

**PROPUESTA ORGANIZACIONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y
CARTERA DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO**

**JUAN GUILLERMO ORTIZ JULIAO
CARLOS ERNESTO OVIEDO GARCÍA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**PROPUESTA ORGANIZACIONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y
CARTERA DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO**

**JUAN GUILLERMO ORTIZ JULIAO
CARLOS ERNESTO OVIEDO GARCÍA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ
Especialista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Artículo 1º del acuerdo nº 324 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable consejo superior de la universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA ASESOR

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

San Juan de Pasto, Agosto de 2013

RESUMEN

En el desarrollo normal de las actividades de las organizaciones y con los retos que enfrentan en sus entornos, la Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en una herramienta mediante la cual, se adopta el compromiso ético y moral de ser el responsable de sus efectos ante los empleados, colaboradores, proveedores y demás integrantes del grupo de interés.

El Área de Crédito y Cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño y en sí toda la organización tiene como característica misional, el compromiso de brindar bienestar social a la comunidad donde ejerce su función; sin embargo esta organización, no cuenta con unas políticas claras de Responsabilidad Social Empresarial. Por ello, en el desarrollo de esta investigación y después de un diagnóstico interno y externo en sus prácticas de RSE, se plantea un lineamiento estratégico con el cual se construye una propuesta organizacional, que se enlaza directamente con el desarrollo empresarial del área con un enfoque integral de responsabilidades éticas, económicas, legales y de medio ambiente.

Palabras claves: Responsabilidad Social Empresarial, Entornos, Grupo de Interés, Enfoque Integral, Propuesta Organizacional.

ABSTRACT

In the normal course of the activities of the organizations and the challenges they face in their environment, corporate social responsibility has become a tool by which adopts the ethical and moral commitment to be responsible for its effects to the employees, partners, suppliers and other members of the interest group.

The Credit and Portfolio of the “Caja De Compensación Familiar De Nariño – COMFAMILIAR”; and if the whole organization is characterized missionary committed to providing social welfare to the community where it works, but this organization has no clear policies Corporate Social Responsibility. Therefore, in the development of this research and after an internal and external diagnosis in their CSR practices, poses a strategic guideline which builds an organizational proposal, which is linked directly to business development with a focus area comprehensive ethical, economic, legal and environmental

Keywords: Corporate Social Responsibility, Environments, Interest Group, Integral Approach, Organizational Proposal.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2. OBJETIVOS.....	19
2.1 GENERAL.....	19
2.2 ESPECÍFICOS	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. DELIMITACIÓN	21
4.1 ESPACIAL	21
4.2 TEMPORAL	21
4.3 TEMÁTICA.....	21
5. MARCO REFERENCIAL.....	22
5.1 ANTECEDENTES.....	22
5.2 MARCO CONTEXTUAL	23
5.3 MARCO LEGAL	25
5.4 MARCO TEÓRICO	30
6. METODOLOGÍA	35
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
6.2 TIPO DE ESTUDIO.....	36
Al igual que el tipo de investigación, el tipo de estudio combina la parte.....	36
6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	36
6.4 INSTRUMENTOS	37
6.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
7. PRESUPUESTO	39
8. CRONOGRAMA	40

9. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	41
9.1 ENCUESTA DIRIGIDA A STAKEHOLDERS EXTERNOS (ANEXO A)	41
9.2 MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO P.O.A.M.	49
9.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO M.E.F.E.....	52
9.4 ENCUESTA DIRIGIDA A STAKEHOLDERS INTERNOS (ANEXO B)	55
9.5 MATRIZ PERFIL DE CATEGORIZACIÓN INTERNA M.P.C.I.	67
9.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO M.E.F.I	70
10. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO	74
10.1 OPERACIONALIZACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	75
10.1.1 Componente I (Derechos Humanos)	75
10.1.1.1 Estrategia.....	75
10.2 COMPONENTE II (Laboral).....	78
10.2.1 Estrategia.....	78
10.3 COMPONENTE III ATENCIÓN AL CLIENTE	81
10.3.1 Estrategia 1	81
10.3.2 Estrategia 2.....	84
10.3.3 Estrategia 3.....	88
10.3.4 Estrategia 4.....	92
10.4 COMPONENTE IV – MEDIO AMBIENTE	94
10.4.1. Estrategia.....	94
11. RESUMEN DE LA PROPUESTA.....	97
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFIA.....	107
ANEXOS.....	111

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Clientes Semana 1 de Mayo	38
Cuadro 2. Presupuesto	39

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Derechos Humanos	41
Tabla 2. Estándares laborales	44
Tabla 3. Medio ambiente	46
Tabla 4. Anticorrupción	48
Tabla 5. Matriz P.O.A.M.....	50
Tabla 6. Matriz MEFE	53
Tabla 7. Atención a PQR	55
Tabla 8. Comunicación	56
Tabla 9. Atención al usuario.....	57
Tabla 10. Prácticas de Responsabilidad Social – usuarios.....	58
Tabla 11. Prácticas de Responsabilidad Social – colaboradores.....	59
Tabla 12. Publicidad para diferentes públicos	60
Tabla 13. Infraestructura adecuada (población discapacitada).....	61
Tabla 14. Prestación de servicios bajo criterios éticos.....	62
Tabla 15. Servicio post - colocación de crédito.....	63
Tabla 16. Manejo de la información personal	64
Tabla 17. Calidad e impacto del servicio prestado.....	65
Tabla 18. Mitigación de daños ambientales	66
Tabla 19. Matriz PCI	68
Tabla 20. Matriz MEFI.....	71
Tabla 21. Matriz DOFA	73

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Derechos Humanos.....	41
Gráfica 2. Estándares laborales.....	44
Gráfica 3. Medio ambiente.....	46
Gráfica 4. Anticorrupción.....	48
Gráfica 5. Atención a PQR´s.....	55
Gráfica 6. Comunicación.....	56
Gráfica 7. Atención al usuario.....	57
Gráfica 8 . RSE – usuarios.....	58
Gráfica 9. RSE - Colaboradores.....	59
Gráfica 10. Publicidad para diferentes públicos.....	60
Gráfica 11. Infraestructura adecuada (población discapacitada).....	61
Gráfica 12. Prestación de servicios bajo criterios éticos.....	62
Gráfica 13. Servicio post – colocación de crédito.....	63
Gráfica 14. Manejo de la información personal.....	64
Gráfica 15. Calidad e impacto del servicio prestado.....	65
Gráfica 16. Mitigación de daños ambientales.....	66

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta a clientes	112
Anexo B. Encuesta a Colaboradores	113

GLOSARIO

AUTORREGULACIÓN ÉTICA: Conjunto de iniciativas, acuerdos, organismos, instrumentos y mecanismos relacionados con la actividad de los medios, orientados a garantizar que su actuación se ajuste a los valores y normas éticas, que se consideren deseables.

B2C: Modelos de negocios electrónicos, portales que ofrecen productos y/o consultas sobre productos y servicios de manera gratuita, se utiliza para viajes, servicios financieros, etc.

COMFAMILIAR: Caja de Compensación Familiar de Nariño.

CORE BUSINESS: Competencia esencial o clave, definitiva; actividad capaz de generar valor necesario para establecer una ventaja competitiva.

CRM: (Por su sigla en inglés, Customer Relationship Management). Estrategia de negocios orientada a la fidelización de clientes, permite a todos los empleados disponer de información actualizada sobre los mismos, su objetivo es optimizar la relación empresa/cliente.

DOFA: Matriz que permite identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, dentro y fuera de una organización.

ERP: (Por su sigla en inglés, Enterprise Resource Planning). Sistemas de información gerencial, que integran y manejan negocios asociados con operaciones de producción y distribución de una compañía, en la prestación de bienes y servicios.

FEEDBACK: Retroalimentación, mecanismo de control de los sistemas dinámicos de la comunicación, en donde se regulan las relaciones para la recepción de los mensajes enviados por el emisor.

FILANTROPÍA: Amor al género humano; se entiende como ayuda desinteresada y desprendida por los demás individuos que hacen parte del conglomerado social.

FRG: Fondo Regional de Garantías, entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías.

FRONTOFFICE: Término que traducido literalmente significa oficina de delante. Viene indicado como el conjunto de las estructuras de una organización que gestionan la interacción con el cliente.

MARKET SHARE: Porcentaje total de ventas de un servicio o producto, de una empresa o marca particular.

M.E.F.E: Matriz de Evaluación del Factor Externo, conjunto de estrategias que permite evaluar la información externa, como variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

M.E.F.I: Matriz de Evaluación del Factor Interno, permite conocer fortalezas y debilidades de las empresas en la parte interna, frente al manejo administrativo.

M.P.C.I: Matriz Perfil de Categorización Interna, encargada de listar y calificar las variables del entorno interno para identificar fortalezas y debilidades de mayor impacto para las empresas, en cuanto al manejo de programas de Responsabilidad Social Empresarial.

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, organización de cooperación internacional, con sede en Francia, compuesta por 34 Estados, cuyo objetivo es coordinar las políticas económicas y sociales de los asociados.

OIT: Organización Internacional del Trabajo. Organismo especializado de las Naciones Unidas, que se ocupa del trabajo y las relaciones laborales.

OUTDOOR TRAINING: Contexto formativo sostenido por una metodología de aprendizaje, basada en observar, pensar, hacer y sentir cosas (aprendizaje experiencial).

P.O.A.M: Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio, permite la identificación de oportunidades y amenazas latentes en el entorno externo.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial, capacidad de respuesta que tiene una empresa, entidad o compañía, frente a los diferentes grupos con que se relaciona y su fin es la satisfacción de las necesidades de sus miembros y de la sociedad.

SILVICULTURA: Cuidado de los bosques, montes, técnicas para obtener producción continua y sostenible de bienes y servicios demandados por la sociedad.

