

LA CONSTRUCCIÓN Y EL ENTENDIMIENTO DEL “OTRO” DESDE LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN BANCOLOMBIA:  
DISCURSOS, PROGRAMAS, METODOLOGÍAS DE IMPACTO E INTERVENCIÓN

DIANA SOFÍA ZULUAGA DUQUE

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGÍA  
MEDELLÍN ANTIOQUIA

2018

LA CONSTRUCCIÓN Y EL ENTENDIMIENTO DEL “OTRO” DESDE LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN BANCOLOMBIA:  
DISCURSOS, PROGRAMAS, METODOLOGÍAS DE IMPACTO E INTERVENCIÓN

DIANA SOFÍA ZULUAGA DUQUE

Trabajo de grado para optar por el título de:

Magister en antropología

Asesor:

Robert VH Dover

PHD Folklore

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGÍA  
MEDELLÍN ANTIOQUIA

2018

## Contenido

	Pág.
Resumen	7
Abstrac	8
Introducción	9
1. Las empresas un “otro” posible para la antropología	13
1.1. Las lógicas empresariales	13
1.2. La antropología en la empresa	19
1.3. La empresa como actor social	21
1.4. Experiencia de campo	26
1.5. Consideraciones éticas	33
2. Contextos: de lo global a lo particular	35
2.1. Globalización	42
2.2. La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa	46
2.3. Bancolombia y la Fundación Bancolombia	52
3. La RSE como un modo de relacionamiento	60
3.1. El don desde la empresa: un ejercicio de RSE	65
3.2. El desarrollo como el fin de la RSE	70
3.3. Modos de relacionamiento institucionales	75
3.3.1 Relación Estado – Empresa.	77
3.3.1.1 Marco Regulatorio para Colombia.	78
3.3.1.2 Beneficios tributarios.	80
3.3.1.3 Organizaciones solidarias.	81
3.3.2 Relación Empresa – Empresa.	85
3.3.3 Pacto Global UN.	86
3.3.3.1 ISO 26.000.	91
3.3.3.2 Índice de Sostenibilidad Dow Jones.	93
3.4. Modos de Relacionamiento mediados y operativos	99
3.4.1 La inversión social de Bancolombia.	104
3.4.2 Operadores y Proveedores.	108

3.4.3	Programas de la Fundación Bancolombia.	113
3.4.3.1	Primera Infancia.	121
3.4.3.2	Educación.	124
3.4.3.3	Emprendimiento.	128
3.4.3.4	Convivencia.	130
3.4.3.5	Voluntariado.	131
4.	Del “otro” construido a los “otros” construidos y que surgen	136
4.1.	El “otro” como beneficiario	139
4.2.	. El “otro” como empresas pares	141
4.3.	El “otro” como operador o proveedor	143
4.4.	El estado como “otro”:	144
4.5.	El “otro” como inversionista:	145
4.6.	El “otro” como cliente	146
4.7.	El “otro” y el sí mismo Bancolombia	147
5.	Conclusiones	149
	Referencias	157
	Anexos	162

## Lista de imágenes

	Pág.
Imagen 1. Creciendo juntos. Fuente Presentación corporativa grupo Bancolombia	53
Imagen 2. Fundación Bancolombia. Fuente presentación corporativa Grupo NBancolombia	56
Imagen 3. Principios de pacto global. Fuente revista científica Diakaion Unisabana	88

**Lista de anexos**

	Pág.
Anexo 1. Adhesiones, protocolos y pactos	162
Anexo 2. Elementos del estatuto tributario	164
Anexo 3. Modelo de sostenibilidad del Grupo Bancolombia	171
Anexo 4. Matriz de fundaciones empresariales	172
Anexo 5. Matriz de programas de la Fundación Bancolombia	181
Anexo 6. Matriz de programas de la Fundación Bancolombia	183
Anexo 7. Nota de la Sala de Prensa del Grupo Bancolombia relacionada con el programa de atención al a primera infancia: Transiciones exitosas.	186

## Resumen

La presente investigación busca identificar a los “otros” que surge de las relaciones entre la empresa a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en este caso de Bancolombia, con los receptores o beneficiarios de los programas RSE. Ya que las empresas no han sido un objeto predilecto de estudio en la antropología, el estudio sitúa a la empresa como un “otro” posible para la antropología, proponiendo un análisis desde el don y las reflexiones que la antropología ha hecho al concepto de desarrollo. Esto permite observar que la RSE es una forma de relacionamiento con múltiples actores, y esta varía de acuerdo a los actores con los que se interactúa. Este análisis permite identificar unos “otros” que surgen de dicha relaciones y que se tejen desde discursos, programas y metodologías de intervención propuestas bajo la concepción de RSE. Finalmente se puede decir que esta investigación propone puntos de encuentro entre la antropología y las empresas, que si bien se ven distantes, no solo desde su naturaleza, sino también desde la aplicación y la academia, pueden conversar y deberían hacerlo.

Palabras claves: Antropología de las empresas, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el don, desarrollo, relaciones de poder, empresa, otredad, Bancolombia.

### **Abstrac**

The present research seeks to identify the “others” that appear and arise from the relationship between a company throughout its Corporate Social Responsibility (CSR), in this case Bancolombia, and the receivers o beneficiaries of those programs. Since companies have not been a preferred object of study in anthropology, this study places companies as a possible “other” to anthropology. In order to do it, this research proposes an analysis using typical anthropological concepts like “the gift” and development. Thus, it is possible to observe the CSR as a relationship where we can identify different actors and different types of relationships. This analysis makes it possible to identify the “others” that emerge from those particular relationships and that are woven, interlinked from discourses, programs and methodologies of intervention proposed under the conception of CSR. Finally, we may say that this study propose two meeting points between anthropology and companies, although this two matters seem to be distant, not only from their nature, but also from their application and scientific body, we consider they can converse and find mutual viewpoints.

Keywords: Antropology of organizations, Corporate Social Responsibility (CSR), the gift, Development, power relationship, Company, otherness, Bancolombia



## Introducción

La idea inicial para el proyecto de investigación, con el cual me presenté a realizar la maestría, pretendía ubicar y entender la empresa como un actor social, tratando de buscar: lugares otros, contextos otros, para la reflexión antropológica. Al ser algo tan amplio, empecé a indagar por los trabajadores, las personas en las empresas; pero resultaba problemático por el rastreo de las relaciones: institución/empresa con personas/sujetos/individuos. Por ese motivo las ideas empiezan a migrar entonces a una pregunta por la llamada cultura organizacional, indagando por la subjetividad (individuos trabajadores) y la colectividad (empresa) que se producía alrededor de las actividades laborales de las personas para las instituciones. Sin embargo, tras este caminar, sintiendo y pensando que estas preguntas, sin bien interesantes, no parecían tener un “compromiso” social claro, decido enfocar la mirada en las fundaciones empresariales, y centrarme en una en particular: la Fundación Bancolombia. La idea era hacer una pregunta más antropológica, entonces ¿qué más antropológico que la pregunta por el “otro”?

A este punto me di a la tarea de rastrear qué se ha dicho de la responsabilidad social de las empresas en el mundo y principalmente en la antropología, encontrando al final que si bien es mucho el material que existe al respecto, este proviene de otras áreas del conocimiento y las referencias antropológicas al respecto fueron muy limitadas, y son analizadas principalmente desde los impactos de las acciones y desde la constitución misma de este ejercicio de responsabilidad desde las empresas.

Así pues, esta investigación busca caracterizar e identificar al “otro” que surge de la relación entre la Fundación Bancolombia y los receptores de los programas de esta fundación; sin embargo en el camino se encontraron muchos “otros”. Para esto se plantearon cuatro

capítulos cruzados por tres elementos principales: los discursos, las estrategias o metodologías y los “otros”. Estos enmarcados en la teoría del don propuesta por Marcel Mauss y desde la lectura crítica que Arturo Escobar realiza al desarrollo.

El primer capítulo hace énfasis en lo metodológico, ya que la presente investigación está marcada por la selección de su objeto de estudio. Por eso se buscará poner en contexto al lector, abriendo la posibilidad de que la empresa sea concebida como objeto de estudio de la antropología y situándola como un actor social que cobra más fuerza con la economía y la política actual. Adicionalmente se hará especial énfasis en la antropología y la pregunta antropológica, y cómo esta es pertinente a las empresas como un actor social más y como constructoras de modelos de seres humanos.

En el segundo capítulo nos ubicaremos en un escenario y prácticas cotidianas de Responsabilidad Social Empresarial, dando un contexto de lo que es Bancolombia y la Fundación Bancolombia, no sin antes mostrar cómo esas prácticas, que pueden parecer muy cotidianas, se enmarcan en un contexto más amplio que es la globalización, el cual, ha transformando no solo la forma en que vemos al mundo sino a las empresas y sus prácticas sociales en este. Para lograr esto se parte de una experiencia etnográfica localizada que plantea preguntas que se abordan, por un lado, ubicando a la empresa como un actor social que al mismo tiempo busca vincularse, a su manera, con la sociedad y, adicionalmente, desde las discusiones conceptuales y dando contexto sobre la globalización y su impacto en las prácticas económico y por consiguiente en las empresas y en la RSE. Ese escenario permite empezar a hablar de la RSE como una práctica específica de las empresas que se caracteriza por ser voluntaria y ambigua.

El tercer capítulo hace referencia a la Responsabilidad Social Empresarial como una forma de relacionamiento que cambia de acuerdo a los actores con los que se interactúa. Para

esto se observa la responsabilidad social de las empresas como un ejercicio comparable con el don desde el entendimiento que Mauss tiene de este, pero con ciertos matices que lo diferencian por el contexto en que este se da. Además se hará referencia al desarrollo como el discurso y la estrategia que consolida la responsabilidad social y que plasma un modelo particular de ser humano. Para entender mejor las diferencias relacionales que hay tras esas prácticas de responsabilidad de la empresa se hará referencia, por una parte, a unos modos de relacionamiento institucionales, en los que participan e interactúan organizaciones o empresas delimitadas y de alguna manera similar. Por otro lado, repasaremos unas prácticas de relacionamiento mediadas y más lejanas, poco definidas, donde las empresas pretenden encontrar un camino para hacer y actuar, en el ámbito social, bajo una interpretación propia, de manera voluntaria y bajo una metodología específica.

El cuarto, y último capítulo, partirá de los elementos descritos y analizados en los capítulos anteriores para caracterizar los “otros” que se construyen a partir de ese escenario global, empresarial, discursivo, relacional y estratégico que propone la empresa. Entre esos otros que serán caracterizados están: La empresa misma, los beneficiarios, otras empresas, inversionistas, entre otros. Esta caracterización permite identificar los muchos otros que surgen de estas prácticas de responsabilidad de las empresas y como se construyen o se modelan a partir de unos paradigmas capitalistas, economizados y estandarizados. La antropología entonces, aparece en este capítulo como esa pregunta por el otro y mostrando la manera como la empresa construye a los otros mientras se construye a sí misma.

La presente investigación se desarrolló durante el 2016 y comprendió un marco global de lo que es la responsabilidad social y acciones concretas que realizó la Fundación Bancolombia durante el 2015 y 2016, cuando aún tenía una filosofía institucional enfocada en una visión que

llamaron en su momento humanista. Durante el proceso de análisis y escritura de este trabajo se empezaron a tejer ciertos cambios en la estrategia de la organización y en el enfoque mismo de la Fundación, esos elementos no fueron tenidos en cuenta en esta investigación ya que fueron posteriores al campo, de igual manera no afecta la misma.

Finalmente, vale la pena resaltar que esta no es una investigación netamente antropológica o netamente empresarial, más bien es una investigación que propone puntos de encuentro entre estas dos disciplinas, que si bien se ven distantes, no solo desde su naturaleza, sino también desde la aplicación y la academia, pueden conversar y deberían hacerlo.

## **1. Las empresas un “otro” posible para la antropología**

### **1.1. Las lógicas empresariales**

Llevo ya varios años trabajando como antropóloga en una empresa, campo que no es el más común para esta ciencia social, y si bien desde lo práctico he encontrado muchos elementos útiles de aplicación para el contexto en el cual trabajo, siempre ha existido un deseo de profundizar y continuar explorando el amplio mundo que nos abre la antropología, incluso en relación con las empresas.

Es precisamente eso, lo que busca este trabajo: caracterizar los otros que surgen de las relaciones entre la Fundación Bancolombia a partir de sus programas, metodologías y discursos de responsabilidad social empresarial y sus grupos de interés, entendidos como los beneficiarios con los que la fundación se relaciona; sin embargo, antes de iniciar haciendo referencia a los hallazgos de la investigación como tal y a los resultados de la experiencia investigativa, resulta importante hablar del componente metodológico de la misma, ya que esta ha estado marcada por la “novedad” en la selección del objeto de estudio. Las particularidades de la investigación empiezan por allí.

La empresa no ha sido precisamente un objeto de estudio “típico”, predilecto o recurrente en la antropología, y la presente investigación representa no solo un ejemplo de cómo podrían comenzar a dialogar o encontrarse estas, sino también un llamado a la antropología a observar a la empresa como un objeto de estudio no solo válido, sino también pertinente, y en ese sentido un “otro” posible, sobre todo en la actualidad.

Para lograrlo, el presente capítulo empezará presentando la antropología como una ciencia social autoreflexiva, amplia y de gran pertinencia en el presente. Posteriormente se abordarán discusiones alrededor de la investigación académica y la investigación aplicada,

principalmente en el contexto de país, con lo que se da razón de cómo la antropología viene abriéndose camino en la empresa. Para continuar se ubicará a la empresa como un actor social relevante en la actualidad y en ese sentido otro posible para la antropología y una vez abordados estos temas, se hará referencia a la experiencia general de esta investigación con los aspectos metodológicos que atañen a la misma.

No es un secreto que la antropología ha sido históricamente reconocida como una disciplina de lo exótico, lo folclórico y en ocasiones hasta del pasado. Sin embargo, cada vez logramos entender que el horizonte antropológico es tal vez tan amplio como lo queramos imaginar, y de esta manera la antropología ha dejado de estudiar solo contextos exóticos y ha profundizado en su interés por la otredad yendo más allá de las apariencias físicas diferenciadoras o rituales “exóticos”, incluso hasta llegar a desarrollar reflexiones sobre nuestros propios entornos cotidianos. Su alcance va hasta donde estemos involucradas las personas y en ese sentido la etnografía, como elemento característico y diferenciador de esta ciencia social, es cada vez más poderosa para acercarse a ese sin número de “realidades sociales” con el fin de describirlas, buscando un poco su comprensión y resolviendo inquietudes que desde otras disciplinas del saber no se lograría de la misma manera.

Si bien los tiempos van cambiando y a nivel mundial es cada vez más frecuente encontrar la antropología en elementos supremamente cotidianos y modernos, en ocasiones, a los mismos antropólogos, nos cuesta salir de lo tradicional y nos sentimos cohibidos para abordar interrogantes actuales y determinantes socialmente. Dentro de esos elementos relegados por la antropología se encuentra la empresa; como disciplina nos hemos distanciado de esta, o sí hemos estado cerca, ha sido más desde la oposición y desde la crítica a su supuesta acción hegemónica y

colonial, creyendo conocer las empresas pero quizá, desconociéndolas realmente. Y en ese punto ya hay un gran reto, no solo para esta investigación, sino también para la antropología misma.

Una de las formas en que la antropología y la empresa se han acercado ha sido a través de lo que se ha conocido como la investigación aplicada. Pero la investigación aplicada y la investigación académica no necesariamente se han entendido. Como bien lo recoge Rodríguez (2012), para el caso colombiano, “...persiste una tensión entre la investigación aplicada y la académica cuyo origen radica en un aparente desencuentro.” (Rodríguez, 2012: 224). Este desencuentro argumenta, sin el suficiente debate, que la investigación aplicada no se ha interesado por realizar debates científicos y en ese sentido parece perder rigurosidad y validez ante la investigación académica.

.. Muchas veces la perspectiva crítica de la investigación académica ha considerado a la aplicada como poco rigurosa y sin sustento teórico-metodológico (Fals Borda, 1998: 100); y por su parte, los profesionales de las ciencias sociales involucrados en el mundo de la intervención, han estado poco interesados en entrar a la discusión o en someter sus aportes a debates científicos. (Rodríguez, 2012: 224).

Sin embargo este debate no ha sido lo suficientemente profundo y nos quedamos cortos en esta discusión, lo que incluso ha impedido que se desarrollen argumentos ricos y con una profundidad que lo amerita la intervención social y la investigación social aplicada, como sí ha pasado alrededor de las investigaciones académicas que se desarrollan alrededor de otros temas más “naturales” para la antropología como los son el género, la música, la violencia, la religión, el parentesco, etc.

Los cambios que se han generado en la antropología en los últimos años, y las dinámicas modernas, han permitido que vaya más allá de lo exótico y plantean la necesidad de un diálogo entre la academia y la aplicación que no parece sencillo por la manera como se ha aborda:

Como punto de partida podemos decir que las ciencias sociales —y la antropología no es una excepción—, tienden hoy a situarse en los dos posibles campos de la investigación: la aplicada y la académica. Mientras la académica está determinada por una ambición comprensiva; la aplicada busca dar un paso más allá, incitando procesos transformadores. Pero entre estas dos posturas diferenciadas surgen multiplicidad de categorías intermedias, como pueden ser, la investigación fundamental estratégica (Lammerink y Wolffers, 1998), la antropología y sociología pública (Borofsky, 2004; Burawoy, 2005), o la investigación implicada (Fassin, 1998). Es en el corazón del surgimiento de estas categorías intermedias, donde residiría la ausencia de consenso y claridad sobre la supuesta existencia de campos diferenciados de la investigación social (Rodríguez, 2012: 225).

No obstante, el tratar de categorizarlas y además con palabras con gran carga semántica, dificulta aún más su entendimiento y agudiza la confusión que existe al respecto, sobre todo desde el lado de las ciencias aplicadas y de la empresa misma. A pesar de esto cada vez se entiende más esa necesidad y se trata de combinar con mayor frecuencia la aplicación y la academia, aunque esa separación nos ha mantenido al margen de las discusiones y las dinámicas empresariales, ya que estas últimas por naturaleza son prácticas, interventoras y su función radica en el gestionar y generar cambios con fines específicos, frente a lo cual el conocimiento producido académicamente parece ser complejo y distanciarse de lo práctico y en ocasiones de lo real.



No podemos olvidar que una de las tareas de la investigación es producir conocimiento, y el conocimiento es conocimiento, independientemente si es producido por medios académicos o aplicados, tal vez el mayor reto está en difundir el conocimiento y hacerlo accesible a la población en general. Por eso, este ejercicio investigativo es de alguna manera un acercamiento a estos dos mundos. Esto es, posicionada en un objeto de estudio básicamente práctico y desde el saber que se mueve y se produce en él, se busca levantar un conocimiento social académico e investigativo acortando así las brechas y dicotomías con que se lee la realidad como caras opuestas en lugar de visiones diferenciales dentro de la diversidad del saber.

En nuestro país el distanciamiento entre la investigación aplicada y la investigación académica, la antropología y la empresa, no se ha ido cerrando al mismo ritmo que se ha ido cerrando en el mundo. Y es que las dificultades se dan desde la misma evolución de la disciplina antropológica en el país<sup>1</sup>, marcada en una época donde desde la academia incluso se criticaba a la antropología aplicada del indigenismo estatal (Correa, 2006: 21). Una vez superados estos debates, y en los 90, tras el compromiso que adquirió la disciplina misma con indígenas — negros sobre todo—, pero también campesinos, pobres, mujeres, etc., la antropología salió fortalecida (Rodríguez 2012). Sin embargo hoy, ya en el siglo XXI, ese llamado se extiende y amplía, no precisamente porque estén resueltos los temas que tienen que ver con indígenas, negros, campesinos, pobres, mujeres, etc., sino porque se entiende cada vez más que el horizonte de la antropología es el ser humano mismo y en ese sentido es inmensamente amplio y las empresas empiezan a ser contempladas como una posibilidad, al aparecer como actor social fundamental en la actualidad.

---

<sup>1</sup> Para profundizar en el tema se puede consultar a Uribe y Restrepo (2000) Jimeno (2007) y Rodríguez (2012), esta última aborda precisamente esa discusión entre la investigación aplicada y la académica en Colombia.

La brecha entre la investigación aplicada y la académica, y entre la antropología y la empresa, debe continuar cerrándose; como se mencionó, esta investigación es una forma de intentarlo, pero existen muchas maneras de hacerlo. Para esto Rodríguez propone:

“...nuestra contribución al debate es reconocerle a la investigación aplicada su estatus de investigación social, resaltando la capacidad reflexiva de estos profesionales egresados de los pregrados de Antropología, adquirida a través de su formación en investigación.” (Rodríguez, 2012: 228).

Esto, conjuntamente con el reconocimiento de la capacidad que tiene la antropología, no solo por su capacidad reflexiva, sino también por la manera en que se acerca a los diferentes contextos sociales, a través de la etnografía, permite encontrar aún más la pertinencia de esta en la investigación aplicada, ya que cuenta con todos los elementos para acompañar e ir evaluando el desempeño de los mismos.

Cabe anotar, que dentro de este debate se inscribe la actual apuesta investigativa, sin embargo no se continúa profundizando en él, porque no es el objetivo de la investigación, pero vale la pena evidenciar que :

La antropología aplicada al desarrollo es la que han privilegiado autores, como Arturo Escobar (1996), quienes, por medio de un análisis riguroso de las prácticas y los discursos del desarrollo, han mostrado las estructuras de dominación que subyacen a las intervenciones. (Rodríguez, 2012: 230).

Y en tal sentido este ejercicio representa hacer investigación académica en un contexto que ha sido considerado solo aplicado y por ello se profundiza a continuación en el quehacer de la antropología en la empresa.

## **1.2. La antropología en la empresa**

Una vez nos damos cuenta que es cada vez menos extraño hablar de antropología por fuera de contextos “exóticos” y aislados; y vemos la posibilidad de llevar sus aportes, reflexiones y maneras de ver y entender el mundo a contextos organizacionales, resulta entonces menos extraño observar a las empresas a partir de las relaciones entre las personas que laboran en su interior, a partir de relaciones que entablan con su entorno y ubicarlas más allá del plano económico para mirarlas desde lo social.

Esto abre caminos más allá de lo formal, que es lo que proponen las organizaciones de manera oficial, y nos invita a mirar esos elementos que se salen de lo oficial, que son cotidianos y que surgen a partir de las interacciones cotidianas, Helen Schwartzman (1993) en su libro *Ethnography in Organizations* hace referencia a este punto de la siguiente manera: “...These organizations are “formal” in the sense of having explicit tasks to accomplish and “informal” in the sense of the way members continually negotiate with one another in the interpretation and carrying out of such tasks...” (Schwartzman, 1993: vii). Sin embargo la presente investigación no busca justificar o no la antropología y la etnografía en contexto empresariales, sino más bien presentar caminos y retos que pueden conducir a desarrollar este ejercicio en organizaciones empresariales.

Y es que el trabajo en las organizaciones ha ido evolucionado con el tiempo, tanto de acuerdo a los cambios de esta ciencia social como a partir de las necesidades internas de las empresas, las cuales han estado asociadas en sus inicios a la productividad y lo que en las empresas llaman la “cultura organizacional”, para luego empezar a preocuparse también por el mercado y su relación con la sociedad.

Los principales registros académicos que se tienen de la aplicación del método antropológico de la etnografía en estos contextos están asociados al caso Hawthorne. La compañía de ingeniería eléctrica en la cual se desarrolló el estudio: “...was interested in understanding relationships between fatigue and monotony and job satisfaction and dissatisfaction.” (Schwartzman, 1993: 5). Los indicadores de productividad y la satisfacción en el trabajo eran las problemáticas centrales en la planta de trabajo. Con el fin de mejorar los indicadores se decide realizar unos estudios experimentales basados en la observación. No solo se hace uso de la etnografía para desarrollar los experimentos, sino que también en el análisis se introducen conceptos antropológicos como la idea de Sistema Social, propuesta por Radcliffe-Brown:

The informal system contrasted with the company’s formal system of rules and incentives which was designed to make it to the worker’s advantage to strive continually to increase output. Company records showed instead that most workers maintained ‘straight line’ output curves. (Wright, 1994: 7).

Este ejemplo histórico ilustra cómo la antropología se ha usado para estudiar aspectos relacionados con el aumento de productividad laboral dadas unas condiciones específicas, en una empresa.

Uno de los elementos que favoreció que la antropología fuera involucrada en este tipo de investigaciones, fue la posibilidad de la experimentación, de estar evaluando durante la práctica, de poner a prueba hipótesis y testear posibilidades. Las empresas, al ser organizaciones preconcebidas y diseñadas para unos fines (que son muchas veces económicos), nos permiten cierta maniobrabilidad artificial. En ocasiones, esta característica de las empresas puede permitir hacer, de la antropología a través del ejercicio etnográfico, una actividad experimental,

convirtiendo las empresas en unos pequeños laboratorios “sociales” que permiten explorar, de manera controlada, diversas opciones para la solución de problemas.

Desde entonces la antropología se ha ido acercando al campo empresarial con más timidez que contundencia. A pesar de esto ha empezado a aparecer en campos como el de gestión humana, mercadeo, innovación, investigación de mercados, cultura organizacional, responsabilidad social empresarial, entre otros. Y no está de menos, ya que el papel de las empresas en la actualidad es protagónico, no solamente por su rol económico, los productos y servicios que ofrecen, sino también como agentes políticos, intermediarios en la sociedad y en las relaciones entre las personas y su ambiente. Al respecto, Lozano nos plantea que “...una empresa contemporánea gestiona cuatro capitales: el económico, el humano, el social y ambiental. En consecuencia, su actuación deber ser valorada a partir de estos cuatro capitales, y no solo en relación con el primero de ellos.” (Lozano, 2009: 22). El enunciado nos permite ampliar las implicaciones y los alcances de las empresas, y nos lleva a observarlas más allá de su papel económico en la sociedad; incluso, desde una perspectiva de construcción social, simbólica y política, activa y constante; buscando generar un impacto directo en el desarrollo en su más amplio sentido.

### **1.3. La empresa como actor social**

Las inquietudes sobre los alcances de las empresas provienen de varios frentes, pero acá se toma desde una mirada de las ciencias sociales y desde lo que la empresa misma ha construido al pensarse desde la responsabilidad social. En el primer campo se retoma la propuesta de la empresa ciudadana, un concepto planteado por Josep M. Lozano en su libro *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. El concepto y las reflexiones frente al mismo surgen a partir de la comprensión de un “un mundo global” y de los retos de gobernanza que la

globalización trae consigo, situaciones que no pueden ser resueltas solo por gobiernos, sino que requieren de la implicación de otros actores (empresas y sociedad civil).

Lo anterior supone que las empresas han de verse cada vez más a sí mismas como corresponsables del espacio público global y de los retos que afrontan nuestras sociedades. (Lozano, 2009: 14-15). Adicionalmente, como consecuencia del neoliberalismo, el estado nación se ha debilitado y las empresas ya no se juzgan tanto a partir de su ubicación geográfica sino por sus efectos macroeconómicos. Este elemento implica para la empresa unas responsabilidades que antes eran exclusivas del estado-nación, convirtiéndose así agentes activos y estructuradores sociales.

A modo de definición, y remitiéndonos a Lozano podríamos decir que:

Hablar de la empresa ciudadana es hablar de una organización que se concibe como empresa, y no, por lo tanto, como sustituta o invasora del estado. La asunción completa de sus responsabilidades incluye un compromiso económico, humano, social y medioambiental. (Lozano, 2009: 22).

Plantear a la empresa como ciudadana, o mejor aún como un actor más en la sociedad, resulta fundamental para el desarrollo de la presente investigación y nos propone ir más allá de los planteamientos sobre la empresa como una organización o institución solo receptora de dinero y generadora de bienes y servicios, para entenderla desde su constitución que recoge lo anterior, pero vislumbrando como desde este ser, impacta, construye y transforma socialmente.

Por otro lado, han sido las mismas empresas las que han planteado sus propias reflexiones alrededor de su rol en la sociedad, y con el pasar de los años esas reflexiones cobran más fuerza, sobre todo porque las mismas empresas "...han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. (Porter & Kramer, 2011: 3). El

crecimiento económico de las compañías y su creciente influencia en los escenarios políticos y ambientales empezó a generar reflexiones frente a su actuar social desde los 30 y 40 generándose así reclamaciones sociales y disertaciones, principalmente académicas, donde la inquietud empezaba a ser latente<sup>2</sup>. Chester Bernard (1938), un empresario, economista y administrador público estadounidense, en su texto *The Functions of the Executive*, propone la necesidad de un cambio en los paradigmas clásicos de la administración y plantea el término *cooperative system* además de sugerir 3 elementos necesario para cualquier empresa: "communication, willingness to serve and common purpose" lo que implicó traer al campo de la administración elementos fuertemente relacionaos con el ser humano.

Estas reflexiones no tuvieron mayor eco en ese momento y fue solo hasta los 60 que el tema dejó de plantearse solo desde el plano conceptual para preocuparse por la práctica. Las inquietudes se centraban en cómo las empresas tenían una responsabilidad social y en cómo se podían hacer cargo de dicha responsabilidad<sup>3</sup>, de esta manera gran parte de esa práctica se centró en ejercicios filantrópicos.

La discusión no paró ahí y alrededor de 1970 empieza a ser usado el término *stakeholders*, precisamente al entenderse que las relaciones de la empresa eran múltiples y en ese sentido los intereses que había tras esas relaciones también. Johnson (1971), citado por Carroll (1999), menciona al respecto:

...social responsibility in business is the pursuit of socioeconomic goals through the elaboration of social norms in prescribed business roles; or, to put it more simply, business takes place within a socio-cultural system that outlines through norms and

---

<sup>2</sup> Algunos de estos planteamiento se pueden encontrar en: *Social Control of Business* de Clark, J. M. (1926) y en *Corporate social responsibility: Evolution of a Definitional Construct* de Carroll, A. (1999).

<sup>3</sup> Para rastrear más la evolución que ha tenido el tema de la relación entre sociedad y empresa y la evolución del término Responsabilidad Social Empresarial, se sugiere consultar a Carroll, Archie (1999).

business roles particular ways of responding to particular situations and sets out in some detail the prescribed ways of conducting business affairs... (Carroll, 1999: 273, p. 51))

Ubicando a las empresas en un sistema sociocultural al cual las organizaciones deben responder. No obstante, no todos contemplaban el tema de la misma manera, Milton Friedman en su controversial texto publicado en el New York Times<sup>4</sup> (1970), se opone a la manera como se estaba tratando dicho concepto en la época, argumentando que quienes adquieren responsabilidades son las personas y no las empresas, por lo cual eran las personas las que deberían ser responsable socialmente y no las empresas.

Estas reflexiones que nos llevan a términos como empresa ciudadana o responsabilidad social, resultan fundamentales para enmarcar la discusión que plantea la presente propuesta, porque es en esta relación en la que aparece o se da la construcción de un “otro” y de esta manera se abre el escenario para conectar elementos de gestión empresarial cómo lo es la responsabilidad social empresarial (RSE) y su gestión social con otros elementos del ámbito de las ciencias sociales, principalmente de la antropología, como lo son el desarrollo, el don y la otredad.

En esta línea y relacionado con una palabra que aparecía constantemente en las conversaciones con los empleados del banco que trabajan estos temas, aparece a nivel organizacional el término valor compartido. Lo interesante es que este concepto se empezó a acuñar con fuerza en el ámbito empresarial tras el artículo que Porter y Kramer (2011) publicaron en el Harvard Business Review. Este propone: “...crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos.” (Porter & Kramer, 2011: 3). Y demostrando que la empresa no deja de ser empresa agregan:

---

<sup>4</sup> El texto completo de Friedman en español se puede encontrar en:  
[http://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a\\_20150908\\_04.pdf](http://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a_20150908_04.pdf)



Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro (Porter & Kramer, 2011: 3).

La propuesta surge tras la pérdida de confianza que han tenido las empresas a nivel social bajo la idea de que las empresas progresan perjudicando su entorno y a costa de las personas. La empresa entonces ha tenido que plantearse estrategias para posicionarse socialmente; sin embargo sus prioridades, lógicas e intenciones se queda en su naturaleza económica, y sus acciones y visión se circunscriben en el mismo escenario. Este término entonces se ha convertido en un elemento que sirve a los intereses de la empresa y que en la lógica de esta también debería servir a los intereses de la sociedad.

Desde el punto de vista de Porter y Kramer, “Los programas de responsabilidad social corporativa –una reacción a la presión externa– han surgido principalmente para mejorar las reputaciones de las firmas y son tratados como un gasto necesario.” (Porter & Kramer, 2011: 4), por lo cual las empresas han incluso buscado ponerle otros nombre como el de valor compartido. Mientras conversaba con uno de los directivos del área de sostenibilidad sobre la responsabilidad social del banco me contestó: “la sociedad también se organiza y finalmente lo que pretende Bancolombia es generar valor, ganancias, valor compartido”. El valor es lo que principalmente le interesa a la empresa, incluso la entonces gerente de la fundación, cuando hacía referencia a las actividades de la misma decía: “...es como un valor que le estamos dejando a la sociedad.” Y en ese sentido los empleados agregaban: “Es importante y decidir estratégicamente dónde o cómo conectarlo para que genere valor”, haciendo referencia a las actividades que realizaban con los programas de la fundación.

A este punto y después de abordar los elementos propuestos queda claro que: hemos planteado la posible tarea de la antropología frente a uno de los retos que tiene en el contexto colombiano tal y como es su inserción en el mundo empresarial, así como la discusión entre investigación aplicada e investigación académica que actúa como marco dentro del cual emerge la actual investigación y a la que yo misma me he visto enfrentada en los últimos años; y si bien es cierto que esta investigación no alcance a dirimir esa situación, si propone relacionarnos con mayor naturalidad, no como elementos opuestos, sino como elementos que pueden y deben ser analizados conjuntamente. Para esto es importante que desde la antropología la empresa sea vista como un actor social y de esta manera se puede “naturalizar” como un objeto de estudio válido y pertinente para la antropología.

Así pues, tal y como se mencionó anteriormente, la comprensión de la empresa como actor social, implica a su vez , reconocer en ella el abordaje de sus cuatro capitales : económico, humano, social y ambiental, el reconocimiento de su implicación política y su capacidad de movilizar transformaciones que nos impactan a todas las personas de un contexto social y por ende en el modo de comprensión del desarrollo, pero además evidenciar que su apuesta va mucho más allá de lo meramente económico, pero sin perder de vista su forma y su fondo empresarial, lo cual se demuestra por ejemplo en situaciones como las que detonaron esta investigación y de las cuales se habla a continuación.

#### **1.4. Experiencia de campo**

La experiencia de campo para el desarrollo de esta investigación tuvo un inicio lento, ya que para empezar era importante hablar con los “dueños” del tema de responsabilidad social, que pertenece al área de sostenibilidad al interior del banco. Concretar con ellos un espacio para conversar no fue tan sencillo, por las múltiples reuniones en las que están involucrados. La

aceptación del Vicepresidente de Desarrollo de la Banca más humana, que en su momento era responsable del tema, fue inmediata, pues él mismo se encontraba desarrollando una investigación para su maestría en Behavioural Science y estaba muy interesado en las ciencias del comportamiento y la investigación social en sí. Tras su aprobación y permiso, y después de haber sostenido conversaciones iniciales con el director de sostenibilidad, volví a contactar a este último, ya con una pregunta de investigación más elaborada y con un tema concreto, para así poder abordar la Gerencia de Gestión Social, conocida como Fundación Bancolombia.

De esta manera inició un ejercicio pausado de búsqueda de información documental sobre el modelo de sostenibilidad de Bancolombia, la fundación, sus informes de gestión y las noticias que aparecían al respecto para tener un contexto más amplio e identificar las formas en que la misma organización comunicaba sus ejercicios de RSE y la manera como los medios los registraban. Además en la conversación con el director de sostenibilidad y después de haber recibido un contexto sobre el modelo de RSE de la organización, solicité permiso para contactar al equipo y conversar sobre los temas propuestos ya que ellos eran los directamente responsables de las acciones de la fundación.

El trabajo de conversaciones y entrevistas inició después de obtener dicha autorización del director de sostenibilidad y después de tener un mejor contexto documental al respecto. Con el fin de contactar y poner en contexto a todo el equipo del banco que trabajaba con la Fundación Bancolombia, escribí un correo electrónico a todos, contándoles que me encontraba estudiando una maestría en antropología y que quería estudiar la RSE desde una perspectiva antropológica, que les escribía para saber si podía conversar con ellos al respecto para que me contaran qué hacían en la fundación y cómo lo hacían. La acogida fue muy rápida y varios me contestaron

inmediatamente que contara con ellos, que podíamos programar un espacio para conversar al respecto.

Adicional a esto empecé a involucrarme en el grupo de voluntariado corporativo<sup>5</sup> y participé de sus actividades a las que concurrían personas de todo el banco con el fin de conocer de primera mano algunas prácticas de la fundación y de las personas involucradas. Por fuera de la organización conversé con algunos operadores y con algunos beneficiarios o receptores de los programas de la fundación, con el fin de conocer la forma cómo se relacionaban y la manera en que ejecutaban algunas de las estrategias.

Las entrevistas con los empleados de la fundación se realizaron en las instalaciones del banco y un par por teleconferencia, moviéndome desde los mismos parámetros y lógicas relacionales de la empresa para así realizar el ejercicio investigativo. Aunque algunos ya los había visto, las conversaciones no pasaban del saludo en el ascensor y la entrevista misma se convertía en un momento de conocimiento mutuo. La primera entrevista solo fluyó cuando apagué y retiré la grabadora, por ese motivo opté por realizar la mayoría de las entrevistas sin grabación y tomando atenta nota de lo conversado. Solo algunas de las entrevistas fueron grabadas gracias al nivel de confianza que ya tenía con las personas.

