarjetas de crédito Bancolombia MasterCard y Visa se destinen a mejorar la calidad de la educación en las zonas rurales y apartadas del país (El Tiempo, 1999h).

La estrategia exhibe ciertas características. Primero, el uso de productos de alta facturación y número de afiliados. Segundo, establecimiento de alianzas con OIs y entidades estatales. Tercero, transparencia con los clientes donantes (El Tiempo, 1999h). Cuarto, contribuciones según la cantidad de transacciones realizadas por clientes con cierto producto crea valor para las organizaciones y es una estrategia utilizada en EE.UU. (Armstrong, 2006; Epstein, 2008). Consiguientemente, se deduce que Bancolombia siguió el ejemplo de EMN en su aplicación. Aunque se desconoce la fórmula específica implementada por Bancolombia en cada campaña, confirma cálculos estratégicos en la definición de los montos de donación.

Adicionalmente, los actos filantrópicos de Bancolombia son importantes por varias razones. Primero, se debe resaltar que sus inicios, a partir de 1999, coinciden con el tipping point de la RSE, y por ende, se deduce que el mayor interés a nivel mundial en la RSE se difundió a nivel local como filantropía corporativa. En otras palabras, en Colombia las empresas imitaron la RSE llevada a cabo por las EMN, entendida en ese momento como donación caritativa. Esto se evidencia en que algunas de las actividades de filantropía implementadas por Bancolombia se asemejan a las prácticas de bancos multinacionales en el país.

Para 1999, los grandes bancos internacionales en Colombia llevaban años realizando donaciones. Por ejemplo, el Citibank llevaba a cabo programas de apoyo a jóvenes por medio de la capacitación en diversas áreas, incluyendo nutrición, de apoyo a niños huérfanos, niños con problemas de abandono y maltrato, y de escuelas que recibían computadores donados (El Tiempo, 1999c). Por su lado, el Banco Santander realizó donaciones a universidades para subsidiar matrículas y proyectos en educación ciencia y tecnología (El Tiempo, 1999d). Similarmente, el Banco BBVA apoyaba a jóvenes artistas y patrocinaba un concurso de pintura (Portafolio, 2006c).

Segundo, el contexto local promovió y reforzó la filantropía corporativa. Desde los años 60, la filantropía ha sido el brazo social de las empresas medianas o grandes (Peinado-Vara & Vives, 2011). En efecto, el fenómeno de las fundaciones privadas es un rasgo distintivo de la

filantropía colombiana (Montes, 2007). Colombia es el segundo país en América Latina con el mayor número de fundaciones empresariales (El Tiempo, 2001d). Incluso, el 69% de las 121 fundaciones empresariales dedicadas a la RSE en Colombia fueron creadas durante las dos últimas décadas, y el 43% durante los últimos 10 años (Araujo, 2012; CECODES, 2012).

La popularidad de las fundaciones indica, por un lado, una normatividad que regula, promueve y facilita su establecimiento.²⁸ Una entidad sin ánimo de lucro puede constituirse por documento privado a través de un acta de constitución o por escritura pública de conformidad con lo previsto en el artículo 40 del Decreto 2150 de 1995. Luego, se debe registrar el acta o la escritura ante la Cámara de Comercio para darle vida jurídica. Posteriormente, debe enviarse dentro de diez días a las Gobernaciones o la Alcaldía, un extracto del acta de constitución y un certificado de existencia (La Republica, 2011a).

Por otro lado, presenta un abanico de posibilidades de imitación. Antes de iniciar el proyecto de crear una fundación, Bancolombia se dio a la tarea de conocer acerca de las fundaciones empresariales del país. Es decir indagó sobre los proyectos que adelantan, la forma cómo se organizan, su estructura y la manera cómo realizan las intervenciones en la población beneficiada, además de aprender sobre sus experiencias y lecciones aprendidas. Conocer experiencias de otras fundaciones empresariales es muy importante pues brindará una noción del manejo de una institución, los requerimientos y las claves para llegar al éxito (La Republica, 2011a).

Tercero, el contexto colombiano perpetúa la necesidad de la RSE. Colombia es un país con diversas problemáticas sociales, incluyendo la desigualdad, la exclusión, y las NBI, pero también cuenta con empresarios inversionistas que buscan contribuir al desarrollo (Portafolio, 2012b). En las palabras de Kofi Annan, es la ausencia de las actividades empresariales ampliamente diseminadas, no su presencia, lo que condena a gran parte de la humanidad al sufrimiento. Es más, lo que es una utopía es la noción de que la pobreza puede ser superada sin la participación activa de las empresas (Dervisş & Davies, 2005).

Consiguientemente, el comportamiento de Bancolombia se ve determinado por el entorno local. En términos de RSE, la imitación de las estrategias o mejores prácticas de EMN tiene

²⁸ Ver Constitución Política de Colombia artículos 38, 39, 103, 189, 355; Código Civil Colombiano artículos 86, 633, 634, 637, 650 y 652. Decreto 2150 de 1995 artículos 40-44, 143-148, Decreto 0427 de 1996.

un alcance limitado. Para contribuir al desarrollo de Colombia, Bancolombia analizó las carencias e identificó las necesidades de comunidades según región y población objetivo. Esas necesidades son específicas a cada país, por ende, al escoger los ejes de trabajo para sus programas sociales, es inefectivo emular casos internacionales. Los principales ejes de trabajo de las fundaciones empresariales en Colombia en 2004 fueron la educación formal, la capacitación laboral y la salud (ANDI, 2004).

Resumiendo, diversos actores interactúan en la filantropía corporativa de Bancolombia entre 1998 y 2004. Los medios de comunicación, motivados por su deber de informar verazmente, son difusores, constructores, promotores y jueces de la RSE. Dado que Bancolombia no publicaba ningún tipo de informe de sostenibilidad, se deduce que utilizó los medios para dar a conocer sus iniciativas al público. Los medios promueven las buenas prácticas, y condenan la mala conducta empresarial o su falta de proactividad social, sin embargo, la información proporcionada por las empresas es más sobre sus logros que el avance de las obras realizadas (Cantillo E., 2011).

Al mismo tiempo, las EMN buscando ser competitivos, lograr legitimación social y prestigio a nivel global, promueven la RSE dando a conocer sus mejores prácticas filantrópicas, que sirven como puntos de referencia para otras empresas. Por su lado, las ONGs y OIs, proponiéndose mejorar la condición de vida de los colombianos, persuaden a las empresas a ser más éticas fomentando la creación de alianzas y proveyendo asesoría en el desarrollo de proyectos sociales. En particular, las ONGs son puentes de RSE al canalizar aportes filantrópicos de las empresas para programas de educación y ayuda humanitaria (Dinero, 2006).

Adicionalmente, el Estado, con el propósito de combatir la pobreza y contribuir al desarrollo del país, regula las actividades de Bancolombia por medio de la Superfinanciera, y las de la FDC por medio de auditorías externas de Deloitte y la Alcaldía Mayor de Bogotá²⁹. El Gobierno Nacional es el principal vigilante y promotor de la transparencia, elemento clave de la RSE. También promueve el desarrollo empresarial y los programas de interés público (Colombia, 1991) ofreciéndole a las empresas una legislación clara sobre entidades privadas sin ánimo de lucro e incentivos tributarios a los contribuyentes que realicen donaciones.

²⁹ Según el Decreto 59 de 1991, las entidades sin ánimo de lucro con domicilio en Bogotá son vigiladas por la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Por otro lado, las fundaciones empresariales, motivadas por la solidaridad social y cooperación (Colombia Incluyente, 2010b), son promotoras e instrumentos de RSE. Canalizan recursos para la ejecución de proyectos de desarrollo, lanzan campañas de concientización y difusión, y realizan actividades de participación. Asimismo, la sociedad civil, motivada por la caridad, promueve la RSE al ser tanto donante como receptora. FDC y Fundación Bancolombia captan buena parte de las donaciones bajo el modelo de un peso por cada peso, esto es, las empresas patrocinan un aporte equivalente al entregado por los empleados o transacciones realizadas por los clientes, respectivamente (Portafolio, 2006b).

Finalmente, Bancolombia, motivada por los incentivos tributarios, los beneficios de una buena reputación, la legitimación local y su compromiso por contribuir al desarrollo del país, decide hacer donaciones filantrópicas. Para ello, Bancolombia imita las mejores prácticas de EMN, principalmente de bancos internacionales, y constituye dos fundaciones empresariales; calcula estratégicamente que la educación es su principal línea de acción según el contexto local, e imita estrategias de EMN para determinar las cantidades a donar y el número de programas a apoyar. Al finalizar 2004, hay indicios de aprendizaje por parte de Bancolombia en materia de transparencia.

3.1.2.2. MEJORAS EN FILANTROPÍA: 2005-2007

En términos de su filantropía corporativa, Bancolombia continuó haciendo donaciones. No se observan cambios significativos en el tipo de filantropía que lleva a cabo. El nuevo informe de gestión ofrece mayor claridad e información más detallada acerca de los proyectos hacia donde canaliza las contribuciones. También permite observar una tendencia creciente en el número de proyectos en los que esta involucrado, tanto de largo plazo como coyunturales. Entre el 2005 y 2007, Bancolombia invierte principalmente en iniciativas de educación y desarrollo social, y en menor medida en programas de generación de ingresos, cultura, civismo, e investigación y salud.

El nuevo informe social permite ver más claramente que la mayoría de las donaciones del banco resultan de alianzas interinstitucionales, especialmente con instituciones estatales, y que canaliza los montos por medio de numerosas ONGs. Especifica, que la Fundación Bancolombia solo tiene a cargo un proyecto institucional propio, el de las Letras Van por Colombia, el programa de dotación de fondos bibliográficos. Sin embargo, no queda claro las políticas de la Fundación Bancolombia ni cómo funciona su relación con otras ONGs.

Tampoco se observa consistencia en las cantidades donadas, evidenciando que su filantropía no tiene un presupuesto determinado.

Las inversiones en filantropía aparecen bajo el rubro de gastos donaciones en los estados financieros. Además, los informes afirman que las contribuciones se hacen de acuerdo a las políticas y parámetros establecidos por la Fundación Bancolombia, de lo que se deduce que hay cálculos estratégicos involucrados en cómo y cuánto se dona. Sin embargo, la información disponible es insuficiente para entender el proceso que utiliza Bancolombia para llevar a cabo su filantropía. Su filantropía se caracteriza por ser poco sistematizada durante estos tres años. No obstante, el vincularse a diversos programas se puede considerar una estrategia en sí.

A pesar de que los montos invertidos difieren año a año, que la inversión no se correlaciona con sus utilidades y que no necesariamente aumentan de un año al otro, es evidente que Bancolombia participa en numerosos programas. De esta forma posiciona su imagen social entre los colombianos, confirmando la legitimación social y prestigio a nivel local como motivaciones del banco. Asimismo, Bancolombia se beneficia de la filantropía, afirmando que su programa de voluntariado organizacional, el cual impulsa a partir del 2005, no solo muestra su compromiso sino también fomenta el sentido de RSE entre los empleados (Bancolombia, 2005).

Por otro lado, vale la pena resaltar que a partir del 2007, Bancolombia empieza a participar en proyectos ecológicos, siendo la primera vez que algún informe de gestión toca el tema medioambiental en relación con las actividades del banco. Adicionalmente, ese mismo año empieza a revelar información acerca de las acciones filantrópicas de sus filiales extranjeras en Panamá y El Salvador, evidenciando su mayor internacionalización. Sin embargo, a diferencia de lo que ello significó para su RSE interna, no hay evidencia de intereses o motivaciones internacionales dentro de las decisiones y gestos filantrópicos de Bancolombia.

Finalmente, entre los años 2005 y 2007, el principal avance que mostró Bancolombia en términos de su RSE externa fue su mayor transparencia y rendición de cuentas. Durante este período, no cambian los demás actores, sus motivaciones ni sus mecanismos de difusión de la RSE. De hecho, tampoco cambian las motivaciones de Bancolombia, pero se observa un comportamiento diferente de sus mecanismos de difusión. Bancolombia calcula estratégicamente en qué y cuánto dinero donar, sin embargo, no se identifican procesos de

imitación, pero sí se distingue que empieza a aprender a identificar beneficios a nivel corporativo de la filantropía.

3.2. ADOPCIÓN Y EVOLUCIÓN DE RSE: 2008-2011

Al finalizar 2008, Bancolombia es socialmente responsable. Recordando los principios generales de la RSE, desde ese año, Bancolombia cumple con la normatividad nacional e internacional; adopta principios y exhibe comportamientos éticos con sus grupos de interés; identifica a, conoce las expectativas de, y dialoga con sus grupos de interés; rinde cuentas acerca del impacto de sus actividades sobre cada uno de sus grupos de interés; y finalmente, es transparente al proveerle a sus grupos de interés acceso a información sobre sus políticas, prácticas e impacto económico, social y ambiental a través de un reporte de sostenibilidad (FOMIN & Ecodes, 2009).