STAKEHOLDERS: Grupos de interés, hace referencia a los clientes internos (trabajadores) y externos (clientes), dentro de una organización o empresa.

TICS: Tecnologías tradicionales de la comunicación (radio, televisión, telefonía, informática).

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social Empresarial es la capacidad de respuesta que tiene una organización o empresa, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones, sobre los diferentes grupos con que se relaciona, bien sean clientes internos, externos, sociedad, comunidades vulnerables o medio ambiente, se observa la necesidad de implementar unas políticas claras y de obligatorio cumplimiento, al interior de la Caja de Compensación Familiar de Nariño – CONFAMILIAR, que permitan su sano crecimiento y el bienestar social de sus afiliados.

Con base en lo anteriormente expuesto se presenta la Propuesta Organizacional para la Implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, en el Área de Crédito y Cartera, con el objetivo de mejorar su nivel de vida, mediante la optimización de los servicios prestados por el Área, facilitando la obtención de créditos para grupos familiares, mipymes, y otros, cuya característica principal debe ser una mínima tramitología, un acceso más rápido y eficiente, la ampliación de los plazos de pago y brindar los intereses más bajos del mercado.

Lo anteriormente planteado traerá como consecuencia que los pequeños empresarios del municipio de Pasto y el departamento de Nariño, puedan obtener capital para la realización de sus proyectos o para recapitalizar sus negocios ya existentes, situación esta que permitirá su crecimiento económico; y a la vez Comfamiliar se verá beneficiado por el aumento de solicitudes de crédito, las que una vez otorgadas, le traerán mayores ingresos que serán reinvertidos para el beneficio de la comunidad.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Responsabilidad Social es “la capacidad de respuesta que tiene una entidad frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). Así, las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial”¹

Visto de este modo las empresas dedicadas a generar un impacto social sostenible y sustentable como es el caso de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, deben asumir la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como un compromiso integral frente a sus stakeholders internos (empleados y proveedores) y externos (clientes), situación que sólo es posible si se tiene en cuenta a lo social como un elemento decisorio e influyente en la toma de decisiones de las organizaciones.

Sin embargo y pese a la importancia que en este tiempo ha tomado la RSE como eje transversal de impacto en lo social, el Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR de Nariño, ha sido ajena a esta necesidad de sus stakeholders y hasta el momento no ha incluido en su estrategia corporativa global un programa claramente definido que posibilite un gerenciamiento de la RSE que impacte positivamente en su zona de influencia.

Es así como actualmente el Área no cuenta con unos procedimientos de manejo y gestión apropiados en el tema de la RSE y prueba de ello es que no se tiene priorizada la realización de programas sociales que contribuyan a un mejor entendimiento de su core business, como campañas de educación financiera gratuitas o fijación de tasas de interés con beneficios para la población víctima de la violencia, madres cabeza de familia o población vulnerable.

¹ ASOBANCARIA. RESPONSABILIDAD SOCIAL. 2011, Disponible en: http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/responsabilidad_social/. Citado (22/05/2013)

Sumado a esto y por el hecho de no contar con una política de RSE del Área, dicha directriz no se encuentra articulada en torno a los lineamientos misionales de COMFAMILIAR, en donde resalta la redistribución de beneficios entre los trabajadores afiliados, como componente base de operación de todas y cada una de las unidades estratégicas de negocio.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué tipo de propuesta se necesita para implementar la Responsabilidad Social Empresarial en el Área de Crédito y Cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño?

2. OBJETIVOS

A continuación se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

2.1 GENERAL

Generar una propuesta organizacional para implementar la Responsabilidad Social Empresarial en el Área de Crédito y Cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.

2.2 ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual en cuanto al manejo de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en el Área de Crédito y Cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.
- Determinar las líneas estratégicas de acción tanto internas como externas, necesarias para la implementación de la RSE en el Área de Crédito y Cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.
- Diseñar una propuesta organizacional y operativa de RSE para el Área de Crédito y Cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.

3. JUSTIFICACIÓN

El concepto de RSE se relaciona con una visión integradora de la sociedad y del desarrollo, que entiende que el crecimiento económico y la productividad están asociados con las mejoras en la calidad de vida de las personas.²

Bajo estas consideraciones a las empresas dedicadas a impactar en lo social como es el caso de COMFAMILIAR Nariño y sus respectivas áreas o unidades estratégicas de negocio, entre ellas la de Crédito y Cartera, cuya finalidad no es el lucro, sino la generación de bienestar entre su población afiliada, les precede el compromiso de asumir un comportamiento éticamente responsable frente a sus stakeholders, puesto que éste no sólo los ayuda en el cumplimiento de su razón social, sino que los induce a la incorporación de este elemento como un proceso transversal y estratégico de su accionar, lejos de constituirse en un componente meramente filantrópico.

Las anteriores consideraciones sustentan la pertinencia en cuanto a la realización de este estudio, en virtud de que en otros tiempos la RSE era considerada como un costo de las empresas, por intervenir en la realidad de una comunidad dada y hoy por hoy se constituye en parte del pensamiento estratégico de la organización.

Además, la experiencia organizacional está comprobando paulatinamente que las mejores prácticas de RSE no sólo a nivel nacional, sino también a nivel mundial, repercuten en ventajas competitivas para las empresas con disminución de costos de operación, beneficios por ahorro en muchos elementos de la operación y la gestión y fidelización de los stakeholders, entre otros³

De otro lado, se considera que el presente trabajo de investigación es innovador a nivel de la Especialización en Alta Gerencia de la Universidad de Nariño, por cuanto promueve una visión integradora de la RSE, como elemento de contribución, no sólo a la sostenibilidad ambiental del planeta, sino también a la sostenibilidad financiera y social de largo plazo de los stakeholders asociados a la actividad productiva del Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR de Nariño.

² BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Guía de Implementación para Pymes. ADEC, 2009. p. 68.

³ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. "Quien es responsable de la Responsabilidad" Chile: BID, 2005. p. 20.

4. DELIMITACIÓN

4.1 ESPACIAL

Se circunscribe al componente urbano del municipio de Pasto y departamento de Nariño y estará compuesta por la totalidad de los funcionarios que hacen parte del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar de Nariño, así como también por una muestra representativa de los clientes de los servicios de crédito.

4.2 TEMPORAL

La delimitación temporal del presente estudio fue tomada con base en la fecha de realización del MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE COMFAMILIAR DE NARIÑO, realizado en 2011 y abarcará una periodicidad estimada para el estudio hasta el mes de agosto de 2013.

4.3 TEMÁTICA

Los principales temas sobre los cuales se profundizará en la realización de este estudio son, ética y moral, definición de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Dimensión Interna y Externa de la RSE, Teorías de la RSE y diagnóstico corporativo, entre otros aspectos.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 ANTECEDENTES

La novedad que supone la RSE a nivel de las empresas colombianas y la necesidad de articular distintos actores de la sociedad, para buscar la implementación y el éxito en el desarrollo de este tipo de iniciativa a nivel empresarial, ha motivado que instituciones como la Caja de Compensación Familiar de Nariño, propendan por el diseño de mecanismos en este sentido, que le permitan competir adecuadamente en un mercado cada vez más saturado y exigente.

Es así, como dadas las condiciones de la plataforma actual de negocios, la Responsabilidad Social Empresarial es asumida por COMFAMILIAR DE NARIÑO, como una tendencia fundamental, que hace parte de su compromiso con la sociedad, respondiendo a parámetros tanto éticos como económicos y ambientales, en los cuales la empresa reafirma su confianza frente al desarrollo que emprende en su zona de influencia.

En este sentido también se puede destacar el hecho de que las políticas de RSE pueden y deben ser adaptativas al contexto inmediato de la empresa y sus stakeholders, con lo cual se garantizará su correcta implementación y óptimo funcionamiento en las comunidades.

Bajo este contexto, en 2011 se formuló un documento producto de la colaboración y compromiso de la gerencia media de la entidad, el cual se denominó tentativamente “MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE COMFAMILIAR DE NARIÑO”.

El objetivo general de este manual fue “elaborar un marco referencial para implementar un manual de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que le permitiera a la Caja, generar conciencia para que los sistemas de gestión que operan a lo largo de sus 19 unidades de negocios, se desarrollen bajo condiciones de confianza, transparencia y generación de valor para sus grupos de interés.”⁴

⁴ COMFAMILIAR DE NARIÑO. Manual de Responsabilidad Social Empresarial de Comfamiliar De Nariño. 1ed. Pasto: COMFAMILIAR. 112p.

Sin embargo y pese a la importancia de la iniciativa antes mencionada, para el cumplimiento de los objetivos misionales de la Caja, dicha propuesta no fructificó y una vez presentada al Consejo Directivo no tuvo el eco deseado y por tanto actualmente el Área de Crédito y Cartera y en general las 19 unidades estratégicas de negocio de la Caja, no poseen unas claras directrices y políticas institucionales, que contemplen el desarrollo de programas de Responsabilidad Social Empresarial, tanto en su contexto interno como externo.

Pese a esto, hoy por hoy COMFAMILIAR de Nariño, considera que el impacto que tiene la empresa sobre su entorno y la sociedad que la rodea, es lo que cada vez motiva más a las organizaciones a orientar su estrategia hacia la Responsabilidad Social, cuyo objetivo deberá ser el de integrar en la gestión, valores éticos como la calidad de vida laboral, respeto al medio ambiente, igualdad y solidaridad.

5.2 MARCO CONTEXTUAL

La Caja de Compensación Familiar de Nariño, es una corporación sin ánimo de lucro, creada en desarrollo del Decreto 0118 del 21 de junio de 1957, refrendada por la Ley 21 de 1982 y sus decretos reglamentarios. Está estructurada para canalizar los aportes de empleadores públicos y privados hacia el pago del subsidio familiar, bajo la modalidad de servicios, especies o dinero, con el equitativo y justo propósito de aliviar las cargas económicas que implican el sostenimiento de la familia como núcleo de la sociedad, a cargo del trabajador beneficiario.