Cuando iba por la mitad del trabajo de campo, y ya había logrado profundizar un poco más en las prácticas de la fundación, observando actividades e indagando por las mismas, no podía dejar ya de preguntarme por el rol de la antropología en una empresa y el papel de las empresas para la antropología. En ese continuo preguntar recordaba mucho uno de los cursos del pregrado en antropología donde debatíamos alrededor de un texto de Todorov (1998) sobre el descubrimiento de América y uno de O'Gorman (1995) sobre la invención de América: ¿se

---

<sup>5</sup> El voluntariado corporativo está conformado por empleados de la empresa, que son convocados a través de los medios internos para realizar actividades enmarcadas en las líneas de acción de la Fundación Bancolombia. Más adelante se hará referencia a las actividades que se pueden realizar en este.

encontraron al otro o se lo inventaron? Esa pregunta que hace muchos años era académica y hacía parte de mi formación, esta vez se convertía en una de mis principales inquietudes alrededor de la Fundación. Es decir ahora me preguntaba si ¿el otro de las empresas era otro “real” o era otro inventado? y en ese sentido la misma pregunta aplicaba para la fundación ¿los beneficiarios y las “necesidades” de estos eran reales o eran imaginados e inventados desde el interés y las concepciones de las empresas?

Si bien la pregunta antropológica es una pregunta por el otro, resulta también ser una pregunta por el encuentro, y este trabajo de investigación es un poco eso: Una pregunta por el otro de las empresas y una pregunta por el encuentro o desencuentro con ese otro, pero por eso mismo se convierte en una investigación antropológica y en ese sentido esta investigación ha sido todo un reto, tanto desde lo metodológico, pasando por el campo y sus reflexiones, hasta el proceso actual de análisis, interpretación y escritura. En este caminar hay preguntas que resultan pertinentes y reveladoras en momentos precisos, en mi caso, cuando ya me acercaba al final de lo planeado en campo surgió la pregunta: ¿Para quién vas a escribir?

Esa pregunta transformó el campo y la manera en la que lo estaba mirando, me permitió mirarme y replantear las propias reflexiones. Un ejercicio etnográfico nos exige mirar desde “adentro” y ser capaces de “traducir” en el “afuera” unos aspectos que en este caso están relacionados con una pregunta de investigación. De acuerdo a las inquietudes de este proyecto, resulta necesario entender la lógica de las empresas, una lógica que no hemos abordado con suficiente profundidad y de la cual nos hemos alejado como antropólogos, actuando como oposición y desde la crítica, sin preocuparnos por comprender sus lógicas. Y en ese punto ya hay un gran reto, no solo como antropóloga que aborda una temática empresarial, sino como también como antropóloga que trabaja en una empresa y una administradora de empresas que es también

antropóloga. A este punto la empresa misma se había tornado otro incluso para mí como investigadora, que desde su ser constitutivo empezaba a modificar comprensiones, procedimientos y acciones en mi investigación, en tal sentido, para mí misma ya la empresa era un actor social.

Tal situación me obligó a revisar los paradigmas sobre los cuales se basan mis propias observaciones. Durante muchos años cuestioné si la antropología, como ciencia social, lo que buscaba era “justificar” la “irracionalidad” de muchas acciones humanas, para así sacarlas en “limpio” y, a partir de un ejercicio de racionalización y de “lógica” sobre lo “ilógico”, o en su momento incomprendido, naturalizar unas prácticas en unos contextos o escenarios particulares. Hoy, al realizar esta investigación retomo estas inquietudes, esta vez con matices diferentes marcadas por las experiencias, las reflexiones personales y las nuevas nociones sobre la disciplina antropológica misma. Al fin de cuentas, si nos preguntamos por la guerra, la violencia, las prácticas religiosas, etc. ¿Por qué no preguntarnos por las empresas, sus lógicas y cómo estas lógicas nos moldean al plantearnos un modelo de ser humano? Mucho más como en un contexto como el actual las empresas constituyen sociedad y hasta cultura.

Por otro lado, los otros de las empresas son múltiples, y las empresas están tratando de conocer e identificar quiénes son sus otros y cómo son estos, a través de mecanismos y abordajes conceptuales que por naturaleza son antropológicos, pero que al ser realizados por administradores, ingenieros, diseñadores, etc., pierden la magia de la reflexión antropológica y terminan instrumentalizados, tecnificados y cosificados; o sencillamente abordados por lo empresarial que finalmente es su forma concreta de ser y hacer en el contexto. Esta forma de forma de interacción social, consciente o inconscientemente validada, logra tener gran impacto

porque su cobertura va desde el contacto persona a persona, hasta el impacto global por el uso y aprovechamiento que tienen de los medios masivos de comunicación.

Ahora bien, lo interesante del asunto es que es la antropología, que dice preocuparse por entender al otro, o del al menos querer entenderlo, la que por voluntad propia, en los últimos años, ha querido mantenerse al margen de estas discusiones y contextos, negándose de alguna manera a afrontar a un otro real y totalmente inmerso y cercano en la realidad cotidiana, negándose, por decirlo, de alguna manera a ver el otro que le es tan cercano que le resulta obvio.

Así desde el diseño mismo de los programas de formación, que se evidencian posteriormente en sus egresados, habría lo que podría considerarse una negación. Las empresas en la actualidad buscan antropólogos, quieren escucharlos; pero la ignoramos, y es probablemente ahí donde estamos permitiendo que ese otro se construya, se invente y se mire solo a través de una perspectiva económica, utilitarista, objeto de necesidades; porque está siendo pensado por administradores, ingenieros, abogados, por otras áreas del saber, donde se está pasando por alto la dimensión o las dimensiones de esos otros que atañen a la antropología. Por eso la pregunta de: para quién escribir fue una pregunta crucial e incluso nos lleva a preguntarnos... ¿Para quién escribe la antropología?

Como se ve, esta investigación ha sido no solo una pregunta por el otro de las empresas, sino también una pregunta por el objeto o los objetos de estudio de la antropología y los escenarios a los que ha renunciado que son también pertinentes y necesarios en un mundo permeado por el mercado, las empresas y el capitalismo.

Todo esto hizo que para lograr el objetivo de esta investigación se estructurara metodológicamente de la siguiente manera:

Una vez se estableció la empresa como objeto de estudio, desde la fuerza que tiene en la actualidad como actor social, no solo desde la forma en que se vinculan laboralmente a las personas, sino también desde la manera como se relaciona con su entorno, se identificaron los diferentes públicos con los cuales la empresa interactúa desde su Responsabilidad Social, y la manera como se relaciona con estos. Paralelo a esto se realizó una revisión documental con el fin de identificar discursos, estrategias, beneficiarios, prácticas relacionamiento e impactos esperados de sus acciones de RSE.

Luego se definió que este estudio está inscrito en el campo de la antropología social, específicamente en la antropología de las empresas, enmarcada en sus interacciones con sus grupos de relación. Con enfoque cualitativo, se recolectó y generó información a partir de actividades enmarcadas en el método etnográfico, bajo técnicas como: observación, entrevistas, conversaciones y acompañando diferentes actividades de la fundación. Dicha información se registró en un diario de campo, algunas entrevistas fueron grabadas, durante las actividades de voluntariado se tomaron algunas fotografías y se usó una matriz para el análisis documental.

Con el fin de analizar e interpretar la información generada y recolectada en campo, se establecieron relaciones entre los diferentes actores, las cuales permitieron identificar a la empresa como actor social, discursos locales y globales, prácticas de responsabilidad social del banco y diferentes niveles de relacionamiento entre actores. Adicionalmente la información recolectada se codificó y se sistematizó haciendo uso de una matriz en Excel, lo cual facilitó identificar sus relaciones y triangularla. Finalmente y para construir el presente texto se relacionaron estos datos con referentes teóricos, tanto provenientes de la antropología como de la administración, y con el análisis y reflexiones propias de los ejercicios que se realizaron durante



la investigación. Además se tuvo en cuenta la experiencia que he tenido al trabajar para una empresa.

### **1.5. Consideraciones éticas**

El desarrollo de esta investigación implicó una interacción directa y constante con diferentes personas, a las cuales se les especificó que se estaba realizando un trabajo de investigación para optar por el título de Magister en Antropología. El diálogo con las personas se estableció a través de un consentimiento explícito de las mismas y la interacción se dio respetando y considerando sus espacios, tiempos y actividades cotidianas. Los participantes fueron informados sobre el objetivo general del estudio; adicionalmente, se solicitó autorización para realizar registros de audio, el cual no fue aceptado por todos, siendo necesario acudir a notas manuscritas de las conversaciones. En el presente texto no se hará referencia a nombres propios conservándose así el pertinente respeto al compromiso institucional de cada uno de los implicados.

Para finalizar podríamos decir que la amplitud del campo antropológico nos pone en escena un sinfín de posibilidades para la investigación, las cuales vienen cada una con sus particularidades, retos y dificultades. Si bien es cierto que estas no necesariamente difieren de las reflexiones comunes a toda etnografía, si se puede decir que de acuerdo al área de investigación se agudizan y evidencian con más fuerza ciertas tensiones y situaciones incómodas. Para el caso de la antropología, en una investigación como esta, al interior de una empresa, los retos se centran en la búsqueda constante por construir un diálogo entre un lenguaje empresarial, económico y cualitativo con un lenguaje social, descriptivo y cualitativo que se enfoca en el ser humano. A fin de cuentas, el ejercicio antropológico con su observación etnográfica al interior de una organización nos plantea retos similares a los de cualquier etnografía. Estos retos son

semejantes a los que nos propone Paul Stoller en su texto *The Power of the between: an anthropological Odyssey*, donde el autor argumenta “Indeed, anthropologists are always “between” things –between “being-there,” as the late Clifford Geertz put it and “being-here,” between two or more languages, between two or more cultural traditions, between two or more apprehensions of reality.” (Stoller, 2009: 4). El mundo empresarial y el mundo antropológico son diferentes y a su vez ven el mundo desde lugares muy diferentes, pero el reto empieza por asumirlo, por el atrevimiento de traducirlo, de buscar entenderlo, de dialogar con la diferencia, superando las tensiones e incomprensiones inherentes a toda construcción humana.

Sin embargo, a pesar de las dificultades y cuestionamientos, del diálogo entre antropología y empresa, es importante entender que este abre un abanico de posibilidades: no solo para el desarrollo o implementación de proyecto de desarrollo; o la experimentación, permitiendo convertir un entorno social prediseñado en un campo de observación abierto, y a la vez cambiar el diseño para evaluar los cambios y opciones; sino también las posibilidades de suscitar miradas e interpretaciones hasta el momento inexistentes pero necesarias en los contextos empresariales. Como muestra, sobre todo de este último aspecto, se dará paso a la investigación en sí, contextualizando las prácticas empresariales de responsabilidad social y describiendo el entorno global en el cual se enmarcan, de tal manera que logremos a la vez su localización y globalización.

## **2. Contextos: de lo global a lo particular**

El 10 de mayo del 2016 algunos empleados de Bancolombia fuimos invitados a un evento donde la Fundación Bancolombia presentaba los resultados de su gestión en el 2015. Este era uno de los primeros acercamientos “directos” que tenía a la fundación, ya que el conocimiento que tenía de la misma provenía de notas periodísticas, videos, algún informe de gestión del banco o referencias de compañeros que participaban en las actividades de voluntariado al interior de la compañía. El evento tenía como fin reunir a los diferentes grupos de interés de la fundación como por ejemplo voluntarios, empleados, aliados e incluso beneficiarios, de la fundación, esto para contarles el sentido de la misma y lo realizado durante el 2015. La actividad era una especie de relanzamiento y rendición de cuentas, un espacio para contar anécdotas y experiencias significativas de los diferentes programas.

El presentador del evento, quien finalizó su saludo con un “contribuimos a mejorar la vida de las personas” le dio la palabra al vicepresidente de gestión de lo humano, quien dio apertura oficial al evento e invitó a los asistentes a continuar participando de las iniciativas de la fundación y, si aún no lo hacían, a vincularse, ya fuera realizando aportes en tiempo o dinero, ya que hacíamos parte de la solución a la cantidad de “necesitadas sociedades”. Posterior a esto la directora de la fundación dirigió unas palabras a los asistentes, mostró una video emotivo de la labor realizada durante el año e indicó cómo los asistentes podían consultar la gestión a través de la página web: [www.fundacionbancolombia.org](http://www.fundacionbancolombia.org), mientras ella hablaba, se iba proyectando la página y ella iba indicando cómo se podía navegar para consultar los resultados y qué se podía encontrar en la misma:

...El número de departamentos, nuestra inversión, cifras de voluntariado, para que ustedes las conozcan de primera mano, también tenemos otros, pueden hacer clic, en

nuestra gestión y está en detalle línea por línea cuáles fueron los resultados, cuáles fueron por ejemplo aquí en primera infancia, el objetivo que le apuntamos a primera infancia, el impacto que tuvo nuestra gestión y abajo van a encontrar los departamentos en donde en la línea de primera infancia nosotros tuvimos presencia; al hacer clic en uno de los departamentos pues encuentra que pasó ahí...

Mientras contaba se iba mostrando una página web fácil para navegar, colorida y con muchas imágenes. Era evidente que para ellos las cuentas estaban claras y que tenían la capacidad de rastrear cada programa y mostrar su gestión en todo el país con ciudades, municipios y número de personas impactadas; todo esto hacía pensar que el seguimiento era estricto y cuidadoso ya que en la página web se podía observar dónde se realizaba las acciones, bajo qué programa y cuántas personas habían sido beneficiadas por esto.

Antes de dar paso a los invitados y beneficiarios de los programas, el vicepresidente de desarrollo de la banca más humana toma la palabra y a través de un mensaje corto, con intención inspiradora, da cuenta de los propósitos de la Fundación Bancolombia y hace referencia a las empresas en general como uno actor más de la sociedad:

..Lo que vamos a ver ahorita no es otra cosa que una expresión de lo que quiere ser Bancolombia, pues nosotros queremos ser una organización distinta, queremos ser una organización apta para la vida, queremos ser una organización que se preocupa por el bienestar, el bienestar humano, el bienestar del medio ambiente, una empresa que quiere desarrollarse a partir del bienestar que quiere ser parte de la solución y no parte de los problemas. Y eso lo quiere hacer desde su negocio con productos, con canales, con procesos, con relaciones que mejore la vida de la gente, que le haga más fácil la vida a la gente. Pero también lo queremos hacer desde nuestro involucramiento social, desde la

manera como nosotros nos relacionamos con la sociedad entonces lo que ustedes han visto aquí no es otra cosa que esa expresión de esa identidad, de esa personalidad que queremos tener nosotros pues en la sociedad, que queremos mostrar que los negocios y la sociedad no son algo opuesto sino que los negocios viven es en la sociedad.

Sus comentarios evidencian el interés de la compañía por apostarle al bienestar. Separa por un lado las actividades de negocio como tal, cuando hace referencia a los productos, canales y procesos del banco; y, por otro, lado señala su inserción social, realizada a través de la fundación. Mensaje que finalmente no dista mucho de las tendencias actuales de las empresas por apostarle a una “consciencia social empresarial” cada día más acentuada en el tiempo y más explícita en los discursos y en la gestión de “una banca más humana”. Esto se evidencia concretamente en Bancolombia desde la presidencia del Carlos Raúl Yepes.

Una vez termina su mensaje, el vicepresidente agradece nuevamente a los invitados y cede la palabra al presentador quien con un marcado acento antioqueño da paso a los invitados:

Quisimos pues traerles como un regalo, y es unos testimonios de beneficiarios de los programas y realmente esa es la inspiración, o sea, personas como las que vamos a conocer a continuación son las que nos inspiran a seguir haciendo cosas, nos dan ejemplo, nos enseñan que lo que sucede cuando uno hace las cosas con convicción, con ganas, entonces esto es lo que vamos a ver a ahorita. Creo que no hay mejor manera de cerrar y de celebrar este momento, que es un momento para celebrar la solidaridad, la gratitud, la cooperación que hacerlo de mano pues para nosotros son héroes que nos enseñan cómo transformar vidas a partir pues de la convicción y de las ganas. Entonces vamos pues invitarlos a una conversación aquí con ellos. Muchas gracias nuevamente por estar aquí con nosotros.

Mientras dice estas palabras todo el auditorio, con alrededor de 300 personas, aplaude. La presentación continúa, mientras los invitados se van ubicando en frente del auditorio:

Quiero darle la bienvenida a Magali Martínez, una de las 300 emprendedoras, ella viene de Cúcuta Norte de Santander [aplausos], y es beneficiaria del programa creciendo con mi negocio. También quiero presentarles a Nancy Bolaños. Un aplauso para ella [aplausos]. Ella es madre comunitaria, viene de Villa Rica Norte del Cauca [aplausos]. Y quiero también presentarle a Julián Forero, Julián es beneficiario del programa sueños de paz. Está en tercer semestre de fisioterapia. Un aplauso gigante para él [aplausos]. Entonces esto va a ser un conversatorio porque realmente la historia de la fundación la cuentan ellos, no la contamos nosotros.

Realmente eran recibidos como héroes, la entrada, los aplausos, las sillas al frente de todo el auditorio mostraban el reconocimiento que se les estaba haciendo a los beneficiarios. La invitación a escucharlos ponía a la fundación en el centro a través de sus testimonios. Después de escuchar los testimonios era evidente que la selección de estos había sido estratégica, ya que los invitados mostraban el alcance de las acciones de la fundación, no solo porque eran beneficiarios de diferentes programas, sino también porque venían de diferentes regiones del país, lo cual se evidenciaba en la variedad de acentos, dejaba la sensación de un gran alcance y ejecución.

Sabía que existía la Fundación Bancolombia, es más, su equipo de trabajo estaba ubicado al frente de mí puesto de trabajo, cruzando el pasillo, a no más de 10 pasos; pero ¿qué hacían?, ¿cómo lo hacían? y ¿por qué?, eran preguntas que hasta ese momento no me había realizado y que al tratar de darles respuesta me daba cuenta que no contaba suficiente información al respecto. Tras contemplar toda esa puesta en escena, los discursos de los presentadores y los directivos, la gestión en términos de cifras, el escuchar involucramiento social y las anécdotas y

experiencias de algunos beneficiarios de los programas, cobraban para mí más sentido e incluso, al ver a tanta gente congregada: empleados del banco, proveedores de la fundación, representantes de universidades y beneficiarios de los programas, entre muchos otros, todas esas preguntas resonaban y me hacían ir más allá, generando otras preguntas, entre ellas: ¿Cómo se involucran socialmente las empresas? Incluso me preguntaba por todas esas personas que estaban ahí presentes y por todos los receptores o beneficiarios en los diferentes programas de la fundación que apenas hasta ese momento estaba identificando. ¿Quiénes son? y ¿cómo se construyen a partir de los discursos, programas y metodologías que desarrolla la Fundación Bancolombia en sus proyectos de responsabilidad social empresarial?

Pretender entender esto, implicaba entonces conocer más la Fundación Bancolombia y el modelo de Responsabilidad Social Empresarial de la compañía. Sin embargo, antes de llegar a este punto, valía la pena profundizar en ese involucramiento social de las empresas y hacer un recorrido un poco más global, y por qué no histórico de la RSE y los escenarios globales que han permitido que la misma se fortalezca como una manera en la que las empresas se relacionan con la sociedad en general. Además, a pesar de existir una corriente empresarial actual que se preocupa por las personas y la sociedad, esa búsqueda por una consciencia social no es algo nuevo en las empresas. Como bien lo menciona Josep Lozano en su libro *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*:

En los últimos cincuenta años, se habla de la RSE, sobre todo en relación con la conciencia y la voluntad de los directivos; de hecho, lo habitual era hablar de ética empresarial. Se trataba básicamente de una cuestión de responsabilidad personal; una responsabilidad referida, evidentemente, a su función directiva y contrastada con el impacto social de las actuaciones empresariales, pero, en cualquier caso, una cuestión

personal, en la que se apelaba a los hombres de la empresa (por razones obvias, ni se planteaba la posibilidad de “mujeres de empresa” a adecuar sus actuaciones a los valores sociales y a que tuviera cierta “conciencia social” a la hora tomar decisiones. (Lozano, 2009: 23).

Esto guarda mucha coherencia con el mensaje dado por el vicepresidente en el evento y con la propuesta que se hace desde la presidencia de la compañía.

Claramente son muchos los caminos que se pueden tomar para estudiar la relación de las empresas con la sociedad en general, unos pueden ser más localizados y hablar de las empresas como “buenos vecinos”, ya que se puede compartir un espacio específico, otros pueden ser vistos desde los mercados a los cuales prestan sus servicios o en los cuales ofrecen sus productos, la calidad y el servicios que estos prestan, e incluso se puede analizar la misma forma en la que las empresas se relacionan con sus clientes a partir del mercadeo o sus estrategias de venta. Sin embargo, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Corporativa (RSC) es tal vez uno de los elementos que más ha resonado en los últimos años, porque le implica a la empresa salir del negocio y del ámbito privado de las compañías, buscando integrarla a un escenario más global, público y socialmente visible bajo otros estándares que aparentemente son menos comerciales. Claramente con una intención de mostrar y manifestar su involucramiento social, su ética empresarial, y por qué no, mejorar su imagen en general, más aun en un entorno altamente competitivo donde la reputación de las empresas se vuelve un activo fundamental a gestionar pero que al mismo tiempo es un activo frágil.

La globalización y el capitalismo se han gestado a partir de poner la economía como un elemento central alrededor del cual gira todo. Esta realidad ha permitido que las empresas se internacionalicen con mayor facilidad y se posicionen de manera natural en cualquier parte del



planeta; por un lado, gracias a la libre competencia, y la mano invisible del mercado, y por otro lado debido a los medios de comunicación, los cuales han permitido que indistintamente del lugar del planeta donde estemos podamos tener acceso a algunos elementos e información que en otras épocas no habríamos tenido. Entonces, si bien el escenario global le da un poder a las empresas y les permite entrar a unos espacios y mercados antes no imaginados, también sitúa en una posición vulnerable a las compañías que ponen en riesgo su reputación con sus actividades mercantiles o comerciales debido a la actualidad informativa que se vive por los medios de comunicación y las redes sociales, lo que nos permite tener información sobre el accionar de las empresas alrededor del planeta.

Los casos de corrupción y malas prácticas de las empresas han empezado a hacer eco en los medios de comunicación, lo que ha permitido, gracias al carácter global, tanto de las empresas, como de los medios de comunicación, que lleguen a oídos de las personas de todo el mundo, indistintamente del lugar donde esté pasando. Estos casos han estado relacionados en gran medida con compañías multinacionales que en sus lugares de operación o producción han transgredido reglas o han optado por prácticas poco transparentes, desleales y que degradan no solo unos territorios, sino también la dignidad humana<sup>6</sup>. Situaciones como estas, que ponen en escena la economía de la globalización y el libre comercio, la cual permite a las empresas salir de unas fronteras geopolíticas, limitadas y reguladas, para enfrentarse a un mundo desigual, diverso, sin reglas claras y con lógicas y realidades locales que han sido aprovechadas por las empresas para disminuir costos y crear otros nichos de mercado. Este hecho evidencia que la globalización, al ser un elemento fundamental para el desarrollo del capitalismo mismo, es

---

<sup>6</sup> Los ejemplos que se pueden encontrar al respecto son múltiples y no solo aplican a las empresas que extraen recursos del medio ambiente como las mineras o petroleras, sino también a las manufactureras, farmacéuticas y a las que prestan servicios financieros, entre otras.

también un aspecto fundante para la RSE ya que se encuentra atado al desarrollo de las empresas.

## **2.1. Globalización**

La globalización ha sido un elemento o aspecto que se ha debatido mucho en las ciencias sociales, sobre todo desde la modernidad y su carácter altamente mercantilista y pragmático, principalmente por lo que ha implicado para la forma en que en la actualidad tratamos de entender el mundo y actuamos sobre este. Incluso David Harvey en Espacios de esperanza reconoce que “Durante los últimos veinte años, la palabra ‘globalización’ se ha convertido en un término clave para organizar nuestras ideas respecto a cómo funciona el mundo.” (Harvey, 2003: 71) En este caso no es la excepción, ya que el concepto mismo está relacionado con el capitalismo y el neoliberalismo, en resumidas cuentas, con una concepción y unas prácticas altamente economicistas, de las cuales se ha nutrido el pensamiento empresarial lo que le ha permitido convertirse en protagonista del acontecer social.

Entender un poco los fundamentos de la globalización y la forma en que opera nos permitirá entender las lógicas de las empresas y en consecuencia las prácticas de responsabilidad social de las mismas. Ha sido precisamente en un escenario de empresas transnacionales donde se ha avivado más el debate y la crítica alrededor de la ética empresarial y es en estos escenarios donde se ha cuestionado el impacto que las compañías tienen o han tenido en algunos territorios donde no necesariamente están sus clientes pero si donde se encuentra gran parte de su infraestructura productiva u operacional.

La globalización, como lo señala Harvey, trajo como consecuencia el crecimiento de las compañías transnacionales,

Las formas de producción y organización (especialmente del capital multinacional, aunque muchos pequeños empresarios también han conseguido nuevas oportunidades) han cambiado, haciendo un uso abundante de la reducción de los costes provocados por el movimiento de las mercancías y de la información. La producción extraterritorial que comenzó en la década de 1960 se ha generalizado repentinamente (Harvey, 2003: 82).

Los beneficios para las empresas, principalmente en la reducción de costes, como lo menciona el autor son fundamentales, sin embargo, este es solo uno de los múltiples beneficios que la globalización le ha traído a las empresas: “Después de todo, las empresas transnacionales han resultado ser las principales beneficiarias del proceso de globalización neoliberal” (Hernández Zubizarreta y Ramiro, 2009: 8).

En ese mismo sentido la globalización también fue un detonante particular para la RSE, como lo menciona Josep Lozano, “...la geografía política ya no coincide con la geografía económica y social” (Lozano, 2009, 41). Esto le plantea un crecimiento a las empresas y una apertura económica, pero al mismo tiempo, en el ámbito político, económico y social por fuera de las empresas, representa nuevos retos. Un ejemplo de estos retos es la creación de otros mecanismos que permitan gestionar y “regular” el accionar de las empresas en geografías tanto políticas como económicas y sociales, que no necesariamente coinciden entre sí, aspecto que ha sido un factor determinante para la RSE. Se trata de mostrar cierta responsabilidad de las empresas por sus acciones y cierto vínculo con la sociedad. Sin embargo estos retos no han sido necesariamente asumidos desde las políticas del estado-nación, ya que la incursión en estas “regulaciones” se ha dado más a “motu proprio” desde las mismas compañías:

...los Estados- nación NO han tenido un fuerte protagonismo en el campo de la RSE, ya que la iniciativa proviene de la empresa privada transnacional, de algunas instituciones

internacionales y de grupos empresariales globales, que se apropian de espacios de regulación mediante la creación de nuevas formas privadas de autorregulación, que afectan a sus diferentes stakeholders o grupos de interés. (Jaramillo A., 2013: 25).

Pero estas “regulaciones” o elementos de “control”, que serán analizados más adelante, parecieran estar más centradas en las empresas que en la sociedad ya que parten de unas realidades “globales” deslocalizadas, las cuales posteriormente buscan ponerse en práctica o ejecutarse en escenarios locales y particulares.

Es decir que la globalización y el surgimiento de las empresas globales no ha permitido solo el crecimiento de las mismas, sino que también han exigido que estas manifiesten una responsabilidad frente a su accionar, propiciando que se generen y reproduzcan unas prácticas y unos modelos globales de responsabilidad social. Dichos modelos pretenden ser globales, lo cual hace que se desdibuje la realidad particular y localizada de los lugares donde están ubicadas las compañías y las personas que los habitan, haciendo que se pierdan las dimensiones de la realidad local bajo unos discursos y prácticas que dicen ser más globales,

...as a global ethical regime, the CSR, [Corporate Social Responsibility] movement appears as a marriage of “global” values and “local” practice, systematized in technical reporting frameworks and international corporate codes or compacts that claim to be simultaneously globally applicable and locally responsive (Dolan & Rajak, 2016: 19)

La globalización entonces se consolida no solo como una práctica y un ejercicio económico, político y social; sino que también se constituye como todo un discurso que se justifica a sí mismo y que justifica un modo de entender el mundo y de actuar en este. Discursos y prácticas son tomados y asumidos por las empresas, tanto desde el punto de vista económico y de mercado, como desde el punto de vista de prácticas y modelos que se consideran pueden ser

replicados o implementados en cualquier parte del planeta. Con esto no se está diciendo que la RSE no podría existir por fuera de la globalización, pero si es evidente que gran parte de la construcción de lo que hoy es esa responsabilidad para las empresas sí se ha generado y transformado a partir de la globalización y de la posibilidad que hoy tienen de producir en un país y vender en otro.

Para Bancolombia como empresa, la globalización ha sido también una posibilidad de abrirse a otros mercados. Por un lado, le ha permitido como grupo financiero con filiales en diferentes países de América contar con presencia internacional, como lo resalta Nicanor Restrepo, citando una entrevista con el entonces presidente de la entidad financiera, Jorge Londoño:

...Bancolombia afirma que ese banco ha establecido varias sucursales en el exterior para fortalecer su operación internacional de la mano de sus clientes colombianos y dice: 'El banco se ha beneficiado. Nosotros somos unos convencidos de que la globalización es irreversible y... sí ofrece oportunidades a una economía como la colombiana. Hemos ampliado bastante nuestra red internacional fundamentalmente orientada a la prestación de servicios financieros internacionales a nuestros clientes colombianos. Es un apoyo de la internacionalización del país... acompañando los procesos de internacionalización de nuestros clientes' (Restrepo, 2011: 218-219).

Y, por otro lado, al tener sus acciones en la bolsa de Nueva York, les permite abrirse a un mercado de inversionistas alrededor del mundo, mostrar una imagen competitiva e incluso, como lo mencionó en una conversación un directivo, "tener presencia a nivel internacional nos permite diluir mucho mejor el riesgo". Desde el punto de vista de la RSE, el ser parte de la bolsa de Nueva York les ha permitido participar de un elemento que será abordado en el próximo

capítulo, el índice de sostenibilidad Dow Jones, el cual además se convirtió en un elemento determinante dentro del modelo de sostenibilidad de la organización.

## **2.2. La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa**

Las actividades comerciales de las empresas representan uno de sus principales objetivos. Sin embargo, es cada vez más frecuente que, por un lado las empresas pretendan una relación y un vínculo más allá del comercial con los productos y servicios que ofrecen, y por otro lado la sociedad reclame unas ganancias o beneficios a partir de desarrollo positivo de las mismas. Todo esto ha permitido y exigido no sólo el surgimiento de términos como “Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa”, sino también el surgimiento de áreas o departamentos dentro de las mismas corporaciones que busca darle respuesta a esta necesidad y que cada vez cobran más fuerza, y que no ha estado ajeno a Bancolombia, donde existe un área encargada de gran parte de la gestión social, la cual es la fundación y que hace parte del área de sostenibilidad de la compañía.

...Las corporaciones transnacionales han impulsado la RSC como una forma de responder a las críticas que se les hacían desde los colectivos sociales por los efectos de sus actividades sobre los derechos humanos y el medio ambiente. Con el fin de recuperar la confianza del conjunto de la sociedad en las grandes empresas, la RSC emerge como una herramienta que resulta muy útil para potenciar al mismo tiempo, el valor de la marca, la fidelización de los clientes y, por lo tanto, los beneficios de las multinacionales. (Hernández Zubizarreta y Ramiro, 2009: 9).

Si bien es cierto que la RSE como concepto aún puede sonar ambiguo y sus definiciones son múltiples, podríamos decir que, en su enfoque más primario, la responsabilidad social empresarial ha sido entendida como una forma de responder de las empresas y paliar sus

impactos sociales, económicos y ambientales. Para las empresas, este elemento se ha constituido en una herramienta de relación y proyección social que permite mostrar y evidenciar su ética y compromiso voluntario con la sociedad; incluso las actividades que se realizan, asociadas a este tema, son comunicadas a través de los informes de gestión anuales, espacios publicitarios y posicionamiento en los “rankings”, tanto nacionales como internacionales.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se ha entendido en los últimos años como una de las principales herramientas que permite a las empresas vincularse con la sociedad. Sin embargo, como bien lo menciona José Lozano,

La RSE no es un discurso autosuficiente que pueda sostenerse sobre sí mismo, sino que hemos de pensarla en un contexto de globalización y de interdependencia, donde los retos de la gobernanza pasan a ser la máxima prioridad. La vinculación con la idea de ciudadanía con la empresa se entiende como la expresión de una nueva visión de la empresa, que incorpora como una de sus referencias la contribución que pueden llevar las empresas a los retos de la gobernanza, a partir de su actividad estrictamente empresarial. (Lozano, 2009: 21)

Entendiendo entonces que, si bien es cierto que la RSE ha sido un elemento relacional fundamental de la empresa con la sociedad, no es suficiente por sí mismo, y debe ser visto también como un elemento político y económico no necesariamente vinculado al estado-nación. Esto permite que la RSE sea analizada más allá de su accionar como un elemento de gestión empresarial y pueda ser visto desde las ciencias sociales bajo unas relaciones de poder específicas que incluso, desde la antropología se podrían comparar directamente con teorías económicas como la del don propuestas por Marcel Mauss y Maurice Godelier. Sobre todo y

partiendo del poder que tienen las empresas, que en un escenario de RSE no solo es económico, sino que también puede ser político.

Una de las maneras como las empresas han apropiado la responsabilidad social de una manera práctica y económica ha sido traduciéndola en lo que llaman sostenibilidad. Si bien es cierto que la relación entre la empresa y su entorno se fortaleció con el concepto de RSE, con la aparición y fortalecimiento del discurso de la sostenibilidad y el Desarrollo Sostenible, es cada vez más frecuente tratar estos términos como sinónimos cuando se hace referencia al vínculo de la empresa con su entorno, sea este social o ambiental. Bien lo mencionaban en una entrevista: “...ya no es responsabilidad social sino sostenibilidad, y ya no les parece sostenibilidad sino que ya están hablando de sustentabilidad” (Empleado Fundación).

Arturo Escobar (1994) en su texto *Desarrollo Sostenible: Diálogo de discursos* hace referencia a como conceptos como el de Desarrollo Sostenible tomó fuerza tras la Conferencia de Estocolmo de las Naciones Unidas en 1987. Allí él hace referencia a la relación economizada que trae ese concepto frente a la relación naturaleza y sociedad. Esta visión occidental del mundo propone unas premisas alrededor de la naturaleza, donde esta es vista como un compuesto de recursos, que pueden ser poseídos, son limitados y por tanto tienen un valor monetario (Escobar, 1994). El autor enfatiza en que esta visión del mundo considera que:

“...la realidad social puede ser “gestionada”, que el cambio social puede ser “planificado”, y que la gestión de lo social puede ser mejorada paulatinamente, ya que los nuevos conocimientos pueden ser retroalimentados en los esquemas vigentes para así modificar y afinar las intervenciones.” (Escobar, 1994: 9).

Esa visión del mundo frente a la naturaleza, la sociedad y el entorno en general es apropiada por la empresa y convertida en cifras y modelos de gestión.



Como ya fue mencionado, el término de RSE ha sido definido de múltiples maneras. Sin embargo, inicialmente en este texto, y como guía a las reflexiones planteadas en el mismo, la RSE será entendida en la misma línea que lo plantea la Comisión Europea en su Libro Verde, citado por Isabel C. Jaramillo en su libro *La Responsabilidad Social Empresarial*, donde plantea que la RSE es una “...Integración voluntaria por parte de las empresas a las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con los interlocutores” (Jaramillo, 2013: 47). De esta forma se quiere resaltar el carácter voluntario de la misma y la vinculación que por lo general adquiere con “preocupaciones sociales”, usualmente “oficiales” que inciden en su relación con los “interlocutores” o “stakeholders”. Esta forma de entender la RSE nos permite problematizar los retos que implica esa voluntariedad y la manera como empresas como Bancolombia han asumido esas responsabilidades y retos, creando incluso fundaciones que se preocupan por identificar las problemáticas sociales y desarrollar programas para abordarlas. Además de las implicaciones que esto tiene en la construcción del otro.

En el medio empresarial, los otros con los que se relaciona la empresa son conocidos y nombrados como stakeholders, anglicismo que se usa con naturalidad en este entorno. Amparo Jiménez Valencia, en su libro: *Stakeholders: Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa*, haciendo referencia al término, menciona como:

El concepto de stakeholder en inglés se refiere a la gestión que considera legítimos los intereses de la organización o que ejercen influencia sobre ellas. En español, este término se ha traducido como partes interesadas, actores involucrados o grupos de interés. Sin embargo, ninguna de estas palabras expresa en forma precisa la idea del concepto original en inglés... (Jiménez 2002, xxi).

Si bien es cierto que desde nuestro caso de estudio prefieren llamarlos grupos de relación, es común encontrarlos en los textos académicos como stakeholders, por lo cual en este momento y para entender el contexto en que estos elementos se desarrolla haremos uso de este término.

Vale la pena señalar que la relación de las empresas con sus stakeholders plantea unas dificultades relacionales que pueden incidir directamente en esa concepción del otro, esto será analizado más adelante. Por el momento podemos mencionar que las dificultades surgen desde la manera en que se nombran, ya que hacen uso de un anglicismo indistintamente del país donde se esté desarrollando la RSE, lo que no permite identificar la diversidad, todos son nombrados de la misma. A esto se añaden las falencias en el establecimiento de esas relaciones con estos stakeholders, que son mediadas por otros – terceros: “La RSE se asocia de una manera indisoluble con la relación con los diversos stakeholders, pero para las organizaciones empresariales no existen mecanismos de interlocución institucionales y legítimos más allá de los establecidos con los gobiernos y los sindicatos”. (Lozano, 2009: 44). De esta manera esas relaciones mediadas también inciden directamente en los imaginarios que pueden tejer tanto los stakeholders frente a las empresas, como esta última frente a sus stakeholders. Este aspecto será analizado a profundidad en el tercer capítulo

Los estudios sobre RSE, no son un tema nuevo, existe un amplio material bibliográfico proveniente principalmente de disciplinas como la economía, la administración, la comunicación, el mercadeo, la política, las ciencias ambientales, entre otras. A nivel general, revisando estudios e investigaciones sobre el tema, se encontró que dentro de las áreas de la economía y la administración los términos RSE y RSC, son ampliamente usados y hacen referencia al mismo compromiso voluntario de las empresas con la sociedad. Estos conceptos son útiles no solo para personas en el ámbito académico (Lozano, 2009; Aparicio, 2009;

Rodríguez Fernández, 2002; Hernández, 2009, sino también para manuales de gestión empresarial e instituciones o asociaciones a través de guías de interpretación y declaraciones organizacionales como por ejemplo: las Naciones Unidas, Institutos ETHOS del Brasil, Fundación Empresa y Sociedad, Business for Social Responsibility, Fundación Social de Colombia, Prince of Wales Business Leadership Forum, Global Compact entre muchos otros. Adicionalmente la cantidad de producción de textos académicos y manuales empresariales demuestra cómo la RSE es un elemento que se trae reiteradamente a colación y en los últimos años se ha buscado asociar este término no solo a la sostenibilidad, sino también al humanismo, la filosofía y las mismas ciencias sociales (Llano, 2010; Schein, 1984; Santos, 2005; Navarro, 2007; Lozano 2009).