La crisis financiera mundial del 2008 repuntó la RSE. A partir de este año y durante los años subsiguientes, los medios de comunicación, OIs y ONGs, quienes motivadas por la convicción de ser constructoras de un mundo sostenible, presionan por la adopción de la RSE. De hecho, la irresponsabilidad social detonó la crisis al generar una pérdida de confianza en los mercados por la falta de regulaciones, rendición de cuentas y transparencia (Aguilar, 2012; Global Compact, 2008; The Economist, 2009). La presión social reforzó y se vio reflejada en las tendencias globales de RSE.

En el 2008, la mayoría de las empresas G250 publican un reporte de sostenibilidad por separado del de gestión anual y utilizan estándares internacionales, de los cuales los del GRI, Pacto Mundial (PM), ISO14001, convenciones de la OIT, Declaración Universal de Derechos Humanos, las Directrices de la OECD y AA1000 son los más populares. Específicamente, el sector financiero de las G250 se adhieren a los Principios del Ecuador. Consiguientemente, las empresas identifican estrategias de RSE con objetivos definidos, indicadores para hacerle seguimiento a esos objetivos y proveen datos sobre los indicadores en sus reportes de sostenibilidad (KPMG, 2008).

Motivada por su búsqueda de competitividad, prestigio y legitimación social tanto a nivel internacional como local, y siguiendo los pasos de las EMN, durante el transcurso del 2008, Bancolombia dio pasos importantes en materia de RSE. Para empezar, Bancolombia continúa integrando su RSE con su estrategia corporativa creando la Gerencia de Responsabilidad Social, adscrita a la Vicepresidencia de Gestión Humana. La Fundación

Bancolombia queda inscrita a la gerencia, marcando la desaparición de la barrera entre RSE interna y externa (Bancolombia, 2008, 2009). Incluso, a partir de este año, Bancolombia empieza a llevar a cabo una filantropía combinada.

Bancolombia continúa realizando una filantropía orientada al mercado, pero a partir del 2008, también efectúa una filantropía orientada a sus competencias, es decir, alinea sus donaciones con las habilidades del banco (Bruch & Walter, 2005). En el 2008 desarrolló el modelo de Educación Financiera, el cual busca capacitar a niños y jóvenes en temas financieros, y ejecutó la prueba piloto en 2009 (Bancolombia, 2008). Adicionalmente, la Ley 1328 de 2009, buscando la protección del consumidor financiero, determinó que las entidades financieras procurarán educar a los consumidores en materia de productos y servicios y mecanismos para la defensa de sus derechos.

En efecto, entre el 2008 y 2011, buscando preservar la confianza pública y la estabilidad del sistema financiero, la Superfinanciera continúa siendo un promotor clave de la RSE, expidiendo normatividad dirigida a reforzar la protección de los consumidores y elementos del gobierno corporativo, como los sistemas de control interno, gestión de riesgo, transparencia y rendición de cuentas (ver Anexo 1). Adicionalmente, establece marcos conceptuales y normativos basados en modelos internacionales, tales como el COSO, COBIT, SOX, Basilea, estándares del Instituto de Auditores Internos (IIA) y Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) (Arias R., 2010).

La necesidad de proteger y educar al consumidor se vio exacerbada con la crisis de las pirámides del 2009. Consiguientemente, el Bus Escuela de Bancolombia recorre el país promoviendo los medios electrónicos para servicios financieros, creando consciencia sobre el ahorro y enseñando sobre el fraude financiero (Bancolombia, 2009). Adicionalmente, se digitaliza el material de Educación Financiera con el fin de ampliar su difusión. Adicionalmente, la Fundación realizó su planeación estratégica con la ONG Compartamos Con Colombia. Se calculó estratégicamente la calidad educativa, atención integral a la primera infancia y generación de ingresos como principales ejes de acción (Bancolombia, 2011).

De hecho, desde 2011, la Fundación tiene un presupuesto fijo. Esta mayor sistematización de la filantropía de Bancolombia se debió principalmente a la llegada de un nuevo presidente, quien le dio una mayor prioridad a la RSE dentro de la agenda corporativa (Echavarría

Ramírez, 2012). Esto evidencia la importancia del liderazgo, valores y comportamiento de los más altos ejecutivo de una organización en la efectividad e interiorización de la RSE. No obstante, el invierno del 2010 mostró la importancia del compromiso de Bancolombia en áreas no estratégicas. El banco ese año entregó mercados y construyó viviendas para los damnificados (Bancolombia, 2010).

Por otro lado, Bancolombia (2008) también se adhiere a diferentes iniciativas internacionales de carácter voluntario. El 5 de diciembre adopta los Principios del Ecuador (PE), un estándar del sector financiero mundial para determinar, evaluar y administrar el riesgo socio-ambiental en la financiación de proyectos con un valor igual o superior a 10 millones de dólares americanos. Para ello, el banco trabaja con la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), miembro del BM, que desarrolla metodologías y herramientas para la evaluación de estos riesgos, e imita mejores prácticas de signatarias de los PE con experiencia en banca sostenible.

También se vincula a dos iniciativas promovidas por la ONU. Al Pacto Mundial el 29 de diciembre y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) (Bancolombia, 2008). Los ODM, los cuales persiguen el desarrollo humano y deben alcanzarse en el 2015, son ocho e incluyen erradicar la pobreza, lograr la educación universal, promover la equidad, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud reproductiva, combatir el VIH/SIDA, garantizar la sostenibilidad ambiental y fomentar una asociación mundial para el desarrollo. En Colombia, el compromiso hacia los ODM se materializó en el documento de política económica y social Conpes 91 de 2005.³⁰

Además, se une al capítulo colombiano del WBCSD. El Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES) está conformado por empresas convencidas que el desarrollo sostenible es una opción para lograr una mayor rentabilidad, mejorar la calidad de vida de las personas y utilizar racionalmente los recursos naturales. CECODES proporciona una plataforma para las empresas de explorar el desarrollo sostenible, compartir el conocimiento, las experiencias y las mejores prácticas y presentar posiciones desde el negocio con respecto a estos temas en una variedad de foros, de manera coordinada con organizaciones estatales, las ONGs y las OIs (Bancolombia, 2008).

³⁰ Metas e Indicadores, ODM PNUD Colombia
http://odm.pnudcolombia.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=5&Itemid=14

Asimismo, Bancolombia (2008) sigue la metodología del GRI, utilizando la Tercera Generación (G3) de las Directrices para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad y el Suplemento Sectorial para Servicios Financieros (FSSS, por sus siglas en inglés). Debido al incremento en la adopción del PM y del GRI, el carácter complementario de los marcos de trabajo de las organizaciones, se generó una colaboración activa entre ellas. El GRI permite medir el avance y comunicar el desempeño según los principios del PM, y a su vez, los principios del PM constituyen un punto de referencia del GRI (GRI & Pacto Mundial, 2007).

Bancolombia decidió qué principios e indicadores de GRI incluir en sus reportes y esto se ve reflejado en los Niveles de Aplicación (NA). Los NA están destinados a mostrar un camino para desarrollar, expandir y profundizar de manera gradual la elaboración de memorias a lo largo de ciclos sucesivos (GRI & Pacto Mundial, 2007). El NA más bajo es el C, el cual está diseñado para las empresas nuevas al proceso y proveerles una manera de identificar en qué deben mejorar. A mayor transparencia, una empresa va ascendiendo a los NA B y A (KPMG, 2008).

Bajo un C, las empresas sólo deben reportar acerca de 10 indicadores GRI, se aumenta a 20 para un B, y a 50 para el A. En general, GRI se aproxima a la RSE en términos estratégicos, de gestión, desempeño y seguimiento (KPMG, 2008). Bancolombia presenta su primera memoria de sostenibilidad por separado de su informe de gestión bajo este enfoque a partir del 2008. Los NA evidencian un proceso de aprendizaje ya que Bancolombia (2008) no disponía de la información sobre todos los indicadores y tuvo que revisar y adaptar la metodología con la que venía trabajando.

Adicionalmente, se observan debilidades en la memoria de Bancolombia. No hay claridad en el cumplimiento y seguimiento de dichos indicadores, ya que no da a conocer su NA y califica cada indicador en diferentes términos. Por ejemplo, en el 2008 utiliza los niveles de reportado (S) y parcialmente reportado (M) y en el 2009, utiliza M, S e incluye una B, sin especificar que representa. En el 2010, utiliza una combinación de S e imágenes de caritas felices y serias, sin especificar lo que representan. Estas últimas dominan en el 2010 y 2011 (Bancolombia, 2008, 2009, 2010, 2011).

Por otro lado, la memoria presenta terminología y definiciones nuevas, lo que implica que la RSE se aprende y se interioriza simultáneamente. También evidencia que Bancolombia se

apropia de su propia conceptualización de RSE. A partir del 2008, se hace regular y denomina su memoria como Informe de Responsabilidad Social Corporativa. Bancolombia se refiere a la RSE como sostenibilidad corporativa, la cual define como el vehículo a través del cual desarrolla estrategias de responsabilidad económica, social y ambiental. Su objetivo es trabajar con sus grupos de interés para lograr integrar equidad, sostenibilidad, viabilidad, y equilibrio en sus actividades (Bancolombia, 2008).

Explícitamente define seis grupos de interés, incluyendo accionistas, autoridades, clientes, comunidad, empleados y proveedores, y sus metas respecto a cada uno. No obstante Bancolombia no revela cómo fue la identificación sistemática de sus grupos de interés, simplemente afirma que se escogieron teniendo en cuenta aquellos grupos de los cuales depende la existencia y funcionamiento del banco. También afirman que imitan mejores prácticas de otros bancos, particularmente del Banco Itau y Bradesco de Brasil (Echavarría Ramirez, 2012). De ello se deduce que sus intereses internacionales, motivan a Bancolombia a mirar hacia los más reconocidos en RSE para guiar sus actividades.

Se infiere que para ello, se basa en los rankings más reconocidos, como la de bancos latinoamericanos más sustentables de Latin Finance y Management & Excellence. Los bancos brasileiros Itau y Bradesco, y el español Santander, figuran en las principales posiciones de este ranking entre el 2008 y 2011. Todos utilizan la familia de estándares AA1000 en la gestión de su RSE. Por ende, a pesar de que Bancolombia no revela explícitamente su compromiso con este estándar, se deduce que imitó los modelos de gestión de grupos de interés de los bancos latinoamericanos más sostenibles (Echavarría Ramirez, 2012).

Bancolombia aprende a abrir canales de diálogo constante con sus grupos de interés. En sus informes entre 2008 y 2011 se identifica una evolución y diversificación en cómo el banco se comunica con sus grupos de interés. Crea la Dirección de Comunicaciones Corporativas en el 2009 y revela los diferentes espacios, como revistas, internet, entre otros, que provee a sus grupos de interés. Sin embargo, no incluye información acerca de problemas y soluciones referentes a fallas en su RSE. En general, los reportes de sostenibilidad sólo discuten los logros, lo que indica que podría mejorar en temas de transparencia.

No obstante, Bancolombia incluye nuevas secciones dentro de su memoria de sostenibilidad, correspondiente a sus grupos de interés. Con respecto a sus proveedores, Bancolombia (2008) define un proveedor socialmente responsable como el que se identifica con los valores,

principios y código de buen gobierno del banco, respeta la legislación, los derechos humanos y apoya el enfoque preventivo y correctivo frente a los retos medio ambientales que, para la prestación de un bien o servicio de su objeto social, genera o puede generar. Asimismo, a partir del 2008, implementó varias iniciativas para impulsar la relación con sus proveedores.

Tales como, un canal virtual de transferencia de ideas de innovación entre la organización y proveedores, habilitó la línea ética para incluir a los proveedores, implementó un formato de autoevaluación de sostenibilidad para los proveedores y emitió la política de análisis de riesgos ambientales y sociales para proveedores, la cual presenta una lista de actividades a no contratar por sus efectos negativos sobre el medio ambiente o comunidades. Del mismo modo, Bancolombia incorporó una sección dirigida a las autoridades en la cual discute su responsabilidad tributaria y programas que lleva a cabo con instituciones gubernamentales.

Adicionalmente, Bancolombia (2008) crea la Gerencia de Gestión Ambiental. Su informe incluye un capítulo sobre gestión ambiental, en el cual define su estrategia ambiental de acuerdo a los PE, revela las políticas y planes creados para su implementación, y la adopción de la metodología Planeación, Hacer, Verificación y Actuación (PHVA). Consiguientemente, en temas ambientales Bancolombia ofrece productos y educación en colaboración con OIs y ONGs, realiza campañas en los medios, permite a los clientes hacer donaciones hacia este tipo de programas, minimiza el impacto de sus actividades y establece un programa de voluntariado para sus empleados.