Entre los principales objetivos de la empresa en procura de brindar bienestar entre sus afiliados, se ha planteado como parte de su filosofía corporativa la siguiente Misión y Visión empresarial:

“MISIÓN. La Caja de Compensación Familiar de Nariño es una entidad privada, enmarcada en el sistema de la protección social, que proporciona servicios sociales integrales, orientados a mejorar la calidad de vida del trabajador afiliado y su familia, cimentada en una gestión ética, autónoma y eficiente, con la participación de un talento humano comprometido y tecnología adecuada, que en alianza con empresas e instituciones, contribuye al desarrollo sostenible de la región.

VISIÓN. Ser a futuro una organización empresarial competitiva y flexible, que contribuya al desarrollo social, cultural y regional, con imagen positiva por la calidad, excelencia en los servicios y sentido de responsabilidad social empresarial.”⁵

La filosofía fundamental del Sistema de Subsidio Familiar, radica específicamente en principios de compensación y equidad, esto significa la redistribución de los recursos del cuatro por ciento (4%) que los empleadores aportan a las Cajas de Compensación, del total de sus nóminas, de tal manera que la clase trabajadora y las comunidades de menores ingresos, perciban mayores beneficios con base en los aportes de quienes reciben mayores ingresos. Así lo contempla la normatividad que para el caso del sistema regulan la Ley 21 de 1982, la Ley 789 de 2002 y demás leyes y decretos concordantes⁶.

Actualmente la Caja de Compensación Familiar de Nariño, ha pasado a convertirse en una de las empresas más importantes del suroccidente colombiano, por el manejo diversificado de un portafolio amplio e incluyente de servicios, que va desde centros de recreación en los municipios de Tumaco y Chachagüí, hasta supermercados, droguerías y hoteles, entre otros, contribuyendo de esta manera a la generación de empleo y desarrollo en la región.

En el desarrollo de su gestión, la Caja de Compensación Familiar de Nariño, que es una de las empresa más importante del departamento, debe cumplir con un gran compromiso social, orientando sus programas en apoyo del trabajador afiliado, su familia y de igual manera dirigido a sectores y población más vulnerable, satisfaciendo sus necesidades tal y como lo definen la ley y sus decretos reglamentarios.

Por lo tanto, el portafolio de servicios de la empresa es ampliamente diversificado y abarca sectores relacionados con el bienestar de los aportantes y de la comunidad en general, haciendo especial énfasis en el compromiso de la empresa con el desarrollo económico de la región y el principio de Responsabilidad Social Empresarial.

⁵ CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO. Disponible en: http://comfamiliarnarino.com/web1/?page_id=112. Citado (10/06/2013).

⁶ CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO – COMFAMILIAR. Filosofía Corporativa e Institucional. 2009. Pasto Nariño. 18p.

Entre los servicios con que cuenta la empresa, que generan alto nivel de empleo y progreso para la región, se muestran por ejemplo, la función que cumple el Área de Crédito y Cartera de la empresa, la cual tiene como misión organizacional

“Ser una unidad de negocio de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, que ofrezca soluciones financieras para los trabajadores y empresas afiliadas, sólida financieramente y con un talento humano comprometido que le apuesta a una propuesta de valor superior, soportado en un sistema de información confiable que integra y dinamiza sus procesos, en torno a brindar un servicio ágil y personalizado, que cumpla y supere las expectativas y necesidades de sus clientes”.⁷

De igual manera el Área de Crédito y Cartera está interesada en ofrecer programas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de su núcleo familiar, a través de líneas crediticias con bajas tasas de interés y con plazos de pago de hasta 72 meses, con el fin de beneficiar a sus trabajadores afiliados.

5.3 MARCO LEGAL

Dentro del marco legal colombiano, se puede hacer referencia a la Constitución Política de Colombia de 1991, que introduce el principio de función social de propiedad, donde se garantiza a los individuos el derecho a la propiedad privada y se resalta la importancia de que la propiedad privada esté al servicio de la sociedad.

Sin embargo, el marco legal para la Responsabilidad Social Empresarial, se caracteriza por la ausencia de normatividad específica, que define el concepto de la Responsabilidad Social “como toda acción voluntaria que ejecuta una empresa en la comunidad, para minimizar todas las consecuencias de su accionar en la sociedad”⁸

⁷ CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO. Plan de Gestión 2013 Crédito y Cartera. Pasto: COMFAMILIAR. 2013, p. 1.

⁸ ORJUELA, Sandra. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y PROYECTOS DE LA SECRETARIA DE INTEGRACION SOCIAL EN LA LOCALIDAD DE PUENTE ARANDA. Bogotá: ESAP. 2008, p. 115.

Ahora bien, existen diferentes proyectos de ley que se han expuesto en búsqueda de la regulación de los programas de responsabilidad social, tales como:

- **Proyecto de ley 153/06.** Por la cual se reglamenta la Responsabilidad Social de las empresas.
- **Proyecto de ley 31 de 2007.** Por el cual se definen las normas sobre responsabilidad social y medio ambiental de las empresas y se dictan otras disposiciones.

Teniendo en cuenta estos referentes, se puede afirmar que la Responsabilidad Social Empresarial, es un componente de desarrollo social que involucra a los diferentes actores inmersos en este desarrollo. En Colombia la Responsabilidad Social es un concepto que se ha ido transformando y afianzando a nivel empresarial y que se ha convertido en una herramienta de soporte empresarial dentro del mercado. Esta dinámica de la Responsabilidad Social, que como su nombre lo indica tiene implicaciones sociales, carece de participación, promoción, regulación, y control de manera continua por parte del Estado, en lo referido a todos aquellos proyectos inscritos dentro de los programas que involucran a la comunidad, así mismo a la creación de entes reguladores desde la misma empresa, en cuanto a seguimiento y continuidad de los programas.

Es decir, que los programas de Responsabilidad Social Empresarial deben establecerse y ejecutarse conjuntamente con los de los programas sociales del Estado, para brindar recursos que permitan aumentar el impacto de estos proyectos estatales, por lo cual el Estado debe asumir un papel de mediador y facilitador de Responsabilidad Social entre empresa y sociedad.

Algunos estándares que sirven de referente legal en la implementación de buenas prácticas de RSE a nivel público y privado son:

Guía Técnica Colombiana GTC 1806. Que proporciona las directrices para establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua un enfoque de Responsabilidad Social en la gestión y propende a involucrar a los stakeholders en un desempeño socialmente responsable.⁹

⁹ ICONTEC. Norma ISO sobre Responsabilidad Social aprobada para publicación. 2012, 3p. Disponible en: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=378>. (12/23/2012)

Esta guía puede ser aplicada por cualquier tipo de organización, independiente del tamaño, razón social o sector al que pertenezca, su adopción es de carácter voluntario y no exime a las organizaciones del cumplimiento de las disposiciones legales vigentes aplicables, ni tiene la intención de ser utilizada para propósitos reglamentarios, contractuales ni de evaluación de la conformidad.

Ser socialmente responsable trae múltiples beneficios a las organizaciones que adoptan estas prácticas, entre las cuales se evidencia una estrecha relación y genera fidelidad y satisfacción creciente con los *stakeholders*; establece un marco de gestión basado en el desarrollo sostenible; promueve un modelo dialógico para prevenir y afrontar los conflictos; suscita la renovación de la cultura de la organización a partir de principios compartidos y fines socialmente legítimos; mejora la capacidad de generar confianza pública; y protege e incrementa la reputación de las organizaciones.

Principios de la Responsabilidad Social según la Guía técnica colombiana GTC 1806.

- Respeto a la dignidad de la persona
- Desarrollo humano integral
- Solidaridad
- Responsabilidad legal
- Autorregulación ética
- Participación

De otro lado, los siguientes artículos de la Constitución Política, determinan cursos de acción relativos a los temas de la RSE: artículos 53, 54, 55, 56 y 57 que establecen las relaciones con los trabajadores, bajo el amparo de un estatuto del trabajo, que considere, en concordancia con lo que la ISO 26000, define como prácticas laborales, la igualdad de oportunidades para los trabajadores, remuneración, estabilidad, irrenunciabilidad a los derechos adquiridos, facultad de transigir y conciliar, garantía de seguridad social, capacitación, entrenamiento y descanso.¹⁰

También es preciso señalar, que el sector público que en cada país y en cumplimiento de algunas de sus principales funciones constitucionales, como lo son la búsqueda de la prosperidad general de la sociedad en su autonomía

¹⁰ CORTES, Ángela y Otros. Documento referencial para la implementación de un programa de responsabilidad social empresarial en cooperativas. Bogotá: Universidad EAN, 2012. p. 188.

soberana; de una parte, interpretan y establecen sus propias formas de gobierno y de legislación en los asuntos del manejo de lo público, especialmente en los temas de carácter social, económico y ambiental, por medio de la expedición de normas de carácter obligatorio; y de otra, les compete la creación de un clima de confianza y estabilidad permanente en todos los campos.

En el caso específico de Colombia, las obligaciones legales vigentes son:

- Para las empresas en materia de RSE, señalándolas o clasificándolas en forma específica, de acuerdo a cada uno de los diferentes actores sociales, sin olvidar la conservación del entorno y del medio ambiente. Causa sorpresa, por decir lo menos, que la normatividad vigente partiendo de una rápida mirada a nuestra Constitución Política, principalmente en su capítulo II “ De los Derechos Sociales, Económicos y Culturales”, se desprenden leyes y decretos, que en términos generales obligan legalmente a la empresa a cumplir no sólo compromisos con los accionistas, directivos, empleados y clientes, sino también con los proveedores, competidores y con la conservación del entorno y el medio ambiente.