A pesar de la amplia producción que se ha generado durante años frente al tema en diferentes áreas del saber, la antropología, como ciencia social que se preocupa por el ser humano y su diversidad, no se acerca con frecuencia a estos temas y muchos menos en Colombia. Solo en los últimos años a nivel internacional y tras el evidente impacto que tienen las empresas en el mundo se ha empezado a abordar el tema:

...anthropologist have explored CSR from two vantage points; on the one hand focusing on the apparatus and architecture of CSR (see, for example, Garsten and Jacobsson 2007; Welker 2009; Benson and Kirsch 2010; Cross 2011; Rajak 2011a), and on the other exploring CSR's local effects, contestations and responses, etc. (see, for example, Sawyer 2004; Kirsch 2006; De Neve 2009; Dolan and Scott 2009; Li 2010; Gardner 2012; Gilberthorpe 2013). (Dolan & Rajak, 2016: 2).

Evidentemente en nuestro país, a diferencia de países como Inglaterra y Estados Unidos, de donde proviene gran parte de esa producción, la mirada antropológica no ha sido tan cercana a

las áreas de aplicación o impacto social “inmediato” o empresarial, aspecto que ha limitado y dejado de lado las valiosas reflexiones que la antropología puede aportar en relación a este tema. Sobre todo, partiendo de la idea de que la RSE tiene una profundidad ética e indudablemente plantea un modelo antropológico, sea este consciente o inconsciente, explícito o implícito.

Es precisamente ante el vacío de este tipo de análisis que busca aportar esta investigación y para hacerlo es necesario pasar del marco global y general en el cual está ubicada la RSE, para llegar a unas prácticas locales con las de una empresa como Bancolombia a través de su fundación, que paradójicamente, con algunas de sus prácticas, parecen estar más orientadas a un plano internacional y global, que a un plano local, pero que al mismo tiempo en su interior presenta ciertas resistencias y busca encontrar modelos propios e iniciativas locales que partan de diálogos con sus grupos de interés. Si bien este diálogo o relacionamiento será abordado en el próximo capítulo, es importante desde ya, ubicarnos en un escenario más local que demuestra unas intencionalidades y que contiene unas prácticas de gestión de la RSE concretas.

### **2.3. Bancolombia y la Fundación Bancolombia**

Bancolombia es hoy el resultado de la fusión durante años de diferentes compañías financieras (Ver imagen 1). Solo por mencionar algunas de esas fusiones, en 1998 el Banco Industrial Colombiano (BIC), fundado en 1945 y el Banco de Colombia, creado en 1875, se fusionan y cambian su nombre por Bancolombia. Varios años después, en el 2005<sup>7</sup> se fusionan con la Corporación Nacional de Ahorro y Vivienda (Conavi), creada en 1974 y Corfinsura<sup>8</sup> (la

---

<sup>7</sup> Nota consultada en Noviembre de 2016:

<http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/bancolombia-conavi-corfinsura-finalizaran-su-fusion-30-julio-2005/28765>

<sup>8</sup> Si bien es cierto que Corfinsura y Conavi no tenían fundaciones formalmente constituidas, como si lo tenían el Banco Industrial Colombiano y el Banco de Colombia, las primeras si realizaban aportes filantrópicos que eran puestos a disposición de programas a través de otras entidades como Dividendo por Colombia, entidad con la que aun en la actualidad jurada relación la Fundación Bancolombia. Un ejemplo de esto es la nota de prensa que data de septiembre de 1998 y que puede ser consultada en archivo digital del periódico El Tiempo. Nota de prensa consultada en Noviembre de 2016: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-798696>

cual era además el resultado de la fusión entre la Corporación Financiera Nacional y la Corporación Financiera Suramericana que se dio en 1993). A esto se le suman otras adquisiciones tanto nacionales como internacionales que han hecho que se consolide como una empresa líder en el escenario financiero de Colombia.



Imagen 1. Creciendo juntos. Fuente Presentación corporativa grupo Bancolombia

La Fundación Bancolombia hace parte de un engranaje de instancias con las cuales Bancolombia trabaja su responsabilidad social, la cual se enmarca en lo que la compañía denomina Sostenibilidad y proyección institucional. Su historia no ha estado distante de la de Bancolombia en general y sus fusiones, de hecho, al indagar en las diferentes conversaciones sobre la historia de la Fundación Bancolombia, mencionan que esta tiene más de 40 años. “La fecha de creación de la fundación fue el 27 de septiembre del año 1969” mencionaban en una entrevista para ser exactos, y es que fue en ese año cuando el entonces BIC creó la Fundación BIC de Beneficio Social por iniciativa del entonces presidente de la compañía. Incluso el libro *Empresariado antioqueño y sociedad, 1940 - 2004: Influencia de las élites patronales de*

Antioquia en las políticas socioeconómicas colombianas de Nicanor Restrepo hace referencia a esta fundación entre otras creadas en el departamento de Antioquia:

Además de vincularse a las ONG, algunas de las grandes empresas antioqueñas han creado fundaciones que llevan sus nombres para canalizar los aportes para diferentes manifestaciones culturales, educativas y de beneficios social. Las más conocidas son: La Fundación Bancolombia, creada en 1969 por el Banco Industrial Colombia, BIC, con el propósito de apoyar programas sociales en forma independiente y especializada, como formación de maestros, reconocimiento a experiencias exitosas en el campo de la educación, apoyo a proyectos de investigación aplicada y formación para el trabajo (Restrepo, 2011: 156).

Por otro lado, el Banco de Colombia también contaba con una fundación que llevaba por nombre Fundación Centenario del Banco de Colombia, la cual fue creada en 1974 y tenía principal interés por la educación. Como lo menciona uno de los funcionarios de la fundación

El que empezó filantrópicamente fue el BIC, la empresa dijo venga que nosotros no solo podemos ser banqueros sino que también podemos aportarle a la sociedad y empezó a realizar acciones cuando la sociedad necesitaba algo o incluso a realizar donaciones filantrópicas y asistencialistas..

Si bien es cierto que ni en el año 69 ni el 74 existía aun Bancolombia como tal, resulta evidente que la iniciativa filantrópica que hoy se conserva fue heredada a partir de las fusiones aunque se ha ido transformado y evolucionando a través de los años. La directora de la fundación en el 2016 hizo referencia a los cambios que han tenido las prácticas de la fundación: “Su misión era eso, apoyar económicamente a algunas fundaciones, no generaba, no daba mucho valor la verdad, no se informaba mucho sobre lo que se hacía a los empleados, o pues a otros grupos de

relación”. Sin embargo hoy es evidente que ese aspecto ha cambiado ya que las actividades o acciones sociales que realiza el banco son informadas a través de diferentes medios, tanto al interior de la compañía como por fuera de la misma, donde cuentan con espacios informativos como: la alianza con Noticias Caracol en Gente que le pone el alma y hace la diferencia en Caracol y Bancolombia más cerca<sup>9</sup>, o con el periódico El Espectador bajo una iniciativa que fue llamada Historias que transforman<sup>10</sup> y que durante el segundo semestre de 2016 se dedicó a desplegar testimonios de beneficiarios de las actividades de RSE del banco.

A mediados de 2016 la Fundación Bancolombia en su página web contaba con un video introductorio en el que narraba las motivaciones tras sus acciones y la misión que se había propuesto:

En la búsqueda de construir país, nace la razón de ser de la Fundación Bancolombia donde nos centramos en generar desarrollo. Acompañar desde una visión integral del ser humano y potenciar sus capacidades. Cumpliendo con la misión de acompañar los ciclos de vida de las personas. Brindamos aportes tangibles a una sociedad que tiene sueños, metas por cumplir pero que muchas veces no cuenta con un apoyo.

Y agregan:

“Para consolidar nuestro compromiso, ofrecemos soporte y acompañamiento a la gente partiendo desde su primera infancia, pasando por su formación académica y finalizando en la etapa de la vida en la que se es autónomo y gestor de su propio desarrollo con programas de emprendimiento y empleabilidad.”<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> El espacio informativo puede incluso consultarse a través de la página web: <http://noticias.caracoltv.com/gente-que-le-pone-el-alma>.

<sup>10</sup> Notas periodísticas que durante el segundo semestre de 2016 aparecían en la página principal de la edición virtual del periódico El Espectador y que en la actualidad y que a partir del 2017 puede ser consultada a través de la página web: <http://www.elespectador.com/historias-que-transforman-bancolombia>

<sup>11</sup> Transcripción del video presentación de la fundación que aparece en la página web de la misma: [https://www.fundacionbancolombia.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68&Itemid=679](https://www.fundacionbancolombia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=679)

Para lograr esto se contaba con cinco líneas de trabajo<sup>12</sup>, cada una de ellas con diferentes programas en diferentes regiones del país. Al consultar en la página web, ya no de la fundación sino del Grupo Bancolombia, la presentación de la compañía, en una de las últimas páginas hace referencia a la Fundación Bancolombia y proporciona una breve descripción con datos de su gestión en el 2015 y cuyos frentes de trabajo continuaban siendo los mismos a 2016 (Ver Imagen 2).

Fundación  
**Bancolombia**

Acompañamos el ciclo de vida de las personas a través de programas que los habilitan para su auto desarrollo, y acompañamos estas iniciativas con nuestro Voluntariado Corporativo como herramienta para acercar a la gente al concepto de la Banca más humana.



Imagen 2. Fundación Bancolombia. Fuente presentación corporativa Grupo NBancolombia

Este es solo un ejemplo que muestra que las empresas están en la búsqueda de diversos mecanismos que logren dar cuenta y hacer efectiva su responsabilidad con la sociedad, el ambiente y con la mitigación de los impactos de sus actividades económicas. A nivel mundial es

consultada 13 de marzo de 2016.

<sup>12</sup> Vale la pena recordar que la presente investigación rastreó acciones de la Fundación Bancolombia durante los años 2015 y 2016, por lo cual los cambios que se generaron en la institución, tras el cambio de los lineamientos estratégicos no fueron tenidos en cuenta, pues se empezaron a realizar en el 2017, fecha para la cual la etapa de campo había finalizado.



cada vez más frecuente encontrar actividades, programas, talleres y proyectos de intervención social por parte de organizaciones empresariales; los cuales se justifican bajo unas éticas empresariales, un altruismo empresarial y unos presupuestos económicos y políticos funcionales a las empresas y/o a unas políticas gubernamentales.

Lo más interesante es que por lo general estos programas se muestran como un éxito, o al menos así lo evidencian las compañías en sus informes de gestión, a través de los medios de comunicación y en otros recursos publicitarios. Y además logran ser tan emotivos y usan un lenguaje tan convincente y general que logran vincular a los participantes con los mensajes. El mensaje de cierre del evento que se empezó describiendo en este capítulo, y que estuvo a cargo del director de sostenibilidad del banco es una muestra de eso:

Simplemente quiero dar un mensaje de cierre. Quisimos darles un presente que los tienen en cada uno sus puestos, eso es luz y yo espero que ustedes se vayan iluminados de estas historias que nos acaban de compartir el día de hoy, llévensela con un símbolo porque eso es lo que representa, lo que podemos iluminar, pero también que nos ilumina a nosotros todo este ejemplo, todo lo que irradia de manera positiva la vida de cada una de las personas que estamos apoyando Seamos luz, luz para esta sociedad que tanto lo necesita y de verdad que muchísimas gracias a ustedes y a ustedes por ser las historias que nos motivan a trabajar cada día, por demostrar que contribuir una vida de las personas es algo posible y que facilitar que nos conectemos con las posibilidades es lo que transforma la sociedad de manera positiva; gracias por permitirnos ser fieles eso.

Sin embargo, antes de empezar a profundizar en lo que la responsabilidad social empresarial hace o ha hecho desde instituciones como Bancolombia, es importante entender que esta se establece a partir de un discurso global e institucionalizado, donde el otro, en este caso los

stakeholders o grupos de interés de la fundación, se observa, se imagina y se construye consciente o inconscientemente de una manera particular; convirtiéndolo así en objeto de intervención y acción concreta. Por esta razón resulta fundamental comprender el proceso de construcción de ese otro, para a su vez, comprender cómo se interactúa con él a través de los discursos, programas y metodologías alrededor de este actuar de las organizaciones empresariales y las acciones en las que terminan. Las actividades de intervención, que buscan cambio y desarrollo, están en la búsqueda de un fin, de una transformación social que puede, en su accionar, desconocer e invisibilizar el “otro”, llevando modelos de ser humano y de desarrollo no necesariamente acordes a las realidades cotidianas de esos “otros”.

Por estas razones resulta no solo interesante, sino también necesario, reflexionar frente a los contextos a partir de los cuales se generan los modelos y los mensajes, quién o quiénes están dando el mensaje, en qué entorno lo están dando y a quién o quiénes va dirigida dicha información. Pero resulta aún más importante no solo preguntarnos por esa información generada, sino más bien por estos grupos de interés que son “objeto” de los programas de responsabilidad social empresarial y la forma, mecanismos y estrategias, a través de los cuales son construidos, imaginados y pensados desde los programas y metodologías que ofrece la Fundación Bancolombia. Elementos como estos son fundamentales para la antropología y pueden ser de suma importancia para las empresas como elemento reflexivo frente a la manera de entender y abordar a sus stakeholders.

Plantear esto inicialmente permite demostrar los diferentes niveles en los cuales opera la RSE. Niveles que permiten contrastar elementos discursivos, relacionales, económicos, políticos y sociales que no solo pueden sino que deberían ser analizados por la antropología, ya que ellos tienen implícitos unos modelos concebidos que parten desde universales y que diluyen y hacen

que se pierda lo local que es donde se encarna la diversidad misma. Dentro de la empresa estas prácticas están naturalizadas y no se cuestionan dichos modelos, industrializando la práctica, los programas y a los mismos beneficiarios. Es ahí donde la antropología podría intervenir, no solo cuestionar sino proponer desde su saber social, desde su experiencia histórica, desde sus prácticas metodológicas y lo que es en sí misma. Con una mirada más allá de la inmediatez histórica marcada por los sesgos economicistas y puramente materialistas de la modernidad y el neoliberalismo.

Los próximos capítulos buscan precisamente demostrar una posible forma de acercamiento a estos temas desde la antropología, sobre todo desde un análisis político de relaciones a escalas diferenciadas y movidos por unas lógicas netamente empresariales.

### 3. La RSE como un modo de relacionamiento

Entender el escenario global y local que hay alrededor de la RSE nos permite ubicarnos de una mejor manera en el contexto general. Sin embargo, para comprenderla mejor en la cotidianidad, resulta indispensable rastrear las relaciones que la empresa entabla con quienes interactúa, y es que precisamente en una de las primeras conversaciones que tuve sobre el tema con una directiva de la fundación, después de hacer referencia a otros temas, abordamos los retos que para ellos implicaba el relacionamiento con los grupos de interés o lo que ellos llaman los grupos de relación:

Digamos que los retos están muy medidos en lo que nosotros queremos lograr, poder identificar, qué lograr con cada grupo de relación, algunos es más informativo, algunos los queremos involucrar, para que se vuelvan aliados, otros queremos que se vuelvan donantes de ese programa, otros simplemente los queremos beneficiar para que logren unos objetivos para mejorar su calidad de vida. Entonces, digamos, cada uno logra un rol diferente de acuerdo a lo que queramos, digamos que unos son más protagonistas que otros, pero la idea si es orientar las estrategias frente a lo que queramos de cada grupo de relación. Por ejemplo, en un programa como el de sueños de paz hay unos estudiantes que lo que queremos es que tengan unas competencias adecuadas para que puedan generar ingresos a muy mediano plazo, y puedan tener mejor calidad de vida.

En ese marco de relación hay múltiples actores que llevan tiempo funcionando bajo una estructura ya configurada y que dan razón de principios de hegemonía y de competencia. Conversaciones como la anterior no sólo pone en evidencia esas múltiples relaciones en las que se embarca la fundación, sino que también el punto de partida para analizar la RSE desde

elementos ampliamente debatidos en la antropología como lo son el desarrollo y el don. Los elementos que veremos a continuación permitirán precisamente demostrar/ejemplificar esto.

Al rastrear estos elementos no debemos perder de vista que en los últimos años se ha desarrollado una especie de consciencia frente al rol social de las empresas: “...uno entiende que una entidad financiera no puede estar sola, que nos toca interactuar con toda la sociedad.” (Empleado Bancolombia). Pero a pesar de esto, la empresa finalmente se relaciona desde lo que es como empresa y empieza a ver en toda intervención social, una inversión social, unos beneficios para sí misma; sean directos o indirectos: para la empresa el negocio es auténtico si todas las partes ganan, de lo contrario no sería un auténtico negocio. Para algunos incluso la RSE se limita a una estrategia económica:

Que esto es netamente tributario, y lo que las empresas pueden hacer es sacar beneficio. Esto puede tener el nombre de la gerencia como lo tiene de verdad “Gerencia de la gestión Social Grupo Bancolombia” y que aparezca como Fundación Bancolombia y seguirá siendo así. Lo que quieren es realmente, beneficio para sí (Empleado Bancolombia).

Lo que le resta importancia el impacto social y le da prioridad al negocio, al aspecto económico de la empresa. Si se busca un protagonismo social, es desde el ser de una empresa económica y no una empresa social, en este sentido se puede entender mejor el concepto al que hicimos referencia en el primer capítulo, y el cual usa la empresa precisamente para hacer referencia a estos elementos: valor compartido, y es que la acción social debe generar un valor y ese valor debe ser tanto valor para la sociedad como valor para la empresa, en términos sociales el valor puede ser uno y en términos en empresariales otro.

Esto nos lleva a preguntarnos cómo, aun entendiendo que se tienen unos fines e intereses económicos, también es posible hacer una lectura social al respecto, y se logra entender de alguna forma estas acciones como intervenciones sociales. Muchos son los elementos que se podrían analizar al respecto desde las ciencias sociales, la misma antropología ha buscado analizar la manera en que las empresas reconstituyen sus relaciones sociales con el entorno:

...as anthropologists have turned their attention to this emergent field of enquiry they have applied classic anthropological tropes as heuristic devices to analyze how CSR reconstitutes social relations between corporate actor and their consumers, producers, and wider “stakeholders” (to borrow from corporate jargon), and to investigate how the politics of CSR create new domains for the exercise power. At the same time, corporate discourse has appropriated anthropological concepts in a bid to “humanize” the corporate machine: it has become common to hear corporate actors describe the corporation in terms of culture, personhood, and kinship, while describing CSR in relation to notions of the gift social contract, and even reciprocity. As described below, anthropologists of CSR have responded by interrogating ethnographically these renditions of the anthropomorphic corporate form and its claim to personhood, citizenship and family to reveal the power relations that the corporate use and abuse of these concepts engenders (Kirsch 2014b; Rajak 2014; Foster 2014).” (Dolan & Rajak; 2016: 11).

Y este trabajo pretende continuar profundizando en este asunto incorporando reflexiones alrededor del discurso de desarrollo, desde la crítica que académicos como Arturo Escobar le ha hecho y planteando la ambigüedad que hay alrededor del mismo término, el cual termina significando múltiples cosas y sirviendo, aparentemente, a los intereses de todas las partes (de la empresa que dice llevar desarrollo, de los beneficiarios que quieren o dicen recibirlo y de los

operadores que consideran tener la fórmula para hacerlo). Además se propone analizar los códigos que debe crear la empresa para que el acto del don, como lo entienden Marcel Mauss y Maurice Godelier, sea eficiente para la empresa y lo que se da se reciba y finalmente tenga un retorno. Esto incluso permite a la empresa sostener unas relaciones de poder frente a los consumidores y beneficiarios y sostener el mismo sistema en el que está inscrito, haciendo de esto una forma de sostenibilidad.

A este punto, y una vez hemos entendido desde el capítulo dos el contexto general y particular de las prácticas de RSE, donde nos encontramos en un escenario global con unas características particulares para el funcionamiento de las empresas, unos discursos que buscan ser universales pero terminan siendo ambiguos, y donde hemos visto de manera general como estos se empieza a anclar en entornos locales, en nuestro caso Bancolombia y su Fundación, a través de prácticas locales pero enmarcadas en ese escenario global, resulta importante profundizar sobre estos desde una perspectiva antropológica, como lo vamos a hacer a continuación.

El presente capítulo busca dar cuenta, desde la antropología, de las prácticas empresariales de responsabilidad social, planteando el don como un ejercicio mismo de RSE y el desarrollo como el fin de estas. Adicionalmente y para identificar lo plantado en la práctica, se dará paso a describir la RSE como una forma de relacionamiento que cambia de acuerdo a los actores con los que se interactúa. Por un lado se hará referencia a unos modos de relacionamiento institucionales, ya que surgen de organizaciones que se conforman “oficialmente”, en las que participan e interactúan organizaciones o empresas delimitadas y de alguna manera similares. Esta similitud permite un relacionamiento más simétrico o al menos con un menor grado de hegemonía o subordinación.

Por otro lado repasaremos las prácticas de relacionamiento mediadas y operativas, que a diferencia de las anteriores, son poco definidas, menos reguladas y con amplio espectro de actuación, donde las empresas pretenden encontrar un camino para intervenir en lo social bajo una interpretación propia, de manera voluntaria y bajo unas metodologías específicas, apoyados por terceros que cumplen la función de operadores o proveedores. Estas prácticas plantean desde el inicio una relación de poder asimétrica donde las empresas están en una posición de ventaja frente a los beneficiarios, los operadores y los proveedores, ya que es la empresa la que dispone del capital económico y define el qué y el cómo de su operación en lo social.

Esta descripción servirá para alimentar lo que se viene planteando frente a los elementos que inciden en la construcción del otro, que se refuerzan a través de la eficiencia del don y usando términos como desarrollo y que se materializan en prácticas empresariales relacionales que al mismo tiempo configuran y refuerzan alteridades. Sin bien es cierto que los modos de relacionamiento como veremos a continuación son diferentes, es importante entender que las prácticas empresariales de responsabilidad social tras estos, parten de unos modelos que tienen implícitas unas relaciones de poder. Estas relaciones de poder se ven reflejadas en el lugar desde el cual surge el discurso, en este caso de desarrollo y de guías y estándares, y también en la capacidad y posibilidad de dar de la empresa, situando a otros como receptores y llamados a devolver.

Con el análisis de los modos de relacionamiento, no se trata de simplificar la relación, sino por el contrario de identificar la complejidad que hay tras el relacionamiento que se propone desde la responsabilidad social de las empresas. Los actores que intervienen en estas prácticas son múltiples, ya que la responsabilidad social no se limita a una relación directa entre empresa y beneficiarios, sino que aparecen también diferentes instituciones, tanto nacionales como



internacionales, que definen estándares e indicadores de cara a las prácticas de la empresa. Entre estos se pueden mencionar gobiernos nacionales y locales, que promueven o regulan ciertas acciones; proveedores que proporcionan elementos para ejecutar las acciones propuestas; operadores que son los encargados de ejecutar, proponiendo, diseñando y desarrollando las actividades de RSE; clientes que hacen una lectura de las acciones de la empresa; inversionistas que están atentos a las prácticas de la empresa para definir si ponen su capital allí; y hasta los mismos medios de comunicación que se encargan, de alguna manera, de divulgar información sobre la RSE. A esto se suma la ambigüedad misma de la responsabilidad social, es tan poco definida que permite cualquier tipo de acción sin delimitarse de ninguna manera, lo que permite que el mensaje a los beneficiarios y a los mismos clientes sean manejados como se quiera y la lectura que se hace de los mismos siempre va a estar bien porque no tiene parámetros delimitados que permitan evaluarlo. Este escenario pone en condiciones diferentes a cada uno de los actores que interactúan con la empresa bajo su responsabilidad social, principalmente a los beneficiarios que terminan siendo actores pasivos o receptores de políticas, acciones definidas por otros y enfocadas en un desarrollo que incluso puede ser ajeno a ellos. Por ejemplo el caso en el que se llega con ofertas en función de demandas supuestas o incluso inexistentes, sin un acercamiento real a ese otro que sería el beneficiario.

### **3.1. El don desde la empresa: un ejercicio de RSE**

Uno de los principales elementos antropológicos que resulta útil para analizar la relación de la empresa con la sociedad es el don. Y es que precisamente en las acciones de RSE hay un relacionamiento mediado por el dar, recibir y devolver. Mauss analizó los elementos que fundamentaban el intercambio a nivel general, e identificó que estos son una forma de contrato, en el cual se desarrollan unos sistemas de derechos y de moral. De esta manera concluyó que el

don, como un acto social, envuelve unas acciones, valores y principios que implican un relacionamiento y unas normas alrededor del acto de dar, lo que obliga a desarrollar obligaciones sociales como la del dar, recibir y devolver (Mauss, 1966). Lo que en la acción empresarial intenta mostrarse con un acto desinteresado, es en realidad un acto calculado, premeditado y estratégicamente diseñado, enmarcado en un valor compartido.

Cuando en una de las entrevistas hacían referencia a los inicios de la fundación y referencia que:

...Era una fundación netamente filantrópica le ayudaba a Raimundo y todo mundo, se le daba a los enfermos, a los niños y se hacían muchas cosas. Incluso decían: “desde la fundación se le daba plata hasta los jubilados imagínate... se le daba hasta a los jubilados como un aguinaldo (Empleado Fundación).

Lo que demuestra que desde el inicio de las prácticas de responsabilidad social, el dar es un elemento característico.

Estos elementos permiten evidenciar cómo la empresa materializa conceptos, tales como el valor compartido. El dar se puede mirar desde dos puntos de vista: por un lado está la empresa y la manera como esta da y, por otro lado, tenemos la manera en que se entiende socialmente ese don. Finalmente la empresa da desde lo que es como negocio, esperando una retribución al final, un retorno, una generación de valor. Pero, la sociedad quisiera leer ese dar de la empresa como un acto desinteresado en términos de retorno y de eso parece valerse la empresa. En el que recibe no está la visión estratégica de la empresa, sino la visión social del dar y por eso el que recibe está aún más agradecido. Aquí se podría ver el juego del valor compartido, porque el valor, en este caso del dar, parece no ser leído de la misma manera, o parece no compartir los mismos fines y termina siendo predominante la visión estratégica del que da. Porque termina obteniendo

aquello para lo cual dio, es decir un beneficio en calidad de retribución que le fortalece como empresa. Estos son pues los elementos que se analizan: como se ve el dar, como se ve el recibir y como se da el devolver.

Por otro lado Godelier, en *El enigma del don*, rastrea este elemento de configuración social y propone que es importante entender la economía como un sistema de relaciones sociales:

“Donar parece instituir simultáneamente una doble relación entre el que dona y el que recibe. Una relación de solidaridad, ya que el donante comparte lo que tiene, o lo que es, con aquel al que dona, y una relación de superioridad, ya que el que recibe el don y lo acepta contrae una deuda con aquel que se lo ha donado.” (Godelier; 1998, 25)

Los elementos que hemos identificado hasta el momento muestran cómo la empresa, al donar, al contribuir a la sociedad, espera algo en retorno; la intervención social termina generando unas deudas que podríamos llamar sociales, entonces se debe estar agradecido con la empresa, se debe pagar el favor, se debe comprar u optar por los productos y servicios de una empresa porque ellos dan, ellos hacen favores, todo esto finalmente termina moviendo la misma economía de la empresa. La empresa como actor social está parada sobre un don material cuantificable en términos y categorías económicos.

Uno de estos elementos que para la empresa es vital y que logra fortalecer a través de estas prácticas es su imagen y reputación, esto lo logra inicialmente al inscribirse en el relacionamiento institucional que veremos más adelante, y participar en índices y rankings donde son reconocidas por tener prácticas acordes a los modelos globales. El cuidar la imagen y la reputación a una empresa le significa tener una mejor demanda en el mercado, ser validados no solo económica sino también socialmente. Estos elementos les permiten hacerse más

competitivos y posicionarse mejor ante los clientes a la hora de seleccionar productos y servicios.

Por otro lado el relacionamiento mediado, es decir, el que realiza la empresa a través de terceros, que también veremos a continuación, muestra la complejidad de la RSE y la necesidad que tiene la empresa de construir constantemente unos códigos de relacionamiento con los clientes, pero en este caso específico con los beneficiarios de sus prácticas de RSE. Esto dado que los contextos en que se mueven la empresa y los beneficiarios son muy diferentes, y los códigos culturales y comunicativos de ambos también; es más, las realidades sociales de los líderes de las empresas, que en ocasiones proponen actividades de RSE son muy diversos y pueden estar muy distantes de las realidades de los beneficiarios. Ya que la empresa está tan distante de esas realidades, a través del uso elementos icónicos busca mostrar que habla el mismo lenguaje que las personas, que le interesa lo mismo, con el fin de encontrar esa conexión y esa retribución, lo que implica que los beneficiarios reciban y posteriormente devuelvan, a modo de fidelidad o reconocimiento, los beneficios recibidos.

Por esto el don, para el caso de la RSE, no puede ser entendido exactamente en la misma vía que lo propone Mauss, ya que para este caso la eficiencia del don recae en la lectura que hace la empresa del contexto, por lo cual su mensaje debe ubicarse culturalmente. Y es que en la lectura que Mauss hace del don, este está preconfigurado culturalmente; sin embargo, hoy en día las empresas deben inventar un lenguaje que las personas puedan entender alrededor del don para que este cumpla el ciclo de recibir y devolver. De esta manera aparecen los discursos y mensajes que deben ser propuestos por la empresa en un idioma unificador, de tal manera que estos sean emitidos por la misma y sean entendidos por sus grupos de relación. Entre más homologado esté el discurso y los elementos usados por las empresas en relación a los receptores, el mensaje

podrá llegar a un público mayor, va a ganar validez y adicionalmente será más eficiente en términos económicos, ya que no se va a tener que generar más mensajes para diferentes públicos, pues dicho lenguaje ya tendría un sólido anclaje cultural. Se podría decir incluso que se establece un lenguaje cultural o social que de alguna forma busca persuadir al otro, aunque parta del principio de entenderlo, pero en realidad se hace el ejercicio de hablar como el otro, para que el otro asuma el compromiso del devolver, dando algo suyo y que es esperado desde otro lado.

...Drawing on idioms of emancipation through the market, CSR has thus demonstrated an apparent capacity to unite disparate actors (and former combatants), creating coalitions between unexpected partners eager to realize this union of global markets and universal ideals. (Dolan & Rajak, 2016: 30).

Se establece entonces un lenguaje cultural o social que de alguna forma busca manipular al otro, aunque parte del principio de entenderlo, pero en realidad se hace el ejercicio de hablar como el otro, para que el otro termine desde el compromiso del devolver dando algo suyo que se espera del otro lado. Las empresas logran muchas veces, con una sola intervención simbólica, crear todo un acto por el cual los beneficiarios tiene mucho que agradecer, este acto es leído también por el cliente y finalmente la empresa ganan un capital social e imagen favorable con casos pequeños, pero bien ubicados, que le permiten conectar con sus grupos de relación a pesar de los contextos diferentes en los que se encuentran. Así puede llegar a lograr en algunos casos que lo merecido termine siendo visto como favor dando continuidad y haciendo sostenible un agradecimiento hacia la empresa.

Este modo de proceder de la empresa también se podría leer desde los elementos que propone Lozano, pero agregando un elemento adicional. Tal como él mismo nos dice que una empresa en la actualidad "...gestiona cuatro capitales: el económico, el humano, el social y

ambiental...”, sin embargo observando las prácticas de relacionamiento de la empresa con la sociedad, y viendo el don como una forma en que la empresa ejerce su RSE, podríamos decir que la empresa gestiona también un capital simbólico, el cual se ve reflejado con reconocimiento en su marca y buen nombre.

### **3.2. El desarrollo como el fin de la RSE**

Otro de los elementos útiles para analizar la RSE desde el punto de vista antropológico es el desarrollo, y es que finalmente uno de los fines de la RSE es el desarrollo. Si bien es cierto que este último es un tema que se ha discutido ampliamente en la antropología, estas discusiones no necesariamente han salido del ámbito académico, y mucho menos han llegado a permear los intereses o discursos empresariales que se apalancan de este concepto de manera recurrente. Y es que es este, finalmente, es un concepto que se acuña a partir de la modernidad.

Una vez se da fin a la Segunda Guerra Mundial la idea de desarrollo empieza a tomar fuerza o se convierte en uno de los principales motores del capitalismo. Este término, atado directamente a conceptos como progreso y evolución evidencian una intención concreta, un fin último, que se caracteriza por sus rasgos políticos y económicos. Antropólogos como Arturo Escobar, han propuesto alrededor de este concepto lo siguiente:

...El propósito era bastante ambicioso: crear las condiciones necesarias para reproducir en todo el mundo los rasgos característicos de las sociedades avanzadas de la época: altos niveles de industrialización y urbanización, tecnificación de la agricultura, rápido crecimiento de la producción material y los niveles de vida, y adopción generalizada de la educación y los valores culturales modernos (Escobar, 2007: 20).

Elementos que indudablemente sirven a la empresa y que se conectan directamente con su quehacer. Para lograr esto se planteó el diseño de políticas concretas para promover el

desarrollo económico de los países subdesarrollados (Escobar, 2007: 20). A partir de entonces el discurso de desarrollo se generalizó tanto que se ha convertido en pan de cada día y resulta un elemento fundamental a la hora de analizar las prácticas de la RSE, no solo porque se enmarca en un terreno industrializado y capitalista, donde las empresas son uno de los principales actores, sino también porque el “desarrollarse” o el “llevar desarrollo” se convierte en un problema a resolver de la RSE: “En la búsqueda de construir país, nace la razón de ser de la Fundación Bancolombia donde nos centramos en generar desarrollo.”<sup>13</sup> (Fundación Bancolombia, 2016). Son las palabras de fondo en el video de presentación de la Fundación Bancolombia.

En el texto *La invención del tercer mundo*, Escobar propone observar el desarrollo desde tres puntos:

...me propongo hablar del desarrollo como una experiencia históricamente singular, como la creación de un dominio del pensamiento y de la acción, analizando las características e interrelaciones de los tres ejes que lo definen: las formas de conocimiento que a él se refieren, a través de las cuales llega a existir y es elaborado en objetos, conceptos y teorías; el sistema de poder que regula su práctica y las formas de subjetividad fomentadas por este discurso, aquellas por cuyo intermedio las personas llegan a reconocerse a sí mismas como “desarrolladas” o “subdesarrolladas”. El conjunto de formas que se hallan a lo largo de estos ejes constituye el desarrollo como formación discursiva, dando origen a un aparato eficiente que relaciona sistemáticamente las formas de conocimiento con las técnicas de poder (Escobar, 2007: 29-30).

Así, desde lo que Escobar expresa al proponer que existen tres componentes del desarrollo, se establece en la presente investigación, como se propone a continuación, la

---

<sup>13</sup> Guión del video presentación de la fundación que aparece en la página web de la misma: [https://www.fundacionbancolombia.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68&Itemid=679](https://www.fundacionbancolombia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=679) consultada 13 de marzo de 2016.

construcción de los denominados modos de relacionamiento, esto es el tipo de relaciones que se tejen entre la empresa y su fundación como actores sociales, con los otros actores con los que se vincula a través de la misma. Estos han sido planteados a partir del rastreo del marco global discursivo en el que el fenómeno de la globalización (capítulo 2 del presente texto) se consolida a través de un aparato eficiente de relaciones en diferentes niveles con respecto a los actores que se van vinculando en cada nivel y en los cuales las simetrías y asimetrías de poder sitúan a unos como “desarrollados” y a otros como “subdesarrollados” o a los que hay que llevar el desarrollo, fomentando lo que él mismo menciona como formas de subjetividad promovidas desde el discurso.

En este sentido, el modo de relacionamiento, es la forma como la empresa a través de su fundación operacionaliza su visión de desarrollo e incluso promueve la misma en terceros, ahora bien, cabe anotar, que de alguna manera es la visión de desarrollo del sistema en el cual ella misma está inserta y no sólo el que ella concibe o propone de forma autónoma. Dicho relacionamiento parte de un discurso, que se ejecuta a través del relacionamiento que se va dando en el objetivo que se persigue de forma general en la RSE y de manera particular en cada uno de los programas que desde ella se promueven, incidiendo en el modo en que se actúa (estrategias y metodologías de intervención) y en la construcción del “otro” con el que se interactúa a cualquier nivel.

Adicionalmente, la visión de desarrollo que se gestiona desde la empresa, de manera intrínseca nos plantea un modelo último de ser humano “desarrollado”. En la crítica que hace Escobar al desarrollo plantea que:

...el modelo del desarrollo desde sus inicios contenía una propuesta históricamente inusitada desde un punto de vista antropológico: la transformación total de las culturas y



formaciones sociales de tres continentes de acuerdo con los dictados de las del llamado Primer Mundo. (Escobar, 2007: 11).

Y si bien es cierto que de manera explícita las acciones tras la RSE que dicen buscar el desarrollo no manifiestan un interés evidente en transformar totalmente las culturas, si plantean unos universales ya validados en su discurso e incluso en su práctica laboral y que pueden ser observados con claridad en los pactos o las guías de la RSE que se mantienen con las instituciones.

Vale la pena resaltar entonces que, el desarrollo así entendido y promovido desde la RSE, termina siendo básicamente discursivo, global y universal, pero no logra conectarse de manera local con la realidad concreta del operador, de los proveedores y aún menos de los beneficiarios. Por eso, estar acorde a unos contextos socioculturales locales resulta un reto para las prácticas empresariales de responsabilidad, ya que hay una desconexión de muchas prácticas con los intereses de la zona. En una de las anécdotas alrededor de un programa específico de la fundación me contaban:

Yo no sé qué es el interés que hay en esa región, que vamos a educar a esos estudiantes, quien dijo que ellos quiere ser profesionales, el que quiere salir de allá buscar empleo hace los esfuerzos... una cosa es que ellos estén matriculados en una universidad y se vayan a salir del semestre porque no tiene con qué pagar uno les dice vengan se le ayuda, pero uno diciendo vengan y eso no funciona y menos en unas zonas, las prioridades son distintas a las nuestras, esa platica se va a perder.