De hecho en 2011, cinco instituciones financieras, incluyendo Bancolombia, persuadidas por la Asobancaria, se adhirieron a la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI, por sus siglas en inglés), iniciativa global la cual busca promover, identificar y hacer realidad la adopción de mejores prácticas ambientales y de sostenibilidad en todos los niveles de las operaciones de las entidades financieras.³¹ Este gremio también es una importante fuente de información para la banca colombiana acerca de la situación de la inclusión financiera del país y provee un balance social del sector financiero.

³¹ Banca colombiana le apuesta a la sostenibilidad ambiental mundial, Comunicado Asobancaria, 4 de noviembre de 2011, Bogotá
<http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/2944047.PDF>

En términos de empleados, Bancolombia, motivada por el prestigio de ser considerado uno de los mejores lugares para trabajar y ser competitivo a nivel internacional, continua con su modelo de gestión humana basado en competencias. Entre 2008 y 2011 se observa una diversificación y expansión de programas de capacitación y reconocimiento laboral, incluyendo programas de *coaching*, entrenamientos para cargos de caja, clases de inglés como segunda lengua, plan de desarrollo concientizando al empleado que el es el protagonista de su propio crecimiento, olimpiadas de conocimiento para los equipos comerciales, procesos de evaluación y retroalimentación entre los empleados y sus jefes.

Asimismo, Bancolombia revela estrategias para una cultura de servicio al cliente. En 2011, la Declaración de lo Humano va un paso más allá. Por ejemplo, extiende el tiempo de licencia de maternidad y de forma retroactiva, reubicó a empleados para que pudieran trabajar más cerca de sus hogares, modificó su código de vestuario e instauró un hora menos de trabajo los viernes (Bancolombia, 2011). En términos de clientes, Bancolombia continua apostándole a la bancarización, definiéndola como las políticas y acciones para lograr que cada vez más personas de diferentes estratos accedan a los sistemas financieros regulados (Bancolombia, 2008).

También continúa dándole prioridad al servicio al cliente como ventaja competitiva desarrollando un índice de percepción del cliente para hacerle seguimiento a su desempeño. En 2008, lanza el programa Mi Casa con Remesas en convenio con la Cancillería de la República, la Caja de Compensación Familiar (Comfama), el BID y Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar (Asocajas), el cual busca que los afiliados a las cajas de compensación y los emigrantes puedan adquirir vivienda propia, para ser pagadas con los ingresos de los colombianos residentes en el exterior. Adicionalmente, Bancolombia expone algunos retos a los que se enfrenta.

Por ejemplo, afirma que se debe estudiar cómo armonizar la bancarización con la rentabilidad para la intermediación financiera. Asimismo, una dificultad para los corresponsales bancarios es el manejo del efectivo ya que los largos trayectos que deben recorrer los corresponsales para entregar el efectivo en la sucursal más cercana, le agregan complejidad al modelo e imponen un reto sobre cómo avanzar hacia el mejoramiento de los medios de pago (Bancolombia, 2008). El banco le apuesta a la tecnología para aumentar la inclusión financiera. El aceptar y reconocer estas barreras es el primer paso en todo proceso de innovación y aprendizaje.

También estudia, en colaboración con la Fundación Colombia, la accesibilidad a las sucursales de personas con discapacidades. Trabaja en soluciones de braille, señalización para personas de baja visión, así como en los nuevos cajeros automáticos que cuentan con audífonos que dan información sonora para invidentes. En 2009 lanzó el Seguro de Desempleo asociado a Tarjeta de Crédito (Bancolombia, 2009). En 2011, creó el Comité de Respeto por el Cliente, el cual define y decide los temas de servicio y atención al cliente con el cual dio prioridad a mejorar los indicadores de quejas y reclamos (Bancolombia, 2011).

Finalmente, referente a sus accionistas, entre 2008 y 2010 las memorias discuten muy por encima temas de buen gobierno, riesgo, anticorrupción, regulatorias, transparencia. La razón por la cual la memoria no profundiza en estos temas es por que se detallan en el informe de gestión, no obstante son temas inherentes a la RSE. Adicionalmente, los avances en estos temas durante estos años se dan principalmente por cambios en la normatividad nacional. Bancolombia reconoce esta brecha y desconexión entre su reporte de RSE y financiero, y a partir de 2011, vuelve a integrar los dos reportes en uno sólo.

Los avances y cambios revelan un proceso de imitación, cálculo estratégico y aprendizaje involucrado en la adopción de la norma internacional de RSE. Bancolombia decide seguir el ejemplo de las EMN y adopta los estándares internacionales de RSE más populares, incluyendo PM, GRI (imitación). Luego adapta, crea nuevas estrategias, nuevas gerencias, políticas y programas según las competencias del banco, incluyendo presupuesto, contratación de personal, etc., al contexto local (cálculo estratégico). Finalmente, conceptualiza e interioriza la RSE como resultado del intercambio con sus grupos de interés, ONGs y OIs creando un enfoque de desempeño, estrategia, gestión y seguimiento (aprendizaje social).

Resumiendo, diversos actores, motivaciones y mecanismos interactúan en la adopción y evolución de la RSE entre 2008 y 2011. Para empezar, la coyuntura internacional, específicamente la crisis financiera, pone la RSE a prueba. Los medios de comunicación, en su deber de informar al público, reabren el debate sobre la efectividad e importancia de la RSE. De la misma forma, las ONGs y OIs, convencidas de que la irresponsabilidad social empresarial fue clave en generar la crisis, hacen un llamado a las empresas por ser más socialmente responsables. Los esfuerzos de los medios, ONGs y OIs resultan reforzando la RSE.

Por su lado, motivadas tanto por la presión social y con una mayor consciencia de la necesidad de asegurar la sostenibilidad de sus organizaciones a largo plazo, un mayor número de EMN adoptan la RSE y otras refuerzan su compromiso con la misma vinculando sus prácticas sociales a sus estrategias corporativas. De esta forma, como creadoras de tendencias, convierten la RSE en una ventaja competitiva. Consiguientemente, persuaden a otras empresas, tanto nacionales como internacionales, a adoptar la RSE al ser considerado un requerimiento para ser competitivo y obtener legitimación y prestigio a nivel mundial y local.

Entre tanto, el Estado propende por la estabilidad económica promoviendo la RSE. Expide leyes y regulaciones sobre buen gobierno, gestión de riesgo, control interno y anticorrupción de acuerdo con estándares internacionales (ver Anexo 1). También, promueve las alianzas, y es un aliado en sí, entre el sector privado, público, ONGs, incluyendo fundaciones empresariales, y OIs en proyectos de RSE. Por ende, las ONGs, buscando contribuir al desarrollo socioeconómico y ambiental, participan activamente en la difusión de la RSE como canalizadoras de recursos y autoras de marcos conceptuales y estándares para guiar las actividades de las empresas.

Similarmente, las OIs, persiguiendo el desarrollo, fomentan la RSE creando estándares, asesorando, colaborando y creando espacios de intercambio con las empresas. Al mismo tiempo, los medios de comunicación se convierten en herramientas de difusión de mensajes, mejores prácticas y experiencias de RSE de empresas, OIs, ONGs y gobiernos, tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, la Asobancaria, con el fin de mantener la confianza del público y mejorar el conocimiento público acerca de la naturaleza y función de la actividad financiera, promueve la RSE generando sistemas de información y promoviendo colaboraciones entre las instituciones financieras, el gobierno y OIs.

Por otro lado, la sociedad civil, motivada por sus necesidades económicas y sociales, promueven la RSE desde diferentes frentes. Por un lado, demandan productos y servicios de buena calidad, a precios competitivos, seguros y que contribuyan a su desarrollo. Esperan que las empresas e instituciones gubernamentales se comporten de forma responsable y confiable. También esperan que el gobierno atienda sus necesidades y provea un marco jurídico adecuado para ello. Asimismo, como trabajadores, esperan y demandan empleo, salarios competitivos, y en general, calidad de vida. Las expectativas de la sociedad civil generan presión social para cambiar el comportamiento de las organizaciones.

Adicionalmente, la sociedad civil es el principal promotor de la RSE con su sentido de solidaridad y caridad. Una persona puede hacer la diferencia, sea el presidente de una empresa o un vendedor de la calle. La sociedad recibe las donaciones de las empresas, pero también hace donaciones, sea mediante la compra de productos o como voluntarios. Consiguientemente, el buen comportamiento empieza en casa. Mientras tanto, Bancolombia, motivada principalmente por ser competitiva, obtener legitimación social y prestigio a nivel internacional, adopta la RSE imitando a las EMN y adhiriéndose a estándares internacionales de RSE, como PG, PE y GRI.

Bancolombia también sigue el ejemplo de bancos latinoamericanos y nacionales en materia, entre otras cosas, de gestión de sus grupos de interés. Al mismo tiempo, buscando competitividad, legitimación social, prestigio y éxito a nivel local, debe adaptar los estándares y mejores prácticas al contexto nacional y competencias del banco, lo que implica cálculos estratégicos, incluyendo presupuestos, planes, políticas y estrategias. Finalmente, no solamente aprende a mejorar e innovar en sus prácticas responsables por medio de la aplicación de nuevas tecnologías, metodologías y conocimientos, sino también de la interacción con sus grupos de interés, tanto externos como internos a la organización.

CONCLUSIONES

Este estudio de caso analiza el proceso de adopción de Bancolombia de la norma internacional de RSE. Con base en el modelo de ciclo de vida de Finnemore y Sikkink, se buscó estudiar el proceso de socialización internacional de la RSE. Bajo este modelo, la socialización internacional se da por medio de la imitación. Esta tesis complementa el modelo introduciendo el cálculo estratégico y aprendizaje social como posibles mecanismos de difusión. La imitación es aprender repitiendo lo que hacen otros; el calculo estratégico involucra sopesar los costos y beneficios; y el aprendizaje social involucra adquirir nuevo conocimiento interactuando con otros.

Para entender el proceso de socialización internacional de la RSE de Bancolombia, se analizó el período previo y desde su adopción en 2008. Se buscó mostrar que Bancolombia adopta la RSE imitando estándares internacionales de grupos de interés y reportes de sostenibilidad, calculó estratégicamente los montos de inversión, número de y causas sociales a apoyar, y aprende a crear valor social y económico compartido según el contexto local. El estudio de caso muestra que la RSE se construye por medio de la imitación, calculo estratégico y aprendizaje desde antes, durante y después de su adopción formal.

Para empezar, la RSE se difunde inicialmente como sinónimo de filantropía corporativa. Por ello, en 1998 Bancolombia imita mejores prácticas de filantropía de empresas nacionales e internacionales y establece fundaciones empresariales. La efectividad de estas prácticas dependió de su adaptación al contexto local, lo cual requirió de cálculos estratégicos por parte de Bancolombia en materia, entre otras cosas, de montos a invertir y escogencia de líneas de acción. Con el tiempo, Bancolombia aprende a vincular sus acciones caritativas a las competencias del banco, por ende, aprende a crear valor social y económico compartido.

Luego, como resultado de escándalos corporativos internacionales, a partir del 2001 el gobierno colombiano institucionaliza e interioriza la RSE como sinónimo de buen gobierno corporativo en leyes y normas en el sector financiero. La regulación colombiana en temas de buen gobierno se basa en estándares internacionales e incluye temas de gestión de riesgo, control interno y anticorrupción (ver Anexo 1). Este es el primer indicio de que la interiorización de la RSE es particular para cada industria. De hecho, durante el periodo estudiado, 1998-2011, el Estado es el principal promotor de prácticas de buen gobierno.

Estimulada por la normatividad nacional e internacional, al cotizar en el Nyse, Bancolombia imita estándares internacionales de buen gobierno, lo que significó cálculos estratégicos por parte del banco para adaptarlos al contexto local, incluyendo la adquisición de nuevas tecnologías, la creación de políticas y estrategias. En especial, la efectividad del buen gobierno dependía de la capacidad del banco de socializar el concepto dentro de la organización. Por ende, el banco aprende a ser ético de adentro hacia fuera. Hasta ese punto, la RSE se vincula con la filantropía y buen gobierno. Seguidamente, el Estado vincula la RSE a la inclusión financiera.