- Los organismos multilaterales, regionales o subregionales y aún los tratados internacionales, que teniendo como origen la participación voluntaria de los países que los conforman, generan políticas o normas supranacionales, las que una vez aprobadas por los entes institucionales autorizados en las Constitución de cada Estado, entran en vigencia y son de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas, contribuyendo así a la búsqueda del mejoramiento del desempeño ambiental y social.

Finalmente se hace preciso referirse al Proyecto de ley 70 de 2010 el cual versa sobre los siguientes aspectos:

Proyecto de ley 70 de 2010. El objetivo de este proyecto de ley se enfoca en aspectos relacionados con la protección de la niñez, la erradicación de la pobreza, el respeto a los derechos humanos y los comportamientos ambientalmente responsables, basados en la prevención y la reparación de los daños ambientales. La ley pretende promocionar comportamientos voluntarios por parte de las organizaciones, a partir del diseño, desarrollo y puesta en servicio de políticas,

planes, programas, proyectos y operaciones, de tal manera que tiendan al logro de objetivos sociales.¹¹

ISO 26000:2010- Guía de Responsabilidad Social. Esta norma internacional proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social y la manera de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización.¹²

Dicha norma, que suministra una guía para cualquier organización, respecto a los principios y prácticas a seguir, el comportamiento, y las características para tener una adecuada responsabilidad social, busca contribuir al desarrollo sostenible de las empresas, para que vayan más allá del cumplimiento legal, sin dejar de lado que el cumplimiento de la ley es un deber prioritario de cada organización y que de igual forma, es fundamental para el desarrollo de la Responsabilidad Social. Lo que la hace aun más interesante es su carácter voluntario, que brinda los parámetros para acercarse al cumplimiento de la Responsabilidad Social.

El carácter voluntario no es la única característica en la exploración del concepto de RSE, también involucra a toda la organización, lo cual es completamente válido, puesto que para lograr un verdadero impacto social, se requiere del compromiso no sólo de los directivos sino de cada uno de los funcionarios de la organización. La empresa debe crear una cultura de solidaridad y concientizar a los empleados de su papel en la sociedad, para que las acciones que se tomen sean benéficas dentro y fuera de la organización.

Según la guía, todo tipo de organización, incluyendo grandes, pequeñas y medianas empresas de los sectores públicos y privados, de los países desarrollados y en vía de desarrollo, deben contribuir al desarrollo sostenible, para lo cual propone siete principios básicos de RS, que toda organización debería tener en cuenta para maximizar dicha contribución. La ISO 26000 aconseja adoptar, como mínimo, estos siete puntos, a fin de facilitar la integración de la RS en toda la organización.

¹¹ COLOMBIA. SENADO. Proyecto de ley 70 de 2010. 2011, 43p. Disponible en: http://servoaspr.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=05&p_numero=70&p_consec=26348. (23/12/2012)

¹² NORMA ISO 26000. Guía de responsabilidad social. Disponible en: <http://www.fao.org/alc/legacy/iniciativa/pdf/iso26000.pdf> (20/11/2012).

5.4 MARCO TEÓRICO

Para la construcción del sustento teórico del proyecto, es menester comenzar por confrontar su implicación dentro del ámbito organizacional, así las cosas, para hablar de Responsabilidad Social dentro de las empresas, es necesario partir de dos términos iniciales fundamentales, sobre los cuales se basa no sólo cualquier tipo de un negocio, sino cualquier tipo de relación en la sociedad, como son la ética y la moral.

Según Cohen "La moralidad y la ética en los negocios, implica no sólo la práctica y el estudio de lo que está bien y está mal; la moralidad y la ética, están asociadas a una serie de valores y reglas aceptadas por la sociedad, que sirven para dirigir y poner límites a esas prácticas, en razón a que estos valores buscan encauzar las prácticas económicas"¹³

Bajo este contexto y teniendo en cuenta lo expresado por Abreu, se puede decir que la RSE es "una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas, garantes de las libertades y los derechos de las personas."¹⁴

En tal sentido la RSE como visión integradora comprende claramente dos dimensiones a saber:

- **Dimensión Interna.** Corresponde al ámbito de las relaciones laborales y de las prácticas gerenciales y tiene que ver con el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa con los trabajadores y más aún, con un esfuerzo adicional de inversión en la gente.

En este aspecto, la Responsabilidad Social apunta a favorecer el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores, a posibilitar su acceso a la información y a las decisiones que los involucran directamente y a mejorar las condiciones de trabajo, tanto físicas como contractuales.

¹³COHÉN, Wahnón David, et al. Ética y Responsabilidad Social en el Marco de las Organizaciones. 2009. Bogotá, Universidad EAN. Bogotá: Universidad EAN, 2009. ISBN: 978-958-8153-62-9.

¹⁴ ABREU, J. L. Y M. BADI. Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. 2006, 17p. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v2-n1/2\(1\)%2054-70.pdf](http://www.spentamexico.org/v2-n1/2(1)%2054-70.pdf). (23/12/2012)

La empresa socialmente responsable, no se limita a cumplir solamente con los derechos laborales internacionales sancionados (Convenios de la OIT) integrados en las normativas laborales nacionales, sino que se esfuerza por ir más allá, como por ejemplo, a invertir en la profesionalización y perfeccionamiento de sus trabajadores y en condiciones de trabajo seguras e higiénicas. También la RSE se caracteriza por el respeto a la condición de persona de sus trabajadores y establece una relación ética y responsable con los intereses e instituciones que los representan. En concreto, la empresa socialmente responsable, favorece la organización de sus trabajadores, busca armonizar intereses y establecer una relación y comunicación transparente con el sindicato, en torno a los objetivos comunes; así mismo, da oportunidad a sus trabajadores para que compartan los desafíos de la empresa, se involucren en la solución de problemas, el logro de metas establecidas en conjunto y en el desarrollo personal y profesional. Del mismo modo, no permite ni ejerce ningún tipo de discriminación y su política de remuneraciones, beneficios y carrera, apunta a valorizar las competencias y potencialidades de sus trabajadores para un mayor desarrollo profesional.¹⁵

- **Dimensión Externa.** La dimensión externa de la RSE se ejercería básicamente en la cadena productiva de la empresa y por lo tanto, los códigos éticos de éstas se expresarían concretamente en el desarrollo de una relación de respeto hacia el medio ambiente; en el compromiso y las acciones de ayuda al desarrollo económico y social de la comunidad; en el desarrollo de prácticas comerciales responsables con sus clientes, inversionistas, proveedores, contratistas y distribuidores; y por último con la sociedad y el Estado.

La empresa socialmente responsable, externamente debe estar en condiciones de identificar los impactos ambientales de su actividad, minimizando lo negativo y maximizando lo positivo. El desarrollo de sus proyectos debe considerar las compensaciones necesarias, por el uso de los recursos naturales y por su impacto ambiental y el cuidado del medio ambiente debe estar presente en todas las áreas de la empresa y en cada producto, proceso o servicio. Así mismo, la empresa debe retribuir a la comunidad por los aportes de infraestructura y capital social, representados por sus trabajadores, inversionistas, proveedores y contratistas, que hacen posible el desarrollo de su proyecto de empresa y de sus negocios, actuando como agente de desarrollo comunitario y de progreso social.¹⁶

¹⁵ GOBIERNO DE CHILE. Dirección del trabajo departamento de estudios. responsabilidad social empresarial alcances y potencialidades en materia laboral. 2008, 166p. Disponible en: http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf. (23/12/2012)

¹⁶ ABREU, J. L. Y M. BADI. Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. Op. Cit., p. 13.

Bajo este contexto, la presente investigación plantea el análisis del entorno mediante la evaluación de la percepción de los colaboradores (stakeholders internos) y clientes (stakeholders externos) del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, en torno al manejo actual que se le ha dado al tema de la RSE.

De este modo es posible abordar la responsabilidad social corporativa desde las dimensiones internas y externas logrando un criterio integrador y unificado que propenda por la identificación de variables críticas de intervención, con el propósito de contar con una propuesta de mejora en este sentido. Otras definiciones y acepciones del concepto de RSE, como por ejemplo lo dicho por la Real Academia Española, la cual lo define como “la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”,¹⁷ apuntan a afirmar que la Responsabilidad Social es “la teoría ética o ideológica que una entidad ya sea gobierno, corporación, organización o individuo tiene, es una responsabilidad hacia la sociedad”¹⁸

Para la Organización Internacional para la Estandarización ISO, la RSE consiste en una “integración balanceada, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales, económicas y ambientales, con el propósito de beneficiar a las personas, las comunidades y a la sociedad en general”.¹⁹

En tanto que para Ethos del Brasil, la Responsabilidad Social “es la forma de conducir los negocios de una empresa, de tal modo que esta se convierta en corresponsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicio, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos, no únicamente de los accionistas o propietarios”²⁰

¹⁷ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Real Academia Española: Responsabilidad social empresarial. Libr. de Parmantier, 1826. 1536p.

¹⁸ ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL. La responsabilidad social empresarial en la Republica Dominicana. <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/06/la-responsabilidad-social-empresarial-en-la-republica-dominicana/>. Citado (10/06/2013)

¹⁹ LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA. http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Libro_Verde.pdf. Citado (10/06/2013)

²⁰ INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL. Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial. São Paulo, Versión 2011. Disponible en: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf (02/08/2012)

En suma, los autores antes citados coinciden en otorgar un alto compromiso social a los diversos elementos, que según su punto de vista se hallan inmersos dentro del concepto de RSE. Es por eso que se hace importante conocer un poco acerca del origen y evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, así:

La Responsabilidad Social como corriente. ha pasado por una primera etapa filosófica (década de los sesenta), seguida de una etapa en la que se especificaron las responsabilidades de las empresas y se trasladó el discurso filosófico a la gestión empresarial (década de los setenta), luego se presentó una tercera etapa en la que se integró el discurso socialmente responsable a la dirección estratégica, a través de la teoría de los *stakeholders* (década de los ochenta).