Así, contrastando lo que le interesa a la empresa o aún más, lo que les interesa a los líderes de unas empresas, porque evidentemente quien está a cargo del tema no necesariamente está de acuerdo, puede contrastar con lo que quieren las personas, los beneficiarios, los modelos

de desarrollo, de progreso, de mejora, son diferentes y no necesariamente se da un ejercicio de negociación consensuada que logre un punto de encuentro entre estas visiones. Pero a su vez, es innegable que esto da origen a un modo de relacionamiento de diferente nivel, desde aquello que se dona en RSE y que a la vez tiene como fin el desarrollo. Por eso, desde ese componente global, universal y discursivo, se establecen en la presente investigación el nivel de relacionamiento institucional y desde la relación operativa y concreta pero lejana en las realidades que se abordan o que se asumen por intervenir o transformar, el llamando nivel mediado, porque se da gracias a otros y la relación empresa – beneficiario, es incluso objeto de tercerización.

Queda claro entonces que el don y el desarrollo están estrechamente relacionados ya que ambos deben pasar por los discursos, las estrategias y las metodologías del sistema y de la empresa para llegar a los beneficiarios. Don y desarrollo son en sí mismo fines de la RSE, pero son a la vez medios para el fin económico de la empresa, y estrategias de la RSE en cuanto desde ellos se modelan consciente o inconscientemente las intervenciones, pero sobre todo don y desarrollo se hacen en sí mismos discursos eje, directrices de acción, muchas veces lejanos a la necesidad y a la realidad local, pero interconectados en el entramado global a nivel económico y político que es el campo en el que a la vez está inserta la empresa y en el que debe mantenerse vigente y validada.

De esta forma, si estamos entendiendo la RSE como un modo de relacionamiento, resulta importante mencionar este se entiende como la manera en que la empresa actúa y opera dentro de un contexto, el cual a su vez está influido por: un modelo de desarrollo, las demandas del sistema, y la presión y el reclamo social; además de una estrategia que despliega el dar, recibir y retornar. Este relacionamiento se puede observar precisamente en la manera de operar de las

empresas con beneficiarios, operadores, proveedores, otras empresas, el estado y el sistema. Estos modos de relacionamiento que se dan entre: pares, lo que ya se mencionó como nivel de relacionamiento institucional, y que se da de arriba hacia abajo, también llamados mediados, son los que veremos a continuación. A partir de este relacionamiento empezaremos a entender cómo se determinan o subordinan unos “otros” en dicha interacción y a partir de la eficacia que se logre con el ejercicio del don desde la RSE y con el impacto de un discurso de desarrollo.

### **3.3. Modos de relacionamiento institucionales**

La RSE plantea la forma en que las empresas se relacionan con su entorno y tratan de proyectarse, es decir ir más allá de su mercado y negocio a un contexto social más amplio. Este relacionamiento se ve influenciado en primer lugar por un modelo de desarrollo vigente en el sistema, una estrategia que contempla dar, recibir y devolver, o más concretamente dar para que el recibir en el otro se haga un devolver a quien dio, en una dinámica de reciprocidad, además de que implica que diversos actores jueguen un rol diferencial dependiendo del momento, los intereses y las jerarquías de poder que representan. Y, finalmente, implica un ajuste discursivo tanto de la empresa frente al discurso dominante a nivel global, como de la empresa con sus pares y para con sus interlocutores de menor jerarquía.

En ese sentido las relaciones entre instituciones pares, para este caso empresas que comparten o no el mismo objeto comercial o empresarial, terminan conformando un sector, o nivel, en el cual se dan dichas relaciones y que por el lugar donde se dan, guardan mayor simetría que las relaciones que se tejen a través del ejercicio productivo, comercial o de servicios, propiamente del quehacer de la empresa, donde el cliente o el beneficiario están en otras condiciones, a la espera de unas ofertas ya definidas. En este sentido se tejen relaciones entre instituciones, pero que analizadas desde una categoría antropológica implican también lo que en

ellas ocurre desde el don, el desarrollo y desde los tres factores contemplados por Escobar en el mismo, pues en ese relacionamiento se configuran un discurso, unas estrategias y métodos concretos y desde ellos se determinan unos otros.

De este modo, al rastrear relacionamiento institucional y “formal” de la RSE se nos permite ubicar las prácticas de responsabilidad social en un contexto específico, donde se plantean unas reglas y acuerdos explícitos, como por ejemplo el Dow Jones, bajo los cuales se teje dicha relación y que permiten que las organizaciones interactúen en terrenos conocidos para todos y en igualdad de condiciones para los involucrados. Dicha igualdad permite un relacionamiento más simétrico o al menos con un menor grado de hegemonía o subordinación de uno para con otro. En este modo de relacionamiento el componente de los universales del sistema hegemónico, los discursos globales, la norma explícita y reguladora, y el reconocimiento del otro como un par, así como el principio mismo de usar la RSE como estrategia de valor compartido se hacen elementos fundamentales.

Así pues, con el fin de demostrar y ejemplificar, y concatenando directamente con el marco que nos aportó el acercamiento a la globalización como discurso global del sistema y la aparición de unos universales delimitados para las empresas a la hora de gestionar elementos sociales, este apartado pretende abordar elementos, normativos, acuerdos y pactos que median en dos grandes niveles a saber: las relaciones Estado – Empresa y las relaciones Empresa – Empresas, los cuales parecen verse motivados en su obrar por unos mecanismos regulatorios, pero que no son de obligatorio cumplimiento; entre ellos están: el índice internacional Dow Jones y la iniciativa internacional del Pacto Global de las Naciones Unidas. Adicionalmente se hará referencia a la norma ISO 26.000 (International Standardization Organization) y las reglamentaciones que hay en Colombia para conformar empresas sin ánimo de lucro con fines

sociales, ya que no hay una regulación delimitada y específica alrededor de la RSE en el país. Además se verá cómo Bancolombia se ha adherido a diferentes pactos y protocolos que pueden ser vistos en el Anexo 1. Todo esto con el fin, como se mencionó, de ejemplificar lo acaecido en este nivel de relacionamiento y como este se teje sobre la variación de la comprensión antropología del don, pues el dar, recibir y devolver, se hace más un dar estratégico, que busca que quien reciba se halle en la situación o necesidad de devolver, lo cual se convierte en un beneficio económico o reputacional para quien dio y un doble discurso del desarrollo en tanto se actúa un discurso de desarrollo propio del sistema, asumido o apropiado empresarialmente y llevado como objetivo último a unos otros no tan claros o cercanos en el contexto de lo real, sino en el imaginario de la empresa misma y muchas veces de los proveedores y operadores de los programas de RSE, para quienes el discurso del desarrollo muchas veces no ha sido objeto de procesamiento. Además dicho discurso de desarrollo se torna doble porque por un lado quiere hacer referencia a un desarrollo humano, pero detrás de este se encuentra el desarrollo económico, ya que las bases sobre las cuales se funda el desarrollo son económicas y están asociadas a la sostenibilidad.

### **3.3.1 Relación Estado – Empresa.**

Una de las relaciones que debe ser analizada dentro de la RSE a partir de los poderes que cada uno de estos actores representa en la sociedad es la de Estado – Empresa. La globalización, el capitalismo y el neoliberalismo han exigido que hoy la relación entre estos dos actores sea haya reconfigurado de conformidad con la época. Esta relación no implica que sean los únicos actores, ya que los beneficiarios entran a ser parte de esta relación, así sea solo como agentes pasivos o únicamente receptores.

En primer lugar esta relación entre las empresas y el estado alrededor de la RSE, puede calificarse como compleja y de alguna manera sesgada, pues la relación, la normativa que existe en Colombia al respecto y la existencia de las organizaciones solidarias, a través de las cuales se distribuyen muchos recursos referentes a la inversión social en el país cuentan con un marco regulatorio, pero no obligatorio, lo cual unido al hecho de que las empresas y el estado tengan una concepción de desarrollo específica que fortalecen conjuntamente y que permite en el momento de llegar a los beneficiarios esta visión sea más eficiente, hace claro que de alguna forma aunque desde ámbitos diferentes como lo privado y lo público se persigan unos mismos fines y se sustentan unos mismos principios macroeconómicos y políticos que son en realidad voces y directrices de unos otros que determinan el discurso global y estructuran el sistema dentro del cual la empresa se inscribe.

### **3.3.1.1 *Marco Regulatorio para Colombia.***

A nivel normativo, la RSE en Colombia no tiene muchos avances más allá de acuerdos y programas entre las empresas que en ocasiones vinculan al gobierno. Sin embargo, en los últimos años se han propuesto varios proyectos de ley que no han sido aprobados en el congreso.

Proyecto de Ley 153 de 2006, Proyecto de Ley 031 de 2007, el Proyecto de Ley 058 de 2009, y el Proyecto de Ley 70 de 2010, cuyo objeto es la promoción de comportamientos responsables por parte de las empresas, con el fin de poner en marcha medidas, políticas, planes, programas y proyectos sobre RSE. (Jaramillo A., 2013: 379).

A esto se le suman algunas instituciones que se dedican a la promoción de la RSE como lo son: Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES), Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial (CCRE), Asociación Nacional de Industrias (ANDI).

A pesar de esto hay algunas leyes que buscan que las empresas se hagan responsables por sus impactos, principalmente en materia de medio ambiente, pero están dispersas y no se enmarcan en una ley que contemple específicamente a la RSE. Es por eso que la RSE se ha asumido como un acto voluntario y para guiar ese actuar, las compañías tratan de seguir parámetros prediseñados o pactados al respecto, principalmente desde el ámbito internacional.

Sin embargo, aunque en el país no existe legislación coactiva al respecto, con el fin de incentivar o exigir la inversión social desde las empresas y contar con compañías privadas que desarrollen prácticas de RSE, el gobierno sí ha establecido unos beneficios tributarios. Estas prácticas, que el gobierno promueve pero que no sustenta bajo un fundamento legal, le permiten al estado apoyarse y beneficiarse para sus propósitos. No las regula pero se vale de ellas para atender frentes y públicos que él mismo no alcanza. De ahí se podría preguntar si al estado le convendría regular explícitamente estas prácticas desde un marco legal, o si por el contrario, es mejor que continúe operando como lo ha manejado hasta el momento. Seguir operando de manera voluntaria permite por una parte consolidar un discurso de desarrollo y unas actividades para lograrlo, que serían tan “universales” que tanto el gobierno como las empresas podrían ejecutar, esto permite consolidar el modelo de desarrollo. Y por otro lado, continuar funcionando de esta manera facilita la gestión tanto al estado como a la empresa, pero principalmente al estado que cubre algunas de sus falencias con el actuar de las empresas. Además, la forma en la que se da este relacionamiento es ambigua y poco definida, lo que permite que con beneficios tributarios y leyes sueltas la RSE se convierta en una herramienta ya no solo económica, sino también política en la que el sector público y privado se relacionan y regulan sin coaccionarse, se asumen como pares en cuanto a construcción del desarrollo y se envuelven un dar estratégico, cuyo fin apunta al beneficio que devuelve quien recibió, y mientras esto ocurre sostienen e

implantan culturalmente unos discursos, un marco de pensamiento y acción con el que delimitan de alguna manera la forma esperada de ser en un contexto premeditado y actuado económica y políticamente.

Finalmente, esa ambigüedad permite que las acciones de RSE sean totalmente abiertas y puedan ser acomodadas de acuerdo a las conveniencias coyunturales específicas que son susceptibles de ser mediadas por la política y que puede surgir bien sea como oferta de las empresas o como demanda del estado o la sociedad.

### **3.3.1.2 Beneficios tributarios.**

En el campo tributario y para promover inversiones tanto de las personas naturales, como de las empresas, el estado colombiano ha propuesto unos incentivos a quienes realizan determinadas donaciones. Para realizar esto, algunas empresas constituyen fundaciones, y a través de estas desarrollan gran parte de sus ejercicios de RSE.

La delimitación de los beneficios tributarios por donaciones se puede encontrar en el Artículo 125 del Estatuto Tributario 257 y en el Artículo 125 del Estatuto Tributario (Anexo 2). En este se encuentran elementos como exención de impuestos sobre la renta, sobre excedentes que se destinen a objetivos sociales; adicionalmente hay otros elementos que hacen referencia al no pago de impuestos sobre patrimonio o riqueza, entre otros. No todos estos elementos aplican a todas las prácticas de RSE pero sirven como ejemplo para darnos una idea de los beneficios que puede tener realizar donaciones o inversiones. Si bien estas pueden permitir ciertas deducciones sobre la renta, estas prácticas deben cumplir ciertos toques de deducciones y requisitos, entre ellos, que las acciones se realicen en el campo de lo que el estado colombiano ha delimitado como Inversión Social, la cual comprende cuatro áreas: Educación, Vivienda, Cultura y Salud.



Esto demuestra cómo el Estado se apoya en las empresas para llevar a cabo unas acciones que son responsabilidad suya. Para lograr mejor sus objetivos, el estado delimita parcialmente el campo de acción frente al cual realiza deducciones en impuestos a las empresas y asegura inversiones económicas que de otra manera sería más difícil obtener. El beneficio no es solo para el estado, las empresas también se ven beneficiadas en términos de imagen y reputación ante la sociedad, ya que la misma sociedad confía más en las promesas de acciones que realiza la empresa privada, que en las promesas que hace el gobierno. En ese sentido se podría decir incluso, que el don es más eficiente cuando tiene su origen en la empresa que cuando proviene del estado.

### **3.3.1.3 Organizaciones solidarias.**

Algunas empresas, como es el caso de Bancolombia, acuden a la creación de otras figuras jurídicas para ejecutar gran parte de sus actividades de responsabilidad social empresarial. Estas son conocidas en el país como Organizaciones Solidarias de Desarrollo (OSD)<sup>14</sup> y se definen como:

Aquellas formas del emprendimiento solidario sin ánimo de lucro, que empleando bienes y servicios privados y gubernamentales, construyen y prestan bienes y servicios para el beneficio social. Su característica común es que la finalidad de su constitución es ejercer la solidaridad principalmente de adentro hacia afuera, dirigiendo su accionar hacia terceros, comunidades y la sociedad en general prevaleciendo el flujo altruista (Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado, 2007: 17-18).

---

<sup>14</sup> En línea: <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/cartilla%20asociaciones,%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf> Consultado el 4 de abril de 2017. En la misma cartilla, publicada por el Gobierno de la República de Colombia a través de su Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se puede consultar para conocer los antecedentes y las prácticas alrededor de las Organizaciones Sociales de Desarrollo (OSD).

Su regulación surge precisamente de la necesidad de contar con organizaciones sin ánimo de lucro y bajo el interés del gobierno de enfocar las acciones solidarias de las empresas en áreas delimitadas. Estas organizaciones son frecuentemente confundidas con las ONG's, es por eso que en la misma página del gobierno se aclara:

La alusión a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) no tiene reconocimiento como concepto en la legislación colombiana. Este término hace referencia, a las Organizaciones Solidarias de Desarrollo; tipología de entidad sin ánimo de lucro de carácter asociativo y solidario o de emprendimiento solidario. (Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado, 2007: 18)

Las fundaciones son, precisamente, un tipo de Organización Solidaria de Desarrollo, y la cámara de comercio<sup>15</sup> señala las características que permiten la conformación de las mismas.

En cuanto a su definición, la Cartilla de las organizaciones Solidarias, señala a las fundaciones de la siguiente manera:

“Son entes jurídicos surgidos de la voluntad de una persona natural o jurídica o del querer de varias, acerca de su constitución, fines y medios para alcanzarlos. Esa voluntad original se torna irrevocable en sus aspectos esenciales una vez obtenida su personería jurídica. El sustrato de la fundación es la afectación de unos bienes o dineros preexistentes a la realización efectiva de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social. La irrevocabilidad de la voluntad originaria de las fundaciones no basta para que el fundador en el acto de constitución se reserve atributos que le permitan interpretar el alcance de su propia voluntad o que lo invistan de categoría orgánica en la administración, con sujeción a lo previsto en el acto fundacional y sin que

---

<sup>15</sup> Ver documento el línea para ampliar la información:

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/memorias/Regimen-normativo-sin-animo-de-lucro-ESALES.pdf> consultado Octubre de 2016.

ello implique la existencia de miembros de la institución a cualquier título. El patrimonio de la fundación es autónomo y se destina única y exclusivamente al objetivo que los fundadores le otorgaron a la entidad.

Características de las fundaciones:

- El número de fundadores mínimo es 1 (uno).
- Aunque no hay valor mínimo de patrimonio se debe contar con unos bienes dineros preexistentes.
- Legalmente no tienen definida una forma organizativa.
- Se regulan totalmente por sus estatutos.
- No tienen ánimo de lucro.” (República de Colombia. Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado; 2007: 30).

Resulta interesante que incluso desde el nombre que da el estado a este tipo de organizaciones se plantea el desarrollo: Organizaciones Solidarias de Desarrollo, y es que precisamente desde allí el estado promueve alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio<sup>16</sup> que son propuestos desde las Naciones Unidas, para el país, los cuales finalmente obedecen a ese modelo global y universal con el que se va tejiendo el discurso del desarrollo y en el que se planifican las intervenciones de la RSE pero que muchas veces dista de la realidad en la que viven los intervenidos, ya que con el mismo modelo se pretende llegar a lugares y situaciones que son muy distintas entre sí.

Finalmente, entender a grandes rasgos estos elementos sobre el marco regulatorio de la RSE en el país, los beneficios tributarios y las organizaciones solidarias, nos permite ubicar con mayor claridad la relación entre la empresa y el estado caracterizada por la poca intervención que

---

<sup>16</sup> Los cuales dieron paso a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS).

este último ejerce en las mismas, para de esta forma favorecer su gestión política a través de esos otros no regulados que para el caso son las empresas. Así ambos tejen desde lo público y lo privado el discurso del desarrollo del sistema hegemónico, ayudan a su consolidación que es directamente proporcional a la sostenibilidad de ellos mismos y en tal sentido se asumen como pares en la acción social.

Adicionalmente nos permite ver cómo se va consolidando el discurso alrededor del desarrollo para que en el momento de ejecución tenga la fuerza económica y política suficiente para que se sostenga como la manera adecuada y correcta de proceder. Además esta dinámica relacional también le da protagonismo a la empresa, incluso antropólogas como Dinah Rajak menciona que la RSE es “... nothing less than the dawn of new era of development in which global corporations transcend the pitfalls of state-led development” (Dolan & Rajak; 2016: 11), donde el estado pierde relevancia, tanto que hay sectores de la sociedad que parecen creer más en la gestión de una empresa, la cual hace lo que promete, que en un gobierno que se queda en promesas la mayoría de las veces. De todas formas, la relación que se da entre ambos puede hacer que las partes se faciliten recíprocamente la gestión, “...corporations are now urged to engage wholeheartedly with the developmental needs and goals of the countries and communities in which they operate, helping to build stable affluent societies with the aim of establishing the conditions for further investment.” (Dolan & Rajak; 2016: 33). En esta interacción se puede observar la estrecha relación que existe entre la política y la economía, porque la empresa con su capacidad económica se apoya en unas políticas de gobierno que finalmente tratan de demostrar la gestión “positiva” que ambos realizan y que a la postre están encaminadas a unos propósitos similares de desarrollo.

### **3.3.2 Relación Empresa – Empresa.**

El segundo modo de relacionamiento que se destaca a nivel institucional es el de la relación Empresa - Empresa. Este se da a partir de un escenario creado por las mismas entidades que permite a las empresas mostrarse entre ellas mismas y frente al mercado; es un escenario donde el interés está en “competir” para ser vistas y compararse. Se hace referencia a que este modo de relacionamiento tiene mayor grado de simetría porque son las mismas instituciones las que plantean las reglas de juego y allí las empresas se encuentran en igualdad de condiciones. Que sean las mismas empresas las que proponen unos elementos alrededor de las prácticas de responsabilidad social las sitúa en un escenario de pares donde los “otros” están por fuera de discusión en términos decisorios y entran solo como afectados o receptores pasivos:

...la iniciativa proviene de la empresa privada transnacional, de algunas instituciones internacionales y de grupos empresariales globales, que se apropian de espacios de regulación mediante la creación de nuevas formas privadas de autorregulación, que afectan a sus diferentes stakeholders o grupos de interés. (Jaramillo Arango, 2013: 24).

Las empresas, aunque dicen estar interesadas en vincularse con la sociedad y ejercer un rol solidario y responsable en la misma, no dejan de ser empresa en su actuar. Las compañías tienen unos objetivos específicos que se traducen en visiones y misiones organizacionales en las cuales lo económico es prioritario. En ese sentido la forma en la que se relaciona con la sociedad va a estar muy mediada por la gestión de ciertos elementos que para las empresas sean importantes y las actividades van a estar enfocadas en el cumplimiento de unos indicadores trazados con los que buscan medir sus avances y gestión. En ese sentido la creación y consolidación de unos modelos y unas guías prácticas alrededor de la RSE cumplen todos los

requerimientos para que la empresa encuentre qué y cómo gestionar alrededor de la RSE, porque al final del día las acciones de RSE se convierten en eso, elementos a gestionar y medir.

### **3.3.3 Pacto Global UN<sup>17</sup>.**

El Pacto Global es quizá uno de los principales referentes a nivel internacional de RSE. Esta es una iniciativa de las Naciones Unidas que busca promover principios, que ellos mismos llaman universales, aceptados en derechos humanos y prácticas laborales, de cuidado del medio ambiente y anticorrupción. Kofi Annan, quien en 1999 era el Secretario de las Naciones Unidas, hizo un llamado en el Foro Económico Mundial, para consolidar unos acuerdos por parte de las empresas privadas, con el fin de respetar unos principios sobre los temas mencionados anteriormente:

En visitas anteriores les comenté mi deseo de crear una alianza creativa entre el sector privado y las Naciones Unidas. Haciendo hincapié en que el trabajo diario de las Naciones Unidas —ya en el mantenimiento de la paz, en la construcción de estándares técnicos, en la protección de la propiedad intelectual o proporcionando la asistencia necesaria a países en desarrollo— permite ampliar las oportunidades de negocio alrededor del mundo. Y he dicho con toda franqueza que de no ser por vuestros conocimientos y recursos, muchos de los objetivos perseguidos seguirían siendo esquivos. (...) Hoy me complace reconocer que en los últimos dos años nuestra relación ha dado grandes pasos. Demostrándose, a través de la cooperación empresarial —tanto a nivel político como sobre el terreno—, que los objetivos perseguidos por las Naciones Unidas y por las compañías pueden, en efecto, alcanzarse mutuamente. (...) Este año, los desafío a que llevemos nuestra relación a un nivel más alto. Les propongo que ustedes, líderes empresariales reunidos en Davos, y nosotros, las Naciones Unidas, iniciemos un

---

<sup>17</sup> <http://www.pactoglobal-colombia.org/>

pacto global de valores y principios, que dará un rostro humano al mercado económico mundial."<sup>18</sup>

De esta manera El Pacto Mundial de las Naciones Unidas se empieza a gestar, y con el tiempo va evolucionando, desarrolla 10 principios rectores en cuatro áreas específicas que pueden ser vistas en la Imagen # 3.

---

<sup>18</sup> Traducción de la transcripción del discurso de Kofi Annan en el World Economic Forum de Davos en 1999. ONU News Center, "Press Release SG/SM/6881: Secretary-General proposes Global Compact on Human Rights, Labour, Environment, in Address to World Economic Forum in Davos", 1999, en línea <http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html>. Fecha de consulta: 12 de diciembre de 2016.

TABLA 1. PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL

Área	Principio
Derechos humanos	1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	2. Deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.
Estándares laborales	3. Deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	4. Deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	5. Deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
	6. Deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Medioambiente	7. Deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.
	8. Deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
	9. Deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.
Anticorrupción	10. Deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Imagen 3. Principios de pacto global. Fuente revista científica Diakaion Unisabana

Zubizarreta y Ramiro en la presentación del libro *El negocio de la Responsabilidad* hacen referencia a este pacto de manera crítica, proponiendo que:

“...es un mecanismo de control por excelencia de las empresas transnacionales. Es una iniciativa voluntaria que pretende, mediante diez principios genéricos, fomentar el desarrollo sostenible y la ciudadanía corporativa. Ha sido suscrito por las multinacionales más importantes y que mayores daños sociales y medioambientales provocan. Sus



obligaciones consisten en adherirse a él y enviar periódicamente el informe de progreso, es decir, actualizar la documentación elaborada desde sus departamentos de Responsabilidad Social Corporativa. Junto a la voluntariedad, destaca la generalidad e indefinición de los contenidos y la ausencia de cualquier mecanismo de supervisión.” (Hernández; 2009: 44).

Y agregan: “Todas las prácticas que violen o afecten los derechos humanos de terceros se encuentran invisibilizadas, ya que la ONU no consulta ni contrasta, ni mide las prácticas reales de las empresas multinacionales.” (Hernández; 2009: 44).

Una vez más don y desarrollo se tornan en un discurso ético validado, pero no vivido necesariamente, o mejor vivido sí como estrategia de desarrollo económico, no humano ni propio, que sería en su concepción ética y primera el fin para el cual estarían pensados o delimitados conceptualmente.

En este sentido, más que unos principios rectores, el pacto se convierte en una recopilación de guías sobre en qué elementos las empresas pueden trabajar para ser socialmente responsables, sin embargo las prácticas quedan abiertas y se enuncian a manera de invitación. Queda a interpretación y libertad de la empresa desarrollar mecanismos de gestión para estos elementos ya que son recomendaciones teóricas y conceptuales, que terminan siendo tan retóricas que no se sabe cómo se pueden aterrizar.

Pasados casi 20 años, el Pacto Global continúa fortaleciendo en incluso tiende a evolucionar, como lo planteó en 2016 el secretario de las Naciones Unidas que BAN KI-MOON, también en Davos:

Ten years on, the Global Compact stands as the world's largest corporate sustainability initiative. We can boast more than 6,000 business participants in more than 130 countries.

The Global Compact has become a by-word for corporate responsibility. Its members have moved far beyond mere philanthropy. They have pioneered new standards of “best practice” in the areas of human rights and labor law. (...) Now, a new set of crises requires a renewed sense of mission. So today I urge you to join a new phase of the Global Compact. We might call it the Global Compact 2.0.”<sup>19</sup>

En Colombia El Pacto Global cuenta con 599 organizaciones adheridas, y a nivel mundial con 12.473<sup>20</sup>. El Grupo Bancolombia como tal se adhirió a este pacto desde diciembre de 2008<sup>21</sup>. De manera general, a partir de estos elementos, se podría decir que el pacto global es un discurso intangible que cada empresa asume y actúa como quiera, por lo que no permite definir a la postre qué es y qué no es RSE, pero que desde sus propuestas, moviliza aspectos asociados al desarrollo y a la hora de medir, la relación de pares entre empresas se convierte en un código ético para el ejercicio económico con una aparente visión “humanista”. Si se quiere, desde un plano realista, la RSE no es un ejercicio de responsabilidad social en cuanto humano; sino social, en tanto está inmerso en la sociedad y este se busca sustentar y mantener desde el punto de vista económico y político global, que a fin de cuentas es el ser de la empresa; sin embargo esto, en el diálogo con el simbólico de las personas del común, es leído como se esperarí por parte de las empresas, es decir desde un plano más humano.

---

**1.1.** <sup>19</sup> *BAN KI-MOON, Speech at World Economic Forum on "The Global Compact: Creating Sustainable Markets", ONU, 29 January 2009. En línea <https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2009-01-29/speech-world-economic-forum-global-compact-creating-sustainable>. Consultado el 12 de enero de 2017.*

<sup>20</sup> Dato en línea: [https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bsort\\_field%5D=&search%5Bsort\\_direction%5D=asc](https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc) Consultado en Abril de 2017.

<sup>21</sup> Una de las noticias al respecto se publicó en el periódico El Mundo en línea: <http://www.elmundo.com/portal/pagina.general.impresion.php?idx=103225> Consultada el 30 de abril de 2017.

### 3.3.3.1 *ISO 26.000.*

Las normas ISO (International Standardization Organization), son otras normas internacionales que gozan de gran reconocimiento a nivel internacional. Se trata de un organismo internacional que promueve normas de adherencia voluntaria, las cuales muchas veces son adoptadas por los países para el comercio internacional. En Colombia las normas ISO operan a través de un delegado, el ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación).

La norma que hace referencia a la RSE es específicamente la ISO 26.000<sup>22</sup>: “ISO 26000 provides guidance on how businesses and organizations can operate in a socially responsible way. This means acting in an ethical and transparent way that contributes to the health and welfare of society”. Lo que plantea la normativa son guías que promueven la implementación de prácticas de RSE en las empresas. Para eso cuenta con una serie de documentos que están disponibles en su página web y que promueven actividades específicas alrededor de la RSE, entre los documentos que aparecen están:

- “Communication Protocol – Describes appropriate wordings organizations can use to communicate about their use of ISO 26000
- ISO 26000 basic training materials.
- Links ISO 26000 with the OECD guidelines for multinational enterprises and the UN Agenda 2030 (Sustainable Development Goals).
- Systematic Review of ISO 26000.”

Un aspecto interesante es que tanto los elementos de la ISO como, pacto global y Dow Jones, están muy relacionados con algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, anteriormente conocida como los Objetivos de Desarrollo del Milenio, lo que

---

<sup>22</sup> La página web de Responsabilidad Social de la ISO se puede consultar en línea: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>. Consultada el 20 de febrero de 2017.

termina consolidando un discurso homogéneo y compacto alrededor del desarrollo. Algunos de los elementos que muestran mayor similitud son:

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas.

Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Este objetivo señala que:

“Para que una agenda de desarrollo sostenible sea eficaz se necesitan alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. Estas alianzas inclusivas se construyen sobre la base de principios y valores, una visión compartida y objetivos comunes que otorgan prioridad a las personas y al planeta, y son necesarias a nivel mundial, regional, nacional y local”<sup>23</sup>.

Todos estos elementos permiten observar la estrecha relación que existe entre estas propuestas institucionales, mostrando como el mismo modelo desarrollo se recrea en instituciones que dicen ser diferentes, pero que trabajando de manera conjunta logran fortalecer entre ellas mismas una visión del mundo y a pesar de sustentar que la relación se dará entre estado, sector privado y población civil, esta última es ante todo una receptora pasiva del pacto, pues no se hace evidente como es su acción en ninguno de los otros dos ámbitos mencionados.

De esta manera, ese relacionamiento Empresa – Empresa en un entorno que está mediado por el negocio, les permite consolidar el modelo de desarrollo acorde a sus intereses, bajo un conglomerado de empresas que terminan accionando y creando un marco “real” de desarrollo, lo que hace que estos elementos se conviertan casi que en universales. Además están avalados por

---

<sup>23</sup> En línea: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/> Consultada en febrero de 2017.

otro tipo de instituciones que dicen no ser económicas sino más bien políticas pero que terminan promoviendo los mismos elementos. De esta manera, los principios, guías o estándares propuestos por las instituciones plantean unos elementos que podríamos llamar éticos que se orientan de alguna manera al cuidado del otro, pero de un otro creado desde su mismo discurso y desde su misma visión de desarrollo y no necesariamente ajustado al otro real que recibe el beneficio económico de la RSE.

### **3.3.3.2      *Índice de Sostenibilidad Dow Jones.***

Por otro lado, y como ya lo mencionamos en el capítulo anterior, como Bancolombia hace parte de la bolsa de Nueva York, fueron invitados a participar del Índice de Sostenibilidad Dow Jones; el grupo aceptó el reto y desde entonces se ha convertido en el principal elemento a la hora de determinar el modelo de sostenibilidad de la compañía. El Índice de Sostenibilidad Dow Jones fue creado por la bolsa de Nueva York para medir las buenas prácticas económicas, sociales y ambientales de compañías que tienen sus acciones allí. La participación en este índice se da por invitación y después de un análisis que hace la empresa RobecoSam<sup>24</sup> evaluando elementos específicos. Finalmente, una vez pasan el filtro son invitadas algunas compañías, y es decisión de las empresas participar y permitir que sus prácticas sean evaluadas bajo el modelo que plantea este índice.

Los elementos que evalúa este índice se convierten en aspectos a gestionar al interior de la organización y por lo tanto son determinantes dentro de los modelos de sostenibilidad de las compañías. Conversando con uno de los empleados al mencionan al respecto:

---

<sup>24</sup> RobecoSam es la institución gestora de inversión sostenible, se encarga de publicar un anuario de sostenibilidad con el ranking de las empresas con mejores prácticas de sostenibilidad y de responsabilidad social empresarial y de evaluar empresas para participar en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones. En su página web se puede ampliar información sobre su gestión: <http://www.robecosam.com/>

El Dow Jones finalmente es la bolsa, el Índice de Sostenibilidad es un índice que te permite gestionar la sostenibilidad, porque así como te la evalúa, te ayuda a llevar indicadores, a mirar donde están las mejores prácticas, eso sube la acción, el hecho de vos estar ahí. Ahora pues, con todos los movimientos que hay en el mundo, la gente o los inversionistas buscan empresas que estén en el mercado, pero que sean sostenibles, que no afecten el ambiente, por reputación también... hay empresas que han salido del Dow Jones por sus problemas de reputación: Nike todos esos que confeccionan por allá en Bangladesh, todos esos han salido. Ecopetrol salió en este momento y me imagino que tiene que ver con el manejo de grupos indígenas por allá, pero eso no lo dicen... pues... Entonces a uno lo invitan, ellos identifican en el mercado quien puede ser competitivo, que esté en esa bolsa y lo invitan y ya uno decide si sí o si no, y acá los presidentes, pues los presidentes que han estado han dicho ah sí... y ya... pues eso es como el beneficio, y la verdad es que si se han adaptado prácticas, por ejemplo, nosotros no teníamos nada de derechos humanos y se sacó una política y la política se metió en el código de ética, que nos falta mucho: sí, pero se ha hecho como una buena gestión, ahora se va a meter una categoría en línea ética de derechos humanos, que la gente pueda decir, ¡ey! me están vulnerando mis derechos. (Entrevista Empleado Bancolombia)

Esto evidencia que el índice se convierte en un acuerdo entre este y las empresas para la reputación y la apariencia, si bien es cierto que el Dow Jones termina haciendo las exigencias más “valederas”, por su institucionalidad, esta validez es usada a favor o en contra de la imagen empresarial. La propuesta, aunque no cuenta con la suficiente profundidad para lograr grandes impactos sociales, puede llegar a ser positiva en lo productivo, lo que demuestra una vez más que la empresa siempre será empresa, pues va en la búsqueda de inversionistas o de una buena

reputación en el mercado. Por otro lado, también resulta interesante que, las empresas, a partir del mercado o la misma competencia, termina recibiendo una presión, la cual es aceptada por la empresa que se ve comprometida a realizar ajustes y mejoras en sus modelos de gestión:

También sacamos una política o ayudamos a que gestión humana sacara una política de diversidad e inclusión donde se dijera que nosotros no rechazamos a nadie por sus condiciones o preferencias de cualquier índole... que eso no estaba, que se cumplan o no se cumplan es muy difícil, no se sabe. (Entrevista Empleado Bancolombia).

Esta relación Empresa – Empresa, termina también inscrita en unas tendencias globales, y en esa medida, las mismas empresas terminan siendo determinadas por la relación a la que hicimos referencia antes: Empresa – Estado. Los elementos que proponen los índices y los mismos pactos o tratados, inician como políticas gubernamentales, se vuelven globales y terminan convertidos en elementos para gestión de las empresas. “...Norms and standards thus appear as components of a global moral regime.” (Dolan & Rajak; 2016: 30). Un ejemplo de esto es el interés por trabajar en temas de derechos humanos y hasta la misma inclusión.

De esta manera, las empresas impactan en la construcción social, a partir de unas exigencias impuestas por unos códigos éticos implícitos y/o explícito que se gestan desde elementos como el Índice de Sostenibilidad Dow Jones y reconocimientos, como el recibido por Bancolombia al ser incluido en el Sustainability Yearbook<sup>25</sup>, ese reconocimiento e imagen hace parte de ese dar, recibir y devolver:

“...thus awards come to, a kind of reciprocal gratitude in return for the benefits provided through the companies’ moral endeavors, unsettling the economic register of “social

---

<sup>25</sup> Ver nota periodística al respecto: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/bancolombia-fue-premiado-como-el-quinto-banco-mas-sostenible-del-mundo-502859> Consultada en línea en Febrero de 2017.

investment” and “enlightened self-interest” with the social rituals of gift-giving.” (Dolan & Rajak; 2016: 35).

Además, las empresas logran que estos códigos éticos se extiendan a campos más amplios, yendo desde los proveedores con los cuales trabaja, pasando por los outsourcing, los mismos clientes, llegando a los inversionistas y permeando incluso a los empleados ya que incluso internamente exigen un comportamiento y un sistema ético y moral alrededor de sus prácticas.

Por ejemplo Derechos Humanos recoge, información del negocio y porque es a través del negocio se hacen respetar los Derechos Humanos en el negocio, y como yo, a través del negocio hago respetar los Derechos Humanos, recoge cadena de abastecimiento, porque vos por ejemplo tenés que mirar que no halla por ejemplo trabajo infantil, en tu cadena de abastecimiento, que haya como pues.... Igualdad de Derechos en tus proveedores también... entonces para poder garantizar todo eso hay una persona en mi área que recoge toda esa información y lo contesta ella. (Entrevista Empleado Bancolombia).

Sin embargo, esos códigos éticos que surgen de esos marcos globales se deben confrontar con las realidades locales de cada país, de cada región y hasta del estado mismo. Es ahí donde le cuesta a las empresas construir con un otro real que se sale de esos parámetros globales y universales. Cuando la empresa trata de mediar con esos universales no es posible: “Ustedes aceptaron ser evaluados y no podemos evaluarlos como latinos... yo no puedo evaluar un país por sus condiciones de guerra”, son el tipo de respuestas que han recibido empleados de la organización cuando diligencian el formulario y no se suministra información que puede ser sensible por las condiciones de país. Para el Dow Jones son unos parámetros globales, para Bancolombia, no deja de ser Colombia.