Al sólo tener que asumir mitad del riesgo en proyectos de financiación para pymes y microempresas, Bancolombia crea alianzas con instituciones estatales y ONGs. De esta experiencia, aprende que la bancarización es un buen negocio. Consecuentemente, aprende innovando, y a partir del 2003, lanza productos y servicios dirigidos a aumentar la inclusión financiera, estableciéndose como la banca social del país. A partir del 2007, Bancolombia lanza su estrategia de internacionalización, la cual evidencia la entrada a jugar de motivaciones internacionales en sus decisiones. Son estas motivaciones, junto con las locales, las cuales impulsan la adopción de la RSE.

Es decir, ser socialmente responsable a nivel internacional, requiere de ser socialmente responsable a nivel local. Consiguientemente, en 2008 Bancolombia adopta la norma internacional de RSE. Primero, imita las tendencias globales creadas por las EMN y se adhiere a diversos estándares internacionales, incluyendo PG, GRI y PE. También imita mejores prácticas de gestión de grupos de interés de los bancos considerados como los más sostenibles en América Latina. La adaptación de estos estándares se tradujo en cálculos estratégicos por parte del banco, incluyendo cuánto y en qué invertir, cambios en la estructura organizacional y contratación de personal, entre otros.

Bancolombia aprende a ser socialmente responsable y a crear valor social y económico compartido interactuando con sus grupos de interés, ONGs, OIs y otras empresas, tanto nacionales como internacionales. Particularmente, aprende a dialogar con los diversos de actores, a generar espacios de comunicación, a crear indicadores de RSE y hacerles seguimiento. También aprende el significado de transparencia y rendición de cuentas en la elaboración de sus reportes de sostenibilidad. De hecho, se apropia de su propio concepto y enfoque de la RSE según el contexto colombiano y las capacidades de la organización. Lo anterior corrobora la hipótesis de esta tesis.

No obstante, esta investigación genera preguntas adicionales acerca de cómo se difunde la RSE a nivel local. Por ejemplo, Bancolombia adoptó la RSE cuando sus motivaciones internacionales predominaron sobre las locales, ¿eso quiere decir que el interés internacional es un requerimiento para su adopción? Asimismo, en el caso del sector financiero, fue la normatividad la que interiorizó prácticas de buen gobierno, ¿esto quiere decir que la RSE debería ser obligatoria? Adicionalmente, la principal limitación de esta investigación fue la disponibilidad de información, lo que hace evidente la necesidad de un sistema de información unificado sobre las prácticas responsables de las empresas.

Adicionalmente, para los propósitos de esta tesis se estableció que una empresa es socialmente responsable si lleva a cabo prácticas éticas y publica un reporte de sostenibilidad. Sin embargo, en el transcurso de la investigación se hizo evidente que una empresa socialmente responsable es aquella que cumple con los principios generales de RSE. Estos son el cumplimiento legislativo, comportamiento ético, respeto por los intereses de los grupos de interés, rendición de cuentas y transparencia.

En conclusión, el estudio de caso de Bancolombia evidencia que, por medio de procesos de imitación, cálculo estratégico y aprendizaje social, sus prácticas empresariales responsables evolucionaron desde la filantropía empresarial más tradicional, pasaron por la ciudadanía corporativa hasta llegar a los comportamientos responsables como parte de su estrategia empresarial (Peinado-Vara & Vives, 2011).

BIBLIOGRAFÍA

- Acharya, Amitav, & Johnston, Alastair Iain. (2007). *Crafting Cooperation: Regional International Institutions in Comparative Perspective*. Cambridge University Press.
- Adamson, Robert. (2011, 22 de marzo). *Corporate Governance, Risk Management and Corporate Social Responsibility in Emerging Markets: A Symbiotic Relationship*. Corporate Governance & Risk Management Blog. Simon Fraser Universit. [On line] <http://business.sfu.ca/corporate-governance-blog/2011/03/corporate-governance-risk-management-and-corporate-social-responsibility-in-emerging-markets-a-symbiotic-relationship/>
- Adler, Emanuel, & Barnett, Michael. N. (1998). *Security Communities*. Cambridge University Press, 484
- Aguilar, Alejandra. (2012, 19 de marzo). *Falta de RSE, causa de la crisis del 2008*. El Economista.mx. [On line] <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2012/03/19/falta-rse-causa-tesis-2008>
- Albareda, Laura, Lozano, Joseph M., Tencati, Antonio, Midttun, Atle, & Perrini, Francesco. (2008). *The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses*. Business Ethics: A European Review, 17(4), 347–363.
- America, Richard F. (1995). *Philanthropy and Economic Development*. Greenwood Publishing Group.
- Amnistía Internacional. (1998, enero). *Principios de derechos humanos para empresas*. Amnistía Internacional España. [On line] <http://www.amnesty.org/en/library/asset/ACT70/001/1998/en/a22143a2-e81c-11dd-9deb-2b812946e43c/act700011998es.pdf>
- Anderson, Sarah, & Cavanagh, John. (2000). *Top 200: The rise of corporate global power*. Institute for Policy Studies, Washington, DC, 13.
- ANDI, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2004, julio). *Encuesta Responsabilidad Social*. [On line] <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=6&Tipo=3>
- Apps, Peter, (2011, 11 de octubre). *Wall Street action part of global Arab Spring?* Reuters. London. [On line] <http://www.reuters.com/article/2011/10/11/uk-global-politics-protest-idUSLNE79A03Z20111011>
- Arango, Miguel. (2006). *Evolución y crisis del sistema financiero Colombiano (Series CEPAL No. 11). Estudios y Perspectivas (p. 101)*. Bogota: Comision Economica para América Latina. [On line] <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/2/26232/P26232.xml&xsl=/colombia/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>
- Araujo, Merian. (2012, 1 de marzo). *Responsabilidad social de fundaciones empresariales creció más de un 40%*. La República. [On line] http://www.larepublica.co/responsabilidad-social/responsabilidad-social-de-fundaciones-empresariales-creci%C3%B3-m%C3%A1s-de-un-40_2971
- Arias R., Francisco Javier. (2010, 15 de abril). *Superfinanciera recibió ISO 9001*. El Colombiano.com. Medellín. [On line] http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/superfinanciera_recibio_iso_9001/superfinanciera_recibio_iso_9001.asp
- Armstrong, Drew. (2006, 10 de noviembre). *Saving the World, One Purchase at a Time*. Inc.com. [On line] <http://www.inc.com/articles/2006/11/philanthropy.html>

Asobancaria. (2011). Informe de inclusión financiera 2006-2010 (p. 60). Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia. [On line]
<http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/1568048.PDF>

Asobancaria. (2012, 4 de septiembre). Operación Bancaria Seguridad. Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia. [On line]
http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/operacion_bancaria/seguridad

Banco Mundial. (2005). Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo. [On line]
<http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/f82a590048a7e813ae97ef6060ad5911/Combined.pdf?MOD=AJPERES>

Bancolombia. (1999). Informes y Balance 1999. Bancolombia. [On line]
http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/1999_annual_report_spanish.pdf

Bancolombia. (2000). Informes y Balance 2000. Bancolombia. [On line]
http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/2000_annual_report_spanish.pdf

Bancolombia. (2001). Informes y Balance 2001. Bancolombia. [On line]
http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/2001_annual_report_spanish.pdf

Bancolombia. (2002). Informes y Balance 2002. Bancolombia. [On line]
http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/2002_annual_report_spanish.pdf

Bancolombia. (2003). Informes y Balance 2003. Bancolombia. [On line]
http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/2003_annual_report_spanish.pdf

Bancolombia. (2004). Informes y Balance 2004. Bancolombia. [On line]
http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/2004_annual_report_spanish.pdf

Bancolombia. (2005). Informe de Gestión 2005. Bancolombia. [On line]
http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/2005_annual_report_spanish.pdf

Bancolombia. (2006). Informe de Gestión 2006. Bancolombia. [On line]
http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/2006_annual_report_spanish.pdf

Bancolombia. (2007). Informe de Gestión 2007. Bancolombia. [On line]
http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/2007_annual_report_spanish.pdf

- Bancolombia. (2008). Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2008 (p. 72). Bancolombia. [On line]
http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/2008_BancolombiaInformeSocial.pdf
- Bancolombia. (2009). Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2009 (p. 82). Bancolombia. [On line]
<http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/2009/InformeSocialBancolombia2009.pdf>
- Bancolombia. (2010). Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2010 (p. 82). Bancolombia. [On line]
http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/2010/InformeResCor_Abril2010.pdf
- Bancolombia. (2011). Informe de Gestión 2011 (p. 82). Bancolombia. [On line]
<http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/resultadosAnuales/anuales/2011/Informe2011GesEmp.pdf>
- Bancolombia. (2012). Relacion con inversionistas. Reconocimientos. grupobancolombia.com. [On line]
<http://www.grupobancolombia.com/relacionInversionistas/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/reconocimientos/2003.asp>
- Banerjee, Subhabrata B. (2007). Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. Edward Elgar Publishing.
- Banrep. (2010). Situación actual del microcrédito en Colombia: características y experiencias. Reporte de Estabilidad Financiera (p. 35). Banco de la República de Colombia. [On line]
http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/report_estab_finan/2010/Tema1_sept.pdf
- Barnett, Michael. N., & Finnemore, Martha. (2004). Rules For The World: International Organizations In Global Politics. Cornell University Press.
- Barth, Regina, & Wolff, Franziska. (2009). Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities. Edward Elgar Publishing.
- BBC. (2002, 26 de junio). WorldCom: nace otro escándalo. BBC. [On line]
http://news.bbc.co.uk/1/hi/spanish/business/newsid_2066000/2066868.stm
- BBC. (2005, 15 de febrero). McLibel: Longest case in English history. BBC. [On line]
http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/4266741.stm
- Becker, Wendy M., & Freeman, Vanessa M. (2006). Going from global trends to corporate strategy. McKinsey Quarterly, 3, 16.
- Beckman, Sara L., & Barry, Michael. (2007). Innovation as a learning process: Embedding design thinking. California Management Review, 50(1), 25.
- Belal, Aatur Rahman. (2008). Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries: The Case of Bangladesh. Ashgate Publishing, Ltd.

Bello R., Gonzalo. (2007). Operaciones Bancarias en Venezuela: Teoría y práctica. Universidad Católica Andres.

Ber, Heike L., & Löber, Heike. (2012). Corporate Management, Corporate Social Responsibility and Customers: An Empirical Investigation. Diplomica Verlag.

Bhattacharya, C. B., & Sen, Sankar. (2004). Doing better at doing good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47(1), 10.

BID, Banco Interamericano de Desarrollo. (2012, 11 de septiembre). Capacitación Laboral. El BID y la formación para el trabajo en América Latina y el Caribe. [On line] <http://www.iadb.org/es/temas/trabajo/el-bid-y-la-formacion-para-el-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe,2952.html>

Blowfield, Michael, Blowfield, Mick, & Murray, Alan. (2008). Corporate Responsibility: A Critical Introduction. Oxford University Press.

Bordoloi, Aoce. (2012, 6 de junio). Society Depends on Volunteering. Credit Suisse Corporate Responsibility. [On line] <https://infocus.credit-suisse.com/app/article/index.cfm?fuseaction=OpenArticle&aoid=352568&coid=19015&lang=EN>

Bowen, Howard R. (1953). Social responsibilities of the businessman. Harper.

Brooks, Leonard J., & Dunn, Paul. (2009). Business & Professional Ethics for Directors, Executives & Accountants. Cengage Learning.

Brown, Duncan, & Hayes, Nick. (2008). Influencer Marketing. UK: Elsevier Ltd.

Brown, Marvin T. (2005). Corporate Integrity: Rethinking Organizational Ethics and Leadership. Cambridge University Press.

Brown, P. (2008, 6 de mayo). Ethical MBAs: A search for corporate social responsibility. The Independent. [On line] <http://www.independent.co.uk/student/postgraduate/mbas-guide/ethical-mbas-a-search-for-corporate-social-responsibility-821834.html>

Bruch, Heike, & Walter, Frank. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 49–55.

Brundtland, Gro Harlem. (1988). Nuestro futuro común. Alianza Editorial, Madrid. [On line] <http://en.scientificcommons.org/6958305>

Burma Campaign UK. (1997, 27 de enero). Pepsi ends Burma Business British Burma campaign gathers momentum. The Burma Campaign UK. [On line] <http://www.burmacampaign.org.uk/index.php/news-and-reports/news-stories/Pepsi-ends-Burma-Business-British-Burma-campaign-gathers-momentum>

Burritt, Roger L., Schaltegger, Stefan, Bennett, Martin, Pohjola, Tuula, & Csutora, Maria. (2011). Environmental Management Accounting and Supply Chain Management. Springer.

Calderon, Sergio. (1996, 7 de julio). El cliente bancario busca defensor. *eltiempo.com*. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-442596>

Camacho, Alina. (2009, 16 de junio). ¿Qué pasa con la reputación de los bancos? *Portafolio.com.co*. [On line] <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/la-mesa-de-dinero/que-pasa-con-la-reputacion-de-los-bancos>

Camacho, Daniel. (1989). Los Movimientos Populares en América Latina. Siglo XXI.