A partir de los noventa, ya no se considera a la Responsabilidad Social Empresarial, como un fenómeno aislado dentro de la empresa, sino que atraviesa transversalmente a las diferentes áreas de la organización. En 1996, Peter Drucker complementa este punto de vista afirmando que “cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es Responsabilidad Social”²¹

Es así, como habiendo pasado por estas etapas evolutivas, la RSE dio origen a múltiples corrientes y teorías que intentan explicar sus bondades y fortalezas en torno a su aplicación, entre éstas se destacan:

La Teoría de la Pirámide. Desarrollada por Carroll (1991) que plantea cuatro clases de Responsabilidad Social de las empresas, vistas como una pirámide. Las cuatro clases de responsabilidades son: económicas, legales, éticas y filantrópicas.

Responsabilidades Económicas. Constituyen la base de la pirámide y son entendidas como la producción de bienes y servicios que los consumidores necesitan y desean, como compensación por la entrega de estos bienes y servicios, la empresa debe obtener una ganancia aceptable en el proceso.

²¹ TAMAYO, Antonio. Empresa Responsablemente Ciudadana. México, Versión 2012. Disponible en: <http://atamayon.blogspot.com/2012/10/empresa-responsablemente-ciudadana.html>. (12/12/12)

Responsabilidades Legales. Tienen que ver con el cumplimiento de la ley y de las regulaciones estatales, así como con las reglas básicas según las cuales deben operar los negocios.

Responsabilidades Éticas. Se refieren a la obligación de hacer lo correcto, justo y razonable, así como a evitar o minimizar el daño a los grupos con los que se relaciona la empresa. Estas responsabilidades implican respetar aquellas actividades y prácticas que la sociedad espera, así como evitar las que sus miembros rechazan, aun cuando éstas no se encuentren prohibidas por la ley.

Responsabilidades Filantrópicas. Comprende aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. Estas acciones incluyen el involucramiento activo de las empresas en actividades o programas que promueven el bienestar social y mejoren la calidad de vida de la población. La diferencia entre las responsabilidades éticas y filantrópicas radica en que las primeras surgen porque la empresa quiere cumplir con las normas éticas de la sociedad; mientras que las segundas no son una norma esperada en un sentido ético o moral, sino que representan más bien una actividad voluntaria de parte de las empresas, aun cuando siempre existe la expectativa social de que éstas las sigan.

Finalmente, para efectos del diagnóstico del estado actual de la RSE en el Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR, tanto en su dimensión interna como externa se recurrirá a la aplicación de instrumentos gerenciales

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación propuesto combina un modelo de investigación *cuantitativo* y *cualitativo*:

Cuantitativo, en atención a que parte de examinar los datos obtenidos a partir de métodos numéricos y estadísticos como la encuesta y su posterior tabulación y análisis, permitiendo el hallazgo de tendencias proyectables y una lectura del fenómeno, a través de métodos observables, medibles y cuantificables.

En tal sentido, al abordar la definición de investigación cuantitativa propuesta por Robles (2002)²², se puede decir que el presente estudio permitirá determinar la relación directa existente entre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial asumidas por el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar de Nariño y su impacto social en términos de calidad y nivel de vida de los usuarios en su zona de influencia, para el caso en el Municipio de Pasto. De este modo la investigación generalizará los resultados procedentes de la muestra y finalizará proponiendo unas directrices estratégicas frente a la problemática.

Cualitativa, en el sentido en el que explora el tema de la RSE y sus componentes sociales, específicamente los impactos generados en términos de derechos humanos, legislación laboral, medio ambiente y anticorrupción. Además el presente estudio no se limita a la fase de desarrollo teórico, por el contrario, puede ser utilizado en el planteamiento de propuestas que contribuyan a la evolución de la comunidad estudiada y para el caso puede servir de material para la construcción de una política sólida y consecuente de RSE en el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar Nariño.

²² ROBLES, Carmen. Metodología Cuantitativa y Cualitativa. 2002, 42p. Disponible en: <http://www.slideshare.net/robles585/la-investigacin-cuantitativa>. (06/08/2012).

6.2 TIPO DE ESTUDIO.

Al igual que el tipo de investigación, el tipo de estudio combina la parte descriptiva y la parte explicativa:

Descriptiva, porque permite caracterizar la necesidad de un conjunto homogéneo de individuos, para el caso los stakeholders internos y externos (empleados y proveedores) y externos (clientes) del Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR.

Lo anterior, mediante el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en desarrollo de la aplicación de formatos de encuesta estructurada, que permitirán una lectura objetiva de la percepción de clientes internos y externos y con ello será posible una mayor aproximación hacia la determinación de las relaciones entre las prácticas de RSE y su impacto en la calidad de vida del cliente y su satisfacción frente al servicio.

Explicativa, en tanto que a través de una caracterización de la problemática formulada pretende generar unas directrices de acción e intervención que permitan el mejoramiento de los procesos organizacionales dirigidos o relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial que el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar debe asumir frente a sus grupos de interés.

6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información se recolectará por medio de fuentes primarias y secundarias:

- **Fuentes Primarias:** Están compuestas por la totalidad de colaboradores del Área de Crédito y Cartera, 13 en total y por una muestra representativa de sus usuarios, que se determinará mediante un censo que será calculado con base en un promedio efectuado sobre el número de personas que se atiende por día.
- **Fuentes Secundarias:** Para documentar teóricamente el proyecto se recopilará información de revistas especializadas, trabajos de grado, monografías, documentos científicos y en general publicaciones relacionadas con el tema de estudio.

6.4 INSTRUMENTOS

Para el caso de la recolección de la información con los colaboradores y proveedores del Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR de Nariño, se recurrirá a una adaptación efectuada por el grupo investigador de este proyecto, del modelo de encuesta denominado "Herramienta de diagnóstico de RSE"²³, de autoría de la Corporación Fenalco Solidario; lo anterior con el fin de contar con un instrumento de recolección de información validado, que provee una interesante estructura integral, para diagnosticar tanto fortalezas como debilidades internas de la empresas en el proceso de incorporación de políticas de RSE en su estructura organizacional.

Por su parte para la recolección de información con los clientes, se tomará como base para realizar un formato de encuesta, se tomarán cuatro de los diez principios del pacto global resumidos así:

I) Derechos Humanos, II) Estándares laborales, III) Medioambiente y IV) Anticorrupción; con el fin de estructurar un instrumento con preguntas cerradas, teniendo en cuenta datos suministrados por la Oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.²⁴

6.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población presente en este estudio es de dos tipos:

Colaboradores (Diagnóstico interno) y **Clientes** (diagnóstico externo). Sin embargo y pese a las profundas diferencias en cuanto a percepción que presentan las dos poblaciones seleccionadas, se hace pertinente la realización de un **Censo Poblacional**, el cual para el caso de los colaboradores se efectuará a la totalidad de los mismos (13 en total) y para el caso de los clientes resultará del promedio de clientes atendidos en la semana 1 del mes de mayo de 2013, así:

²³ CORPORACIÓN FENALCO SOLIDARIO. Herramienta de diagnóstico RSE, 2011. Disponible en: http://www.fenalcosolidario.com/?v_Pgral=1&ver=1&tipo=528µ2=fenalcos&leng=sp&n=DiagnosticaRSE. (14/12/2012)

²⁴ OFICINA DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS. Una Introducción a los vínculos entre los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las materias fundamentales de ISO 26000. Disponible en: http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC_ISO_ES.pdf. (16/12/2012)

Cuadro 1. Clientes Semana 1 de Mayo

Días de la semana	Clientes por día
Mayo 6 de 2013	22
Mayo 7 de 2014	21
Mayo 8 de 2015	21
Mayo 9 de 2016	22
Mayo 10 de 2017	21
Total clientes	107
PROMEDIO CLIENTES POR DÍA	21.4

Fuente: Crédito y Cartera Comfamiliar de Nariño

Con base en la anterior información, el censo poblacional de los clientes externos sugiere una muestra total de 21 personas.

7. PRESUPUESTO

Cuadro 2. Presupuesto

Elaboración de Instrumentos				
Parámetro	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Encuesta a Colaboradores	Impresión de encuesta	42	\$ 100.00	\$ 4,200.00
Encuesta a clientes actuales	Impresión de encuesta	374	\$ 100.00	\$ 37,400.00
Encuestadores	Aplicación de entrevista	36	\$ 5,000.00	\$ 180,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 221,600.00
Papelería y Fotocopias				
Papelería	Borradores e Impresiones de información,	500	\$ 100.00	\$ 50,000.00
Fotocopias	Copias de libros, formatos y Trabajos	200	\$ 100.00	\$ 20,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 70,000.00
Recursos tecnológicos				
Memoria USB	Almacenamiento de información (8 gb)	1	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Internet	Plan internet inalámbrico	10	\$ 35,000.00	\$ 350,000.00
Telefonía celular	Plan celular	10	\$ 100,000.00	\$ 1,000,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 1,370,000.00
Impresiones, Cd's y Anillados				
Impresión Anteproyecto (Asesor)	El proyecto hasta Aspectos Administrativos	40	\$ 100	\$ 4,000.00
Impresión Anteproyecto (Jurados)	El proyecto hasta Aspectos Administrativos	40	\$ 100	\$ 4,000.00
Medio Magnético (1 Cd - Asesor)	El proyecto hasta Aspectos Administrativos	1	\$ 1,000	\$ 1,000.00
Medio Magnético (2 Cd's - Jurados)	El proyecto hasta Aspectos Administrativos	2	\$ 1,000	\$ 2,000.00
Anillado Anteproyecto (Asesor)	Anillado	1	\$ 3,500	\$ 3,500.00
Anillado Anteproyecto (Jurados)	Anillado	2	\$ 3,500	\$ 7,000.00
Impresiones a color	Gráficos, Anexos, Fotos	30	\$ 400	\$ 12,000.00
Impresión Informe Final (Asesor)	El proyecto hasta Anexos	120	\$ 100	\$ 12,000.00
Impresión Informe Final (Jurados)	El proyecto hasta Anexos	120	\$ 100	\$ 12,000.00
Anillado Informe Final (Asesor)	Anillado 1	1	\$ 6,000	\$ 6,000.00
Anillado Informe Final (Jurados)	Anillado 2	2	\$ 6,000	\$ 12,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 75,500.00
Otros gastos del proyecto				
Transporte	Desplazamientos dentro del municipio	30	\$ 1,100	\$ 33,000.00
Alimentación	Almuerzo o cena	8	\$ 5,000	\$ 40,000.00
Normas Icontec	Aplicación de normas	1	\$ 100,000	\$ 100,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 173,000.00
COSTO TOTAL				\$ 1,910,100.00