Por otro lado este campo de relacionamiento, que se da con las empresas termina generando parámetros de comportamiento a nivel social:

...que la gente sepa, que un comercial sepa que está violando Derechos Humanos, cuando está concediendo un crédito a un delincuente que no solamente está incumpliendo con una ley de seguridad o de dirección de cumplimiento, usted está patrocinando un delincuente y está violentando un montón de Derechos a través de ese cliente a otro grupo de personas.. (Entrevista Empleado Bancolombia).

Es por eso que estos elementos no pueden pasar de largo para la antropología y analizar qué es lo que pasa en las empresas, desde dónde se plantean sus acciones, qué están haciendo, y enriquecer y aportar a esos planteamientos, planes, retos y acciones con una mirada desde lo social y desde el ser humano, para que no sean vistos solo desde la productividad y la economía como un elemento de gestión con indicador a cumplir, aunque una vez más se hace evidente que la empresa en su ser empresa gestiona la RSE como estrategia para el fortalecimiento de sus capitales y que a este punto el capital simbólico o de marca, el capital que representa su nombre se hace de vital importancia tanto frente a sus pares como frente a sus beneficiarios que son o se espera sean a la vez clientes potenciales o sujetos receptores de servicios.

Al fin de cuentas en esta relación Empresa – Empresa los aspectos que se promueven son muy similares: cuidado del ambiente, la eliminación del trabajo infantil, una transparencia, una ética, derechos humanos, y a fin de cuentas una transformación: pasar del “subdesarrollo” al “desarrollo”, pero a la vez la empresa por asumir esos códigos o referentes se pone ella misma en dinámica de desarrollo para con sus pares o con el sistema. De esta manera este entramado institucional permite que ese modelo de desarrollo se consolide más como el camino correcto y adecuado para actuar, lo que facilita que su conversión en norma, en el sentido que hacerlo de

esa manera es lo correcto para las empresas, y el no estar ahí, no pertenecer o no cumplir con esos estándares definidos, empieza a mostrarlas como empresas que actúan de manera incorrecta, que se salen de la norma llegando incluso a ser excluidas, no solo de este entramado institucional de estándares, sino de negocios y del desarrollo que estas proponen. Por eso, para conservar un poder igual que las otras empresas, el código explícito o tácito proveniente de estos acuerdos universales se operacionaliza en la RSE y sus programas, el discurso del desarrollo, ejecutado desde el dar estratégico, se hace herramienta para el fortalecimiento del capital ambiental, económico, humano y social y hasta el simbólico empresarial.

Dinah Rajak una antropóloga que lleva varios años estudiando el tema de la RSE a nivel global, en uno de sus artículos hace referencia a la vida social de la RSE<sup>26</sup>, y es que tras rastrear convenciones, foros, premios, ceremonias entre otras actividades de RSE descubre que estos se convierten en teatros de virtud<sup>27</sup>: “...the circuit of conventions, policy forums, and award ceremonies that constitute the elite ‘global’ arena of corporate citizenship, or put another way the “social life” of CSR.” (Dolan & Rajak, 2016: 31) y agrega cómo se involucran en la producción de discursos, “...involved in the production of this powerful discourse; and we being to see how the shift from agonistic to collaborative, from conflictual to consensual is achieved.” (Dolan & Rajak; 2016: 31). Aspectos como estos generan adherencia y son tomadas como verdades a ciegas, pero que no pasan de ser retóricos: “...while the rhetoric is one of societal consensus and inclusions, the reality of such gatherings is that only those who are invited by the organizers or those who can afford the prohibitively high admission fee can attend” (Dolan & Rajak; 2016: 35).

---

<sup>26</sup> The social life of CSR (Corporate Social Responsibility, por sus siglas en inglés)

<sup>27</sup> Theatres of Virtue

Todo esto demuestra que el relacionamiento Empresa - Empresa se da de manera más simétrica, y son precisamente estos entornos exclusivos, diseñados por ellos mismos, en sus propios términos, bajo sus propios ideales y visiones de desarrollo y bajo sus mismos fines, los que terminan consolidándola aún más. Quienes no se acogen, sean cuales sean las razones, son excluidos: "...the appearance of consensus between participants, and the allegiance to the shared goals of development through business, is produced by the exclusion of groups with alternative visions, conflicting agendas, or simply smaller budgets." (Rajak, 2016: 35). Con tantas organizaciones que se vinculan a estos temas se empieza a gestar lo que Rajak referencia como responsabilidad colectiva: "The answer lies, in part in the persuasive power of the very concept of collective responsibility." (Dolan & Rajak; 2016: 38). Lo que incluso consolida aún más ese contrato moral de dar, recibir y devolver.

Finalmente cabe anotar, que si bien es cierto que la existencia de estos índices, estándares, pactos o guías, pueden empezar a generar consciencia frente a unos temas que tienen pertinencia social, esta no logra un objetivo de verdadera sensibilización, ya que no alcanza realmente para trascender socialmente más allá de esos contextos cerrados y se quedan casi exclusivamente en su pertinencia empresarial, más que social.

### **3.4. Modos de Relacionamiento mediados y operativos**

El segundo nivel de relacionamiento empieza una vez, que las empresas desde su nivel de relaciones institucionales se plantean unos objetivos y unas metas específicas, porque ahí se hace preciso ejecutarlas y es en ese punto donde aparece el nivel de relacionamiento mediado y operativo del cual hablaremos a continuación.

El contexto global al que hicimos referencia en el capítulo dos, conjuntamente con los elementos del modo de relacionamiento institucional y discursivo que promueven un desarrollo

específico y un don estratégico, se convierten en este punto en un asunto casi normativo sobre el cual se mueve la empresa para ejercer sus prácticas de RSE y para ejercerlas hace uso de terceros, en parte por su falta de experticia en temas específicos, porque sola no estaría en capacidad de ejecutar, por eficiencia, por alcance, entre otros. Es entonces cuando aparece el denominado en esta investigación relacionamiento mediado y operativo que ya no se da entre iguales, no se da entre pares, sino que se da desde un altruismo organizacional, donde son las empresas que tiene músculo económico y quieren vincularse con la sociedad, las que buscan mecanismos para esto y se apoyan en otras empresas que puedan intervenir desde un saber específico.

Esta es quizá la forma de relacionamiento más evidente para la sociedad en general; sin embargo no es el más sencillo ya que es un relacionamiento, mediado, lejano, poco definido, operativo y que empieza por un discurso donde las empresas pretenden encontrar un camino para hacer en lo social, bajo una marco de actuación global, con interpretación propia, de manera voluntaria y bajo metodologías y acciones llevadas a cabo por terceros. Estas prácticas plantean desde el inicio una relación de poder asimétrica donde las empresas están en una posición de ventaja frente a los beneficiarios, siendo la primera la que da y muchas veces de manera arbitraria y quien se halla en condición de desarrollo, y los segundos son vistos como unos otros “subdesarrollados”, receptores, de los que se espera al final un retorno.

La disparidad en el relacionamiento se puede observar desde diferentes ángulos: por un lado tenemos el papel de la empresa como proveedor del capital económico que puede permitir la realización de las acciones: “Responsabilidad social tiene un presupuesto y de ahí se hacen esas acciones”, fueron las palabras de uno de los empleados de una de las áreas encargadas del tema. Para nadie es un secreto que cualquier tipo de proyecto, para ejecutarse y desarrollarse a

feliz término, requiere presupuesto, requiere un músculo económico y encontrar dicha financiación o apoyo económico que lo permita no parece ser tan sencillo. Incluso en la cotidianidad no es extraño escuchar frases en el argot popular como “el que pone la plata pone las condiciones”, y si bien es cierto que como lo vamos a ver en los ejemplos, la empresa trata de mediar de una manera que no parezca imponente, al final termina haciéndose lo que a ellos les interesa como incluso lo menciona la cita al inicio de este capítulo: “...los retos están muy medidos en lo que nosotros queremos lograr...”. De esta forma una vez más la RSE actúa como estrategia para el logro de unos fines empresariales, pero además da paso a unos medios y mediadores, que son otras empresas que asumen los proyectos a realizarse.

Otro de los elementos que permite evidenciar la asimetría en las relaciones de poder es que desde que son pensadas y planeadas las acciones, se piensa en los beneficiarios a manera de receptores pasivos, donde son otros quienes entienden el desarrollo, tienen el conocimiento, el saber, el poder, y finalmente son los beneficiarios, los que deben recibir, como vacíos que deben llenarse, finalmente disminuidos. Y es que volviendo al inicio de este capítulo:

...los retos están muy medidos en lo que nosotros queremos lograr, (...) algunos es más informativo, algunos los queremos involucrar, para que se vuelvan aliados, otros queremos que se vuelvan donantes de ese programa, otros simplemente los queremos beneficiar para que logren unos objetivos para mejorar su calidad de vida. Entonces digamos cada uno logra un rol diferente de acuerdo a lo que queramos, digamos que unos son más protagonistas que otros, pero la idea si es orientar la estrategia frente a lo que queramos de cada grupo de relación.

Lo que denota que desde un inicio ya se sabe qué se quiere con el otro, que de hecho no está siendo asumido en su diversidad, sino que es otro ya sabido, ya reconocido, ya codificado

como necesitado de, tornándose otro que siempre es el mismo, en el sentido de que cualquier otro es visto o asumido bajo la misma óptica, se le da para que devuelva y se le desarrolla para que se ajuste al modelo de desarrollo, de manera que es un otro al que se le toma desde el principio como similar, para poder llevarlo a la condición de identidad que solicita el sistema. Además, hay unos elementos predefinidos, incluso hasta por encima de la empresa, que vienen de ese marco global, de esas relaciones institucionales, que a este nivel ya se convierten en el discurso a ejecutar y operar, así que no es ni siquiera la empresa la que invisibiliza la propia identidad del otro, sino que es otro que el sistema nunca reconoció.

En esta línea, ya que el discurso es un elemento determinante en este punto, el lenguaje juega un papel importante, principalmente en dos vías: por un lado, la manera en que el otro es nombrado lo ubica en un lugar diferente: beneficiario y, por otro lado, los códigos comunicativos y éticos que se adoptan en ese relacionamiento son muy diferentes y son construidos desde la empresa para lograr generar una relación de supuesta reciprocidad.

La palabra beneficiario es ampliamente usada en el contexto de la RSE. Cuando se consulta en la Real Academia de la lengua Española la palabra beneficiario encontramos<sup>28</sup>: “1. adj. Dicho de una persona: Que resulta favorecida por algo. 2. adj. Dicho de una persona: Que recibe una prestación.” Situación que los pone en el lugar de receptores, de favorecidos que deberían agradecer, en términos del don, que deben devolver algo y en términos del desarrollo que necesitan de algo que el otro tiene y sabe que puede darle, porque se sabe benefactor o como mínimo y dejando a la empresa ser ella misma, podría decirse que ve en el beneficiario otro, un tanto cosificado, no un otro humanizado, pues tampoco puede atribuírsele necesariamente a la empresa un afán colonizador, quizás tan sólo tenga un fundamento utilitarista constitutivo, por naturaleza.

---

<sup>2828</sup> <http://dle.rae.es/?id=5LcnMX0> Consultado en Mayo de 2016.

Así mismo, esa relación dispar también se puede observar desde la diferencia en los códigos comunicativos y éticos. Es en este tipo de relacionamiento donde mejor opera la creación de unos códigos comunicativos por parte de la empresa. Como lo mencionábamos cuando hacíamos referencia al don, las empresas deben crear un mensaje que se pueda entender a nivel general y, en ocasiones, una acción de RSE se convierte en un elemento simbólico a explotar, para demostrar el vínculo que teje la empresa con la sociedad, porque la empresa busca dar de aquello que la sociedad demanda. Además las personas en la cotidianidad no necesariamente se mueven bajo unos principios y unos parámetros como los de derechos humanos, contratación, prohibición del trabajo infantil, etc. Estos elementos acentúan aún más el distanciamiento que identificaremos a través de ejemplos en la práctica. Se hará más evidente ver que la empresa, al no tener unos códigos de comunicación “naturales” con los diferentes grupos o con el mismo mercado, busca en ocasiones entender mejor para poder crear esos códigos a través de elementos o ejemplos que se convierten en icónicos y que permiten que el beneficiario, el mercado o el cliente, pueda hacer una interpretación más acorde a lo que esta quiere. En otras palabras, la empresa crea unos códigos de interlocución con la sociedad y así la segunda puede captar mejor el mensaje que tiene para transmitir la empresa. Ahora bien, los códigos que usa son los ya instaurados socialmente, porque busca hablar en los términos de las personas, así que el mensaje no solo llega, sino que tiende a quedarse, porque se mueve en lo ya existente y así es más aceptable socialmente.

Con esa primicia relacional como punto de partida y usando a Bancolombia como ejemplo, describiremos la mediación y la operativización de estas prácticas, empezando por el rol de los proveedores y operadores de la Fundación Bancolombia, que tienen la tarea de ejecutar las acciones definidas. Posteriormente repasaremos las líneas estratégicas y los diferentes

programas de la fundación, contrastando, en algunos casos, con testimonios de beneficiarios. Al mismo tiempo se hará referencia a otros elementos que hacen parte de la inversión social de la empresa y que hacen parte del modelo de gestión de Responsabilidad Social. Finalmente esto permitirá evidenciar el ausente o poco margen de negociación que tienen los beneficiarios alrededor de los programas a través de los cuales la empresa demuestra su RSE, los discursos y el modelo de desarrollo que hay tras estos y el interés en dar, recibir y devolver que tiene la empresa tras estas prácticas.

### **3.4.1 La inversión social de Bancolombia.**

Desde antes que Bancolombia se convirtiera en la compañía que es en la actualidad tras las diferentes fusiones, y como se mencionó en el capítulo anterior, esta entidad financiera se ha preocupado por generar un vínculo positivo con la sociedad más allá de actuar como negocio. “El que empezó filantrópicamente fue el BIC, la empresa dijo venga que nosotros no solo podemos ser banqueros sino que también podemos aportarle a la sociedad y empezó a realizar acciones, cuando la sociedad necesitaba algo o realizar donaciones filantrópicas y asistencialistas.” Contaba uno de los empleados en una entrevista, como ya había señalado. Con el paso de las décadas eso no ha dejado de ser así y a 2016 su inversión social tenía cuatro ejes principales: la convivencia, la calidad de vida, la cultura y la responsabilidad ambiental. Estos ejes se trabajan desde diferentes frentes. Su principal mecanismo para accionar está en la Fundación Bancolombia y sus programas, los cuales se enfocan principalmente en la convivencia y la calidad de vida. Sin embargo también cuenta con otros medios más allá de la fundación llamados proyección institucional, sin embargo todo está encaminado en la misma vía.



La organización cuenta con un modelo de sostenibilidad (Anexo 3) que busca: garantizar el equilibrio entre: prosperidad económica, bienestar social e inclusión social, en un video publicado en la página web institucional resaltan:

En Bancolombia entendemos la sostenibilidad como la manera en que gestionamos las necesidades actuales, sin comprometer la capacidad que tienen las futuras generaciones de satisfacer las suyas. Garantizando siempre el equilibrio entre: prosperidad económica, bienestar social e inclusión social. Por eso en nuestra organización trabajamos en la construcción de una sostenibilidad, como el camino hacia la perdurabilidad, como la manera de trascender la forma como servimos y les generamos valor a largo plazo a cada uno de nuestros grupos de interés. Como parte de nuestro actuar de manera sostenible creamos la visión 20.20 una estrategia con la buscamos ser la banca más humana, al desarrollar 4 líneas de acción tiene como objetivo seguir construyendo el futuro que soñamos. Esto lo podemos cumplir creando una manera distinta de relacionarnos, innovando y siguiendo los 11 temas que definimos como relevantes, para seguir contribuyendo positivamente en el desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades donde tenemos presencia.”<sup>29</sup>.

Este enunciado demuestra claramente que la empresa entiende el desarrollo como sostenibilidad, y que una parte importante de ese desarrollo consiste en seguir construyendo el futuro que sueñan. Además para hacerlo, diseñan una forma específica de relacionarse y delimitan las líneas de desarrollo que les interesa y que buscan parecerse a los modelos globales. Finalmente la RSE se convierte en un discurso que migra en sus significados pero que quiere gestar una acción social, migra en sus significados de acuerdo a su realidad empresarial, la

---

<sup>29</sup> Transcripción del video *Modelo de Sostenibilidad*, que se encuentra en la página web institucional del Grupo Bancolombia. Consultada en línea en Mayo de 2017: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/sostenibilidad/reporte-de-sostenibilidad/modelo-de-sostenibilidad>

realidad de país en la que se encuentra, de conocimiento que se produce alrededor de la empresa o lo que la empresa misma ha entendido; sin embargo esa migración termina bajando a unos beneficiarios, intentando adaptarla, pero bajo unos paradigmas globales que reproducen el mismo modelo. Incluso en ese camino, a pesar de que las cosas cambien de nombre, las personas siguen sintiendo que es lo mismo:

En su momento decidieron que fuéramos una fundación hace 50 años no se conocía tanto la responsabilidad social como tal, eso es un tema más bien nuevo y mira que ya está migrando ya no es responsabilidad social sino sostenibilidad, y ya no les parece sostenibilidad sino que ya están hablando de sustentabilidad. (Empleado Fundación).

Por otro lado, la empresa hace referencia a la implementación de diferentes políticas de sostenibilidad a su interior que permiten el buen desarrollo de este modelo y que evidentemente se enmarcan en el modo de relacionamiento institucional y discursivo que vimos anteriormente. Algunas de las políticas que publican en la página institucional y que hacen referencia precisamente a la implementación de dichos modelos son:

1. **“COMPRAS SOSTENIBLES:** Busca hacer una contratación ética en la adquisición de productos y en la contratación, de servicios respetuosos con el medio ambiente, y generados en condiciones socialmente justas aplicando las categorías de contratación y compras de obras civiles, suministros de oficinas, mantenimientos, tecnologías, aseo y limpieza, promoción mercadeo y publicidad, implementos de cafetería, transporte y distribución y servicios generales, derechos humanos
2. **DERECHOS HUMANOS:** Nos comprometemos a proteger, respetar y remediar los Derechos Humanos bajo el marco de las Naciones Unidas.

3. CAMBIO CLIMÁTICO: Implementamos acciones de mitigación y adaptación frente a los efectos adversos del cambio climático
4. TEMAS CONTROVERSIALES EN LA FINANCIACIÓN: Definimos las actividades y activos que no serán financiados por su alto impacto ambiental y social.
5. INVERSIÓN RESPONSABLE: Incorporamos criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo en el análisis y toma de decisiones en materia de inversión
6. RELACIONAMIENTO CON GRUPOS DE INTERÉS: Buscamos mejorar y crear relaciones de confianza, con nuestros grupos de interés. Así mismo nos hemos adherido de forma voluntaria a diferentes marcos de sostenibilidad, a través de los cuales demostramos nuestro compromiso para que cada acción que realicemos, sea pensada en cómo impactará a las comunidades en la actualidad y en el bienestar de las futuras generaciones.”<sup>30</sup>

Varios elementos se podrían rescatar de estas políticas; sin embargo, me quiero detener principalmente en el último punto, ya que este hace especial énfasis en el relacionamiento con los grupos de interés. Este punto demuestra que hay una intencionalidad positiva en esos otros; sin embargo, dado que hay un relacionamiento mediado y operativo, el cual es ejecutado por terceros y no por la empresa misma, no es posible asegurar qué pasa intencionalidad con la intencionalidad de la empresa, ya que el recorrido de la intención se complejiza al pasar por otros actores, es decir que está mediado por múltiples elementos que pueden modificarlo.

Además en el mismo modelo de sostenibilidad es claro que, el modelo de desarrollo está basado en la sostenibilidad, el cual busca “...satisfacer las necesidades de las generaciones

---

<sup>30</sup> También hace parte de la transcripción del video *Modelo de Sostenibilidad*, que se encuentra en la página web institucional del Grupo Bancolombia, en línea: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/sostenibilidad/reporte-de-sostenibilidad/modelo-de-sostenibilidad> Consultada el Mayo de 2017.

presentes, sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras.” Pero esta satisfacción de necesidades tiene un enfoque netamente económico y se enmarca en esa relación entre naturaleza y sociedad, de la que nos habla Escobar (1994) y que se ha arraigado tanto en occidente, la cual implica convertir a la naturaleza en un recurso. Entonces, no comprometer la satisfacción de necesidades a las generaciones futuras implica el “cuidado” y la “buena” gestión de unos recursos que son apropiados por unos cuantos.

### **3.4.2 Operadores y Proveedores.**

Las prácticas de RSE están mediadas por unos actores que son fundamentales en el proceso, estos son los operadores y los proveedores de los diferentes programas que propone la empresa. Y es que las compañías, no necesariamente cuentan con el conocimiento, capacidad ejecutora u operativa para desarrollar y trabajar los temas que ellos quieren bajo el modelo de responsabilidad que buscan. Estos operadores y proveedores no son precisamente los destinatarios o beneficiarios finales de la responsabilidad social, pero su rol en este caso en la Fundación Bancolombia consiste en mediar en ese relacionamiento entre fundación y beneficiarios finales. En este relacionamiento la empresa se muestra una vez más como empresa, pues se encarga de administrar la gestión de estos operadores, con el fin de cumplir sus objetivos.

Por otro lado este relacionamiento demuestra aún más la complejidad que hay tras la RSE, y pone en escena el momento coyuntural donde diferentes actores aparecen en escena. Y es que son precisamente los operadores los llamados a recoger gran parte de los discursos globales y gubernamentales de desarrollo, el dar de la empresa bajo las prácticas de responsabilidad social, y el “conocimiento” de las temáticas, para que finalmente todo esto llegue a los beneficiarios a través de sus manos.

En las diferentes conversaciones que se tuvieron durante el trabajo de campo se abordó este tema, ya que la mediación para la operación de los programas era fundamental para el funcionamiento de la fundación. De esta manera se encontró que la operación de los programas no necesariamente era responsabilidad directa de la fundación. Y es que para los empleados del banco es claro: “Nosotros realmente siempre buscamos aliados, realmente son operadores los que ejecutan, buscamos el que conozca la zona o que tenga experiencia en hacer eso. No ejecutamos desde acá por ser fundación de segundo piso.”. Por esto, el manejo de los operadores y proveedores se convierte en un tema administrativo para los funcionarios del banco.

En esto hay un marketing muy verraco, entonces la gente es... no esto es una maravilla, eso es una machera, qué belleza; pero pregúntele que hizo con la plática de uno... Ya en los últimos años nosotros empezamos, ey venga pongámonos a ver, en qué se gastan la plata, en qué se va; ¿en lo humano?, ¿en la directora del proyecto que gana \$10.000.000? Y ¿en los que trabajan que ganan \$1.000.000? Entonces eso es a veces muy complejo, sobre todo que hay gente muy verraca, para meter gastos indirectos y cosas así. Además eso tan disperso, no es tan bueno y es muy difícil de controlar. Además que nosotros no somos de formación social; yo, porque me hecho ahí, la única que era de formación social era Marcela, la trabajadora social; de resto era mucho aprendizaje. Igual de las otras fundaciones tampoco lo eran, eran las directoras comunicadoras... (Empleado Fundación).

Para acompañar la gestión, la empresa a nivel interno cuenta con un empleado para cada línea estratégica y otro par para roles administrativos y de contratación a nivel general. De esta manera el equipo de la fundación a nivel interno está compuesto por menos de 10 personas.

Bajo este modelo de actuación, la fundación se enfrenta a varios retos, uno de esos se evidencia en el testimonio anterior, y es precisamente hacerle seguimiento a los recursos que emplean. Uno de los funcionarios de la fundación mencionaba:

Hoy se hacen seguimientos para los desembolsos, no para hacer un seguimiento efectivo de la acción (...) el seguimiento que se hace es al informe que haga el operador, no a lo real que está pasando, no se puede contar con nadie para validar que esos informes coinciden con lo realizado realmente...

De esta manera el seguimiento que se hace es a lo que se dice que se gestiona pero no a las actividades o logros de las mismas como tal: "...con esas tercerizaciones nosotros no tenemos el intelectual y la final el que tiene el conocimiento es el que está haciendo esa implementación."

Sin embargo ese no es el único reto, y es que para quienes administran la falta de conocimiento en los temas sociales que se quieren de acuerdo a cada línea hace más complejo el acompañamiento desde lo técnico y lo académico, "lo que yo creo es que cada uno está haciendo lo que considera bien...", decían en una conversación. Finalmente ese desconocimiento hace que se privilegien más las relaciones empresariales, que el mismo conocimiento o experiencia en los temas que la fundación quiere trabajar desde su RSE. Y es que finalmente quienes administran tienen mayor experiencia y conocimientos en los temas administrativos que en los sociales:

Es que las personas que están acá son administrativas, no hay como una persona que esté en trabajo social, que lo pueda hacer desde su profesión, pero de alguna manera esto lleva a que esto en la manera de impactar sea muy adecuada por los administrativos, se fijan mucho en el operador que está contratando, mientras que el social quería desarrollarlo desde el ser entonces ese es el enfoque administrativo que se está trabajando ahora, no quiere desarrollar sino que el que esté desarrollando lo haga muy bien, entonces para mí

el impacto de la Fundación Bancolombia lo puedo llamar indirecto, porque aquí se dan lineamientos y el que está operando es otro y si puede entregar resultados x o y, y si funcionaron bien y si no se cambia de operador, pero entonces eso da también, desde mi apreciación un desligue y se convierte simplemente, de alguna manera, en una ejecución de presupuesto, hay que ejecutar, hay que ejecutar, hay mucha plata hay que ejecutar. (Empleado Fundación).

Por otro lado, las estrategias para definir qué, cómo y cuándo también resultan estar mediadas en ocasiones por temas coyunturales en la economía o en la vida política del país, o incluso por los intereses de los directivos de la empresa, y es a partir de esos intereses que se empieza a gestionar el con quién contratar y dónde hacerlo para realizar la intervención:

...es muy importante el relacionamiento de quien contrate, con quien contratemos, entonces era mucho el relacionamiento con ellos o como te digo con los gerentes de gobierno o había a veces en los que decíamos nos parece importante estar por ejemplo en Norte de Santander porque allá se veía mucha problemática de las pirámides como en Pasto, en varias partes, entonces también hubo ciertos sectores que también como por el momento que se vivía y era muy importante el programa. Era como parte y parte era como un piloto tampoco nos podíamos extender mucho, entonces ya nosotros comenzamos en Medellín en secretaría de educación de Medellín y ahí si incide mucho la voluntad política, porque si no hay voluntad política pues a nosotros se nos dificulta mucho..

Este relacionamiento incluye a los proveedores, ya que son otras empresas a quienes se les compra los productos y servicios que se requieren para la ejecución de los programas, que algunos casos consisten en dotación para los beneficiarios.

Para que muchas de los programas tengan un funcionamiento eficiente en temas de recursos un impacto significativo, estas iniciativas nutren de alianzas que se tejen con otras empresas, el gobierno o con otros grupos de interés de la empresa, como pueden ser los inversionistas, los clientes y hasta los mismos empleados:

Y por ejemplo a los proveedores, se les está contando de este programa para que se sumen a el mismo. Los empleados, que aportan en dinero voluntariamente, pueden apadrinar jóvenes para que estos puedan beneficiarse. Con proveedores y clientes, ellos también han dicho: quiero que los hijos de mis empleados puedan tener este programa sueños de paz, quiero becar 5 y quiero que ese sea nuestro rol de responsabilidad social, entonces cada cual digamos que tiene una diferenciación, dependiendo lo que el programa pueda ofrecer, y nosotros también lo orientamos. (Gerente Fundación).

Permitiendo que otros se vinculen a unos programas ya diseñados y liderados por ellos.

Finalmente se podría decir que las empresas, por intermedio de los operadores y proveedores realizan su acción social y les permite llegar a los beneficiarios finales. De esta manera se podría decir que las empresas en este ejercicio de RSE no impactan solo a unos beneficiarios, sino que en el camino impulsan a otros actores y, aunque generando desarrollo, también está detrás de un interés comercial, posiblemente más que un interés humano porque termina poniendo a otros al servicio de sus intereses y comercializando ese impacto social que quiere tener.

En este relacionamiento el uso del valor compartido por parte de la empresa es evidente, ya que tanto ellos, como los operadores y proveedores obtienen una ganancia. La empresa encuentra la manera de activar sus programas de responsabilidad social, y los proveedores y operadores pueden ofertar sus servicios a la empresa de tal manera que terminen comprando sus



servicios para desarrollar así los programas, con unos conocimientos que ellos tiene y pueden aportar a las comunidades.

No obstante, es necesario ver como esta mediación en muchos casos puede ser muy efectiva y en otros incluso puede abandonar el discurso y el objetivo inicial, pues si bien se hace seguimiento al recurso económico, no se hace el mismo seguimiento a la ejecución del programa o proyecto. Entonces, los mediadores cuentan con un espacio amplio que puede incluso ser llenado con otros discursos y otros elementos que la empresa misma no logra controlar. De esta manera se puede terminar financiando programas sociales que se realizan bajo unos parámetros más delimitados por los expertos que por la empresa quien permite que otro actúe su RSE-

### **3.4.3 Programas de la Fundación Bancolombia.**

Vale la pena ejemplificar lo hasta acá dicho con la Fundación Bancolombia, la cual es la encargada de lo que llaman al interior de la empresa gestión social, incluso, en el organigrama de la compañía lleva el nombre de Gerencia de Gestión Social. En esta medida, y por la responsabilidad que se le ha encargado, es el rostro de la empresa en los temas que estamos haciendo referencia en la presente investigación. Es desde allí donde se logran materializar gran parte de las ideas de impacto social y desarrollo que quiere llevar a cabo la empresa. Muchas de las compañías más grandes del país acuden a estas figuras, cuentan, cómo se mencionó anteriormente con fundaciones. El listado de algunas de estas, con sus misiones y áreas de trabajo, se puede encontrar en el Anexo 4.

El discurso de la RSE de las empresas, y en cierta medida sus prácticas, da por sentadas unas realidades sociales y unos modos de relacionamiento que son similares y por ende plantean posible replicar y escalar indiscriminadamente prácticas y ejercicios de intervención bajo un mismo modelo. Lo interesante del asunto es que la realidad es tan contundente que por mucho

que lo quieran y lo intenten, los programas de RSE no logran ser siempre los mismos. Una muestra de eso es la dificultad que tiene internamente la Fundación Bancolombia para estandarizar sus prácticas y gestionarlas fácilmente. Eso no quiere decir que no se intente, porque su búsqueda y su naturaleza al ser una entidad que gestiona es precisamente lograr identificar similitudes para establecer elementos de gestión prácticos que puedan ser automatizados, bajo los modelos de industrialización en los cuales se gestaron históricamente las empresas. Sin embargo, la realidad del país y la diversidad de temas que quieren abordar, le han exigido también flexibilizar o adaptar ciertas prácticas. Con el fin de cumplir con su objetivo y llegar a unos públicos específicos, actualmente la Fundación Bancolombia tiene delimitados unos focos donde concentra sus acciones; sin embargo no siempre ha sido así.

Al término de 2016 año en que se terminó el trabajo de campo de la presente investigación, la fundación tenía delimitados los focos estratégicos que mencionaremos a continuación. Si bien es cierto que en el 2017, tras el cambio de presidente de la empresa en el año anterior, se empiezan a generar algunos cambios en el enfoque estratégico de la fundación, los elementos que se describirán a continuación servirán para entender la forma en que opera y cómo en este operar es evidente la naturaleza administrativa y económica de la misma.

Con relación a sus inicios de la fundación en una de las entrevistas me decían:

La fecha de creación de la fundación fue el 27 de septiembre del año 1969, en ese momento nació como esta personería jurídica y por un deseo filantrópico de las directivas de la época. Dependía de presidencia del banco y ahí era donde se tomaban las decisiones, era una fundación netamente filantrópica le ayudaba a Raimundo y todo mundo, se le daba a los enfermos, a los niños y se hacían muchas cosas. Ya con el tiempo

fueron cambiando algunos miembros de la junta y todo eso, entonces ya ahí empezamos a cerrar un poco ese estar aquí y allá. (Empleado Fundación)

En sus inicios no habían desarrollado una visión estratégica, pero habla de una noción de solidaridad y de una noción de un don. Los mismos cambios que ha vivido la fundación muestran las transformaciones desde la filantropía hasta una organización más técnica para dar. Parece iniciar como una empresa que tiene ganas de dar como un acto de solidaridad, y con el tiempo y las experiencias se va transformarse hasta convertirse en los que es hoy, donde hay más empresa y menos filantropía y solidaridad.

Frente a sus cambios y evolución desde que se conformó la fundación en el año 69 mencionan:

“Después de eso se empezaron a desmontar otras cosas; ya no filantropía; entonces pensamos en nosotros somos una fundación de segundo piso entonces empezamos a apoyar programas de educación; también nos llegaban empresarios por la educación; investigación de universidades, varios programas pues siempre se habían apoyado fundaciones de primer piso especialmente el de la niñez.”

Y agrega:

“Cuando llegó Carlos Raúl, empezamos a estar en varias cosas, en primera infancia, en emprendimiento, en un montón de cosas, entonces se contrató una empresa especializada en el sector social. Con ellos se hizo toda una planeación, una estimación donde dijeron cuáles eran nuestras capacidades y con qué podíamos empezar a hacer. Resultaron muchas cosas pero como te dije: empezamos por primera infancia.”

De esta manera las acciones han pasado de ser simples acciones solidarias a intervenciones empresariales, que quieren y buscan medir. “Hemos entendido que invertir

socialmente puede generar retribuciones, eso nos ha llevado a hacer cosas más intencionadas”. Ambas acciones están sustentadas bajo el ejercicio económico, pero en la intervención empresarial hay una contraprestación que se quiere y se espera, se asemeja al ciclo del don y es acorde a una naturaleza de negocio, donde siempre se está esperando un retorno.

En esta misma línea la directiva de la fundación mencionó cómo hace aproximadamente 10 años, se empezaron a replantear algunas cosas:

...empezamos a identificar la necesidad de generar valor, de tener programas propios que tuvieran impacto importante, de poder medir ese impacto nosotros mismos, de poder hacer seguimiento a todo lo que se estaba desarrollando, que no fueran simplemente las acciones de otras entidades que sin duda también eran muy valiosas, pero que uno también pudiera mínimamente decir este es un programa propio de la fundación al cual nosotros le hacemos seguimiento, medimos indicadores y por el cual además nos reconozcan; como un valor que le estamos dejando a la sociedad. Por eso comenzamos a diseñar programas, los programas que hoy en día tenemos y que ha ido pues cambiando pero que han permitido que tenga en reconocimiento que ahora tiene.

Esto hace referencia a la evolución de las prácticas de responsabilidad social y el momento descrito también coincide históricamente con la aparición y posicionamiento a nivel mundial del concepto acuñado desde las ciencias administrativas valor compartido, el cual abordamos en nuestro primer capítulo, y hace referencia a la creación de valor económico para la empresa mientras se crea valor a la sociedad abordando sus necesidades.

A pesar de la evolución, algunos empleados consideran que las cosas no han cambiado mucho: “Seguimos siendo filantrópicos porque giramos cheques...”. Sin embargo la fundación hoy es muy diferente a lo que fue hace un par de décadas, y es que a 2016 los programas de la

fundación se centraban estratégicamente en: primera infancia, educación, emprendimiento, voluntariado y convivencia; las dos primeras están muy articuladas con el gobierno nacional y evidencia esa relación que mencionábamos al principio Estado - Empresa. Si bien los programas que están contenidos en estas líneas también han tenido cambios en el tiempo, resulta interesante que la línea que más se ha mantenido es la de educación. La línea de Primera Infancia es la que cuenta con mayor número de programas y busca acompañar las transiciones de los niños en sus primeros años; esta línea cuenta con programas como: Atención Integral Primera Infancia (AIPI), De 0 a Siempre, Primero lo Primero, Transiciones Exitosas, Mis Primeros Pasos, Pisotón y Programa de Educación Inicial SABERES. Estos programas se vinculan con programas de la Presidencia de la República que atienden a la niñez y sus alcances y objetivos a nivel general serán ampliados más adelante.

En temas de educación se destaca un programa que para la fundación ha sido histórico: Las letras van por Colombia y lo acompañan otros que han sido desarrollados con el tiempo: Juventud Rural, Becas Sueños de Paz, Aceleración del Aprendizaje, Lectura y Educación para el Campo. En emprendimiento hay programas como: In-pactamos, Fortalecimiento Empresarial, Fortalecimiento a Corresponsables Bancarios. Estos programas son los que están más articulados con el que hacer de la empresa como negocio porque la empresa vincula su experiencia y su saber para la creación y el desarrollo adecuado de los emprendimientos que acompaña principalmente desde la asesoría financiera y estratégica. En Voluntariado, que es la manera en que la fundación busca vincular a los empleados de Bancolombia con las causas que ellos apoyan se destacan: Causas que Transforman, Un día por mi País, Aportando con el Alma, lo que se convierte en otra forma del valor compartido del que habla la fundación desde experiencias novedosas en las que se ven involucrados los empleados y que generan incluso otra

forma de relacionamiento en la que el empleado se pone, nuevamente, al servicio de la empresa, desde otra esfera, esta vez desde la comprensión y los ideales de la empresa alrededor de su acción social. Y finalmente la línea estratégica de convivencia que es una de las más nuevas y cuenta con programas como Red de fútbol para la paz y Golombiao. En relación a estos, la gerente de la fundación decía: “La mayoría los ha generado la fundación y otros son alianzas que se han venido desarrollando.” Finalmente cada uno de estos programas busca articularse directamente con unos sectores específicos de la población y del gobierno e indirectamente con otros actores, que pueden entrar como mediadores, proveedores o incluso consumidores de bienes y/o servicios producidos o de comunicados o publicidad al respecto.

El informe de gestión de la Fundación Bancolombia señala: “520.592 beneficiarios fueron impactados positivamente por la Fundación Bancolombia en 2015. 52.521 de forma directa y 468.071 indirectos”<sup>31</sup>, adicionalmente en el mismo informe manifiesta cómo aportan al desarrollo del país haciendo presencia en 32 Departamentos y en 468 municipios con una inversión de \$17.494 millones. El informe de 2016<sup>32</sup> rescataba que continuaban teniendo presencia en 32 departamentos del país, 349 municipios y haber beneficiado 131.598 personas, con una inversión de \$ 18.419 millones desde la fundación y \$1.695 millones en Desarrollo Social<sup>33</sup>.