- Campo, Susana de Andrés del. (2010). Otros fines de la publicidad. *Comunicacion Social*.
- Cantillo E., Diana. C. (2011, 22 de junio). RSE en el cuarto poder. *El Espectador.com*. [On line] <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-279312-rse-el-cuarto-poder>
- Cardona Martínez, Uriel. (2004). Las mipymes tienen más acceso a los préstamos. *El Colombiano*. [On line] http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/las_mipymes_tienen_mas_acceso_a_los_prestamos/las_mipymes_tienen_mas_acceso_a_los_prestamos.asp
- Carroll, Archie B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & society*, 38(3), 268–295.
- CECODES. (2012, marzo). Fundaciones empresariales en Colombia: un sector relativamente joven, dinámico y cambiante. Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. [On line] http://www.cecodes.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1466%3Acecodes-fundaciones-empresariales-en-colombia-un-sector-relativamente-joven-dinamico-y-cambiante&catid=9%3Afrontpage&Itemid=118
- CECODES, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo, & SNV, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (2008). *Los negocios inclusivos en Colombia*. Bogotá, Colombia: Zetta Comunicadores S.A., [On line] http://www.cecodes.org.co/descargas/documentos_ni/libro_ni_colombia_diciembre08.pdf
- Charry, Laura. (2009, 31 de julio). Servicio al cliente, mayor lunar en la reputación de los bancos. *eltiempo.com*. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3549507>
- Charry, Laura, & Zuluaga, Margarita. (2005, July 31). Listo el nuevo BANCOLOMBIA. *eltiempo.com*. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1684707>
- Claessens, Stijn. (2003). Corporate Governance and Development. *Focus 1* (p. 56). Presentado en el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Washington, D.C.: Banco Mundial. [On line] http://www.gcgf.org/wps/wcm/connect/7fc17c0048a7e6dda8b7ef6060ad5911/Focus_1_Corp_Governance_and_Development.pdf?MOD=AJPERES
- Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia. Asamblea Nacional Constituyente. [On line] [http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Constituciones/constitucion%20politica_cp%201991_1991?f=templates\\$fn=document-frameset.htm\\$g=335\\$x=Advanced#LPHit1](http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Constituciones/constitucion%20politica_cp%201991_1991?f=templates$fn=document-frameset.htm$g=335$x=Advanced#LPHit1)
- Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Decreto 663 (1993). [On line] <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/NormasyReglamentaciones/estatuto.htm>
- Colombia Capital. (2009). Cartilla de Gobierno Corporativo. Banco Interamericano de Desarrollo y Bolsa de Valores de Colombia. [On line] http://www.colombiacapital.com.co/admin/docs/1285607335guia_gobiernocorporativo_2009.pdf
- Colombia Incluyente. (2010a, 17 de diciembre). La Responsabilidad Social Empresarial, una nueva manera de hacer negocios. *Actualidad*. [On line] <http://www.colombiaincluyente.org/vernot.php?id=50>
- Colombia Incluyente. (2010b). Tercer Sector. Responsabilidad Social. [On line] <http://www.colombiaincluyente.org/vernot.php?id=50>
- Committee, Accounting Standards Steering (1975). *The corporate report: a discussion paper published for comment*. The Committee.

- Correa, María E., Flynn, Sharon, & Amit, Alon. (2004). Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una Visión Empresarial. United Nations Publications.
- Crane, Andrew. (2008). The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford Handbooks Online.
- Crowther, David, & Capaldi, Nicholas. (2008). The Ashgate Research Companion to Corporate Social Responsibility. Ashgate Publishing, Ltd.
- Crowther, David, & Rayman-Bacchus, Lez. (2004). Perspectives on Corporate Social Responsibility. Ashgate Publishing, Ltd.
- CSRWire. (2003, 22 de enero). What is Corporate Social Responsibility (CSR). The Corporate Social Responsibility Newswire. [On line] www.csrwire.com/pdf/WhatIsCSR.pdf
- Cutler, A. Claire, Haufler, Virginia., & Porter, Tony. (1999). Private Authority and International Affairs. SUNY Press.
- Davies, Adrian. (2006). Best Practice in Corporate Governance: Building Reputation And Sustainable Success. Gower Publishing, Ltd.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review, 2(3), 70–77.
- Moreno de Uribe, Lina. (2006, 4 de diciembre). Filosofía de la responsabilidad social. eltiempo.com. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2302612>
- Dervişş, Kemal, & Davies, Robert. (2005, 13 de septiembre). Comment: New models point the way out of poverty. Financial Times. [On line] <http://www.ft.com/intl/cms/s/1/20591f0a-2458-11da-a5d0-00000e2511c8.html#axzz24vPtA100>
- Dessler, Gary, & Phillips, Jean. (2007). Managing Now. Cengage Learning.
- Dinero. (1997, 1 de junio). El fruto de la confianza. Dinero. [On line] <http://www.dinero.com/archivo/articulo/el-fruto-confianza/17550>
- Dinero. (1998a, 30 de marzo). ¿Y qué nombre le pondremos? Dinero.com. [On line] <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=16061>
- Dinero. (1998b, 31 de julio). Contra corriente. Dinero.com. [On line] <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=15407>
- Dinero. (1999a, 16 de febrero). Top of Mind 99. Dinero. [On line] <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresas/articulo/top-of-mind-99/14405>
- Dinero. (1999b, 24 de septiembre). La imagen es todo. Dinero. [On line] <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=12948>
- Dinero. (2001, 7 de diciembre). El reto del microcrédito. Dinero. [On line] <http://www.dinero.com/edicion-impresas/finanzas/articulo/el-reto-del-microcredito/6692>
- Dinero. (2002a, 2 de agosto). El crecimiento está en las pyme. Dinero.com. [On line] <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=6374>
- Dinero. (2002b, 18 de octubre). TES, todos perdieron. Dinero.com. [On line] <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=2571>

- Dinero. (2004, 17 de agosto). Bancos. El crecimiento de un país. Dinero. [On line] <http://www.dinero.com/edicion-impres/especial-comercial/articulo/bancos-crecimiento-pais/24763>
- Dinero. (2006, 15 de septiembre). La nueva filantropía. Dinero. [On line] <http://www.dinero.com/edicion-impres/especial-comercial/articulo/la-nueva-filantropia/36397>
- Dinero. (2008, 9 de diciembre). Banca, pirámides y responsabilidades. Dinero. [On line] <http://www.dinero.com/edicion-impres/editorial/articulo/banca-piramides-responsabilidades/71555>
- Dinero. (2012a, 3 de agosto). Nuevas regulaciones bancarias, el escudo ante la crisis. Dinero. [On line] <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/nuevas-regulaciones-bancarias-escudo-ante-crisis/156623>
- Dinero. (2012b, 17 de julio). Ruedan cabezas en el HSBC por lavado de dinero de narcotraficantes. Dinero. [On line] <http://www.dinero.com/internacional/articulo/ruedan-cabezas-hsbc-lavado-dinero-narcotraficantes/155296>
- Dunning, John. H., & Lundan, Sarianna M. (2008). *Multinational Enterprises And The Global Economy*. Edward Elgar Publishing.
- Eade, John, & O'Byrne, Darren J. (2005). *Global Ethics And Civil Society*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Echavarría Ramirez, Catalina. (2012, 13 de junio). Entrevista con Gerente de Responsabilidad Social del Grupo Bancolombia.
- Eells, R. (1956). *Corporate giving in a free society*. NY: Harper & Row.
- El Espectador. (2010, June 21). Bancolombia y familia Gilinski ponen fin a largo litigio penal y civil. El Espectador. [On line] <http://www.elespectador.com/noticias/judicial/articulo-209668-bancolombia-y-familia-gilinski-ponen-fin-largo-litigio-penal-y-civ>
- El País. (2011,15 de mayo). La manifestación de “indignados” reúne a varios miles de personas en toda España. El País. [On line] http://elpais.com/elpais/2011/05/15/actualidad/1305447428_850215.html
- El Tiempo. (1998a, 8 de diciembre). La nueva identidad de Bancolombia. eltiempo.com. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-820300>
- El Tiempo. (1998b, 4 de diciembre). Encuentros sociales con la cultura. eltiempo.com. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-832848>
- El Tiempo. (1998c, 19 de abril). En la ruina social. eltiempo.com. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-804520>
- El Tiempo. (1998d, 12 de enero). Ordenan cambiar tarjetas. eltiempo.com. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-793953>
- El Tiempo. (1998e, February 3). Acuerdo en el bic para nueva convención. eltiempo.com. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-735896>
- El Tiempo. (1999a, 12 de abril). Cuando los aportes crecen y se duplican. eltiempo.com. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-915512>
- El Tiempo. (1999b, 25 de agosto). Banqueros exigen mayor agilidad al fng. eltiempo.com. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-921793>
- El Tiempo. (1999c, 12 de abril). Citibank, más allá de una donación. eltiempo.com. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-915620>

- El Tiempo. (1999d, 20 de agosto). banco santander. eltiempo.com. [On line]
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-941195>
- El Tiempo. (1999e, 17 de marzo). se calienta asamblea de bancolombia. eltiempo.com. [On line]
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-873739>
- El Tiempo. (1999f, 18 de marzo). El accionista o la reserva bancaria. eltiempo.com. [On line]
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-871626>
- El Tiempo. (1999g, 7 de septiembre). Miden el interés de los bancos por las pymes. eltiempo.com.
[On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-900454>
- El Tiempo. (1999h, 21 de octubre). bancolombia lidera campaña con unicef. eltiempo.com. [On line]
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-957363>
- El Tiempo. (2000a, 7 de marzo). Acuerdo para destrabar el crédito empresarial. eltiempo.com. [On
line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1302011>
- El Tiempo. (2000b, 5 de julio). Bancolombia, primer lugar en productos. eltiempo.com. [On line]
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1218900>
- El Tiempo. (2001a, 29 de enero). Lista negra de bancos con mayores reclamos. eltiempo.com. [On
line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-618360>
- El Tiempo. (2001b, 10 de abril). Los banqueros también se quejan. eltiempo.com. [On line]
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-558403>
- El Tiempo. (2001c, 10 de diciembre). Crecen garantías para el crédito empresarial. eltiempo.com. [On
line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-723409>
- El Tiempo. (2001d, 11 de abril). Empresarios, generosos a la hora de donar. eltiempo.com. [On line]
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-552639>
- El Tiempo. (2001e, 24 de octubre). comienzan las cuentas en aumentos salariales. eltiempo.com. [On
line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-671925>
- El Tiempo. (2002a, 18 de febrero). Los clientes evalúan a sus bancos. eltiempo.com. [On line]
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1377122>
- El Tiempo. (2002b, 20 de febrero). Cacería a empresas con balances disfrazados. eltiempo.com. [On
line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1381464>
- El Tiempo. (2002c, 10 de mayo). \$ 30 mil millones para las pyme. eltiempo.com. [On line]
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1340914>
- El Tiempo. (2002d, 3 de septiembre). Banca fija recursos para microcrédito. eltiempo.com. [On line]
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1360665>
- El Tiempo. (2002e, 10 de octubre). Más controles a la banca. eltiempo.com. [On line]
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1382830>
- El Tiempo. (2004, 9 de marzo). Descubren clonadores de tarjetas. eltiempo.com. [On line]
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1538395>
- Epstein, Marc J. (2008). Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring
Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts. Berrett-Koehler Publishers.