Fuente: este estudio – Año 2013

9. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

9.1 ENCUESTA DIRIGIDA A STAKEHOLDERS EXTERNOS (ANEXO A)

○ COMPONENTES

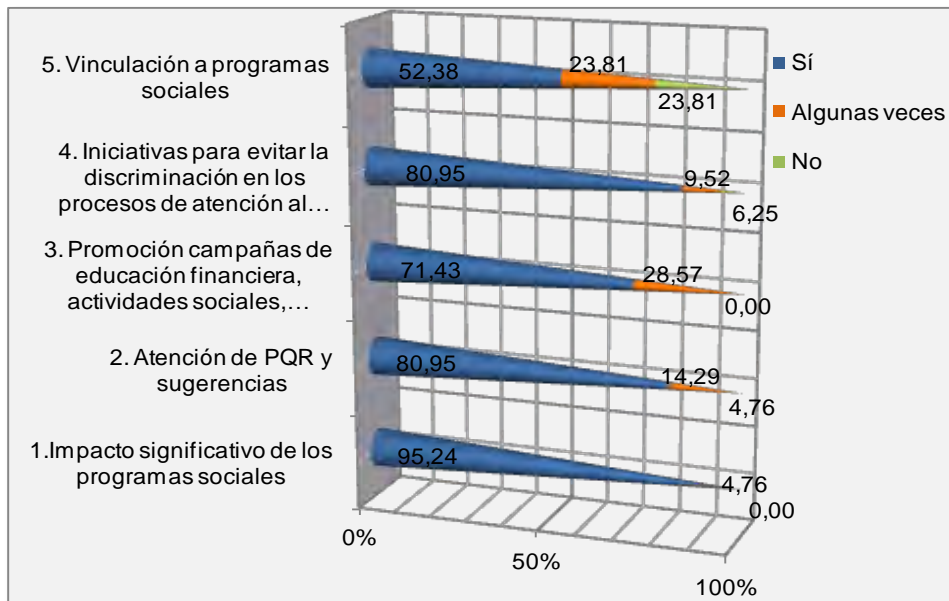
- DERECHOS HUMANOS

Tabla 1. Derechos Humanos

Parámetro	Sí	%	Algunas veces	%	No	%
1. Impacto significativo de los programas sociales	20	95,24	0	0,00	1	4,76
2. Atención de PQR y sugerencias	17	80,95	3	14,29	1	4,76
3. Promoción campañas de educación financiera, actividades sociales, deportivas y culturales	15	71,43	6	28,57	0	0,00
4. Iniciativas para evitar la discriminación en los procesos de atención al usuario	17	80,95	2	9,52	2	6,25
5. Vinculación a programas sociales	11	52,38	5	23,81	5	23,81

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 1. Derechos Humanos



Fuente: el presente estudio – Año 2013

La transversalidad del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), implica la gestión de muchos ámbitos organizacionales, pues su margen de acción circunda el Core Business de la empresa y debe tener en cuenta en atención al pacto global como mínimo cuatro componentes fundamentales: 1) Derechos Humanos, 2) Estándares o derechos laborales 3) Medio Ambiente y, 4) Anticorrupción.

Desde este enfoque debe señalarse en principio como establece el preámbulo de la Declaración Universal de Derechos Humanos, “las empresas, tienen la obligación de observar, respetar y promover los Derechos Humanos.

Las empresas, como órganos de la sociedad, tienen la obligación de cumplir la normativa internacional, aceptada en materia de Derechos Humanos y promover el respeto por estos derechos y libertades en sus respectivas esferas de influencia. Esto supone que las compañías deben hacer lo posible por promoverlos en los países donde operan e investigar cómo éstos pueden verse afectados por sus actividades en un determinado Estado, antes de empezar a operar en él y velar por que la empresa cumpla con las normativas de Naciones Unidas de incluirlos en sus códigos de conducta.

Dichos códigos deben defender los Derechos Humanos de los empleados, proteger los de los miembros de las comunidades en las que operan, e implementar procedimientos y mecanismos de control suficientes”²⁵

Teniendo en cuenta lo anterior y en virtud de los hallazgos encontrados en la encuesta dirigida a los stakeholders externos del Área de Crédito y Cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, el grueso de la muestra encuestada señala que el impacto de los programas sociales impulsados por la dependencia es significativo en un 95.24% de los casos, frente a 4.76% que opina lo contrario.

Por su parte en los procesos de front-office y en especial en aquellos que se dirigen a la atención prioritaria de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, un 80.95% representado por 17 de los 21 encuestados, afirma que el manejo administrativo en este sentido es satisfactorio en tanto que un 4.76% cree que existen cosas por mejorar y señalan como principal obstáculo el tiempo de respuesta a dichas solicitudes.

²⁵ OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. Disponible en: http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&task=view&id=77&Itemid=114. Citado (18/06/2013)

En el mismo sentido, frente al manejo de la discriminación en los procesos de atención al usuario un 80,95% considera adecuada la gestión administrativa y la importancia de la promoción de prácticas que contribuyan a la abolición de este tipo de condicionamientos por parte de la dependencia, resultando importante señalar que para un 6,25% existen falencias en este aspecto.

De otro lado, en lo referente a la promoción de campañas de educación financiera y realización de actividades sociales deportivas y culturales poco más del 25% del total de los indagados (28.57%), opina que existe deficiencias en el manejo de este tópico y que no perciben el acompañamiento dado por el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar.

Finalmente, con respecto a la vinculación a programas sociales de poblaciones diversas, vulnerables, marginales y discapacitadas, que se promueven desde el Área, las opiniones resultan ambiguas y contradicen lo manifestado inicialmente por la muestra, en el sentido del impacto significativo de los programas sociales de la dependencia.

En este orden de ideas, un 52,38% cree que las poblaciones diversas y marginales son priorizadas en atención a sus necesidades y diferencias, en tanto que un 23.81% señala que esta situación se da algunas veces o no ocurre.

Lo anterior puede interpretarse como una seria deficiencia en la planeación y planteamiento de los programas sociales del Área, los cuales por lo visto sólo se enfocan en las necesidades de los clientes, sin ninguna limitación o condición de pobreza extrema o marginalidad.

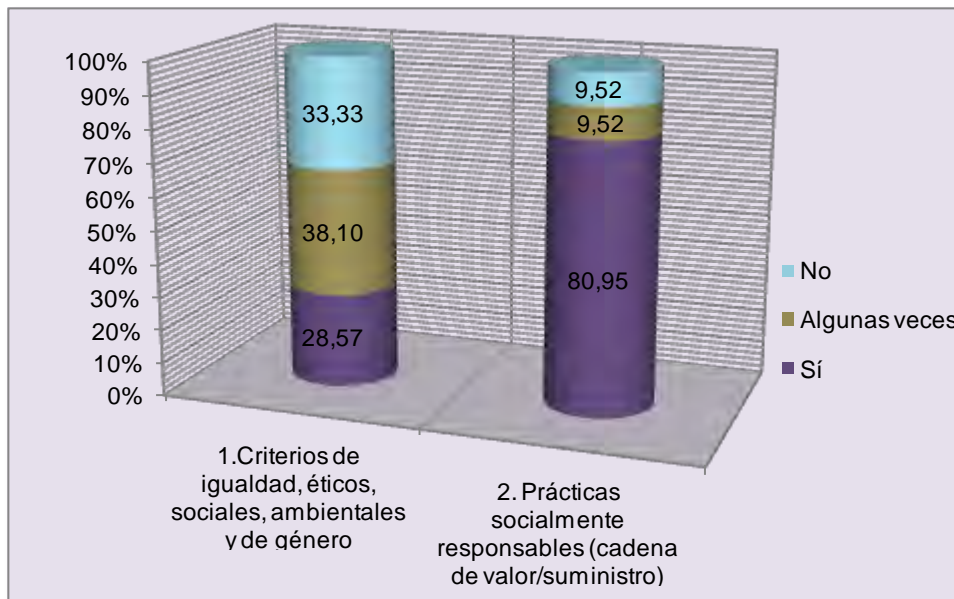
- ESTÁNDARES LABORALES

Tabla 2. Estándares laborales

Parámetro	Sí	%	Algunas veces	%	No	%
1. Criterios de igualdad, éticos, sociales, ambientales y de género	6	28,57	8	38,10	7	33,33
2. Prácticas socialmente responsables (cadena de valor/suministro)	17	80,95	2	9,52	2	9,52

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 2. Estándares laborales



Fuente: el presente estudio – Año 2013

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha emitido más de 200 convenciones en materia de condiciones laborales. “Ocho de ellas especifican los cuatro derechos fundamentales de los trabajadores: Libertad de Asociación, prohibición del trabajo forzoso, prohibición del trabajo infantil y no discriminación.

En la Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social, así como en las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, se incluyen importantes aspectos sobre políticas de empleo en

general, como la formación del personal, la gestión de quejas de empleados, y la negociación colectiva, entre otros”²⁶

Bajo estas consideraciones, debe reconocerse que la empresa, cualquiera que sea, tiene una gran Responsabilidad Social con sus trabajadores, quienes son considerados su principal grupo de interés. Pero también es obvio, que los propios trabajadores deben ser socialmente responsables con sus empresas, admitiendo que la RSE, como tanto se ha dicho en los últimos años, empieza por la Responsabilidad Social individual, sin la que nunca podrá llevarse a feliz término. En este contexto el componente estándares laborales indagó acerca de dos aspectos fundamentales, la igualdad de género y la aplicación de RSE en la cadena de suministro.