Resulta interesante que la información sobre la gestión de la fundación es entregada inicialmente en función de los números, haciendo referencia tanto a la cantidad de personas impactadas como al costo que las acciones implicaron, lo que demostraría la lógica empresarial y el fuerte énfasis en lo económico de la misma.

---

<sup>31</sup> <http://informedegestion.fundacionbancolombia.org/2015/>

<sup>32</sup> <http://informedegestion.fundacionbancolombia.org/wp-content/themes/Avada-Child-Theme/media/pdf/informegestion-fundacion-bancolombia-esv3.pdf>

<sup>33</sup> El resumen de esta gestión se puede observar en la Imagen # 2

Sin embargo, a pesar de la planeación y lo que implica la inversión económica que realiza la empresa, los modelos de RSE tienen de fondo unas dificultades a las cuales Bancolombia no es ajena. La desconexión de intereses entre la empresa y los beneficiarios o la sociedad en general es una brecha difícil de cerrar. Esta brecha se amplía cuando, por un lado, los objetivos, los planes y las metas macro, se gestan a partir de unos universales o unos intereses de desarrollo globales. Y por otro lado, cuando el surgimiento de la necesidad, por lo general, se asume desde un interés de los líderes de la empresa, quienes muchas veces identifican y leen estas necesidades desde sus realidades particulares y los intereses del gobierno, lo que al final no necesariamente coincide con los intereses de la población en cuestión.

Entender en qué trabajar para ejercer su RSE en una empresa como Bancolombia, que no necesariamente tiene un impacto “visible” a nivel social o ambiental, no es tarea sencilla. La amplitud de temas que puede e intenta abarcar hace más complejo su actuar, no solo desde la dificultad de elegir unos focos estratégicos, sino desde la falta de experiencia que tiene la empresa en temas que nos son “naturales” a su quehacer, a su negocio. Su actuar es tan amplio que pierde enfoque y termina haciendo mucho y haciendo nada, cabe en cualquier lado. Sin embargo esto también puede jugar a favor de la empresa, siempre y cuando la empresa puede hacer uso con más facilidad de elementos icónicos, que conlleven cierto simbolismo y signifiquen más para las personas, de tal manera que realizando esfuerzos “pequeños” lograr vincular a una gran cantidad de público y así aumentar su capital simbólico.

La gran amplitud de los programas y las falencias en el dominio de los temas es algo que también inquieta en ocasiones a quienes trabajan allí y que también, como vimos anteriormente, plantea unos retos en la relación entre los operadores y los empleados directos de la fundación:

...desde el principio yo he pensado que nosotros si tenemos que trabajar con una cosa que sea del corte de negocio, que como lo hace Nutresa todas esas tiene fundaciones. Puede que nosotros no salgamos a vender o que nosotros no seamos el modelo para usar. Pero aquí hay un potencial de gente en temas de negociación, emprendedor (Empleado Fundación).

El equipo de personas que trabaja en estos temas se preocupa por el buen funcionamiento de los programas; sin embargo, como lo mencionaban en una entrevista, cuando conversábamos sobre el trabajo con los operadores de los programas mencionaron: "...lo que pasa es que no hay quien tenga criterios para pelear con ellos que son los expertos", entonces finalmente muchos proyectos terminan siendo lo que el operador define. Aspectos como estos complejizan más esa relación con los beneficiarios, ya que aparece otro mediador en esa relación que también tiene sus propios criterios y formas de trabajo.

El interés homogenizador y replicador de las empresas se ha caracterizado por la instrumentalización de prácticas gerenciales, que se pueden apreciar en los programas de la fundación, la creación de los estándares internacionales, los pactos globales o los tratados a los cuales se quieren vincular. En resumidas cuentas, en todas las acciones de RSE. Estos lineamientos pretenden desarrollar y encontrar elementos comparativos en el mar de realidades que es el mundo; sin embargo algunos puntos de estos acuerdos logran ser tan amplios que, nuevamente, todo cabe. Por eso no resulta difícil entender por qué en la misma definición de lo que es la RSE hay tanta ambigüedad, ya que una de las palabras que más aparece, independientemente de quien sea que la está definiendo, es voluntad, haciendo referencia a que es voluntad de la empresa hacerlo o no, no una obligación.



Estas dificultades hacen que la distancia en ese relacionamiento sea mayor y finalmente los mecanismos que se generan para ese relacionamiento no logran cerrar dicha brecha, haciendo que el relacionamiento sea más lejano y que funcione principalmente desde el discurso. Existe una amplitud de acciones que pretenden alcanzar un relacionamiento con los beneficiarios, pero que termina siendo un relacionamiento lejano y discursivo. Para ejemplificar esto, vamos a enunciar las líneas estratégicas con sus diferentes programas en los últimos años hasta 2016<sup>34</sup>, además haremos referencia a sus principales objetivos, con el fin de identificar cómo se enmarca en un discurso más global, donde los beneficiarios son la excusa para ejecutar planes que muchas veces provienen de otras esferas. Para consultar cada programa con el número de beneficiarios y su inversión se construyeron dos matrices que se pueden encontrar en los anexos: Anexo 5, año 2015 y Anexo 6, año 2016.

#### **3.4.3.1      *Primera Infancia.***

Siguiendo el hilo conductor que plantea la fundación cuando habla del acompañamiento al ciclo de vida de las personas, empezaremos por la línea de Primera Infancia. Esta línea estratégica busca fortalecer los procesos que están relacionados con la atención integral a la primera infancia en el país, a través de programas que van desde el mejoramiento de la calidad de la formación docente, hasta la entrega de dotación para centros de atención cualificados. Esta línea se vincula activamente a la estrategia nacional de atención a la primera infancia, demostrando cómo el sector privado y el gobierno desarrolla alianzas bajo unos fines específicos del gobierno y de las Objetivos del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. El informe de

---

<sup>34</sup> A partir del 2017, con el cambio del presidente de la organización y evidenciando el rol que juegan los líderes de las empresas en la definición de sus acciones de RSE, se empiezan a realizar cambios en las líneas estratégicas de la Fundación Bancolombia y sus programas. A 2017 hay una búsqueda por enfocarse en educación e innovación social, centrándose principalmente en el sector rural. Este cambio no afecta el sentido de la presente investigación ya que el interés ha estado centrado en identificar las empresas como actores sociales y propones un tipo de análisis que se puede hacer al respecto. Incluso los cambios, refuerza el argumento de la RSE como un modo de relacionamiento que obedece a intereses particulares y refuerza relaciones de poder donde los beneficiarios son los que tienen menos margen de actuación, ya que son otros los que deciden el cómo y por qué impactarlos.

gestión de 2015 destaca 10.585 beneficiarios directos y 430.842 indirectos, para un total de 441.427, lo que requirió una inversión económica de \$ 5.544.367.686. Para 2016 la inversión fue de \$ 4.813 millones y los beneficiarios 85.146.

En esta línea estratégica se encuentran los siguientes programas:

Transiciones Exitosas:

Este programa hace parte del enfoque de calidad de la línea estratégica de primera infancia, surge en el 2013 para complementar la política pública nacional de atención integral a la primera infancia. Su intención es investigar y dar continuidad a los procesos de desarrollo integral de los niños y niñas desde la educación inicial a la educación formal. La Fundación Bancolombia entra como financiador en un 100% y el programa se ejecuta con el apoyo de alcaldías locales en los departamentos de Antioquia, Cundinamarca y Sucre, con quienes se suscriben unos compromisos económicos, operacionales y de contratación. Su implementación está a cargo de la empresa Alinaconsultoria<sup>35</sup>, la cual es especialista en planear, diseñar y ejecutar estrategias de desarrollo de atención a la primera infancia. Adicionalmente el programa se vincula a estrategias sociales de la Presidencia de la República en su programa Prosperidad Social. Incluso en la página de prosperidad social aparece con la siguiente información:

“DESCRIPCIÓN: Acompañar las transiciones de los niños en su primera infancia

POBLACIÓN: Primera Infancia, Mujeres, Otros

LINEA DE INTERVENCIÓN: Paz y desarrollo

Educación: Temas relacionados con educación de preescolar, básica y secundaria

ÁMBITO: Nivel Municipal”

Programas como estos, que incluso se convierten en referentes académicos y de buenas prácticas son reforzados a través de comunicados de la empresa (Ver Anexo 7). Además de ser

---

<sup>35</sup> <http://alinaconsultorias.com/guia-transiciones-exitosas-primera-infancia.pdf>

usados como notas periodísticas en medios locales como el periódico El Espectador<sup>36</sup> bajo el título Más vale horas de juego que cuadernos llenos de planas. Por otro lado también sirvió para la realización de un simposio internacional<sup>37</sup>. Lo que demuestra el interés de la fundación de dar a conocer sus actividades y así generar mayor empatía en la sociedad.

#### Atención Integral Primera Infancia

Este programa busca fortalecer las entidades sin ánimo de lucro en el país que están vinculadas al programa de 0 a Siempre del gobierno nacional. En este caso se observa con claridad la forma en que funcionan muchas de las prácticas de RSE en el país, vinculándose a iniciativas del gobierno, el cuál dice ya tener identificados unos aspectos que requieren intervención especial.

#### Primero lo Primero:

Primero lo Primero, como el programa Mis Primeros Pasos, es una alianza que hace parte del enfoque de atención directa, y es una alianza que permite la construcción, dotación y operación de Centros de Desarrollo Infantil. De esta manera se centra principalmente en infraestructura física que permita el funcionamiento de estos centros.

#### Mis Primeros Pasos:

Esta es otra alianza que complementa el programa Primero lo Primero, apalancando el buen funcionamiento de los Centros de Desarrollo infantil.

#### Pisotón:

Este programa capacita a docentes de preescolar y madres comunitarias a nivel nacional en temas psicoafectivos y emocionales, con el fin de que puedan realizar un mejor

---

<sup>36</sup> <http://www.elespectador.com/noticias/educacion/mas-vale-horas-de-juego-cuadernos-llenos-de-planas-articulo-649099>.

<sup>37</sup> Las memorias de este simposio se pueden consultar en:  
[http://primerainfancia.fundacionbancolombia.org/\\_\\_media\\_\\_/211/primerainfancia.fundacionbancolombia.org/images/pdf/relatorias\\_simposio.pdf](http://primerainfancia.fundacionbancolombia.org/__media__/211/primerainfancia.fundacionbancolombia.org/images/pdf/relatorias_simposio.pdf)

acompañamiento a los niños con quienes trabajan. El programa hace parte del enfoque de cualificación.

Programa de Educación Inicial SABERES:

En el mismo enfoque de cualificación, este programa forma madres comunitarias y docentes de transición a nivel país en la construcción de estrategias pedagógicas y afectivas.

En general los programas de primera infancia son los más amplios y tras estos también se quiere aportar a las que fueron los Objetivos de Desarrollo del Milenio y que hoy son los Objetivos de Desarrollo Sostenible, además de estar muy articulados a los planes de gobiernos. De tal manera que el ejercicio empresarial también se vuelve un ejercicio político, y muchas veces las necesidades de desarrollo que se suplen vienen de otras esferas, las cuales se localizaron desde un ámbito global y gubernamental y nos desde el conocimiento y expectativas locales.

#### **3.4.3.2 Educación.**

Esta línea cuenta con 3 enfoques principales y busca ayudar a los jóvenes para que continúen estudios: técnicos, tecnológicos y profesionales, así como continuar garantizando la calidad, cobertura y pertinencia en la educación de los niños en edad escolar. Este ha sido uno de los principales focos de la fundación en toda su historia, y se ha mantenido a pesar de los cambios en el gobierno corporativo, incluso con los años se ha fortalecido y ampliado. En palabras de uno de los encargados de este tema, el objetivo de esta línea es: “ayudar a las personas enseñándoles a pescar, no dándoles el pescado”. El informe de gestión de 2015 destaca que en temas de educación se invirtieron \$ 5.632.563.321 y se beneficiaron 15.185 personas de manera directa y 32.464 indirectamente, para un total de 47.649 personas. A 2016 la inversión fue de \$ 5.196 millones y se beneficiaron 8.246 personas.

Los programas que componen la línea de educación son:

**Aceleración del Aprendizaje:**

Este es un programa que se trabaja de manera localizada y busca nivelar en un año lectivo la básica primaria de estudiantes entre 9 y 15 años que se encuentran en extra edad. Se trabaja de manera localizada porque busca instituciones específicas donde se encuentren estudiantes en extra edad.

**Juventud Rural:**

El programa está dirigido a los jóvenes de poblaciones rurales y consiste en acompañarlos en la construcción de proyectos pedagógicos productivos.

**Becas Sueños de Paz:**

Este es uno de los programas que ha tomado más fuerza en los últimos años. Da la oportunidad a jóvenes en situación de vulnerabilidad de acceder a educación superior. Uno de los principales retos de este programa radica en la permanencia de los estudiantes en la universidad; para lograrlo la fundaciones les otorga una cuota de manutención que es depositada en su cuenta Bancolombia, de esta manera también incluye financieramente a personas que no han tenido en algunos casos ningún vínculo con instituciones financieras. Este programa se opera a través de convenios con las instituciones educativas de educación superior en el país<sup>38</sup> y en convenio con otros aliados como Auteco y Fraternidad Medellín, estas alianzas permiten ampliar la cobertura del mismo.

---

<sup>38</sup> Incluso la Universidad de Antioquia la tiene en la lista de las convocatorias de becas en su página web:

<http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/ff3a43d8-31e2-4fea-9e8b-d3e2253550a4/Bases+Convocatoria.pdf?MOD=AJPERES>

Otro ejemplo es la Universidad del Choco: <https://www.utch.edu.co/portal/es/noticias/386-becas/642-requisitos-de-inscripci%C3%B3n-becas-de-paz-fundaci%C3%B3n-bancolombia.html>

Conversando con el encargado del tema decía: “El operador de Becas digamos que es uno de los programas más enredados”; el programa cuenta con un operador para todo el país, se llama Alumni, sin embargo los contratos con los operadores se van renovando periódicamente:

Es muy complicado para todos, porque el convenio tiene varias versiones. La versión que terminó en el 2014, la versión que empezó en el 2014 y que va hasta el 2017, la del 2015 que va al 2018 ahorita se va a firmar otra, y de cada una, de cada convenio hay cierta plata, esa plata no depende de lo que se pida, sino que depende de la cantidad de becarios. Son un montón de arandelas, es muy complejo y para un solo administrador que se debe encargar de varios programas en la misma línea...

Por lo cual es tema de administración detrás se vuelve dispendioso.

Las Letras van por Colombia:

Este ha sido uno de los programas bandera de la Fundación<sup>39</sup>, se viene desarrollando desde el año 2000, es uno de los programas que más se recuerda, tanto al interior de la organización como afuera. En los últimos años se ha combinado con programas como Lectura y Educación para el Campo. Hace parte del enfoque en calidad y consiste en formar docentes y dotación de bibliotecas para mejorar las habilidades y competencias de lectura, escritura y comprensión lectora en instituciones educativas del país.

Hace ya muchos años se creó un programa que aún existe, un programa muy bonito que se llama Las Letras van por Colombia. Es un programa que busca fortalecer la lectura. En su primera versión lo que se entregaban eran bibliotecas en sectores especiales, municipios del país, muy a demanda, como siempre los gerentes de banco y el mismo gobierno, quienes se han apoyado en nosotros para hacer su negocio. Entonces ellos nos

---

<sup>39</sup> En la página web de la fundación se puede observar que en el 2016 este programa fue seleccionado por el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe – CERLALC, para hacer parte del Portafolio Regional de Proyectos de Lectura y Escritura.

pasaban el caso, lo estudiaban y decíamos tengo una biblioteca para tales municipios. Ese programa nació en el 2000 más o menos en el 2001 2002 y digamos que todas la selección y el estudio lo hacíamos con la [Biblioteca Pública] Piloto. Eso eran unas súper cajas pesadas y no tenían dónde guardarlas y eso salía súper costosísimo eran dos cajas de hierro. (Empleado Fundación)

Para el 2007 el programa empieza a replantearse y

...al programa de Las Letras van Colombia se le da un vuelco, ya no era simplemente entregar bibliotecas sino que ya se contrató con otra fundación de aquí en Medellín que se llama Taller de Letras y con Dividendo por Colombia en Bogotá, ya que ellos cuenta con la habilidad. En Taller de Letra por ejemplo, son promotores de lectura, ellos son los que hacen la fiesta del libro y muchas cosas aquí en Medellín. (Empleado Fundación)

Las estrategias están cambiando constantemente, sea porque quieren ser más eficientes con la ejecución de los recursos, porque quieren hacer entregas más acordes a las propuestas o porque el gobierno cambia las prioridades y se ajustan a estas.

La selección de las instituciones educativas que son beneficiarias de estos programas ha cambiado con el tiempo. Desde hace un par de años, con la implementación de las pruebas Saber por parte del ministerio de educación se toman como base las instituciones educativas con menor puntaje en dicha prueba y es a estas instituciones educativas a las que se les ofrece el programa, queda a discreción del rector de cada institución el vincularse o no al programa. Pero la propuesta es atractiva para las instituciones y eso lo ratifican tanto instituciones que han sido beneficiadas como la misma fundación:

Yo pienso ellos saben que detrás de esto hay una entidad privada seria puede que fallemos en algunas cosas, pero saben que no les vamos a fallar en el cumplimiento de la

entrega de los libros, en entrega de capacitación, en eso sí somos muy juiciosos; en cambio el Ministerio no, pues ellos tienen otra dinámica, y como que se sienten muy obligado, es una de las cosas que decíamos, la lectura no puede ser obligatoria por eso nos esmeramos en que para los niños las colecciones fueron las mejores. (Empleado Fundación)

Y esto lo ratificó una rectora de una institución educativa que recibió una de las bibliotecas que ofrece el programa, incluso mencionó que para ella fue sorprendente que los maestros accedieron a recibir capacitación sábados, un día que no hace parte de su jornada laboral.

#### **3.4.3.3        *Emprendimiento.***

Una de las líneas estratégicas que más está conectada con el que hacer de la empresa es la de emprendimiento. Los programas que se incluyen en esta línea apoyan a emprendedores, acompañándoles en el manejo adecuado de sus finanzas, el mejoramiento de sus productos y servicios y cualificándolos. En el 2015 la entidad destaca 453 beneficiarios directos y 1.451 indirectos, para un total de 1.904, además de una inversión económica de \$ 2.067 millones. Para 2016 beneficiaron 521 personas con una inversión de \$ 2.996 millones. Con la nueva presidencia de la organización es una línea estratégica que se quiere fortalecer con un enfoque en innovación social ya que: “Ha entendido que si impacta positivamente sale beneficiado el mismo negocio.” Finalmente desde esta línea la organización recibe un retorno que parece ser de alguna manera más directo, “Desde emprendimiento las personas son muy agradecidas, más maduras, la gente valora mucho las cosas”, reconoce quien acompaña el tema. La línea de emprendimiento cuenta con los siguientes programas:

Creciendo con MÍ negocio:



Es un programa que busca fortalecer las microempresas del país, proporcionando asesoría técnica y de manera personalizada, de acuerdo a los productos que ofrece el microempresario. Se desarrolla en alianza con otras entidades como las cámaras de comercio regionales y la Promotora de Comercio Social. Además cuenta con una tienda virtual donde se comercializan los productos de diferentes microempresarios que hacen parte del programa<sup>40</sup>.

#### EmprenDAMOS:

Este programa también se desarrolla en alianzas con instituciones como Fraternidad Medellín, Promotora de Comercio Social y Fundación Sofía Pérez de Soto. Su objetivo es el fortalecimiento de emprendedores microempresarios para incrementar la comercialización de sus productos. Se desarrolla principalmente en el Departamento de Antioquia.

#### In-Pactamos:

Este programa vincula a expertos del Grupo Bancolombia para compartan conocimientos y sean mentores de emprendedores sociales del Antioquia y Cundinamarca. De esta manera busca convertir a estos emprendedores en agentes de transformación social en las comunidades donde están localizados. El programa inició con una convocatoria abierta para los departamentos mencionados anteriormente. Los emprendimientos seleccionados recibieron capacitación y fortalecieron competencias alrededor de sus emprendimientos. Este programa se diferencia de los otros en que buscaba específicamente generar un impacto social. Una nota corporativa sobre este puede ser consultada en el Anexo 8.

#### Fortalecimiento a Corresponsales Bancarios:

A través acompañamiento y de capacitaciones en temas financieros y de planeación, este programa busca fortalecer los negocios de los corresponsales bancarios. Este es uno de los

---

<sup>40</sup> Ver : <http://www.nuestratienda.com/nuestratienda/pg1596/sp/fundacion-bancoolombia-programa-creciendonegocio#ancla>

programas más nuevos y han tratado de enriquecerlo con indicadores. La persona encargada de la línea de emprendimiento cuenta como, en temas de indicadores, no se puede decir que se va a llevar a un emprendedor de una cifra a otra, sin embargo han tenido experiencias significativas: “tuvimos un impacto no planeado pero gratamente logrado, que aumentaron las ventas, bueno, es lo que el microempresario nos dice pero no logramos evidenciar si es verdad o no”, y agrega: “Con los corresponsales se incrementaron las transacciones, pero tampoco sabemos si tienen que ver con las herramientas que les entregamos o con otros aspectos de la zona, el mercado, la credibilidad del canal en general...”. Si bien es cierto que manifiestan no esperar ningún retorno, si quieren hacer un seguimiento: “Nosotros no esperábamos ningún retorno, más que el corresponsal se beneficiara”, resulta realmente en un ejercicio de valor compartido, porque al beneficiar el corresponsal se benefician ellos, ya que el corresponsal presta servicios de transacciones de Bancolombia.

#### **3.4.3.4 Convivencia.**

Esta es una de las líneas estratégicas más recientes. Sus programas están asociados al fútbol y plantea estrategias lúdico – pedagógicas para desarrollar valores y convivencia. La inversión en el 2015 fue de \$ 368 millones, con un total de 1.580 beneficiarios. En el 2016 se invirtieron \$ 1.618 millones y se beneficiaron 4.960 personas (2.080 directos y 2080 indirectos). Esta línea cuenta con 2 programas:

##### **Fútbol por la Paz**

Como lo mencionan en el informe de gestión, esta es una estratégica lúdico- pedagógica que utiliza al fútbol como una herramienta de lenguaje universal para acompañar a las comunidades y orienta sus esfuerzos en la promoción de habilidades para la vida en niños, niñas y adolescentes entre 6 a 18 años. Esto permite la construcción del tejido social y previene riesgos

asociados a la pobreza, la violencia y la desigualdad. Estas actividades se llevan a cabo principalmente en ciudades como Barranquilla, Cali, Buenaventura y Bogotá.

#### Colombia

Este programa se conecta con la estrategia nacional de Colombia Joven, la cual está dirigida a jóvenes entre los 12 a 18 años al interior de 25 instituciones educativas del país en las ciudades de Barranquilla, Medellín, Tumaco, Cali y Bogotá. La iniciativa hace uso del deporte, el juego y la recreación para fortalecer los entornos de los jóvenes y promover la convivencia. Las actividades se basan en 7 principios: la no violencia, cuidarse y cuidar al otro, cuidar el entorno, libertad de expresión, la no discriminación y la participación activa e igualdad.

#### **3.4.3.5 Voluntariado.**

Esta línea se ha ido fortaleciendo con los años, proponiendo diferentes programas para que todos los empleados de la organización se vinculen desde sus posibilidades, con recursos, tiempo o dinero. En el 2015 la inversión fue de \$ 368 millones, con un total de 1.580 beneficiarios. Y en el 2016 se invirtieron \$1.618 millones y se beneficiaron 4.960 personas (2.080 directos y 2080 indirectos)

La Cartilla de las Organizaciones Solidarias define el voluntario como:

...la persona que libre y responsablemente, sin recibir remuneración de carácter laboral, ofrece tiempo, trabajo y talento para la construcción del bien común en forma individual o colectiva, es quien ejerce su derecho a solidarizarse (Ley 720 de 2001). El voluntariado institucional, por su parte, puede ser desarrollado en diferentes niveles e instancias del campo social; en algunos casos el interés en el voluntariado sirve como medio para el logro de objetivos institucionales o como tema central de desarrollo específico de la

organización y es de este último, el voluntariado institucional, del que se hará el desarrollo (República de Colombia, 2007: 89)

De esta manera la Fundación se apoya en los voluntarios para desarrollar parte de los programas que propone en las otras líneas, sea como mentores, o como constructores de materiales que son enviados a los Centros de Desarrollo Infantil, entre otros.

#### Dejando huella

Este programa se desarrolla por proyectos periódicos que pretenden transformar comunidades. Acá los voluntarios no se vinculan solo a una actividad de un día, sino que se vinculan a proyectos que tienen actividades periódicas mientras duran.

#### Un día por mi País

Este es uno de los programas que vincula a mayor cantidad de voluntarios al interior de la organización, ya que consiste en actividades puntuales donde se adecúan y mejoran instalaciones educativas, se siembran árboles o se participa en actividades lúdicas con niños y jóvenes para su desarrollo emocional y cognitivo. Este fue uno de los programas a los que primero me vinculé, la invitación era para mejorar las instalaciones de una institución educativa en La Milagrosa. La inscripción se hace a través de una página web los cupos son limitados. Una vez sale la convocatoria, es cuestión de horas para que se llene. Algunas de las personas que participaron conmigo de la actividad mencionaron que una vez recibieron el mensaje se inscribieron y luego cuando le contaron a sus compañeros de área para que también se inscribieran ya no habían cupos disponibles.

#### Aportando con el Alma

En este programa los empleados de la organización pueden realizar aportes económicos que son destinados a las líneas estratégicas de la organización, el aporte es descontado del pago y

puede ser ocasional, quincenal o mensual. En el formato de inscripción para estas deducciones el voluntario puede elegir a qué línea estratégica quiere aportar.

#### Causas que Transforman

Esta forma de voluntariado invita a los colaboradores del banco a realizar propuestas en grupos, que tengan un impacto en la comunidad o que aborden una problemática específica, con planteamiento de soluciones y propuesta de ejecución de las mismas. Los proyectos ganadores reciben una suma de dinero para desarrollar su propuesta.

Hacer un acercamiento a cada uno de estos programas nos permite conocer mejor cuáles son los fines de los mismos, en qué consiste cada línea y cómo la fundación busca ejecutar en actividades concretas lo que propone de manera general desde el discurso que sustenta por medio de sus líneas estratégicas. En este ejecutar es evidente la participación de otros actores, sean estos el estados u operadores y proveedores, y se puede observar con claridad que la interacción no es directa. De esta manera, y retomando lo que hemos dicho hasta el momento, podemos ver los elementos discursivos, metodológicos y estratégicos que hay tras esas acciones de RSE.

Por un lado se logra identificar que los programas surgen de unos discursos de responsabilidad social, los cuales a su vez, surgen del discurso hegemónico, que proviene y se gestan desde otras instituciones más globales. Es importante mencionar que se constituyen como discursos porque terminan llevando un mensaje y unos códigos a través de los programas y termina favoreciendo unas dinámicas en los actores desde dichos discursos hegemónico. Para los beneficiarios es discurso porque finalmente estos universales no logran conectarse localmente, y los programas no logran profundizar en las acciones propuestas. Es discurso para la misma empresa, pues la organización se queda con los datos que contienen los informes que presentan los operadores, de esta manera la empresa misma se retroalimenta y se direcciona a partir de esos

mismos datos, alimentándose a sí misma con su propio discurso, que además se muestra con una amplia gestión financiera, pues son muchos los impactados y es mucho lo invertido en términos económicos. A nivel social también es discurso porque así queda Bancolombia en el ideal de las personas, con esas acciones, con los comunicados, las noticias y la publicidad, fortaleciendo en último término su capital simbólico.

Por otro lado vemos que son metodologías y estrategias porque es a través de los programas como la empresa entra en interlocución con la sociedad, y así sean mediados, se valen de estos para conseguir unos fines. Y se dice que son mediados porque el sistema global usa la empresa, la empresa usa a la fundación y la fundación usa los operadores, que a su vez tienen programas que son los que finalmente llegan a los beneficiarios. Entonces es estrategia y método porque es un sistema articulado de desarrollo, que es económico, pero que se presenta como social. Al entender esto, no podemos dejar de lado que el pensamiento empresarial no cambia, ni tendría que cambiar, por tener programas que sirven a la sociedad, ya que este es el ser de la empresa; sin embargo esto entra en contra sentido con la concepción que se tiene socialmente del dar. Finalmente la estrategia y el método están presentes como elementos que permiten gestionar unas acciones y alcanzar unas metas específicas, así sean de ejecución de presupuesto y de número de impactados.

Es entonces a través de los discursos, estrategias y metodologías que la RSE logra llegar a los beneficiarios. Estos elementos se convierten en los medios para la creación de esos otros. Pero ese otro es tan lejano que solo es posible perfilarlo discursivamente, ya que en realidad no se puede dar razón de él. Por eso son unos otros que se pueden delimitar, que se pueden caracterizar desde el discurso, las estrategias, las metodologías y los modos de relacionamiento.

Sin embargo, no se puede afirmar que ese otro soñado por la empresa aparezca o exista realmente. Empieza siendo otro imaginado y termina siendo otro imaginado.

#### 4. Del “otro” construido a los “otros” construidos y que surgen

“Esa otredad o alteridad no significa lo mismo que la simple diferencia.” (Krotz, 2002: 57)

La pregunta antropológica, desde sus inicios, ha girado alrededor del otro, de la alteridad. Implica un encuentro, un relacionamiento que permite que identifiquemos o tengamos alguna noción de diferencia, incluso de desigualdad. En sus inicios la antropología se caracterizó por acercarse a ese otro, en ese entonces “exótico” y lejano; sin embargo los tiempos han cambiado y el otro, hoy, es más cotidiano, lo vemos en encuentros más constantes, de alguna manera es más próximo, y así no sea “exótico”, “primitivo” o “indígena” es un otro legítimo y pertinente.

De esta manera el llamado de la antropología hoy es diferente; el mismo Esteban Krotz lo menciona en su libro *La otredad cultural entre utopía y ciencia*, en el que después de hacer un recorrido histórico por los momentos y las características fundamentales de la antropología, nos dice que necesitamos:

...una antropología cultural empírica que vincule las dos perspectivas presentadas de la otredad de una manera nueva, para poder entender el proceso de un mundo en cambio constante como dirigido hacia la posibilidad de un multiverso del caminar erguido de todos los seres humanos (Krotz, 2002; 12).

Bajo esta perspectiva, para una empresa todos los actores con lo que se relaciona son otros y en ese sentido, para interactuar con ellos, bajo los modelos de gestión que la empresa tiene, hay que construirlos, entenderlos, imaginarlos e interpretarlos. Las empresas son un actor social y como tales están creando una identidad social completa y compleja; hasta el punto en el que se puede desvirtuar la humanidad del otro, al configurarlo de manera simbólica como una especie de máquina y no como un ser humano, ya que espera que a ciertas acciones reaccione de



determinada manera. Esto hace que se cosifique el otro y se deshumanice, lo que al final aleja a la empresa de esa humanidad que incluso ha buscado con su slogan precedente de “le estamos poniendo el alma”.

Al iniciar la presente investigación tenía claridad frente a la existencia de un otro – beneficiario, y de un otro – empresa o fundación. Sin embargo uno de los hallazgos, para mí, más sorprendentes, fue que la empresa, al querer vincularse con la sociedad a través de la RSE, no solo se construye a sí misma y a los beneficiarios, sino que también construye a diferentes actores con los que se relaciona. Y con construir no quiere decir que los determina en lo que son, pero sí que los imagina y actúa frente a estos como los imagina o representa, convirtiéndolos en muchas ocasiones en eso que ella ve, y queriéndolos llevar a eso que esta considera correcto o para este caso desarrollado. Y ese es, de alguna manera su don, su ejercicio de RSE.

Finalmente todos estos elementos que hemos abordado desde el primer capítulo: discursos, programas, metodologías e intervenciones de la RSE, terminan incidiendo, a través del relacionamiento en la construcción de un “otro” específico, esperado y de alguna manera predeterminado. Incluso a partir de los elementos que hemos visto en el texto podríamos decir que finalmente los otros son precisamente el producto de los diferentes modos de relacionamiento y la manera en que estos se conciben; siendo definidos desde elementos como el don y el desarrollo, donde unos pueden ser pares desarrollados y otros beneficiarios subdesarrollados, que es precisamente lo que veremos más adelante.

Un planteamiento como este propone que la construcción de un otro implica también la construcción de un sí mismo. De esta manera, que hoy tengamos unas instituciones como Dow Jones, ISO, etc., las cuales se insertan en unas dinámicas de la modernidad de occidente, se debe a la existencia de la empresa, la sociedad y los impactados o beneficiarios, los últimos, sobre

todo, se convierten en depositarios de las acciones de estas instituciones. Lo interesante es que a través de la construcción de ese otro, en este caso de ese beneficiario, y a través de unos mecanismos concretos usados por organizaciones como estas, se construyen las mismas organizaciones. Ambos se construyen híbridos a partir de la relación. Michel-Rolph Trouillot (2011) en su texto “La antropología y el nicho del salvaje: poética y política de la alteridad”, nos plantea esa co-construcción de actores, si bien con otro ejemplo, nos aplica perfectamente para nuestro caso, ya que argumenta cómo occidente ha buscado al salvaje para llevarle desarrollo:

El mito del buen salvaje no es una creación de la ilustración” y agrega: “...el Salvaje o el primitivo fueron el alter ego que Occidente construyó para sí mismos. Lo que no ha sido suficientemente enfatizado es que este Otro fue un Jano, de quien el Salvaje fue solo la segunda cara. La primera cara fue Occidente mismo, pero un Occidente construido, caprichosamente, como una proyección utópica destinada a ser, en esa correspondencia imaginaria, la condición de existencia del salvaje. (Rolph Trouillot, 2011: 60)

Lo que para nuestro caso sería que la empresa no puede ser sin sus clientes y la Fundación Bancolombia no puede ser sin los beneficiarios, por tanto en ese relacionamiento que propone la responsabilidad social la fundación no solo construye a los beneficiarios sino que también se construye a sí misma y construye de alguna manera a todos los otros actores que están implicados en dichas relaciones.

De esta manera me dispongo a caracterizar a esos otros que surgen de la relación que la empresa, a través de su RSE tiene con diferentes actores. Se caracterizan inicialmente los otros que aparecen en la relación más evidente de empresa – beneficiario, que pertenecen al nivel de relacionamiento mediado y lejano, pero también abordaremos los otros que en un principio, para mí, no eran tan evidentes, pero que en el desarrollo de la investigación fueron surgiendo como

actores importantes en la RSE de Bancolombia. Para hacerlo no podemos perder de vista que esos otros se conforman desde un discurso, primero externo y global, en el que se monta la empresa, asumiendo o adhiriéndose a pactos, guías o protocolos; y posteriormente desde un discurso y estrategias locales, promovidas por el gobierno y los líderes de las compañías; para finalmente operativizarse a través de diferentes programas que se ofrecen desde la fundación y que terminan constituyendo a la empresa como actor social, haciendo de la responsabilidad social empresarial un discurso, una estrategia y un método.

#### **4.1. El “otro” como beneficiario**

Este es uno de los “otros” más evidentes de las prácticas de RSE, ya que cuando la empresa cuenta qué ha hecho, hace referencia a estos y manifiesta que los beneficiarios son el fin mismo de la RSE. Acá encontramos con mayor fuerza la manera en que se manifiesta el don, y es que la empresa dona recursos económicos para que los otros reciban algo y el benefactor retorna agradecimiento o fidelidad; además cumple con mejorar la imagen de la misma organización. Esto puede representar otro cosificado, ya que el beneficiario al recibir, acepta que lo cosifiquen con tal que le den, pero en ese mismo sentido la empresa también es cosificada, porque más que como un actor social, termina siendo vista como un proveedor. Como hemos visto a través del texto podemos decir que la empresa observa a los beneficiarios más como subdesarrollado y objeto de necesidades, que como sujetos de derechos con un desarrollo propio. Esto se puede ver desde los diferentes niveles de relacionamiento.

Por un lado tenemos el modo de relacionamiento institucional y discursivo, si bien los beneficiarios no fueron mencionados explícitamente como actores en dicho relacionamiento, es evidente que allí se gesta el discurso que finalmente impacta a los beneficiarios, podríamos incluso agregar, que sin la existencia de los beneficiarios, es posible que las instituciones que se

mencionaron en este modo de relacionamiento no existieran. Ya que el beneficiario se empieza a idear desde un marco institucional global, este resulta estar supremamente distante por lo que puede llegar a ser más imaginado que real. La relación de poder es totalmente asimétrica, porque solo tiene la posición pasiva de recibir y ni siquiera cuenta con mecanismos para comunicarse de manera directa con la fundación o las instituciones globales y gubernamentales que determinan qué es lo que necesita.

En el modo de relacionamiento mediado y operativo es donde aparecen con más claridad ya que en este se ve el desarrollo de los programas de la fundación. Sin embargo, la relación continúa siendo lejana y además está mediada por los otros ejecutores. En este punto es donde aparecen con claridad las estrategias y herramientas que median ese relacionamiento, a través de programas y estrategias que permiten determinar a dónde, a quiénes y cómo se llega. Podríamos decir entonces que los beneficiarios continúan siendo individuos en desventaja, pasivos y receptores, ya que en este nivel de relacionamiento tampoco son escuchados, y si lo son no es precisamente para cambiar las estrategias, sino para evaluar cuando ya todo está hecho.

Los beneficiarios son pasivos no solo desde el lugar que son mirados por la empresa y por los operadores, sino que política y socialmente tampoco son tan activos, ya que se inscriben en un sistema clásico proteccionista o asistencialista. Precisamente en las actividades de voluntariado se logra evidenciar esto, y es que en el programa de Un día por mi país con frecuencia se van a pintar instituciones Educativas. Un día fuimos a pintar uno de estos colegios en la ciudad de Medellín, era tan grande la institución educativa que las fundaciones de Sura, Protección y Bancolombia se aliaron y participaron con más de 100 voluntarios cada una. Cada grupo llegó en sus buses hasta la entrada de la institución; cuando ya todos estábamos afuera el rector nos abrió la puerta y un grupo de estudiantes nos estaba haciendo una calle de honor, con

bombos y aplausos nos daban la bienvenida a los voluntarios. Un grupo de personas, que después supe que eran padres de familia, estaban sentados en una parte de las gradas, a nosotros nos pidieron sentarnos por fundación en las gradas y el rector de la institución tomo la palabra para agradecer a los voluntarios por estar allí haciendo una labor tan bonita y desinteresada al ir a organizar una institución que no contaba con los recursos financieros suficientes para cuidar su planta física. Posterior a esto un grupo de estudiantes también se dirigió a los voluntarios agradeciendo por la actividad, finalizados los actos protocolarios iniciamos nuestra labor. Los padres de familia y algunos estudiantes más pequeños nos observaban desde las graderías y algunos maestros se pasaban de vez en cuando por los diferentes lugares mirando cómo estaba quedando todo.