- Fedesarrollo. (2007). Impacto de la Inversión Extranjera en Colombia: Situación Actual y Perspectivas (p. 92). Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo. [On line] <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Impacto-de-la-inversión-extranjera-en-Colombia-Informe-Final-Proexport-Dic-de-2007- Impreso .pdf>
- Feres, Juan Carlos, & Mancero, Xavier. (2001). El método de las necesidades básicas insatisfechas (NBI) y sus aplicaciones en América Latina (No. 7). CEPAL - Serie estudios estadísticos y prospectivos (p. 57). Santiago de Chile: Naciones Unidas. [On line] <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/6564/P6564.xml&xsl=/deype/tpl/p9f.xsl>
- Fernández García, Ricardo. (2009). Responsabilidad social corporativa. Editorial Club Universitario.
- Ferraro, Carlo, Goldstein, Evelin, Zuleta, Luis A., & Garrido, Celso. (2011, November). Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina. Naciones Unidas. [On line] http://www.eclac.org/ddpe/publicaciones/xml/0/45220/Financiamiento_a_pymes.pdf
- Finnemore, Martha, & Sikkink, Kathryn. (1998). International norm dynamics and political change. *International organization*, 52(04), 887–917.
- FMI. (2009, 16 de junio). Declaración de la misión del FMI en Colombia. Comunicado de Prensa No. 09/237. Fondo Monetario Internacional. [On line] <http://www.imf.org/external/spanish/np/sec/pr/2009/pr09237s.htm>
- FOMIN, F. M. de I., & Ecodes, F. E. y D. (2009). Guía de Aprendizaje para implementar políticas de responsabilidad social empresarial (RSE). Banco Interamericano de Desarrollo. [On line] <http://ecodes.org/phocadownload/FOMIN.pdf>
- Forbes. (2010, 8 de junio). The Parents Of CSR: Nike And Kathie Lee Gifford - Forbes. Forbes. [On line] <http://www.forbes.com/sites/csr/2010/06/08/the-parents-of-csr-nike-and-kathie-lee-gifford/>
- Frederick, William C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54–61.
- French, Peter A. (1979). The corporation as a moral person. *American Philosophical Quarterly*, 16(3), 207–215.
- Friedman, Milton. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *Corporate ethics and corporate governance*, 173–178.
- Galbreath, Jeremy. (2006). Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance*, 6(2), 175–187.
- Gallardo Olmedo, Fernando. (2011, 10 de mayo). La Responsabilidad Social de la Empresa y las Entidades Bancarias. Una Visión Primaria. Universidad Autónoma de Madrid. [On line] <http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/La%20Responsabilidad%20Social%20de%20la%20Empresa%20y%20las%20Entidades%20Bancarias.pdf>
- Gallo Machado, Gustavo. (2011, 26 de octubre). La regulación bancaria tiene un papel relevante. *El Colombiano.com*. [On line] http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la_regulacion_bancaria_tiene_un_papel_relevante/la_regulacion_bancaria_tiene_un_papel_relevante.asp
- Gálvez, Mónica. (2012, July 2). Ética interna, directivos ejemplares, conexión con el consumidor y eficiencia energética. *Compromiso RSE*. [On line] <http://www.compromisorse.com/upload/reportaje/000/53/46-53%20report%20kelloggs.pdf>

- García Segura, Caterina. (1992). La evolución del concepto de actor en la teoría de las relaciones internacionales. *Papers. Revista de Sociología*, 40, 13–31.
- García Villar, Jose. A. (1980). Las empresas multinacionales como actores autónomos de las relaciones internacionales. *Revista de Estudios Internacionales*, (1), 5.
- Gilardi, Fabrizio. (2012). Transnational diffusion: Norms, ideas, and policies. *Handbook of International Relations*, ed. Walter Carlsnaes, Thomas Risse and Beth Simmons. Second ed. SAGE Publications. [On line] http://www.fabriziogilardi.org/resources/papers/gilardi_handbook_IR_v2.pdf
- Gill, Stephen. (2000). Toward a postmodern prince? The battle in Seattle as a moment in the new politics of globalisation. *Millennium, London, London School Of Economics*, 29(1), 131–140.
- Global Compact. (2008, 17 de octubre). The Global Economic Downturn. United Nations Global Compact. News & Events. [On line] http://www.unglobalcompact.org/newsandevents/news_archives/2008_10_17.html
- Global Compact. (2011, febrero). Corporate sustainability in The World Economy. UN Global Compact Office. [On line] http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf
- Gomez, Gonzalo. (2012, 27 de febrero). ¿Colombia, preparada para recibir inversionistas exigentes? Dinero. [On line] <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/colombia-preparada-para-recibir-inversionistas-exigentes/145465>
- Gonzalez P., Fernando. (2000, 5 de noviembre). La banca de los lamentos. *eltiempo.com*. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1255710>
- González P., Fernando. (2011, 13 de agosto). Crisis económica internacional, impacto en Colombia. *eltiempo.com*. [On line] http://www.eltiempo.com/economia/negocios/crisis-economica-internacional-impacto_10150764-4
- Greenpeace. (1992). Greenpeace Book of Greenwash. Greenpeace. [On line] <http://research.greenpeaceusa.org/?a=view&d=4588>
- Greenpeace. (2010, 17 de octubre). Hoja informativa - Impactos de las multinacionales. Greenpeace España. [On line] <http://www.greenpeace.org/espana/es/reports/hoja-informativa-impactos-de/>
- Gregory, Sean. (2010, 10 de agosto). Corporate Scandals: Why HP Had to Oust Mark Hurd. *Time*. [On line] <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,2009617,00.html>
- GRI, & Pacto Mundial. (2007, mayo). Estableciendo la Conexión: Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI y comunicación del progreso del Pacto Mundial. Pacto Mundial de las Naciones Unidas. [On line] <http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/GRIestableciendolaconexFINAL.pdf>
- Grönroos, Christian. (1994). *Marketing y gestión de servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Heald, Morrell. (1957). Management's responsibility to society: The growth of an idea. *The Business History Review*, 375–384.
- Heald, Morrell. (2005). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. Transaction Publishers.

- Hoepner, Andreas, Yu, Pei-Shan., & Ferguson, John. (2010). Corporate Social Responsibility across Industries: When can who do well by doing good? [On line] http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1284703
- Hohnen, Paul. (2007). Corporate Social Responsibility An Implementtion Guide for Business. International Institute for Sustainable Development. Retrieved from http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf
- Hond, Frank D., de Bakker, Frank. G. A., & Neergaard, Peter. (2007). Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring. Ashgate Publishing, Ltd.
- Horrigan, Bryan. (2010). Corporate Social Responsibility in the 21st Century: Debates, Models and Practices Across Government, Law and Business. Edward Elgar Publishing.
- Hurley, Susan. L. (2005). Perspectives on Imitation: Mechanisms of imitation and imitation in animals. MIT Press.
- Idowu, S. O., & Filho, W. L. (2009). Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility. Springer.
- Ihlen, Øyvind, Bartlett, J., & May, S. (2011). The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility. John Wiley & Sons.
- Jones, Audra. (2010). Making sense of corporate social responsibility. Retrieved from http://166.123.208.152/grants/downloads/csr_eng.pdf.pdf
- Juncos, Ana, & Pomorska, Karolina. (2006). Playing the Brussels game: strategic socialization in the CFSP Council working groups. [On line] http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=929127
- Junguito, Roberto. (2008, 18 de noviembre). Crisis internacional y pirámides. portafolio.co. [On line] <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4673445>
- Katsoulakos, P., & Katsoulakos, Y. (2006). A multi-dimensional view of corporate responsibility. 4cr Working Papers, A1. [On line] <http://www.csrquest.net/uploadfiles/4CR%20A1.5.pdf>
- Katsoulakos, P., Koutsodimou, M., Matraga, A., & Williams, L. (2004). A Historic Perspective on the CSR Movement. CSRQuest Sustainability Framework. [On line] <http://www.csrquest.net/uploadfiles/1D.pdf>
- Katzenstein, Peter. J. (1996). The culture of national security: Norms and identity in world politics. Columbia Univ Pr.
- Kelman, Herbert C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60.
- Keohane, Robert O., & Nye, Joseph. S. (1988). Power and Interdependence. Harper Collins.
- Kiser, G. (2010, 18 de enero). The 12 Least Ethical Companies In The World: Covalence's Ranking. Huffington Post. [On line] http://www.huffingtonpost.com/2010/01/28/the-least-ethical-compani_n_440073.html
- Kleiner, Art. (2009, 4 de febrero). Doing the Right Thing: How Organizations Can Help us Make Ethical Decisions. Carnegie Ethics Online Monthly Column. [On line] http://www.carnegiecouncil.org/resources/ethics_online/0030.html
- Kliksberg, Bernardo. (2009). Una agenda renovada de Responsabilidad Empresarial para América Latina en la era de la crisis. RSE y Trabajo decente en la Argentina.

- Klotz, Audie, & Lynch, Cecelia. (2007). *Strategies for Research in Constructivist International Relations*. M.E. Sharpe.
- Komori, Teeruo, & Wellens, Karel. (2009). *Public Interest Rules of International Law: Towards Effective Implementation*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Kotler, Philip, & Lee, Nancy. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing The Most Good For Your Company And Your Cause*. John Wiley & Sons.
- KPMG. (2005). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005 (Business and industry issue, Survey report)* (p. 55). [On line]
http://www.kpmg.de/docs/CSR_Reporting_2005.pdf
- KPMG. (2008). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008 (Business and industry issue, Survey report)* (p. 118). [On line]
http://www.kpmg.com/EU/en/Documents/KPMG_International_survey_Corporate_responsibility_Survey_Reporting_2008.pdf
- KPMG. (2011). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011 (Business and industry issue, Survey report)* (p. 36). [On line]
<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/2011-survey.pdf>
- Kramer, Mark R., & Porter, Michael E. (2011). *Creating shared value*. *Harvard business review*, 89(FeBRuaRy), 62–77.
- La Republica. (2011a, 22 de diciembre). *Las fundaciones tienen el deber de rendir cuentas sobre sus actividades*. *La Republica*, (Edición Especial Fundaciones: Una oportunidad para ayudar y compartir), 4. [On line]
http://afecolombia.org/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=130&category_id=3&Itemid=300
- La Republica. (2011b, 22 de diciembre). *Sostenibilidad, factor clave a la hora de crear una fundación*. *La Republica*, (Edición Especial Fundaciones: Una oportunidad para ayudar y compartir), 7. [On line]
http://afecolombia.org/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=130&category_id=3&Itemid=300
- Lee, Min-Dong Paul. (2008). *A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead*. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.
- Louche, Celine, Idowu, Samuel O., & Filho, Walter L. (2010). *Innovative Csr: From Risk Management to Value Creation*. Greenleaf Publishing.
- Manfredi Sánchez, Juan L. (2009). *Indicadores de RSC en la empresa periodística*. *Ámbitos: Revista internacional de comunicación*, (18), 137–148.
- March, James G, & Olsen, Johan P. (1998). *The institutional dynamics of international political orders*. *International organization*, 52(4), 943–969.
- March, James G., & Olsen, Johan P. (2004). *The Logic of Appropriateness*. ARENA.
- Matten, Dirk, & Moon, Jeremy. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review ARCHIVE*, 33(2), 404–424.
- May, Steve K., Cheney, George, & Roper, Juliet. (2007). *The Debate Over Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.

- McGuire, Joseph. W. (1963). *Business and society*. McGraw-Hill New York. Retrieved from <http://www.getcited.org/pub/101202759>
- McIntosh, Malcolm, Waddock, Sandra A., & Kell, Georg. (2004). *Learning To Talk: Corporate Citizenship and the Development of the Un Global Compact*. Greenleaf Publishing.
- McMichael, Philip. (2000). Sleepless since Seattle: what is the WTO about? *Review of International Political Economy*, 7(3), 466–474.
- Merle, Marcel, & Mesa, Roberto. (1995). *Sociología de Las Relaciones Internacionales*. Alianza Editorial.
- Miglierini, Julian. (2010, June 16). BBC Mundo - América Latina - Derrame: las lecciones de México. [On line] http://www.bbc.co.uk/mundo/internacional/2010/06/100615_derrame_especial_campeche.shtml
- Miraglio, M., Hunter, P., Lucci, L., & Pinoargote, P. (2008, 12 de enero). Instrumentos internacionales y responsabilidad social de la empresa - Manual de apoyo al programa de formación “La dimensión laboral de la responsabilidad social de la empresa: de los principios a la práctica.” Organización Internacional del Trabajo. [On line] http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_141845/lang--es/index.htm
- Montes, Alavaro. (2007, 29 de agosto). La mano al bolsillo. *Semana.com*. [On line] <http://www.semana.com/on-line/mano-bolsillo/105914-3.aspx>
- Montoya Serrano, Milena. (1998, 14 de septiembre). No es sólo un concepto. *eltiempo.com*. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-816767>
- Moon, Jeremy. (2004). Government as a driver of corporate social responsibility. *ICCSR Research Paper Series*, (20-2004), 6–7.
- Mullerat, Ramón. (2010). *International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of the 21st Century*. Kluwer Law International.
- Nel, Pjilip, & Westhuizen, Janis Van Der. (2004). *Democratizing Foreign Policy?: Lessons from South Africa*. Lexington Books.
- OCDE. (2002, 19 de febrero). LA OCDE publica documentos relacionados con las negociaciones AMI realizadas entre 1995 y 1998. Comunicado de Prensa OCDE. [On line] <http://www.oecd.org/dataoecd/1/3/2065369.pdf>
- OCDE. (2005). *OECD SME And Entrepreneurship Outlook 2005*. OECD Publishing.
- OCDE. (2011). *Lineas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. [On line] <http://www.oecd.org/dataoecd/43/29/48004323.pdf>
- OIT. (2001). Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social. Organización Internacional del Trabajo. [On line] <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/normativeinstrument/kd00121es.pdf>
- ONU. (1993). *Agenda 21: The United Nations Programme of Action from Rio*. Earth Summit. United Nations Publications. [On line] http://www.un.org/esa/dsd/agenda21_spanish/res_agenda21_30.shtml
- ONU. (2010). *Anuario De La Comision De Derecho Internacional 2003*. United Nations Publications.
- ONU DAES. (1974). *Multinational corporations in world development*. Praeger.