En el tema del manejo de criterios éticos, sociales, ambientales y de género las opiniones se encuentran divididas en tres fracciones. La primera, la cual representa poco más del 25% de la parte de la muestra indagada, (28.57%) cree que el Área de Crédito y Cartera tiene en cuenta unos criterios bien definidos, que garantizan la igualdad frente a una segunda fracción representan por el 33,33% que opina que dichos criterios son deficientes.

Por su parte la tercera fracción restante equivalente a la opinión mayoritaria del 38,10%, manifiesta que los criterios de igualdad en el tema ético, ambiental y de género solo son aplicables por parte de la dependencia, en algunas ocasiones.

Frente a la polarización de las opiniones de la muestra, cabe apuntar que esta situación simboliza la ausencia de una clara directriz para el manejo de este ítem, lo cual constituye una debilidad interna del Área.

De otro lado y en lo referente a las prácticas socialmente responsables en la cadena de suministro, en donde la opinión mayoritaria de la muestra (80.95%) indica que actualmente el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, promueve dichas actividades que redundan en beneficios para los proveedores, distribuidores y clientes finales de los servicios que oferta esta dependencia.

²⁶ RSE CONSULTORÍA. Disponible en: <http://www.rseconsultoria.com/index.php/noticias/documentos/182-rse-en-las-relaciones-laborales>. Citado (18/06/2013)

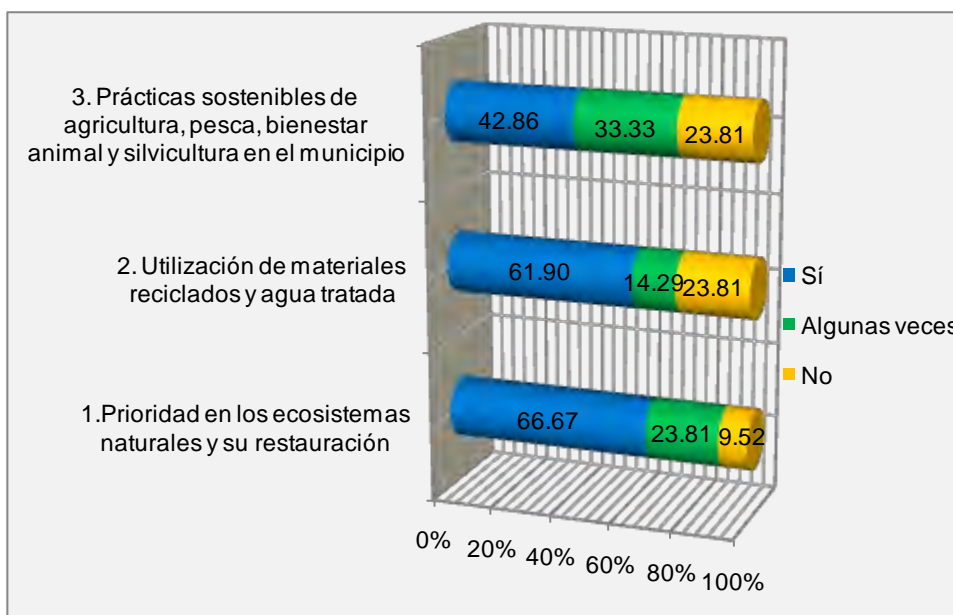
- **MEDIO AMBIENTE**

Tabla 3. Medio ambiente

Parámetro	Sí	%	Algunas veces	%	No	%
1. Prioridad en los ecosistemas naturales y su restauración	14	66.67	5	23.81	2	9.52
2. Utilización de materiales reciclados y agua tratada	13	61.90	3	14.29	5	23.81
3. Prácticas sostenibles de agricultura, pesca, bienestar animal y silvicultura en el municipio	9	42.86	7	33.33	5	23.81

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 3. Medio ambiente



Fuente: el presente estudio – Año 2013

Tomando como base la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo debe tenerse en cuenta que “los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza y por tanto los Estados tienen el derecho soberano de aprovechar sus propios recursos según sus propias políticas ambientales y de desarrollo, y la responsabilidad de velar por

que las actividades realizadas dentro de su jurisdicción o bajo su control no causen daños al medio ambiente de otros Estados o de zonas que estén fuera de los límites de la jurisdicción nacional. El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras. a fin de alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente este deberá constituir parte integrante del proceso y no podrá considerarse en forma aislada”²⁷

En este contexto, un 66,67% del total de la muestra encuestada, equivalente a las 2/3 partes de la población de estudio, considera que el Área de Crédito y Cartera otorga una prioridad importante a los ecosistemas naturales y su preservación, en contraposición por lo dicho por el 9.52% que opina lo contrario. En lo que tiene que ver con la utilización de materiales reciclados y agua tratada, un 61,90% de los encuestados cree que el manejo de la dependencia en este sentido es adecuado frente a poco menos del 25% (23.81%), los cuales señalan falencias en dicho manejo, situación que pone de manifiesto una debilidad interna del Área.

Finalmente y con relación a la implementación y desarrollo de prácticas sostenibles de agricultura, pesca, bienestar animal y silvicultura, en el municipio, el trabajo de campo del presente estudio pudo determinar que poco más de las 2/4 partes del total de la muestra señalan que es deficiente la promoción del Área en cuanto a estos, que dicho sea de paso, son de vital importancia para la preservación y cuidado del medio ambiente. Entre tanto el 42.86% restante, se siente conforme con la gestión emprendida por la dependencia en este sentido.

²⁷ OBSERVATORIO RSC. Disponible en:
http://www.observatoriorsc.org/images/documentos/rsc/contexto_historico/medioamb_declaracion_de_rio_1992.pdf. Citado (20/06/2013)

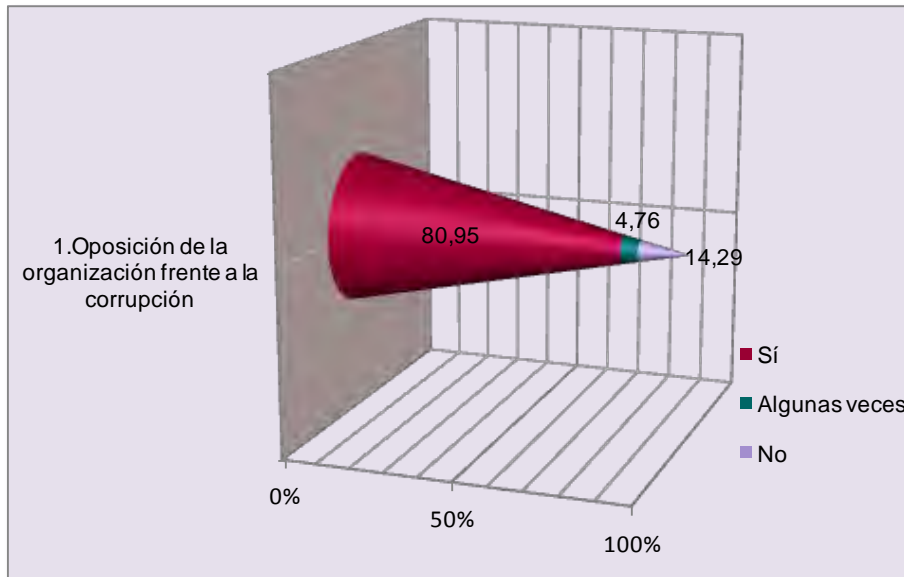
- ANTICORRUPCIÓN

Tabla 4. Anticorrupción

Parámetro	Sí	%	Algunas veces	%	No	%
1.Oposición de la organización frente a la corrupción	17	80,95	1	4,76	3	14,29

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 4. Anticorrupción



Fuente: el presente estudio – Año 2013

La corrupción es “un fenómeno ampliamente difundido en las transacciones comerciales internacionales, incluidos el comercio y la inversión, que suscita graves preocupaciones morales y políticas, socava el buen gobierno y el desarrollo económico y distorsiona las condiciones competitivas internacionales”.²⁸

Partiendo de este hecho el Consejo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), ha recogido un compendio de compromisos

²⁸ SUSTENTIA. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS MEMORIAS ANUALES DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35. Disponible en: http://www.usc.es/cpca/WebReacciona/ficheros/respuestaempresas/SGRSC/resgrsc_docu3.pdf. Citado (20/06/2013)

mínimos aceptados por las empresas a nivel internacional, con el ánimo de mitigar los efectos negativos de esta conducta.

Es así como “las empresas deberán tomar las medidas que sean necesarias, dentro del marco de sus leyes y reglamentos relativos a la contabilidad, la publicación de estados financieros y normas de auditoría, con el fin de prohibir el establecimiento de cuentas fuera de libros, la realización de transacciones extracontables o insuficientemente identificadas, el registro de gastos inexistentes, la existencia de partidas con una incorrecta identificación de su objeto, así como la utilización de documentos falsos, con el fin de corromper a agentes públicos extranjeros o de ocultar dicha corrupción”²⁹

Bajo estas importantes consideraciones, este componente indagó acerca de la opinión de los stakeholders externos frente al manejo de las políticas anticorrupción por parte del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, determinando que el 80.95% de los encuestados manifiesta su satisfacción frente a la gestión administrativa en este sentido, en tanto que un 14.29% señala un marcado inconformismo en este tema.

Con base en estos resultados es posible concluir, que en suma el tema del manejo anticorrupción al interior del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, es bastante satisfactorio y constituye una fortaleza de alto impacto en términos de la gestión administrativa de la dependencia.