En este punto nos podríamos preguntar si la pasividad del beneficiario, más que pasividad, es falta de información, ya que finalmente las personas toman decisiones de acuerdo a la información que tiene, y no siempre los beneficiarios cuentan con la información requerida. De esta manera el beneficiario podría verse como pasivo, pero si este conociera y entendiera las dinámicas de la empresa, podría valerse de esos elementos para su propia construcción social, en la que todos hacen ejercicio político.

#### **4.2. . El “otro” como empresas pares**

Las empresas con las cuales se relaciona Bancolombia en su ejercicio de responsabilidad social también se construyen como otros a partir del relacionamiento, los discursos y las estrategias. Sin bien por naturaleza las empresas son competencia entre sí, en el momento de consolidar los modelos que se quieren tras las prácticas de RSE se convierten en pares y aliados, que compiten basadas en un mismo esquema de desarrollo, de tal manera que estas se construyen intersubjetivamente. Esto les permite conformar un conglomerado que da más validez a los

discursos y dinámicas de la RSE. Sus relaciones son más simétricas, y de manera conjunta estas se van convirtiendo en un poder, porque toman acuerdos que hace que todas las otras empresas, que aún no han adoptado ciertas prácticas de RSE y por ende de desarrollo, deban entrar en ese juego. A su vez esa construcción del otro plantea un ejercicio de desarrollo, porque todos apuntan a los mismos elementos, lo que permite que ese tipo de desarrollo se vaya consolidando como un universal y les permite al mismo tiempo concebirse entre ellos en la misma línea de desarrollo.

De esta manera, en el “otro” como empresas pares, podríamos decir que hay más desarrollo que don, porque más que dar y recibir entre ellas, se articulan en un mismo discurso para fortalecerse. Sin embargo, el don está mediado más por un fondo estratégico, ya que en el campo de la RSE, entre las empresas no se generan competencias sociales, ni quedan deudas abiertas, lo que si queda es una especie de código ético abierto al que están llamadas a responder, aunque sea de manera voluntaria para autovalidarse frente a sí mismas y frente a las demás empresas. Es así como no se tocan a ellas mismas desde la RSE, pues cada quien tiene los programas que quiera y desarrollan las estrategias a su manera, pero llegan a los otros desde el discurso de manera conjunta, esto además les permite consolidar una imagen de las empresas específica para ser vistas como actores sociales.

A partir de las estrategias también se construyen, ya que en ocasiones se unifican, se focalizan en los mismos puntos del discurso; como vimos por ejemplo en la actividad de voluntariado, donde las fundaciones de Sura, Protección y Bancolombia se unieron para pintar una institución educativa en la ciudad de Medellín, lo que permite que la estrategia de uno termina siendo la estrategia de otro. Finalmente se podría decir que las empresas pares son un

otro respetado, un semejante constituido al que se le respeta en su lugar de acción, ya que hace parte de la consolidación del universal o ideal del discurso y de desarrollo.

#### **4.3. El “otro” como operador o proveedor**

Si bien es cierto que este otro no se construye bajo una relación tan asimétrica como con los beneficiarios, si podríamos decir que se construyen a partir de cierto grado de subordinación porque los operadores y proveedores deben cumplir el mandato de Bancolombia o adecuar su ejercicio y prácticas a las dinámicas que Bancolombia propone para que su actuar sea posible, por lo cual quedan supeditados a un ejercicio del poder financiero. Por otro lado, dentro del marco del desarrollo, a pesar de que ellos mismos puedan tener planteamientos e ideas al respecto, queda inscritos en ese discurso global y se vuelven las piezas operativas de ese desarrollo en el cual la empresa se mueve, a la vez que se convierten en el medio para acercar el discurso del desarrollo a los “subdesarrollados”. No obstante se puede reconocer que el discurso pasa en el camino por la interpretación y apropiación por parte de los proveedores y operadores, lo cual puede traer consecuencias para la empresa, para el discurso mismo y finalmente para los beneficiarios.

Cabe anotar que para los operadores y proveedores el don de la empresa es más un don de capital simbólico, ya que va más allá de lo financiero, porque viene con el nombre que le otorga el ser un ejecutor de RSE de una empresa como Bancolombia, entonces lo que recibe es estar en el mismo marco de otras empresas reconocidas y en ese sentido ser reconocía ella misma como operador o proveedor. En algunas entrevistas con operadores mencionaban “...por ser Fundación Bancolombia, nosotros decimos ya teníamos el respaldo de que trabajamos con fundación Bancolombia” o con proveedores: “...pero al mismo tiempo una que es tan chiquitito ahí, sabe que Fundación Bancolombia podría ser un aliado súper grande”. En ocasiones y sobre todo con

emprendedores, más que la ganancia económica, está la ganancia simbólica y reputacional de decir que están trabajando con un grande.

Los operadores, desde el punto de vista estratégico son un otro con el que se dialoga desde su saber y el conocimiento que ellos manejan, se vuelve estrategia porque la empresa se acerca al conocimiento, a lo que los operadores saben. Ellos mismos terminan siendo una estrategia, porque es el modo en que Bancolombia subcontrata o terceriza las acciones que propone la fundación. Esto les permite también ser otro que es reconocido en su saber, tan es así que la fundación les entrega la posibilidad de accionar sus prácticas de RSE. Son los que determinan muchas cosas porque son los que poseen el conocimiento, de esta manera incluso Bancolombia y su nombre queda supeditado al accionar de los operadores. Se les acoge en su diferencia y desde ahí se relaciona y se mueve con ellos, de hecho les interesa en su diferencia, les interesa que conozcan unas regiones del país, dominen unos temas específicos y tengan acceso a ciertas poblaciones o contactos sociales, pues facilita la operación de los programas.

Con los proveedores también se establece una relación comercial, y les reconoce en su hacer pero la relación es de proveer unos insumos, entonces es una relación más indirecta y lejana, básicamente comercial y de mutuo beneficio. Donde la empresa obtiene lo que busca y el proveedor recibe una ganancia económica

#### **4.4. El estado como “otro”:**

El ejercicio de poder que se ejerce en este caso es de tipo indirecto, se ejerce desde directrices, pero no se regula, es decir, el estado propone un deber ser o valida el deber ser propuesto por terceros globales y desde esta postura la empresa entra en una dinámica de interacción en la que se le deja desplegarse comercialmente, pero le usa sutilmente como un aliado para la consecución los propios fines públicos. Así la empresa consolida un otro



hegemónico, pero desde el don que recibe para sí misma, en tanto beneficios tributarios, posibilidades de acción e inversión y visibilización social, termina donando al estado el ejercicio de RSE y consolidando para sí misma los capitales con los que se mueve: económico, humano, social, ambiental, e incluso simbólico.

En esta relación empresa y estado se unen en el mismo discurso macroeconómico y capitalista, con todo el ejercicio político que esto implica. Lo hacen desde las respuestas que cada uno da al adherirse a ciertos pactos, protocolos y acuerdos que terminan delimitando la relación desarrollo – subdesarrollo en el que está inscrito el país mismo.

Ahora bien, la RSE se convierte de alguna manera en una estrategia de accionar política y económica del estado a través de las empresas, y a la vez la gran estrategia simbólica de la empresa misma, porque con ella construye su nombre, su validez ética, su respaldo social, su interactuar económico y su promoción de desarrollo. Tal es el caso de los programas de primera infancia, aceleración del aprendizaje y en general de educación, los cuales apuntan directamente al cubrimiento de una de las grandes responsabilidades del Estado.

De esta forma empresa y estado son unos otros que se reconocen y construyen mutuamente desde los poderes que manejan y que tienen impacto social de gran índole. En su actuar solidario consolidan la propuesta económica y política que los autosustenta.

#### **4.5. El “otro” como inversionista:**

Otro de los actores que se logró identificar en el análisis son los inversionistas, es decir, aquellas otras empresas o personas naturales que con la apuesta de sus capitales a la empresa, en la que ponen su interés financiero a partir de la validación que esta tiene desde los índices de sostenibilidad internacionales, hacen posible la consolidación financiera que da paso a RSE y además son receptores de la información que genera la empresa. Es decir, si bien su relación con

la responsabilidad social no es directa, si resultan siendo unos otros que se construyen gracias a ella, o lo que es igual, se hace responsabilidad social como una estrategia para la atracción de mejores inversionista, de forma que la RSE se torna estrategia de venta y discurso ético que gana adeptos o socios al ser y hacer de la empresa que la gestiona.

Los elementos que se resaltan en el Down jones, que precisamente propone por un lado un relacionamiento empresa – empresa, también son fundamentales a la hora de analizar la relación que tiene la empresa con los inversionistas y cómo estos son construidos. Índices como estos buscan generar credibilidad, confianza, certificación de calidad, de validez. Lo que quiere decir que en la lectura que hacen las empresas y las instituciones, esos elementos son los que quieren ver los inversionistas y eso es lo que les interesa. Se podría decir entonces que los inversionistas no solo buscan una ganancia económica sino que, al mismo tiempo, son actores con cierta consciencia social y medioambiental, que evalúan, desde el conocimiento, las acciones de las empresas en cuanto a su responsabilidad social, para decidir si invierten o no. Además son los que tienen la capacidad de modificar o no prácticas, desde sus intereses.

Vale la pena anotar que los inversionistas validan de manera económica el discurso ético que sustenta la empresa en su visión de desarrollo y en su estrategia de RSE, así una vez más es la economía la que direcciona lo social, lo político, lo económico, lo humano.

#### **4.6. El “otro” como cliente**

Si bien la investigación no propone directamente este otro, es de mencionar, que existe como planteamiento abierto frente al impacto de la RSE, esto, porque puede contemplarse un posible accionar inconsciente del cliente a partir del capital simbólico que mueve la empresa a través de los mensajes, informes y acciones que realiza y con las cuales se da a conocer desde una perspectiva de desarrollo socialmente aceptada que llega a través de medios masivos de

comunicación, el voz a voz, la publicidad, entre otros. Ejemplo de lo dicho son las sesiones de Caracol y Bancolombia más cerca que aparece en las emisiones del noticiero todos los días o causas que transforman que apareció durante el año 2016 en la edición virtual del periódico El Espectador, sin dejar de mencionar los informes de RSE que están disponibles anualmente o la misma página web de la empresa en la que se publican permanentemente noticias sobre los programas.

En este sentido este otro se construye como un posible, un otro abierto, tan diverso como lo permite el ejercicio comunicativo que lleva implícita este accionar informativo, publicitado y simbólico de la RSE.

#### **4.7. El “otro” y el sí mismo Bancolombia**

Por último, aparece la empresa misma como otro que se construye desde la interacción con todos los mencionados anteriormente, pero que es en sí misma quien construye a los otros y a ella misma desde la lectura, realimentación y sostenibilidad que genera a partir de su ejercicio de RSE. La empresa no solo es lo que define desde su discurso, sino también la manera en que se relaciona y lo que hace con eso que define y con sus recursos económicos. Su ejercicio ético empresarial, sea como sea termina siendo un ejercicio adoctrinador, incluso para sí misma, porque hace creer a otros en el discurso que promueve, en la visión de desarrollo que sustenta, en la validez de sus estrategias, pero es ella misma como empresa la que se ha construido ambiental, económica, humano, social y simbólicamente a partir de dichas creencias. Así, Bancolombia se convierte entonces en mediador y promotor de un discurso macroeconómico universal, del sistema dominante y hegemónico, de la postura política reinante, del beneficio sustentando desde la propiedad privada y el libre desarrollo económico.

Lo interesante a este punto, es que ese, es justamente el ser de la empresa como estructura económica del sistema, a la que por ser un actor social se le pide moverse bajo criterios o parámetros humanísticos que no le son propios, incluso se le juzga a partir de ellos y en este intento de hibridación entre el ser de la empresa y el ser social, la RSE surge como discurso, esfuerzo, estrategias, apuesta, que puede validar el requerimiento humano que demanda cada época y cultura de frente a su esencia.

Mirado desde el punto de vista de la estrategia, la responsabilidad social de la empresa es estrategia en sí misma, pues hace uso de los otros y los hace eslabones de una cadena en la que incluso el don es estratégico. Esto es, no es un don desde la solidaridad, sino un don calculado o mínimamente planificado para recibir una retribución. Entre otras porque ese es el ser antropológico de la empresa, porque como ya se mencionó la empresa misma requiere ser entendida como empresa y las comunidades deben aprender a ver que la RSE no es nada más que otra forma de un ejercicio empresarial económico. Es decir que en los otros que entran en relación con la operación también recae la responsabilidad de dinamizar la RSE, sobre todo porque la empresa se encuentra en un nivel muy discursivo y los operadores se encuentran en un nivel más cercano a los beneficiarios y de prácticas directas.

## 5. Conclusiones

La RSE no es una especie de negociación entre empresa y sociedad, sino que supone reconocer que lo que se espera de las empresas y lo que las legitima en un contexto social concreto no es algo dado ni aceptado de una vez y para siempre, sino en algo en un continuo proceso. (Jaramillo A., 2013: 44).

A nivel personal realizar una investigación antropológica sobre un objeto de estudio poco común a la antropología (la empresa), representó un gran reto y un gran aprendizaje, tanto en lo teórico como en lo práctico - metodológico y analítico. Sin embargo aventurarme a esto, permitió abrir nuevos horizontes, para la antropología, para la empresa y para mi propio ejercicio y experiencia investigativa, de los cuales acá solo se alcanza a esbozar unos cuantos pero que definitivamente abren otros caminos, viables y pertinentes en la actualidad.

A nivel profesional e investigativo este ejercicio representó posibilidades y demostró capacidades, ya que resulta posible y pertinente abordar este tipo de temáticas. En ocasiones se ha planteado que se puede ser crítico frente al capitalismo solo desde afuera, pero no desde adentro, pero finalmente las instituciones, incluso las empresariales se están repensando constantemente, y la naturaleza de las mismas empresas, que mantienen unos ejercicios de gestión y evaluación constante así lo demuestra. Esto les exige a las organizaciones reflexionar y en ese sentido el ejercicio crítico que aporta la antropología se torna valiosos incluso para la empresa.

Metodológicamente significó abordar preguntas de investigación en entornos más controlados, delimitados y para los cuales un ejercicio previo de abordaje administrativo fue necesario. Desarrollar una investigación en el mismo lugar de trabajo facilitó la metodología, por la posibilidad de contactar actores al interior de la organización y relacionarme con estos;

además, al no trabajar directamente con el área encargada de la RSE de la empresa, pero hacer parte de la misma organización me permitió entender las dinámicas empresariales y las prácticas de gestión tras el ejercicio de la RSE, por lo cual el conocimiento del contexto enriqueció tanto el ejercicio metodológico como en analítico. En ese sentido la formación en administración de empresas también fue relevante, finalmente todo esto permitió entender que las empresas son empresas y no tendrían por qué ser otra cosa, lo que no los exime de ser actores sociales, por el contrario son actores sociales siendo empresa.

En cuanto a lo analítico, contrastar lo social con lo empresarial, ponerlos a dialogar, estar en un lado y en el otro, cuestionarme por el conocimiento generado en una investigación cómo esta y el público al que iba dirigido, me exigió ir y venir constantemente. Y es que la antropología, al hacer el ejercicios investigativo al interior de la empresa deben preocuparse por “traducir”, no solo para la antropología misma, sus hallazgos, sino también para la empresa, y la comunidad en general de tal manera que la producción del conocimiento sea útil para todos y no solo para al ámbito académico. Por eso en el análisis y el estar en el medio me permitió entender también, que la empresa, en su RSE se encuentra en un dilema de ser lo que es como empresa, y de buscar ser lo que la sociedad quiere que sea.

Con todo esto la presente investigación se encuentra entre la antropología y la administración. Si bien es cierto que, no alcanza a ser un ejercicio netamente antropológico o administrativo / empresarial, proporciona elementos que permite poner en diálogo a estas y que demuestran cada vez más una necesidad de interdisciplinariedad a la hora de construir conocimiento y abordar nuestra realidad.

Esta investigación no pretendió en ningún momento evaluar prácticas entre buenas y malas o adecuadas e inadecuadas, lo que sí pretendió fue presentar otra posibilidad para la antropología y una mirada a la RSE desde esta disciplina del conocimiento.

Ahora bien de cara a la lectura de la RSE desde sus discursos y metodologías, esta investigación permitió establecer que la responsabilidad social, en el contexto investigado, es discurso, estrategia y método, pero además lo es en los contextos político, económico y empresarial. Esto, porque la RSE se convierte en un método y una estrategia que la empresa desde su búsqueda de sostenibilidad y proyección usa para generar procesos comunicativos con el contexto social en el que quiere permanecer vigente, para lo cual entra en la dinámica comunicativa, de desarrollo y don que se da en dicha entorno. De esta forma se empieza a tejer una especie de macro discurso de fundamentación económica y política que direcciona ética y administrativamente el actuar de la empresa frente a sí misma, frente al gobierno, frente a sus proveedores y operadores y por supuesto frente a sus beneficiarios. Un discurso que es por demás no regulatorio en cuanto normativo, pero sí controlador e incluso hegemónico, por estar entrelazado al modelo de desarrollo que se busca proponer con el mismo y que termina renombrando o resignificando un hecho social como el don, para generar nuevos procesos de agrupación pero desde la perspectiva de la empresa y en función de sus fines.

En este sentido pueden establecerse como discursos y estrategias que usa Bancolombia en los programas de su fundación:

1. Su discurso como actor social, esto es, que la empresa en su lenguaje económico, en su modo de resignificar el don, en su actuar desde un marco de desarrollo determinado, todo bajo la forma de RSE evidencia que ella como actor social envía como mensaje que su intervención en el contexto es de tipo social, pero en realidad ella agrupa y propone como empresa que es, es

decir desde un don estratégico, un desarrollo capitalista y neoliberal y un lenguaje macroeconómico, lo cual tiene por lo menos dos caminos para una nueva comprensión: uno que deja en claro que no tiene que vérselo necesariamente como benefactora o bajo criterios de bondad, de generosidad, de desarrollo humano, que es lo que se percibe a nivel social, porque la suya es una visión empresarial, pero además que desde su otredad de empresa su acción social se concretiza en un entorno, que tiene que aprender a leer y a dialogar con ese discurso y moverse en torno a él, no sólo criticarlo, aceptarlo o acomodarse a sus beneficios.

2. El discurso ético que direcciona el actuar de las empresas desde la RSE y de ellas a través de sus operadores y proveedores, proveniente de los meta discursos y que además regularmente se enmarca en relación directa con el discurso político de desarrollo, así el gobierno de turno hace uso de la estrategia social de la empresa privada, para validar a través de acciones y financiamientos el discurso que le configuró en el poder, pero a cambio la validación del discurso se retribuye desde una relación nuevamente estratégica del don con beneficios tributarios o de sostenibilidad para la empresa, así el discurso es un diálogo de poderes económicos y políticos, dando lugar a un círculo hegemónico, en el que los beneficiarios de la responsabilidad social, terminan siendo los instrumentos validadores de ambos discursos, pero a la vez, los beneficiarios de un proceso que irónicamente puede llevarlos al desarrollo.

3. El discurso social con el que la empresa, haciendo uso de la RSE, dialoga con los beneficiarios como unos otros reales, pero a la vez como unos focos de ampliación de su capital simbólico, por esto el discurso es el discurso social porque habla como hablan esos otros, a través incluso de unos otros (operadores y proveedores) que conocen mejor el discurso y que aseguren efectividad, para de esta manera llegar con una marca que sea acogida en el referente cultural desde el don en su sentido solidario, que recibe y sabe que se debe devolver. Pero



también desde la visión un poco colonialista del benefactor con poder que da al necesitado y genera una cadena de desarrollo dependiente, o también desde la empresa empoderada que educa y ayuda a emprender para dar oportunidades de desarrollo, en este sentido el otro puede elegir medianamente su posición discursiva, sí dominado, interlocutor mediado o dependiente.

Teniendo claridad que este es un diálogo que apenas se inicia, es importante anotar que la RSE es también un esfuerzo de la empresa por insertarse en el esquema de desarrollo social que existe. Teniendo en cuenta que ese ejercicio humanístico y social no es lo propio de su hacer, por eso lo ejecuta como esta sabe hacer, es decir desde una visión de desarrollo capitalista, desde un don estratégico y bajo los discursos éticos, económicos y políticos hegemónicos.

Por esto, el 4. discurso de alteridad le permite relacionarse a diferentes niveles con los “otros”: empresas, estado, beneficiario e instituciones globales, es una verdadera interacción desde la diversidad, cada uno es un otro real en tanto posee una características propias, pero es asumido a la hora de la relación y la gestión como un otro imaginado, homogéneo, construido. La RSE, asunto central que nos ocupa, ha representado, creado, inventado o construido unos otros, entre esos otros tenemos a los beneficiarios de los diferentes programas, los cuales constituyen el paquete de la RSE. Esos otros pueden ser clientes de poca monta, pero de hecho son realmente clientes potenciales. En este caso es claro que la RSE es una inversión social que a la larga indudablemente puede conducir a dividendos cuantificables. Y es en realidad a este punto al cual apunta la sostenibilidad o permanencia de la empresa en el escenario de la competencia impuesta por el neoliberalismo, el capitalismo y globalización de la economía.

A partir de esto y de forma global se podrían caracterizar los otros con los que se relaciona la Fundación Bancolombia como se ha hecho en el capítulo anterior. De esta manera se pueden observar “otros” que pasan por procesos de jerarquización, a los que se busca acercarse

bajo parámetros institucionales o más formales, que se busca empoderar pero se dominan, o se les busca desde el conocimiento social pero se les controla desde lo económico. Estos otros son leídos y construidos desde parámetros principalmente económicos y políticos.

De esta forma, la empresa se encuentra en la dialéctica de ser una institución económica que está inserta en lo social, como lo diría Lozano: “ser una institución económica es la manera específica de la empresa de ser una institución social.” (Lozano, 2009: 22), de ahí que las relaciones que se tejen bajo esta responsabilidad social empresarial también resultan siendo ambiguas y complejas, como es la misma RSE. Por eso mismo esta se vuelve discurso, método y estrategia. Cuando se analiza, esta relación es ambigua porque pasa por diferentes niveles de acuerdo a los actores y a los momentos, se sirve de intereses múltiples y móviles, y mezcla lo económico y lo social. Sin embargo en la práctica ese relacionamiento es validado y eficiente, porque los “otros” asumen ese encuentro en la responsabilidad social y no se ven a sí mismos ni disminuidos ni amenazado por ese “otro” que analíticamente es leído como hegemónico o dominante, se asumen y se acomodan en una relación de mutuo beneficio.

Ahora bien, el que este modo de relacionamiento con el otro sea validada y eficiente, no suprime el que el “otro” o los “otros” como beneficiarios de la RSE, en la medida que crezcan en un protagonismo consciente al interior del ciclo del don: dar-recibir-retornar, y dejen de ser receptores pasivos, están en capacidad de contribuir efectivamente con el incremento del capital simbólico de la empresa la cual puede proyectar clara y confiadamente su desarrollo sobre la base de la confiabilidad. Pero sobre todo estaría en condiciones de poder alcanzar un desarrollo propio.

A este punto la responsabilidad social, al ser una de las formas fundamentales en que se relaciona la empresa con unos “otros”, se hace nuevamente estrategia y método, la cual crea y

produce de manera permanente un capital simbólico que permite un óptimo posicionamiento de la organización en cualquiera de las dimensiones del escenario global. Teniendo en cuenta que este escenario global cada día se expande más y a mayor velocidad en el universo de la información, de la cultura, de la opinión pública, que a la vez son factores que van y vienen recorriendo las veloces autopistas construidas por la tecnología informática. Por eso gestionar esa responsabilidad social es un elemento que en la actualidad cobra más fuerza porque el mundo entero es imagen, y las imágenes son símbolos. La empresa aprovecha la RSE para fortalecer su capital simbólico y a través de los programas de la fundación también lo gestiona. Estas prácticas se convierten en la manera en que se anclan a la cultura y denotan en un esfuerzo por anclarse a lo social, el cual se ve retribuido en capital simbólico, que fortalece la marca y el buen nombre de la empresa, porque así es como se queda en el imaginario de la sociedad, atrayendo finalmente a los clientes e inversionistas. Así, el capital simbólico también se comercializa.

Por otro lado es evidente que las organizaciones, a través de sus prácticas de responsabilidad social empresarial, tiene toda la posibilidad de generar impactos sociales, de hecho lo hacen todo el tiempo, incluso por fuera de la RSE. Sin embargo ese impacto de la empresa podría ser más efectivo si se enfocara en unos temas locales y más pertinentes al quehacer de la organización, trabajando actividades más acordes con la naturaleza de su negocio, a lo que le compete en cuanto a especialidad. Además la empresa podría promover y prestarse a un relacionamiento más directo con los diferentes grupos, particularmente con los beneficiarios.

Más aún, cuando el retorno que puede dar el otro como beneficiario, que por lo general es puesto en una condición de inferioridad material o intelectual, si bien realmente es un intangible como lo es el capital simbólico, proporciona un retorno decisivo, sobre todo en un

escenario global permeado continuamente por muchos elementos que se podrían denominar intangibles pero no por ello menos efectivos.

Finalmente, a partir de todo lo discutido hasta el momento y también teniendo en cuenta lo que menciona Lozano cuando nos dice que: "...en un mundo global e interconectado, las empresas globales han descubierto que no solo se enfrentan al reto de la complejidad, sino también al de la legitimidad, y la RSE sintetiza, precisamente, la respuesta a ambos retos." (Lozano, 2009: 42), es cuando cobra más fuerza un ejercicio investigativo como este, el cual desde la antropología busca ir más allá de lo exótico y proporciona elementos y herramientas a la empresa para pensar, reflexionar, replantearse o autovalidarse y consolidarse en su hacer. Sin embargo, desde un punto de vista antropológico es importante mencionar que las empresas deben poner mucha atención en la construcción o identificación del otro en calidad de objeto, o mejor sujeto, beneficiario de la RSE. La construcción del otro o su identificación debería estar contaminada lo menos posible de factores políticos o ideológicos. Estos factores políticos o ideológicos provienen de un escenario global institucional que no necesariamente concuerda con la realidad local, o proviene en su defecto de intervenciones estatales que infortunadamente han ido de manera paulatina perdiendo confiabilidad en el país.

El reto para las organizaciones está en integrar las reflexiones sociales y locales, además de compaginar decisiones ajustadas a la ética, con lo socialmente responsable y pertinente, con lo ambientalmente sustentable y con lo económicamente efectivo, sin perecer en el intento. Y el reto para la antropología está en abrirse a otros escenarios, ampliando sus horizontes ya que las posibilidades están ahí.

## Referencias

- Aparicio, J. y Valdés, B. (2009). Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado. Cuadernos de Relaciones Laborales: La responsabilidad social empresarial en Europa y las corporaciones transnacionales, Vol. 27 Nro. 1, 2009.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a Definitional Construct. En: *BUSINESS & SOCIETY*, Vol. 38 No. 3, September 1999, Pag: 268-29.
- Clark, J. M. (1926). *The Social Control of Business*. Chicago: The University of Chicago
- Dolan, C. y Rajak, D. (Eds.) (2016). *The Anthropology of Corporate Social Responsibility*. New York - Oxford: Berghahn.
- El espectador. (s.f.). Historias que transforman. Recuperado de:  
<http://www.elespectador.com/historias-que-transforman-bancolombia>
- Escobar, A. (1994). El desarrollo sostenible: diálogo de discursos. En: *Revista Foro*. Santafé de Bogotá, Abril de 1994, N.º 23 pág. 98 – 112.
- Escobar, A. (2007). *La invención del tercer mundo. Construcción y deconstrucción del desarrollo*. Santafé de Bogotá: Editorial Norma S. A.
- Friedman, Milton. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. En: *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. New York. Recuperado de:  
<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> Octubre 2016.
- Godelier, M. [1996] (1998). *El Enigma del Don*. Barcelona: Paidós Básica.
- Grupo Bancolombia. (s.f.). Fundación Bancolombia. Recuperado de:  
<https://www.fundacionbancolombia.org>

Grupo Bancolombia. (s.f.). Inicio en la web. Recuperado de:

<https://www.grupobancolombia.com/>

Harvey, D. (2003). *Espacios de Esperanza*. Madrid: Editores Akal.

Hernández Zubizarreta, J. y Ramiro, P. (Eds.) (2009). *El Negocio de la Responsabilidad: Crítica de la responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales*. Barcelona: Icaria Editorial.

Jaramillo A., I. C. (2013). *La responsabilidad social empresarial como base fundamental para el cumplimiento y fortalecimiento de los derechos laborales*. Medellín: Biblioteca Jurídica Dike.

Jimeno, M. (2007). *Nacioncentrismo: tensiones y configuraciones de estilos en la antropología sociocultural colombiana*. En: *Revista Colombiana de Antropología*. Bogotá, Vol. 43, Enero – Diciembre, pág.: 9 – 32.

Johnson, H. L. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Belmont, C.A.: Wadsworth.

Krotz, E. [1994] (2002). *La Otredad Cultural entre Utopía y Ciencia: Un estudio sobre el origen, desarrollo y la reorientación de la antropología*. México: Fondo de Cultura Económica.

Llano, A. (2010). *Responsabilidad y humanismo en la empresa actual*. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3691160.pdf>.

Lozano, J. M. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Editorial Trotta.

Mauss, M. (1966). *The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies*. London: Cohen & West LTD.

Navarro Prados, J. A. (2007). Críticas y apoyos hacia la responsabilidad social de la empresa: una aproximación etnográfica desde la vivencia del trabajador y una propuesta metodológica cualitativa. *Universitas psychologica*, Vol. 6, N°. 1, 2007, pags. 59-68.

Noticias Caracol. (s.f.). Es el momento de todos. Recuperado de:

<http://noticias.caracoltv.com/gente-que-le-pone-el-alma>.

O'Gorman, E. [1958] (1995). *La invención de América: Investigación acerca de la estructura histórica del nuevo mundo y del sentido de su devenir*. México: Fondo de Cultura Económica.

ONU. (1999). News Center, "Press Release SG/SM/6881: Secretary-General proposes Global Compact on Human Rights, Labour, Environment, in Address to World Economic Forum in Davos",. Recuperado

de: <http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html>. Fecha de consulta: 12 de diciembre de 2016.

Porter, M. y Kramer, M. (2011). *La Creación de Valor Compartido: Cómo corregir el capitalismo y liberar una nueva oleada de crecimiento*. *Harvard Business Review América Latina*. Vol. 89, N°. 1, 2011. págs. 31-49.

República de Colombia (2007). *Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y*

*Redes de Voluntariado: En línea:*

<http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina->

[basica/pdf/cartilla%20asociaciones,%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf](http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/cartilla%20asociaciones,%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf) Consultado el 4 de abril de 2017.

- Restrepo Santamaría, N. (2011). *Empresariado antioqueño y sociedad, 1940-2004: Influencia de las élites patronales de Antioquia en las políticas socioeconómicas colombianas*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Rodríguez Jiménez, N. M. (2012). La etnografía como herramienta en los proyectos de intervención social para el desarrollo. En: *Boletín de Antropología*. Universidad de Antioquia, Medellín, Vol. 27, N.º 44, pp. 223-253.
- Santos, Boaventura de Sousa (2005) *El milenio huérfano: Ensayo para una nueva cultura política*. Madrid y Bogotá: Trotta. Recuperado de:  
[http://www.boaventuradesousasantos.pt/documentos/El%20Milenio%20Huerfano\\_30Mao2005.pdf](http://www.boaventuradesousasantos.pt/documentos/El%20Milenio%20Huerfano_30Mao2005.pdf)
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25:2 1984: Winter pág. 3 – 16.
- Schwartzman, H. B. (1993). *Ethnography in Organizations*. California: SAGE Publication
- Stoller, P. (2009). *The power of the between: an anthropological Odyssey*. Londres y Chicago: University of Chicago Press.
- Todorov, T, [1982] (1998). *La Conquista de América: El problema del otro*. Madrid: Siglo XXI
- Trouillot, M. R. (2011). *La antropología y el nicho del salvaje: poética y política de la alteridad*. En: *Transformaciones globales: la antropología y el mundo moderno*. Popayán: Editorial Universidad del Cauca. En línea:  
<https://antropologiadeotraforma.files.wordpress.com/2013/04/trouillot-transformaciones-globales.pdf>
- Uribe, M. V. y Restrepo, E. (2000). Introducción. En: *Antropologías Transeúntes*. Bogotá: Instituto Colombiano de Antropología e Historia.



Wright, S. (1994). *Anthropology of organizations*. London: Routledge.

## Anexos

### Anexo 1. Adhesiones, protocolos y pactos

Imagen tomada del informe de gestión de Bancolombia 2016.

#### Principios de Ecuador

Continuamos con nuestra adhesión voluntaria a los Principios de Ecuador y durante el 2016 hicimos parte del EP LATAM Outreach WG liderado por ITAU conformado por cerca de 10 bancos en Latinoamérica que buscamos compartir buenas prácticas en la implementación de los principios de Ecuador en los países donde hacemos presencia.

El objetivo de este grupo es conocer experiencias regionales que nutran la aplicación de los EP de todos los bancos miembros. Particularmente se trabajaron temas de la norma de desempeño, biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales en los proyectos de financiación.

#### Unep-Fi

Continuamos con nuestra participación en los grupos mensuales que reúnen a más de 50 organizaciones latinoamericanas compartiendo buenas prácticas de sostenibilidad a nivel financiero. Entre los temas compartidos durante el año encontramos temas como: REDD y uso sostenible de suelos, principios de impacto positivo y eficiencia energética

#### Mandato por el Agua

En el desarrollo de su operación Bancolombia no requiere altos consumos de agua, sin embargo reconocemos la importancia del recurso hídrico, nos hemos comprometido con el CEO Mandato del Agua una iniciativa que propone un marco de trabajo en los 6 aspectos y sobre los cuales hemos implementado acciones en cada una.

El manejo del agua hace parte de nuestra política de cambio climático. Disponible en la página web o ingresando aquí. <https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/318878ac-2652-48bf-925e-c9d848027181/politica-cambio-climatico-grupo-bancolombia.pdf?MOD=AJPERES&CVID=I2RFWc5>

##### 1. Operaciones directas

- Recolección de agua lluvia que es reutilizada como refrigerante en los sistemas de aire acondicionado de nuestra sede Dirección General y de nuestro Data Center en la ciudad de Medellín.

- Monitoreo de consumos de agua en todas nuestras sedes con el fin de detectar anomalías e identificar oportunidades de reducción y eficiencia.

##### 2. Cadena de Valor ( Proveedores / Clientes )

- Criterios ambientales en las evaluaciones de proveedores RFP (request for proposal) de proveedores
- Evaluación a proveedores en temas de sostenibilidad
- Asesoría a nuestros clientes en mejoras en producción más limpia relacionados con temas de agua que implican conocimiento de la legislación actual vigente.

##### 3. Manejo de cuencas hidrográficas

Iniciamos la identificación de sedes que se encuentran en zonas de estrés hídrico, e implementamos planes de acción para el abastecimiento del recurso hídrico no solo de nuestra operación sino también de nuestros colaboradores y sus familias.

##### 4. Política pública

Somos conscientes del papel y la responsabilidad del sector privado en apoyar la gestión Integrada de los recursos hídricos.

##### 5. Participación de la comunidad

Voluntariados de nuestros empleados con Banco2, buscando crear conciencia sobre el manejo del agua y la relevancia de la protección de sitios de conservación y nacimientos de agua que abastece a las grandes ciudades.

##### 6. Transparencia

Reporte anual de consumos de agua en el informe de gestión en el Capítulo de gestión ambiental y en nuestro sitio web. Ecoeficiencia corporativa.

<http://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/25f60499-cc3e-44cf-9571-5a65faadc853/ambientales.pdf?MOD=AJPERES>

Meta corporativa de reducción de consumo de agua.

Disponibles en el sitio web.

<http://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/25f60499-cc3e-44cf-9571-5a65faadc853/ambientales.pdf?MOD=AJPERES>

## PRI:

Continuamos con la implementación de buenas prácticas para darle cumplimiento a nuestros Compromisos como signatarios de los Principios de Inversión Responsable. Como inversionistas institucionales, tenemos el deber de orientar nuestro actuar a la mayor generación de valor en el largo plazo para nuestros beneficiarios. En esta función fiduciaria, estimamos que las cuestiones ambientales, sociales, y de gobierno corporativo pueden afectar el rendimiento de las carteras de inversión y reconocemos que la aplicación de esta política ayuda a que actuemos en consonancia con objetivos más amplios de la sociedad.

Actualmente hacemos parte del comité asesor de la iniciativa LatinSIF la cual busca desarrollar el entorno de Inversión Responsable en América Latina, creando un marco institucional, la generación de conocimientos en las compañías involucradas sobre la Inversión Responsable, crear capacidades al interior de estas mismas compañías y finalmente consolidar el desarrollo de un mercado de inversión sostenible regional

## Protocolo Verde:

Durante 2016 fortalecimos nuestra participación y gestión en las 12 mesas de trabajo que se desarrollaron en los 4 focos estratégicos del protocolo verde, especialmente en: Productos y servicios con el desarrollo de la segunda fase del proyecto Pilotos de innovación financiera, en la que apoyamos las mesas agropecuarias y de energía. Lideramos la construcción de la Guía General de implementación ARAS para sector financiero colombiano emitida desde Asobancaria. Apoyamos el desarrollo de la guía de medición de huella de carbono elaborada junto con el ICONTEC para instituciones financieras con apoyo del MADS y Protocolo verde.