Osorio Valencia, Jose. É. (2006). *Gestión Financiera Empresarial: Contexto y Casos Colombianos*. Pontificia Universidad Javeriana.

Pacto Global. (2010, 28 de julio). “Las pymes son un elemento clave en la RSE.” Pacto Global Responsabilidad Social Empresarial en Chile. [On line]
<http://www.pactoglobal.cl/2010/%e2%80%9clas-pymes-son-un-elemento-clave-en-la-rse%e2%80%9d/>

Peinado-Vara, Estrella & Vives, Antonio. (2003). *La Responsabilidad Social de la Empresa como Instrumento de Competitividad*. Anales (p. 72). Presented at the Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa, Ciudad de Panama: Banco Interamericano de Desarrollo. [On line] <http://www.csramericas.org>

Peinado-Vara, Estrella, & Vives, Antonio. (2011). *la responsabilidad social de la empresa en américa latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. [On line]
<http://www.paot.org.mx/centro/ceidoc/archivos/pdf/36193698.pdf#page=67>

Portafolio. (2005, 1 de diciembre). *Nace la tercera leasing más grande de Latinoamérica Leasing Colombia y Suleasing*. Portafolio.com.co. [On line] http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-1847162

Portafolio. (2006a, 5 de enero). *Sucursal móvil, nueva estrategia de Bancolombia*. Portafolio.com.co. Retrieved [On line] http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-1876768
Portafolio. (2006b, 16 de junio). *Educación de calidad es el camino*. Portafolio.com.co. [On line] http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-2067925

Portafolio. (2006c, 27 de julio). *Dos bancos colombianos, entre los más éticos de A.L.* Portafolio.com.co. [On line] http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-2116536

Portafolio. (2006d, 15 de noviembre). *Banca universal, el plan del Grupo Bancolombia*. Portafolio.com.co. [On line] http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-2278837

Portafolio. (2006e, 18 de noviembre). *La responsabilidad social empieza en casa*. Portafolio.com.co. [On line] <http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-2283217>

Portafolio. (2009a, 16 de diciembre). *Bancolombia apela a emociones positivas, pese a ser una marca de emociones “serias.”* portafolio.co. [On line] <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-6800951>

Portafolio. (2009b, 27 de marzo). *Los beneficios de la virtud*. Portafolio.com.co. [On line] http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-3377158

Portafolio. (2012a, 15 de diciembre). *Bancolombia le apuesta a la cercanía*. Portafolio.com.co. [On line] http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-6625

Portafolio. (2012b, 14 de mayo). “Las inversiones deben resolver problemas sociales.” Portafolio.com.co. [On line] <http://www.portafolio.co/negocios/“las-inversiones-deben-resolver-problemas-sociales”>

Porter, Michael. E. (2008). *On Competition*. Harvard Business Press.

PNUMA, UICN, WWF, (1980): *Estrategia Mundial para la Conservación*. La conservación de los recursos vivos para el logro de un desarrollo sostenido.

Pufé, Iris. (2012). *Best Practices in Corporate Social Responsibility: A Cross-Industry Analysis - the Examples BMW, Deutsche Bank and Bayer*. GRIN Verlag.

Radaelli, Claudio. M. (2004). The diffusion of regulatory impact analysis–Best practice or lesson-drawing? *European Journal of Political Research*, 43(5), 723–747.

Revista Cambio. (2008, 26 de noviembre). Bancos: ¿los malos del paseo? Publicaciones Cambio S.A. [On line] http://www.cambio.com.co/economiacambio/804/ARTICULO-PRINTER_FRIENDLY-PRINTER_FRIENDLY_CAMBIO-4689463.html

Reyes Iturbide, Jorge. (2005). La responsabilidad social en las PYMES, ¿un concepto lejano o una realidad?. Universidad Anáhuac. Mexico [On line] http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/La_responsabilidad_social_en_las_PyMEs.pdf

Risse, Thomas, Ropp, Stepehn C., & Sikkink, Kathryn (1999). *The Power of human rights. International Norms and Domestic Change*, Cambridge. [On line] <http://catdir.loc.gov/catdir/samples/cam032/98042345.pdf>

Rueda G., Clara I. (2002, 12 de octubre). Hubo remezón en el citi. *eltiempo.com*. [On line] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1374410>

Sadler, Philip. (2001). *Management Consultancy: A Handbook for Best Practice*. Kogan Page Publishers.

Salvetti, Fernando, Barbara, Bertagni, & La Rosa, Michele. (2010). *Ethics & business. Sustainability, social responsibility and ethical instruments*. FrancoAngeli.

Sampson, Anthony. (1973). *New York Magazine (Vols. 1-17, Vol. 6)*. New York Media, LLC.

Schaltegger, Stefan, Bennett, Martin, & Burritt, Roger. (2006). *Sustainability Accounting And Reporting*. Springer.

Schimmelfennig, Frank. (2000). International socialization in the New Europe. *European Journal of International Relations*, 6(1), 109–139.

Schnaars, Steven. P. (2002). *Managing Imitation Strategies*. Simon and Schuster.

Segerlund, Lisbeth. (2010). *Making Corporate Social Responsibility a Global Concern: Norm Construction in a Globalizing World*. Ashgate Publishing, Ltd.

Selekman, Benjamin M. (1959). *A moral philosophy for management*. McGraw-Hill.

Semana. (1995, 23 de octubre). Sector Financiero. *Semana.com*. [On line] <http://www.semana.com/especiales/sector-financiero/44883-3.aspx>

Semana. (1999, 8 de noviembre). El pez grande. *Semana.com*. [On line] <http://www.semana.com/economia/pez-grande/37372-3.aspx>

Semana. (2010, 24 de abril). A las grandes ligas. *Semana.com*. [On line] <http://www.semana.com/especiales/grandes-ligas/137950-3.aspx>

Serrano Rodriguez, Javier. (2009). Microfinanzas e instituciones microfinancieras en Colombia (Series CEPAL No. 212). *Financiamiento del Desarrollo* (p. 96). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina. [On line] <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/2/36802/P36802.xml&xsl=/ues/tpl/p9f.xsl&base=/ues/tpl/to-p-bottom.xsl>

- Simmons, Beth A., Dobbin, Frank, & Garrett, Geoffrey. (2008). *The Global Diffusion of Markets and Democracy*. Cambridge University Press.
- Sinjela, Mpazi. (2007). *Human Rights and Intellectual Property Rights: Tensions and Convergences*. Martinus Nijhoff Publishers.
- Smale, Will. (2006, 1 de diciembre). Do firms really need a social policy? BBC. [On line]
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6102108.stm>
- Smith, Jackie G., Smith, Jackie, & Johnston, Hank. (2002). *Globalization and Resistance: Transnational Dimensions of Social Movements*. Rowman & Littlefield.
- Spero, Joan E., & Hart, Jeffrey A. (2009). *The Politics of International Economic Relations*. Cengage Learning.
- Steers, Richard M., & Nardon, Luciana. (2006). *Managing In The Global Economy*. M.E. Sharpe.
- Stewart, Sally, & Donleavy, Gabriel. (1995). *Whose Business Values? Some Asian and Cross-Cultural Perspectives*. Hong Kong University Press.
- Stigson, Björn. (2002). Corporate social responsibility: a new business paradigm. *Isuma: Canadian Journal of Policy Research*, 3(2).
- Suárez, Ramón M. (2001). *Construcción de Europa, Democracia y Globalización*. Univ Santiago de Compostela.
- Sunstein, Cass. R. (1997). Behavioral analysis of law. *The University of Chicago law review*, 64(4), 1175–1195.
- Superfinanciera. (2002). Quejas (Información Estadística No. 2001). Histórico Estadísticas de Quejas. Superintendencia Financiera de Colombia. [On line]
<http://www.superfinanciera.gov.co/ConsumidorFinanciero/Estadisticas/estadistica.htm>
- Superfinanciera. (2003). Quejas (Información Estadística No. 2002). Histórico Estadísticas de Quejas. Superintendencia Financiera de Colombia. [On line]
<http://www.superfinanciera.gov.co/ConsumidorFinanciero/Estadisticas/estadistica.htm>
- Superfinanciera. (2004). Quejas (Información Estadística No. 2003). Histórico Estadísticas de Quejas. Superintendencia Financiera de Colombia. [On line]
<http://www.superfinanciera.gov.co/ConsumidorFinanciero/Estadisticas/estadistica.htm>
- Superfinanciera. (2005). Quejas (Información Estadística No. 2004). Histórico Estadísticas de Quejas. Superintendencia Financiera de Colombia. [On line]
<http://www.superfinanciera.gov.co/ConsumidorFinanciero/Estadisticas/estadistica.htm>
- Superfinanciera. (2006). Quejas (Información Estadística No. 2005). Histórico Estadísticas de Quejas. Superintendencia Financiera de Colombia. [On line]
<http://www.superfinanciera.gov.co/ConsumidorFinanciero/Estadisticas/estadistica.htm>
- Superfinanciera. (2007). Quejas (Información Estadística No. 2006). Histórico Estadísticas de Quejas. Superintendencia Financiera de Colombia. [On line]
<http://www.superfinanciera.gov.co/ConsumidorFinanciero/Estadisticas/estadistica.htm>
- Superfinanciera. (2008). Quejas (Información Estadística No. 2007). Histórico Estadísticas de Quejas. Superintendencia Financiera de Colombia. [On line]
<http://www.superfinanciera.gov.co/ConsumidorFinanciero/Estadisticas/estadistica.htm>

- Superfinanciera. (2010). El Defensor del consumidor financiero. Bogota. [On line]
http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=quejas%20a%20la%20superfinanciera&source=web&cd=10&cad=rja&ved=0CG4QFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.defensorialg.com.co%2Fdynamic%2520content%2Fdefensorconsumidor.pps&ei=nVNBUJzke4ao9gSEroDoDg&usg=AFQjCNFX_zvfNr5ZP70JrIkjbKJrGWCnTg
- Teeple, Gary. (2010). Relations of Global Power: Neoliberal Order and Disorder. University of Toronto Press.
- The Economist. (2005, 20 de enero). The good company. The Economist. [On line]
<http://www.economist.com/node/3555212>
- The Economist. (2008a, 17 de enero). Going global. The Economist. [On line]
<http://www.economist.com/node/10491136>
- The Economist. (2008b, 17 de enero). Do it right. The Economist. [On line]
<http://www.economist.com/node/10491124>
- The Economist. (2009, 14 de mayo). Corporate social responsibility: A stress test for good intentions. The Economist. [On line] <http://www.economist.com/node/13648978>
- Turcotte, Heather. (2002). Slippery Security: National, International and Global Security Issues within Petroleum Production. Alternatives: Turkish Journal of International Relations, 1(4), 109.
- Utting, Peter. (2000). Business responsibility for sustainable development (Vol. 2). Ginebra: Instituto de Investigacion de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social. [On line]
http://se1.isn.ch/serviceengine/Files/ISN/38663/ipublicationdocument_singledocument/246D4751-AD65-4661-BF97-56BC9081F629/en/OP+002b.pdf
- Vidal, John. (1997). McLibel. MacMillan. 352.
- Visser, Wayne. (2011). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. John Wiley & Sons.
- Vogel, David. (2006). The Market for Virtue: The Potential And Limits of Corporate Social Responsibility. Brookings Institution Press.
- Walker, James W., & Thompson, Andrew. S. (2008). Critical Mass: The Emergence of Global Civil Society. Wilfrid Laurier Univ. Press.
- Walton, Clarence C. (1967). Corporate social responsibilities. Wadsworth Pub. Co.
- Wendt, Alexander. (1999). Social theory of international politics. Cambridge Univ Pr.
- Werther, William. B., & Chandler, David. (2010). Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. SAGE.
- White, Martha C. (2012, 28 de junio). The Credit Card Companies With the Most Consumer Complaints. Time. [On line] <http://moneyland.time.com/2012/06/28/the-credit-card-companies-with-the-most-consumer-complaints/>

ANEXO 1: RESUMEN MARCO JURÍDICO DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO

La RSE tiene una dimensión especial en el sector financiero que no está presente en otros sectores. El sector financiero, y el bancario en particular, son sectores en los que la ley se ha adelantado a la RSE en algunos aspectos. Un elemento característico de la RSE es su carácter voluntario, y por lo tanto, se puede considerar la regulación y supervisión de las entidades bancarias como una institucionalización normativa de los intereses de los clientes y la sociedad (Gallardo Olmedo, 2011). Por lo que, a continuación, se resume el marco jurídico del sector financiero colombiano.

La Constitución Política de Colombia (1991) consagra, en su artículo 335, que la actividad financiera, bursátil y aseguradora, en la medida en que implica el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos de captación, es una actividad de interés público que solamente puede ser ejercida con previa autorización del Estado, según lo establezca la ley, la cual regulará la forma de intervención del Gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito. También indica cómo se reparten las competencias entre las distintas autoridades que expiden normatividad para el ejercicio de esta actividad.

Dispone que el Congreso de la República tiene facultades para expedir leyes que regulen la actividad financiera, bursátil y aseguradora (art. 150, n. 19, lit. d). Una vez expedidas las correspondientes leyes, el Gobierno Nacional procede a la expedición de decretos (art. 335). Adicionalmente, el Gobierno Nacional ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las personas que desarrollan la actividad financiera (art. 189, n. 24) a través de la Superintendencia Financiera de Colombia³² (Superfinanciera), que expide normas de carácter general, contenidas en resoluciones y circulares, con el objeto de instruir a las entidades sobre cómo deben ejercer su actividad.

Por su parte, El Banco de la República ejercerá las funciones de banca central y sus funciones básicas incluyen regular la moneda, los cambios internacionales y el crédito y emitir la moneda legal (art. 371). Establece a la Junta Directiva del Banco de la República como la máxima autoridad monetaria, cambiaria y crediticia sujeta a las leyes que expide el Congreso (art. 150, n.22; art. 372). El Estado, por intermedio del Banco de la República, velará por el

³² Decreto 4327 de 2005. Por el cual se fusiona la Superintendencia Bancaria de Colombia en la Superintendencia de Valores y se denomina la Superintendencia Financiera de Colombia

mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda (art. 373). En síntesis, la normatividad aplicable al sector financiero es jerárquica.

Resumiendo, en primer lugar, la Constitución Política de Colombia; en segundo lugar, las leyes expedidas por el Congreso de la República, las leyes, las resoluciones y cartas circulares que expide el Banco de la República en desarrollo de sus funciones, y los decretos con fuerza de ley que expide el Gobierno con base en facultades extraordinarias, como el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. En el siguiente nivel se encuentran los decretos reglamentarios que expide el Gobierno en desarrollo de las leyes. Finalmente, las circulares y resoluciones que expide la Superfinanciera en ejercicio de su actividad de inspección y vigilancia.³³

A finales de los años 80 y principios de los 90, se llevó a cabo la fase más importante de la liberalización financiera. La ley 45 de 1990 estableció el esquema de matrices y filiales, la libertad de entrada y salida de los mercados, redefinió la estructura del sector y de sus servicios, reguló los flujos de información, y autorizó la participación de los establecimientos de crédito en la propiedad de entidades orientadas a la gestión de portafolios, actividades fiduciarias, administración de pensiones y cesantías, y la venta de seguros y corretaje (Arango, 2006).

Adicionalmente, establece la obligatoriedad y funciones de la revisoría fiscal de todas las sociedades comerciales³⁴. El revisor fiscal cumplirá las funciones previstas en los artículos 203 a 217 del Código de Comercio. A su turno la Ley 222 de 1995, que reformó el Libro II del Código de Comercio, precisó que el representante legal y el contador público son

³³ Asobancaria - Normatividad Aplicable

http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/juridico_legal/marco_juridico_del_sector_financiero_colombiano/normatividad_aplicable

³⁴ El artículo 203 del Código de Comercio, establece que deberán tener revisor fiscal las sociedades por acciones, las compañías extranjeras y las sociedades en las que, por ley o por estatutos, la administración no corresponda a todos los socios, cuando así lo disponga cualquier número de socios excluidos de la administración que representa no menos del veinte por ciento del capital. En adición a lo anterior, el párrafo segundo del artículo 13 de la Ley 43 de 1990, previó que también estarán obligadas a tener revisor fiscal todas las sociedades comerciales, de cualquier naturaleza, cuyos activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a cinco mil salarios mínimos y/o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos, lo que se hace extensivo al caso de las SAS creadas al amparo de la Ley 1258 de 2008. <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=45&id=31458>

responsables de preparar los estados financieros y de certificarlos.³⁵ Otro aporte de la ley 45, fue la autorización al Ejecutivo para expedir el primer Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el cual estaba contenido en el Decreto Ley 1730 de 1991.

Por otra parte, la liberalización financiera fue reforzada con normas que reglamentaron la apertura de capitales. La regulación cambiaria contenida en la ley 9 de 1991, modificó radicalmente el régimen que venía rigiendo, al establecer las bases de un mercado libre de divisas y la flexibilización de las operaciones cambiarias, y el Banco de la República reglamentó la materia con la expedición de las resoluciones 57 y 21 que son la base de la actual legislación (Arango, 2006). La estructura institucional del país se vio fortalecida con la ley 31 de 1992 en desarrollo de preceptos Constitucionales de 1991.

Por su parte, la ley 35 de 1993 aprobó la ampliación de las operaciones de los diferentes intermediarios, facilitó la liberación de plazos y tasas de interés (Arango, 2006). Mediante esta ley se reguló la intervención, inspección, vigilancia y control del Estado. Igualmente, se estableció el procedimiento de venta de acciones del Estado en instituciones financieras y entidades aseguradoras. Para la actualización de la normatividad financiera, se expidió el Decreto 663 de 1993, actual Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, un cuerpo normativo que integra toda la legislación aplicable al sector financiero.³⁶

De acuerdo al Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (1993) el sistema financiero y asegurador está conformado por establecimientos de crédito, sociedades de servicios financieros, sociedades de capitalización, entidades aseguradoras e intermediarios de seguros y reaseguros. Establece que los establecimientos de crédito consisten de cinco clases de instituciones financieras, entre ellas están los establecimientos bancarios, a los que define como comerciales u hipotecarios, que tienen como función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.

³⁵ Toda sociedad debe tener un contador, quien además de llevar la contabilidad en forma adecuada, es el encargado junto con el representante legal de preparar los estados financieros para que se pongan a disposición de la asamblea general de accionistas o juntas de socios y de los terceros que los requieran, conforme a las normas legales. Oficio 220-066259 del 23 de mayo de 2011 <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=45&id=31458>

³⁶ Asobancaria - Principales Leyes Aplicables http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/juridico_legal/marco_juridico_del_sector_financiero_colombiano/principales_leyes_aplicables/principales_leyes_aplicables_1

En 1998 se creó el impuesto del 2x1.000 a las transacciones financieras, el cual se incrementó a 3x1.000 en 2001 y a 4x1.000 en 2003. Posteriormente, la ley 510 de 1999, reforzó los temas de regulación y supervisión, estableció normas claras para la entrada y salida de las entidades, estableció exigencias precisas para la consolidación y los riesgos que asume el sistema (Arango, 2006). Esta ley ha sido modificada y parcialmente derogada por las Leyes 676 de 2001, 964 de 2005 y por el artículo 54 del Decreto 775 de 2005.

En 1999 se promulgó la ley 546 del sistema de vivienda. Indicó que las Corporaciones de Ahorro y Vivienda (CAV) debían convertirse en bancos comerciales (Arango, 2006). Modificó la estructura de la financiación de vivienda al introducir la denominada Unidad de Valor Real Constante (UVR), que permite ajustar el valor de los créditos en el tiempo de acuerdo con el costo de vida del país (Índice de Precios al Consumidor, IPC). Otros aportes son la innovación en el crédito hipotecario y el impulso al desarrollo de garantías estatales para los créditos de vivienda de interés social.³⁷

Por otra parte, la Superfinanciera expidió las normas de supervisión y control encaminadas a enfrentar la apertura de capitales y a controlar el efecto en los riesgos de la globalización, basadas en las recomendaciones de Basilea (Arango, 2006), un conjunto integral de reformas elaborado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (Comité) para fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario.³⁸ La Circular Externa 11 y la Carta Circular 31 de marzo 5 de 2002³⁹ modificaron los principios de gestión del riesgo de crédito en Colombia.

Adicionalmente, la Circular Externa 100 de 1995 obliga a las entidades del sistema financiero a valorar sus inversiones a precios de mercado. El Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL), llega en 1996 reglamentada por la Superfinanciera en la Resolución No. 001 y exige a todas las instituciones financieras a medir, evaluar, controlar y reportar el nivel de exposición a los riesgos de liquidez, tasa de interés y tasa de cambio. También se hace obligatoria la necesidad de contabilizar las provisiones o protecciones que se consideren convenientes como resultado de esta evaluación.⁴⁰

³⁷ Asobancaria - Principales Leyes Aplicables

http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/juridico_legal/marco_juridico_del_sector_financiero_colombiano/principales_leyes_aplicables/principales_leyes_aplicables_2

³⁸ Bank for International Settlements, <http://www.bis.org/bcbs/about.htm>

³⁹ Bermudez Salgar, Jorge, El SARC: Un Cambio Cultural, julio de 2003, <http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/80web/archivos/JorgeBermudez.pdf>

⁴⁰ Circular externa 100 de 1995, capítulo 6

Por su lado, la Ley 795 de 2003 fortaleció el esquema institucional. En este sentido, se reglamentó la exclusión de activos y pasivos, el desmonte progresivo de una entidad, los capitales mínimos, se reforzó el esquema de defensa del consumidor, las normas sobre transparencia de la información, el defensor del cliente⁴¹ y las quejas, además de refinar el régimen sancionatorio administrado por la Superfinanciera. Adicionalmente, se estableció formalmente el Comité de Coordinación para el Seguimiento al Sector Financiero, que se encarga de compartir oficialmente la información microeconómica y macroeconómica del sector financiero para su buen funcionamiento y control (Arango, 2006).

En el país se creó la Ley 964 de 2005, la cual regula las prácticas de gobierno corporativo de las empresas que cotizan en bolsa y de las que utilizan instrumentos financieros de terceros como los bonos; nació inspirada en la ley americana Sarbanes Oxley, creada en 2002 para proteger y monitorizar a las empresas que cotizan en bolsa de valores (Gomez, 2012). El objetivo de la ley, conocida como del mercado de valores, es regular la intervención del Estado en las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados de público que se efectúen mediante valores.

Para terminar, la Ley 1328 de 2009 introdujo el régimen de protección al consumidor financiero, en el cual se incluyeron los siguientes temas, entre otros: derechos y obligaciones, Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), suministro de información al consumidor y cláusulas y prácticas abusivas. Acerca de la Superfinanciera, estableció como criterios para el ejercicio de la supervisión los principios de materialidad y de acceso a la información para la protección de la estabilidad y confianza en el sistema financiero, y le otorgó facultades para el ejercicio de una supervisión comprensiva consolidada.

Sobre la estructura del sistema financiero, autorizó a los establecimientos de crédito la realización de dos nuevas operaciones (otorgar crédito para adquirir el control de otras sociedades o asociaciones y realizar operaciones de leasing y arrendamiento sin opción de

<http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/NormasyReglamentaciones/cir100.htm> y
<http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/normatividad.htm>

⁴¹ La institucionalización de la Defensoría del Cliente Financiero en Colombia no es de origen legal, sino el producto de un Acuerdo Interbancario adoptado por la Junta Directiva de la Asobancaria en la sesión ordinaria celebrada el 23 de marzo de 1995. El primer acercamiento legal de la figura se hizo en la Ley 446 de 1998, modificada por los artículos 51 y 52 de la Ley 510 de 1999. El segundo acercamiento fue efectuado por la Ley 640 de 2001 (Ley de Conciliación). Finalmente mediante la Ley 795 de 2003 se consagró su existencia. Concepto 2009093439-002 del 18 de febrero de 2010, <http://www.superfinanciera.gov.co/ConsumidorFinanciero/defensor.htm>

compra) y clasificó como sociedades de servicios financieros a las antiguas casas de cambio, les cambió su denominación legal por “sociedades de intermediación cambiaria y de servicios financieros especiales” y les autorizó la realización de nuevas operaciones, entre las que se destaca la de ser corresponsales no bancarios.

El papel de la institucionalidad incide en el transcurrir de la economía. Por eso, una buena regulación ayuda a que la economía fluya y un exceso de intervención puede bloquear su crecimiento (Gallo Machado, 2011). El sistema bancario colombiano está implementando una regulación que replica lo que se ha realizado a nivel internacional. En este contexto, los bancos más grandes en Colombia juegan en el mismo escenario que otros importantes bancos a nivel internacional. De forma tal, que al cumplir con las mismas reglas, los bancos colombianos fomentan y construyen una reputación atractiva para inversionistas internacionales (Dinero, 2012a).