## Anexo 2. Elementos del estatuto tributario

Art. 257. Descuento por donaciones a entidades sin ánimo de lucro pertenecientes al régimen especial. 41

\* -Adicionado- Las donaciones efectuadas a entidades sin ánimo de lucro que hayan sido calificadas en el régimen especial del impuesto sobre la renta y complementarios y a las entidades no contribuyentes de que tratan los artículos 22 y 23 del Estatuto Tributario, no serán deducibles del impuesto sobre la renta y complementarios, pero darán lugar a un descuento del impuesto sobre la renta y complementarios, equivalente al 25% del valor donado en el año o período gravable. El Gobierno Nacional reglamentará los requisitos para que proceda este descuento.

PARÁGRAFO. Las donaciones de que trata el artículo 125 del Estatuto Tributario también darán lugar al descuento previsto en este artículo

### DONACIONES Y CONTRIBUCIONES.42

Art. 125. Incentivo a la donación del sector privado en la red nacional de bibliotecas públicas y biblioteca nacional.

\* -Modificado- Las personas jurídicas obligadas al pago del impuesto sobre la renta por el ejercicio de cualquier tipo de actividad, que realicen donaciones de dinero para la construcción, dotación o mantenimiento de bibliotecas de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y de la Biblioteca Nacional también tendrán derecho a deducir el ciento por ciento (100%) del valor real donado para efectos de calcular el impuesto sobre la renta a su cargo correspondiente al período gravable en que se realice la donación.

---

<sup>41</sup> <http://estatuto.co/?e=968>

<sup>42</sup> <http://estatuto.co/?e=1159>

Este incentivo solo será aplicable, previa verificación del valor de la donación y aprobación del Ministerio de Cultura. En el caso de las bibliotecas públicas municipales, distritales o departamentales se requerirá la previa aprobación del Ministerio de Cultura y de la autoridad territorial correspondiente.

Para los efectos anteriores, se constituirá un fondo cuenta sin personería jurídica, al que ingresarán los recursos materia de estas donaciones. Dicho fondo será administrado por el Ministerio de Cultura mediante un encargo fiduciario, y no requerirá situación de fondos en materia presupuestal.

En caso de que el donante defina la destinación de la donación, si se acepta por el Ministerio de Cultura de conformidad con las políticas y reglamentaciones establecidas en materia de bibliotecas públicas, tal destinación será inmodificable.

Estas donaciones darán derecho a un Certificado de Donación Bibliotecaria que será un título valor a la orden transferible por el donante y el cual se emitirá por el Ministerio de Cultura sobre el año en que efectivamente se haga la donación. El monto del incentivo podrá amortizarse en un término de cinco (5) años desde la fecha de la donación.

Igual beneficio tendrán los donantes de acervos bibliotecarios, recursos informáticos y en general recursos bibliotecarios, previo avalúo de los respectivos bienes, según reglamentación del Ministerio de Cultura.

Para los efectos previstos en este artículo podrán acordarse con el respectivo donante, modalidades de divulgación pública de su participación.

Art. 125. Estatuto tributario de beneficios por donaciones.

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 año o período gravable, a:

1. Las entidades señaladas en el artículo 22, y

2. Las asociaciones, corporaciones y fundaciones, sin ánimo de lucro, cuyo objeto social y actividad correspondan al desarrollo de la salud, la educación, la cultura, la religión, el deporte, la investigación científica y tecnológica, la ecología y protección ambiental, la defensa, protección y promoción de los derechos humanos y el acceso a la justicia o de programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general.

El valor a deducir por este concepto, en ningún caso podrá ser superior al treinta por ciento (30%) de la renta líquida del contribuyente, determinada antes de restar el valor de la donación. Esta limitación no será aplicable en el caso de las donaciones que se efectúen a los fondos mixtos de promoción de la cultura, el deporte y las artes que se creen en los niveles departamental, municipal y distrital, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF- para el cumplimiento de sus programas del servicio al menor y a la familia, ni en el caso de las donaciones a las instituciones de educación superior, centros de investigación y de altos estudios para financiar programas de investigación en innovaciones científicas, tecnológicas, de ciencias sociales y mejoramiento de la productividad, previa aprobación de estos programas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Incentivo a la donación del sector privado en la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y Biblioteca Nacional, las personas jurídicas obligadas al pago del impuesto sobre la renta por el ejercicio de cualquier tipo de actividad, que realicen donaciones de dinero para la construcción, dotación o mantenimiento de bibliotecas de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y de la

Biblioteca Nacional también tendrán derecho a deducir el ciento por ciento (100%) del valor real donado para efectos de calcular el impuesto sobre la renta a su cargo correspondiente al período gravable en que se realice la donación.

Este incentivo solo será aplicable, previa verificación del valor de la donación y aprobación del Ministerio de Cultura. En el caso de las bibliotecas públicas municipales, distritales o departamentales se requerirá la previa aprobación del Ministerio de Cultura y de la autoridad territorial correspondiente.

Para los efectos anteriores, se constituirá un fondo cuenta sin personería jurídica, al que ingresarán los recursos materia de estas donaciones. Dicho fondo será administrado por el Ministerio de Cultura mediante un encargo fiduciario, y no requerirá situación de fondos en materia presupuestal.

En caso de que el donante defina la destinación de la donación, si se acepta por el Ministerio de Cultura de conformidad con las políticas y reglamentaciones establecidas en materia de bibliotecas públicas, tal destinación será inmodificable.

Estas donaciones darán derecho a un Certificado de Donación Bibliotecaria que será un título valor a la orden transferible por el donante y el cual se emitirá por el Ministerio de Cultura sobre el año en que efectivamente se haga la donación. El monto del incentivo podrá amortizarse en un término de cinco (5) años desde la fecha de la donación.

Igual beneficio tendrán los donantes de acervos bibliotecarios, recursos informáticos y en general recursos bibliotecarios, previo avalúo de los respectivos bienes, según reglamentación del Ministerio de Cultura.

Para los efectos previstos en este párrafo podrán acordarse con el respectivo donante, modalidades de divulgación pública de su participación.

Art. 125-1. Requisitos de los beneficiarios de las donaciones.<sup>43</sup>

\* -Modificado- Cuando la entidad beneficiaria de la donación que da derecho al descuento de que trata el artículo 257 se trate de una entidad calificada en el Régimen Tributario Especial, deberá reunir las siguientes condiciones:

1. Estar legalmente constituida y estar sometida a inspección, control y vigilancia de una entidad estatal.
2. Si se trata de una de las entidades a las que se refiere el artículo 19 de este Estatuto, haber sido calificada en el Régimen Tributario Especial antes de haber sido efectuada la donación.
3. Haber cumplido con la obligación de presentar la declaración de ingresos y patrimonio o de renta, según el caso, por el año inmediatamente anterior al de la donación, salvo cuando se haya constituido en el mismo año gravable.
4. Manejar, en depósitos o inversiones en establecimientos financieros autorizados, los ingresos por donaciones.

Art. 125-2. Modalidades de las donaciones.<sup>44</sup>

Las donaciones que dan derecho a deducción deben revestir las siguientes modalidades:

1. Cuando se done dinero, el pago debe haberse realizado por medio de cheque, tarjeta de crédito o a través de un intermediario financiero.
2. Cuando se donen\*\*\* -títulos valores-, se estimarán a precios de mercado de acuerdo con el procedimiento establecido por la Superintendencia de Valores (Hoy superintendencia Financiera). Cuando se donen otros activos, su valor se estimará por el costo de adquisición más

---

<sup>43</sup> <http://estatuto.co/?e=1158>

<sup>44</sup> <http://estatuto.co/?e=1157>



los \*\* -ajustes por inflación- efectuados hasta la fecha de la donación, menos las depreciaciones acumuladas hasta esa misma fecha.

\* -Adicionado- PARÁGRAFO 1. En todo caso, cuando se donen otros activos su valor será el menor entre el valor comercial y el costo fiscal del bien donado.

\* -Adicionado- PARÁGRAFO 2. Las donaciones que no tengan condición por parte del donante deberán registrarse como ingresos que darán lugar a rentas exentas siempre que se destinen a la actividad meritoria. Si la donación está condicionada por el donante, debe registrarse directamente en el patrimonio, para ser usada la donación y sus rendimientos en las actividades meritorias.

#### Art. 125-3. Requisitos para reconocer la deducción.<sup>45</sup>

\* -Modificado- Para que proceda el reconocimiento de la deducción por concepto de donaciones, se requiere una certificación de la entidad donataria, firmada por Revisor Fiscal o Contador, en donde conste la forma, el monto y la destinación de la donación, así como el cumplimiento de las condiciones señaladas en los artículos anteriores.

En ningún caso procederá la deducción por concepto de donaciones, cuando se donen acciones, cuotas partes o participaciones, títulos valores, derechos o acreencias, poseídos en entidades o sociedades.

#### Art. 125-4. Requisitos de las deducciones por donaciones.<sup>46</sup>

Las deducciones por donaciones establecidas en disposiciones especiales, serán otorgadas en las condiciones previstas en el artículo 125 del Estatuto Tributario.

---

<sup>45</sup> <http://estatuto.co/?e=1156>

<sup>46</sup> <http://estatuto.co/?e=1155>

Para los fines previstos en el numeral 2 del artículo 125 de este Estatuto, se tendrán en cuenta igualmente las donaciones efectuadas a los partidos o movimientos políticos aprobados por el Consejo Nacional Electoral.

Art. 125-5. Donaciones a entidades no pertenecientes al régimen tributario especial.<sup>47</sup>

\* -Adicionado- Las donaciones efectuadas a entidades sin ánimo de lucro que no hacen parte del régimen tributario especial, no serán descontables de la renta y serán ingresos gravables para las entidades receptoras.

Si se determina que con motivo de la donación entregada cabe la figura de elusión fiscal, se procederá a sanciones para ambas entidades, receptora y donante.

PARÁGRAFO. Las donaciones efectuadas a las entidades de que tratan los artículos 22 y 23 de este Estatuto, seguirán las reglas establecidas en el artículo 257 del Estatuto Tributario.

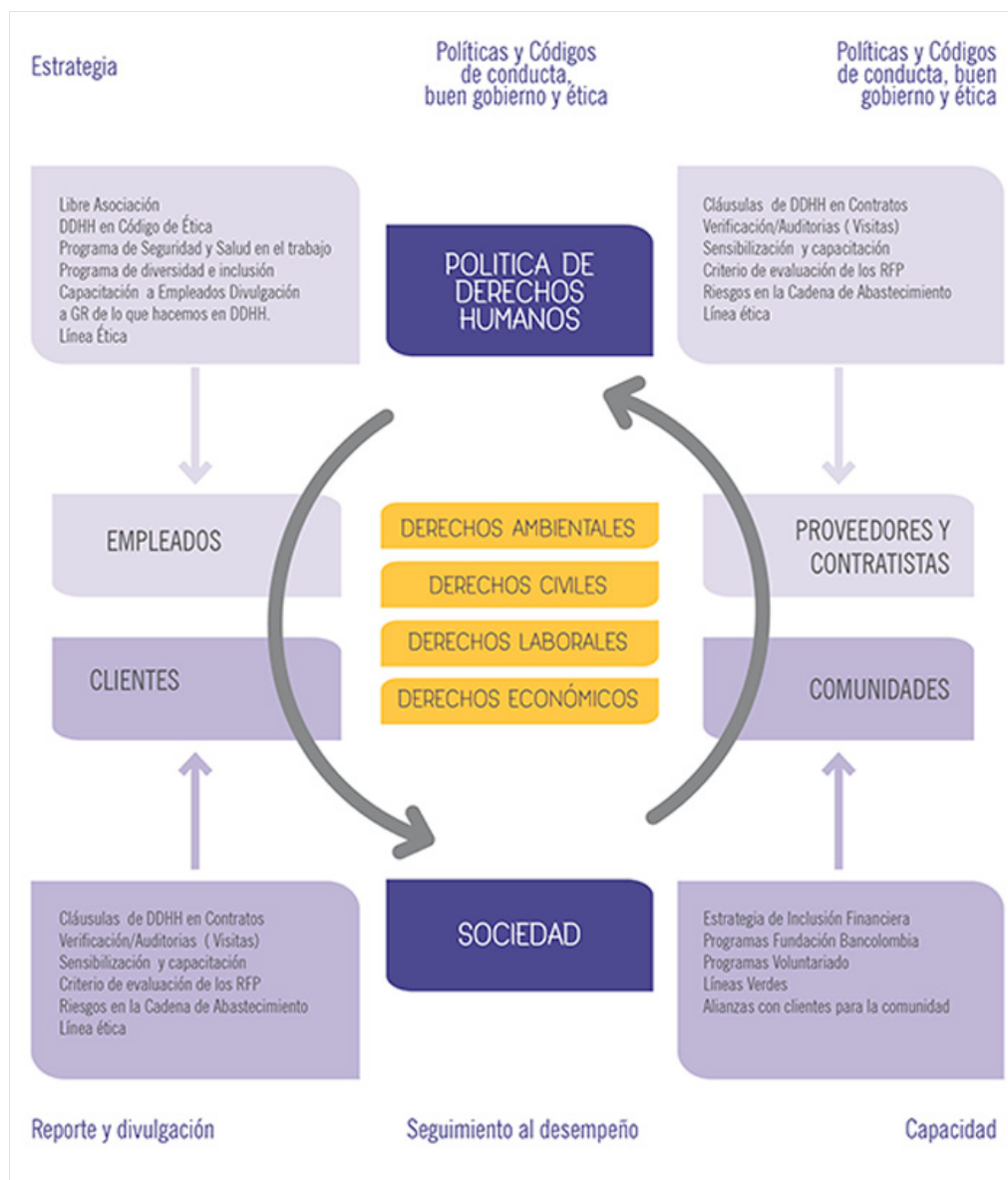
---

<sup>47</sup> <http://estatuto.co/?e=1445>

### Anexo 3. Modelo de sostenibilidad del Grupo Bancolombia

Imagen en línea, consultada en abril de 2017 en:

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/sostenibilidad/reporte-de-sostenibilidad/modelo-de-sostenibilidad>



## Anexo 4. Matriz de fundaciones empresariales

Matriz de fundaciones empresariales construida a partir de información disponible en la página web de cada fundación y de la página web de la Asociación de Fundaciones Empresariales: <http://afecolombia.org>

NOMBRE FUNDACIÓN	MISIÓN	ÁREAS DE TRABAJO	PÁGINA WEB
<b>FUNDACIÓN TELEFÓNICA COLOMBIA</b>	Su misión se orienta a contribuir al desarrollo de las comunidades donde está presente, a través de cuatro programas: Educared, Proniño, Voluntarios Telefónica y Debate y Conocimiento. La Fundación aprovecha las capacidades de Tele-fónica Colombia y su presencia nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Calidad de la Educación</li> <li>· Construcción y formulación de Políticas públicas</li> <li>· Gestión del conocimiento</li> <li>· Investigación y tecnología</li> <li>· Arte y Cultura</li> <li>· Promoción de Voluntariado</li> <li>· Atención integral a la niñez y la adolescencia</li> </ul>	<a href="http://www.fundaciontelefonica.co/">http://www.fundaciontelefonica.co/</a>
<b>FUNDACIÓN ALPINA</b>	Promover y/o ejecutar directamente o en asociación con comunidades, entidades públicas y privadas, nacionales o internacionales, iniciativas, proyectos, programas y actividades que contribuyan al mejoramiento de las condiciones nutricionales de la población con énfasis en la erradicación del hambre y la pobreza	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación técnica y Formación para el trabajo</li> <li>· Desarrollo de base y trabajo con comunidades</li> <li>· Fortalecimiento y entorno institucional</li> <li>· Construcción y formulación de Políticas públicas</li> <li>· Seguridad Alimentaria y Nutrición</li> <li>· Generación de ingresos y productividad</li> <li>· Gestión del conocimiento</li> </ul>	<a href="http://fundacionalpina.org">http://fundacionalpina.org</a>

<p><b>FUNDACIÓN BAVARIA</b></p>	<p>Desarrolla programas de inversión social que contribuyen con la generación de ingresos, la reducción de pobreza, el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades y el progreso de Colombia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Calidad de la Educación</li> <li>· Educación técnica y Formación para el trabajo</li> <li>· Desarrollo de base y trabajo con comunidades</li> <li>· Generación de ingresos y productividad</li> <li>· Arte y Cultura</li> <li>· Promoción de Voluntariado</li> </ul>	<p><a href="http://www.bavaria.co">http://www.bavaria.co</a></p>
<p><b>FUNDACIÓN BOLIVAR DAVIVIENDA</b></p>	<p>La Fundación Bolívar Davivienda, como expresión del compromiso social del Grupo Bolívar, apoyar y potencia proyectos transformadores y de alto impacto, que generen capacidades en personas, comunidades y organizaciones, para construir una sociedad más justa, equitativa e innovadora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Calidad de la Educación</li> <li>· Educación Superior y Becas</li> <li>· Fortalecimiento y entorno institucional</li> <li>· Salud y Bienestar Social</li> <li>· Vida en familia, tejido social, genero e inclusión</li> <li>· Emprendimiento</li> <li>· Inclusión y educación financiera</li> <li>· Arte y Cultura</li> <li>· Promoción de Voluntariado</li> <li>· Dotación Básica</li> <li>· Atención de desastres y ayuda humanitaria</li> </ul>	<p><a href="https://www.fundacionbolivardavivienda.org/">https://www.fundacionbolivardavivienda.org/</a></p>
<p><b>FUNDACIÓN COOMEVA</b></p>	<p>Contribuir al desarrollo de los Asociados, sus familias y la comunidad promoviendo y apoyando a los emprendedores y empresarios Colombianos a través de programas de motivación, capacitación, asesoría y financiación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fortalecimiento y entorno institucional</li> <li>· Emprendimiento</li> <li>· Inclusión y educación financiera</li> <li>· Generación de ingresos y productividad</li> </ul>	<p><a href="http://www.fundacioncoomeva.com.co">www.fundacioncoomeva.com.co</a></p>

<b>FUNDACIÓN CORONA</b>	<p>Fortalecemos capacidades para impulsar el desarrollo social, la calidad de vida y la equidad en Colombia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Calidad de la Educación</li> <li>· Educación técnica y Formación para el trabajo</li> <li>· Desarrollo de base y trabajo con comunidades</li> <li>· Participación ciudadana y control social</li> <li>· Construcción y formulación de Políticas públicas</li> <li>· Salud y Bienestar Social</li> <li>· Inclusión y educación financiera</li> <li>· Gestión del conocimiento</li> </ul>	<p><a href="http://www.fundacioncorona.org.co/">http://www.fundacioncorona.org.co/</a></p>
<b>FUNDACIÓN ELECTRICARIBE SOCIAL</b>	<p>Crear valor social impulsando proyectos y programas en alianza con otros actores para que las comunidades de la zona de influencia de ELECTRICARIBE S.A. E.S.P. y sus filiales en la Costa Caribe mejoren su calidad de vida y fortalezcan su tejido social, acorde con la política de responsabilidad corporativa de las empresas, con énfasis en el apoyo a programas educativos, en la capacitación de oficios asociados a la cadena de valor en el fomento del uso responsable de la energía y en el apoyo de actividades recreativas, culturales y filantrópicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación técnica y Formación para el trabajo</li> <li>· Vivienda y Habitabilidad</li> <li>· Espacios públicos e infraestructura comunitaria</li> <li>· Generación de ingresos y productividad</li> <li>· Gestión ambiental y medio ambiente</li> <li>· Arte y Cultura</li> <li>· Recreación, deporte y uso del tiempo libre</li> <li>· Atención de desastres y ayuda humanitaria</li> </ul>	<p><a href="http://www.fundacionelectricaribe.org">http://www.fundacionelectricaribe.org</a></p>
<b>FUNDACIÓN</b>	<p>Aportar al desarrollo de territorios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación Superior y Becas</li> </ul>	<p><a href="http://www.fundacion.com">www.fundacion</a></p>

<p><b>EPM</b></p>	<p>sostenibles y competitivos, en las áreas de influencia, actuales y potenciales del Grupo EPM, a través de programas y proyectos de gestión social y ambiental que propicien el cuidado de los recursos naturales y el uso adecuado de los servicios públicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desarrollo de base y trabajo con comunidades</li> <li>· Vivienda y Habitabilidad</li> <li>· Espacios públicos e infraestructura comunitaria</li> <li>· Gestión del conocimiento</li> <li>· Gestión ambiental y medio ambiente</li> <li>· Conservación y desarrollo sostenible</li> <li>· Arte y Cultura</li> <li>· Cultura ciudadana</li> <li>· Recreación, deporte y uso del tiempo libre</li> </ul>	<p>onepm.org.co</p>
<p><b>FUNDACIÓN EXITO</b></p>	<p>Canaliza la inversión social del Grupo Éxito para la comunidad y aportar en la construcción de un país más equitativo. Su foco de acción es la nutrición para la primera infancia y las madres gestantes y lactantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Construcción y formulación de Políticas públicas</li> <li>· Seguridad Alimentaria y Nutrición</li> <li>· Vida en familia, tejido social, género e inclusión</li> <li>· Gestión del conocimiento</li> <li>· Investigación y tecnología</li> <li>· Arte y Cultura</li> <li>· Atención integral a la niñez y la adolescencia</li> </ul>	<p>www.grupoe xito.com.co <a href="https://www.fundacionexit&lt;br/&gt;o.org/">https://www.fundacionexit o.org/</a></p>
<p><b>FUNDACIÓN GRUPO FAMILIA</b></p>	<p>La Fundación Grupo Familia existe para mejorar las condiciones de vida de los recicladores y sus familias, con el propósito fundamental de hacer del reciclaje un oficio digno y rentable. Creemos en la urgencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación técnica y Formación para el trabajo</li> <li>· Desarrollo de base y trabajo con comunidades</li> <li>· Gestión ambiental y medio ambiente</li> <li>· Conservación y desarrollo</li> </ul>	<p><a href="http://www.g&lt;br/&gt;rupofamilia.c&lt;br/&gt;om.co">http://www.g rupofamilia.c om.co</a></p>

	de crear hábitos de recuperación del material reciclable como el camino para generar una verdadera cultura ambiental en nuestra sociedad.	sostenible	
<b>FUNDACIÓN HACEB</b>	Propender por la formación integral de las personas con Sentido Humano y Dimensión Transcendente de la vida, a partir del reconocimiento de la dignidad, solidaridad, compromiso social, con el medio ambiente y el desarrollo sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ciencia, Investigación y tecnología</li> <li>· Educación Superior y Becas</li> <li>· Emprendimiento</li> <li>· Fortalecimiento y entorno institucional</li> <li>· Promoción de Voluntariado</li> <li>· Vida en familia, tejido social, género e inclusión</li> <li>· Vivienda y Habitabilidad</li> </ul>	<a href="http://www.haceb.com/empresa-fundacion-haceb">http://www.haceb.com/empresa-fundacion-haceb</a>
<b>FUNDACIÓN HACIENDO EQUIPO POSTOBON</b>	Persigue fines de beneficencia, de interés o utilidad común, a través de la promoción, desarrollo, diseño, participación y ejecución de proyectos deportivos, sociales, educativos y culturales en calidad de promotora o auspiciadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación Básica y Media</li> <li>· Educación Superior y Becas</li> <li>· Paz, superación del conflicto y DDHH</li> <li>· Vida en familia, tejido social, género e inclusión</li> <li>· Movilidad</li> <li>· Generación de ingresos y desarrollo productivo</li> <li>· Gestión ambiental y medio ambiente</li> <li>· Recreación, deporte y uso del tiempo libre</li> <li>· Prevención, atención de desastres y ayuda humanitaria</li> </ul>	<a href="http://www.postobon.com/sostenibilidad/fundacion-haciendo-equipo">http://www.postobon.com/sostenibilidad/fundacion-haciendo-equipo</a>
<b>FUNDACIÓN</b>	Proveer liderazgo para contribuir	· Calidad de la Educación	<a href="http://www.c">http://www.c</a>



<b>LUKER</b>	al desarrollo social y económico de Manizales como ciudad del conocimiento a través de proyectos en educación y emprendimiento, en alianza con líderes locales y mundiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación Preescolar</li> <li>· Educación Básica y Media</li> <li>· Educación Superior y Becas</li> <li>· Educación técnica y Formación para el trabajo</li> <li>· Participación ciudadana y control social</li> <li>· Construcción y formulación de Políticas públicas</li> <li>· Seguridad Alimentaria y Nutrición</li> <li>· Salud y Bienestar Social</li> <li>· Vivienda y Habitabilidad</li> <li>· Emprendimiento</li> <li>· Gestión del conocimiento</li> <li>· Arte y Cultura</li> </ul>	asaluker.com /responsabilidad-social/fundacion-luker/
<b>FUNDACIÓN MARIO SANTO DOMINGO</b>	Promueve el bien común y propicia el desarrollo social del país dando su apoyo a actividades y programas de carácter educativo y cultural, investigaciones científicas y tecnológicas, de salud, beneficencia, generación de ingresos y empleo y todas aquellas que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población, especialmente de las comunidades más pobres	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación Preescolar</li> <li>· Desarrollo de base y trabajo con comunidades</li> <li>· Fortalecimiento y entorno institucional</li> <li>· Salud y Bienestar Social</li> <li>· Vivienda y Habitabilidad</li> <li>· Espacios públicos e infraestructura comunitaria</li> <li>· Inclusión y educación financiera</li> <li>· Gestión ambiental y medio ambiente</li> <li>· Arte y Cultura</li> <li>· Atención de desastres y ayuda humanitaria</li> </ul>	www.fmsd.org.co
<b>FUNDACIÓN</b>	Somos os una fundación privada	· Calidad de la Educación	www.proanti

<p><b>PROANTIOQUIA</b></p>	<p>sin ánimo de lucro que en ejercicio de la responsabilidad social, promueve y apoya iniciativas estratégicas para el bienestar nacional y el desarrollo regional, con equidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fortalecimiento y entorno institucional</li> <li>· Participación ciudadana y control social</li> <li>· Acceso a la Justicia y Resolución Alternativa de Conflictos</li> <li>· Construcción y formulación de Políticas públicas</li> <li>· Paz, superación del conflicto y DDHH</li> <li>· Emprendimiento</li> <li>· Gestión del conocimiento</li> <li>· Cultura ciudadana</li> <li>· Promoción de Voluntariado</li> </ul>	<p>oquia.org.co</p>
<p><b>FUNDACIÓN SANTAS</b></p>	<p>Desarrollar e implementar estrategias para el fortalecimiento de activos de la salud que promuevan redes comunitarias para mejorar la calidad de vida, el bienestar y las condiciones de salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Construcción y formulación de Políticas públicas</li> <li>· Desarrollo de base y trabajo con comunidades</li> <li>· Promoción de Voluntariado</li> <li>· Salud y Bienestar Social</li> <li>· Vida en familia, tejido social, genero e inclusión</li> </ul>	<p>www.fundasantas.org</p>
<p><b>FUNDACIÓN SEMANA</b></p>	<p>Ser articulador entre la empresa privada, el gobierno, las organizaciones del sector social y la cooperación internacional para el desarrollo de proyectos exitosos de generación de ingresos y desarrollo comunitario para población vulnerable en especial excombatientes y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desarrollo de base y trabajo con comunidades</li> <li>· Fortalecimiento y entorno institucional</li> <li>· Paz, superación del conflicto y DDHH</li> <li>· Generación de ingresos y productividad</li> </ul>	<p>www.fundacionseman.com</p>

	víctimas del conflicto armado	· Cultura ciudadana	
<b>FUNDACIÓN TERPEL</b>	Desarrollar proyectos educativos que fortalezcan las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para un mejor ejercicio de la ciudadanía, promoviendo la activa utilización de las ciudades y la vinculación de otras instituciones u organizaciones.	· Calidad de la Educación · Educación Básica y Media · Cultura ciudadana	<a href="http://www.fundacionterpel.org">www.fundacionterpel.org</a>
<b>SISTEMA DE FUNDACIONES EL CERREJÓN</b>	Es un conjunto de entidades, que buscan focalizar y hacer más eficiente la gestión de Cerrejón con las comunidades de su entorno.	· Educación técnica, tecnológica y Formación para el trabajo · Desarrollo de base y trabajo con comunidades · Fortalecimiento y entorno institucional · Democracia, participación ciudadana y control social · Acceso a la Justicia y Resolución Alternativa de Conflictos · Construcción y formulación de Políticas públicas · Seguridad Alimentaria y Nutrición · Vida en familia, tejido social, género e inclusión · Espacios públicos e infraestructura comunitaria · Generación de ingresos y desarrollo productivo · Agua y saneamiento Básico · Gestión ambiental y medio	<a href="http://www.cerrejon.com/site/desarrollo-sostenible-%E2%80%A2-responsabilidad-social-rse/sistema-de-fundaciones.aspx">http://www.cerrejon.com/site/desarrollo-sostenible-%E2%80%A2-responsabilidad-social-rse/sistema-de-fundaciones.aspx</a>

		ambiente · Arte y Cultura · Cultura y convivencia ciudadana · Recreación, deporte y uso del tiempo libre	
--	--	---	--

## Anexo 5. Matriz de programas de la Fundación Bancolombia

Matriz de programas de la Fundación Bancolombia construida a partir del Informe de Gestión 2015.

<b>1. LINEA ESTRATEGICA PRIMERA INFANCIA</b>	
<b>PROGRAMA</b>	<b>NÚMERO DE BENEFICIARIOS 2015</b>
MIS PRIMEROS PASOS	431.196 Beneficiarios Totales 423.627 Niños Beneficiados 7.569 Agentes Educativos Inversión Total \$5.544 Millones
PISOTON	
TRANSICIONES EXITOSAS	
ATENCIÓN INTEGRAL PRIMERA INFANCIA(AIPI)	
PRIMERO LO PRIMERO	
PROGRAMA DE EDUCACIÓN INICIAL SABERES	

<b>2.LINEA ESTRATEGICA EDUCACIÓN</b>	
<b>PROGRAMA</b>	<b>NÚMERO DE BENEFICIARIOS 2015</b>
ACELERACIÓN DEL APRENDIZAJE	7.650 Beneficiarios Torales 15.186 Beneficiarios Directos 32.464 Beneficiarios Indirectos Total Inversión \$5.632 Millones
JUVENTUD RURAL	
BECA SUEÑOS DE PAZ	
LAS LETRAS VAN POR COLOMBIA	
LECTURA Y EDUCACIÓN PARA EL CAMPO	

<b>3. LINEA ESTRATEGICA EMPRENDIMIENTO</b>	
<b>PROGRAMA</b>	<b>NÚMERO DE BENEFICIARIOS 2015</b>
<b>CRECIENDO CON MI NEGOCIO</b>	1.904 Beneficiarios Totales 453 Beneficiarios Directos 1.451 Beneficiarios Indirectos Total Inversión \$2.067 Millones
<b>EMPRENDAMOS</b>	
<b>IN-PACTAMOS</b>	
<b>FORTALECIMIENTO A CORRESPONSALES BANCARIOS</b>	
<b>NEGOCIOS INCLUSIVOS</b>	

<b>4. LINEA ESTRATEGICA VOLUNTARIADO</b>	
<b>PROGRAMA</b>	<b>NÚMERO DE BENEFICIARIOS 2015</b>
<b>UN DÍA POR MI PAÍS</b>	43.826 Personas Beneficiadas 12.373 Voluntarios 1.630 Árboles Sembrados 360 Mascotas Atendidas.
<b>DEJA TU HUELLA</b>	
<b>APORTANDO CON EL ALMA</b>	
<b>DIA D</b>	
<b>CAUSAS QUE TRANSFORMAN</b>	

<b>5. LINEA ESTRATEGICA CONVIVENCIA</b>	
<b>PROGRAMA</b>	<b>NÚMERO DE BENEFICIARIOS 2015</b>
<b>RED FUTBOL POR LA PAZ</b>	1580 beneficiarios (Niños Y Jóvenes) Inversión Total \$368 Millones
<b>GOLOMBIA</b>	

## Anexo 6. Matriz de programas de la Fundación Bancolombia

Matriz de programas de la Fundación Bancolombia construida a partir del Informe de Gestión 2016.

<b>1. LINEA ESTRATEGICA PRIMERA INFANCIA</b>		
<b>PROGRAMA</b>	<b>NÚMERO DE BENEFICIARIOS 2016</b>	
<b>CONVENIO 900 MEN-ICBF</b>	1.229 agentes educativos y 30.725 niños	Primera Infancia: 4.711 agentes educativos y 80.434 niños beneficiados
<b>MIS PRIMEROS PASOS</b>	552 agentes educativos y 13.809 niños) Alianza que facilita la operación de Centros de Desarrollo Infantil.	
<b>PISOTON</b>	1.342 agentes educativos y 6.730 niños)	
<b>TRANSICIONES EXITOSAS</b>	49 agentes educativos y 15.805 niños	
<b>PROGRAMA DE EDUCACIÓN INICIAL SABERES</b>	1.039 agentes educativos y 13.365 niños)	

<b>2. LINEA ESTRATEGICA EDUCACIÓN</b>		
<b>PROGRAMA</b>	<b>NÚMERO DE BENEFICIARIOS 2016</b>	
<b>ACELERACIÓN DEL APRENDIZAJE</b>	176 beneficiarios	Educación: 8.038 beneficiarios directos y 208 beneficiario indirectos
<b>JUVENTUD RURAL</b>	898 beneficiarios	
<b>BECA SUEÑOS DE PAZ</b>	1.031 beneficiarios	
<b>LAS LETRAS VAN POR COLOMBIA</b>	5.933 directos y 208 indirectos	

<b>3. LINEA ESTRATEGICA EMPRENDIMIENTO</b>		
<b>PROGRAMA</b>	<b>NÚMERO DE BENEFICIARIOS 2016</b>	
<b>CRECIENDO CON MI NEGOCIO</b>	251 beneficiarios	Emprendimiento: 521 Beneficiarios directos.
<b>EMPRENDAMOS</b>	84 beneficiarios	
<b>IN-PACTAMOS</b>	82 beneficiarios	
<b>FORTALECIMIENTO DE CORRESPONSALES BANCARIOS</b>	96 beneficiarios	

<b>4. LINEA ESTRATEGICA VOLUNTARIADO</b>		
<b>PROGRAMA</b>	<b>NÚMERO DE BENEFICIARIOS 2016</b>	
<b>UN DÍA POR MI PAÍS</b>	3.173 voluntarios, 25.484 beneficiarios	Voluntariado: 35.814 beneficiarios, 1.927 árboles sembrados y más de 900 mascotas sin hogar atendidas
<b>DEJA TU HUELLA</b>	538 voluntarios, 2.301 Beneficiarios	
<b>APORTANDO CON EL ALMA</b>	2.516 donantes	



<b>CAUSAS QUE TRANSFORMAN</b>	403 voluntarios, 4.283 beneficiarios	

<b>5 LINEA ESTRATEGICA CONVIVENCIA</b>		
<b>PROGRAMA</b>	<b>NÚMERO DE BENEFICIARIOS 2016</b>	
<b>RED FUTBOL POR LA PAZ</b>	1.230 beneficiarios	Convivencia: 2.080 beneficiarios directos y 2.880 Indirectos.
<b>GOLOMBIA</b>	850 beneficiarios	

Anexo 7. Nota de la Sala de Prensa del Grupo Bancolombia relacionada con el programa de atención al a primera infancia: Transiciones exitosas.

La Fundación Bancolombia beneficiará a 1.000 niños de Itagüí con su programa "Transiciones Exitosas"

Con el propósito de seguir promoviendo el crecimiento sostenible de las comunidades en las que hace presencia y de esta manera reiterar el compromiso con el desarrollo integral de la primera infancia, la Fundación Bancolombia lanzó el "Programa Transiciones Exitosas"



Esta iniciativa, que beneficiará a 1.000 niños entre los 0 y los 5 años de Itagüí, Antioquia, nació con el objetivo de favorecer los procesos institucionales y familiares para que la adaptación a la educación formal sea mejor.

En Colombia, la deserción de estudiantes del grado transición es del 8,11%, mientras que en el resto de los años escolares presenta un promedio del 4,9%.

**Medellín, 17 de septiembre de 2013.** En su interés por promover e implementar programas de desarrollo social para los colombianos y con el objetivo de reiterar su compromiso con el desarrollo integral de la primera infancia, la Fundación Bancolombia lanzó el '**Programa Transiciones Exitosas**', el cual inició en septiembre y beneficiará a 1.000 niños entre los 0 y 5 años de Itagüí, Antioquia.

Trabajar por el fortalecimiento de las competencias, habilidades y herramientas con las que cuentan los adultos involucrados en las transiciones de los niños, de manera que se potencialice su experiencia de cambio entre el periodo de gestación y la llegada al colegio, representa el compromiso adquirido con la niñez por parte de la Fundación Bancolombia. Esta labor se realiza en alianza con la Alcaldía de Itagüí y el Centro Zonal Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (Icbf) de este municipio.

'Transiciones Exitosas' nació con el objetivo de facilitar los procesos de adaptación en los cambios que acontecen en este periodo de sus vidas y que son determinantes en la manera en la que asumirán las transiciones de aquí en adelante. En Colombia, 13 de cada 100 repiten el grado primero (éste es el de mayor índice de repetición), mientras que transición tiene un porcentaje de deserción del 8,11%.

Según Catalina Echavarría, directora de la Fundación Bancolombia, "nuestro propósito es trabajar en el fortalecimiento de los procesos relacionados con las transiciones que vive el niño entre su gestación y la llegada a la educación formal; hacemos énfasis

en la transición que vive al ingresar al sistema educativo formal, pues claramente, al posibilitarles mejores condiciones en este momento, es posible incidir en el mejoramiento de indicadores como la permanencia. Así aumentamos las posibilidades de éxito de estos pequeños a lo largo de su vida, no sólo en el ámbito escolar sino en todas las dimensiones de su ser”.

Durante el lanzamiento del programa, que será financiado en su totalidad por la Fundación Bancolombia y que tuvo lugar en la sede principal de Bancolombia, en Medellín, el alcalde de Itagüí, Carlos Andrés Trujillo, manifestó su agrado por este proceso, el cual considera fundamental “especialmente por las complejidades y las variables especiales que tiene nuestro territorio. Esto nos va a dar los elementos suficientes para lograr acoplar a los menores en su primera etapa de formación”.

De esta manera, Bancolombia sigue firme en su propósito de seguir impulsando el desarrollo del país, a través de la promoción del crecimiento sostenible de las comunidades en las que hace presencia.

**DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES CORPORATIVAS**