Producto del análisis de los anteriores tópicos surgen las siguientes matrices:

9.2 MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO P.O.A.M.

Esta matriz permite la identificación de oportunidades y amenazas latentes en el entorno externo del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, frente a la implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, a partir del análisis de cinco (5) entornos: 1) Entorno Económico, 2) Entorno Social y Demográfico, 3) Entorno Cultural, 4) Entorno Jurídico y Gubernamental, y 5) Entorno Tecnológico:

²⁹ FONDO SOCIAL EUROPEO. Dossier informativo sobre Responsabilidad Social. Disponible en: http://www.castello.es/web20/archivos/menu0/4/adjuntos/Dossier_Informativo_RSEconlogos_2012_0828062230.pdf. Citado (20/06/2013)

Tabla 5. Matriz P.O.A.M.

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio - POAM	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ENTORNO ECONÓMICO									
(O2) - Competitividad y desarrollo económico regional	X						X		
(O3) - Alianzas estratégicas con instituciones y entidades que promuevan prácticas socialmente responsables en el sector financiero	X						X		
(O4) - Apalancamiento financiero para comunidades vulnerables, negritudes e indígenas	X						X		
(O5) - Inversión de recursos económicos para apalancar proyectos socialmente responsables	X						X		
(A3) - Ingreso de nuevos competidores al sector					X			X	
(A4) - Dificultad en el acceso al crédito para los estratos más bajos				X			X		
(A5) - Altas tasas de interés por comisión del FRG				X			X		
(A7) - Corrupción administrativa					X			X	
ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRÁFICO									
(A1) - Condiciones de orden público					X			X	
(A2) - Pobreza y marginación en el Municipio				X			X		
(A8) - Desempleo e informalidad en la región				X			X		
ENTORNO CULTURAL									
(A6) - Sobreendeudamiento de las familias y empresas				X			X		
ENTORNO JURÍDICO Y GUBERNAMENTAL									
(O1) - Políticas del gobierno nacional para incentivar la creación y formalización de las Mipymes		X							
(O7) - Beneficios fiscales y tributarios por la aplicación regular de la ley 1429 de 2010		X							
ENTORNO TECNOLÓGICO									
(O6) - Incorporación de las TIC en los procesos de B2C	X								

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Oportunidades de Impacto alto

(O2) - Competitividad y desarrollo económico regional.

(O3) - Alianzas estratégicas con instituciones y entidades que promuevan prácticas socialmente responsables en el sector financiero.

(O4) - Apalancamiento financiero para comunidades vulnerables, negritudes e indígenas.

(O5) - Inversión de recursos económicos para apalancar proyectos socialmente responsables.

(O6) - Incorporación de las TIC en los procesos de B2C.

Oportunidades de Impacto Medio o Bajo

(O1) - Políticas del Gobierno Nacional para incentivar la creación y formalización de las mipymes.

(O7) - Beneficios fiscales y tributarios por la aplicación regular de la Ley 1429 de 2010.

Amenazas de Impacto alto

(A2) - Pobreza y marginación en el municipio.

(A4) - Dificultad en el acceso al crédito para los estratos más bajos.

(A5) - Altas tasas de interés por comisión del FRG.

(A7) - Corrupción administrativa.

Amenazas de Impacto Medio o Bajo

(A1) - Condiciones de orden público.

(A3) - Ingreso de nuevos competidores al sector.

(A6) - Sobreendeudamiento de las familias y empresas-

9.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO M.E.F.E.

La matriz MEFE se encarga de ponderar y clasificar las oportunidades y amenazas de impacto alto, medio y bajo, resultantes de la Matriz P.O.A.M., para evaluar el grado de competitividad de los programas de Responsabilidad Social Empresarial, dispuestos por el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar de Nariño.

Las escalas de clasificación de que dispone son:

- Amenaza mayor (calificación = 1)
- Amenaza menor (calificación = 2)
- Oportunidad menor (calificación =3)
- Oportunidad mayor (calificación = 4)

En la aplicación de la matriz M.E.F.E., el resultado ponderado más alto es de 4.0 y el más bajo es 1.0; por tanto el resultado promedio es 2,5. Un resultado 4.0 indica que las estrategias compiten en un ramo atractivo y que disponen de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado de 1.0 muestra que afrontan grandes amenazas externas, así las cosas se tiene que:

Tabla 6. Matriz MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES	(O1) - Políticas del gobierno nacional para incentivar la creación y formalización de las Mipymes	0,06	3	0,18
	(O2) - Competitividad y desarrollo económico regional	0,06	4	0,24
	(O3) - Alianzas estratégicas con instituciones y entidades que promuevan prácticas socialmente responsables en el sector financiero	0,07	4	0,28
	(O4) - Apalancamiento financiero para comunidades vulnerables, negritudes e indígenas	0,1	4	0,4
	(O5) - Inversión de recursos económicos para apalancar proyectos socialmente responsables	0,1	4	0,4
	(O6) - Incorporación de las TIC en los procesos de B2C	0,07	4	0,28
	(O7) - Beneficios fiscales y tributarios por la aplicación regular de la ley 1429 de 2010	0,1	3	0,3
AMENAZAS	(A1) - Condiciones de orden público	0,06	2	0,12
	(A2) - Pobreza y marginación en el Municipio	0,1	1	0,1
	(A3) - Ingreso de nuevos competidores al sector	0,06	2	0,12
	(A4) - Dificultad en el acceso al crédito para los estratos más bajos	0,06	1	0,06
	(A5) - Altas tasas de interés por comisión del FRG	0,06	1	0,06
	(A6) - Sobreendeudamiento de las familias y empresas	0,06	2	0,12
	(A7) - Corrupción administrativa	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,7	

Fuente: el presente estudio – Año 2013

El resultado total ponderado de la matriz M.E.F.E. del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar de Nariño, es de 2,7 por encima de la media de ponderación, situación que indica que la posición estratégica externa de la dependencia en relación con la implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial es fuerte, por cuanto existen más oportunidades que amenazas en el medio.

Visto de este modo, las oportunidades de mayor impacto que deben tenerse en cuenta en la formulación de estrategias tendientes al fortalecimiento de la RSE, del Área, son el apalancamiento financiero para comunidades vulnerables, negritudes e indígenas; la inversión de recursos económicos para apalancar proyectos socialmente responsables; y la incorporación de las TIC en los procesos de B2C.

Como puede observarse, el componente social y el uso ampliado de las TIC en la gestión del cliente, son parte preponderante en el propósito de potenciar la fortaleza externa que brinda el entorno, con respecto a la implementación de los programas de RSE, que para el caso del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, complementan su objetivo misional e institucional.

Respecto a las amenazas del entorno, cabe anotar que se encuentran muy ligadas a la situación de coyuntura política y económica del departamento y por tanto no impactan seriamente el entorno inmediato del Core Business del Área. Sin embargo, se hace preciso diseñar apuestas estratégicas que contrarresten sus efectos, con el fin de prepararse para que en el futuro, las acciones negativas que generen puedan mitigarse de la mejor manera posible.

9.4 ENCUESTA DIRIGIDA A STAKEHOLDERS INTERNOS (ANEXO B)

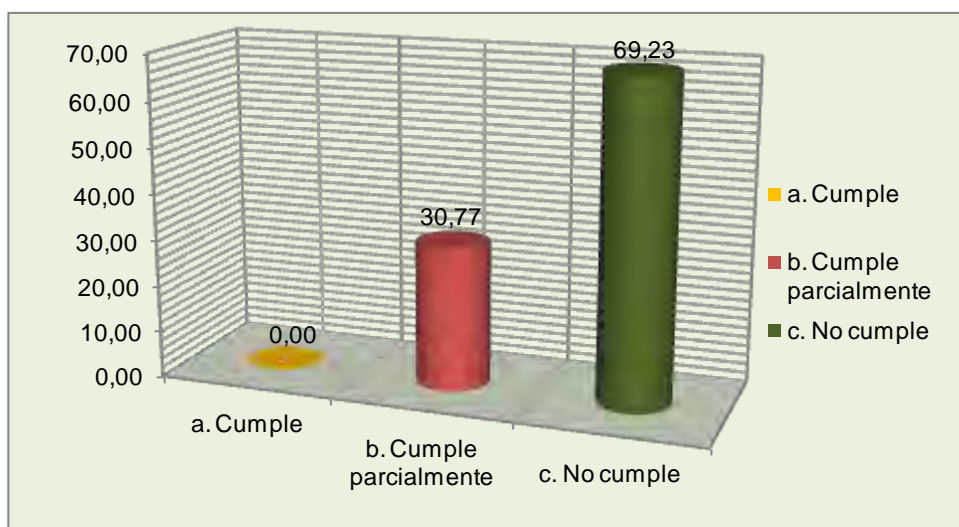
- ¿El Área cuenta con mecanismos para atender peticiones, quejas y reclamos de sus usuarios?

Tabla 7. Atención a PQR

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Cumple	0	0,00
b. Cumple parcialmente	4	30,77
c. No cumple	9	69,23
TOTAL	13	100,00

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 5. Atención a PQR's



Fuente: el presente estudio – Año 2013

Contrario a lo manifestado por los stakeholders externos, los cuales califican positivamente la gestión en la atención a las PQR's por parte del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, un porcentaje equivalente al 69.23% del total de los colaboradores de esta dependencia, afirman que no se cumple adecuadamente con dichos requerimientos, en tanto que no se maneja un buzón de sugerencias ni tampoco se tiene establecido un formato de PQR's. Por su parte un 30,77% cree que la gestión de este tópico se cumple parcialmente, dado que se da respuesta en los términos consagrados por la ley, a los derechos de petición que los clientes adjuntan mensualmente.

Con base en estos resultados es posible afirmar que para el cliente del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, la atención a PQR's no es un indicador de eficiencia en términos de prestación del servicio, mientras que para los colaboradores del Área, este tópico constituye un indicador de calidad muy significativo.

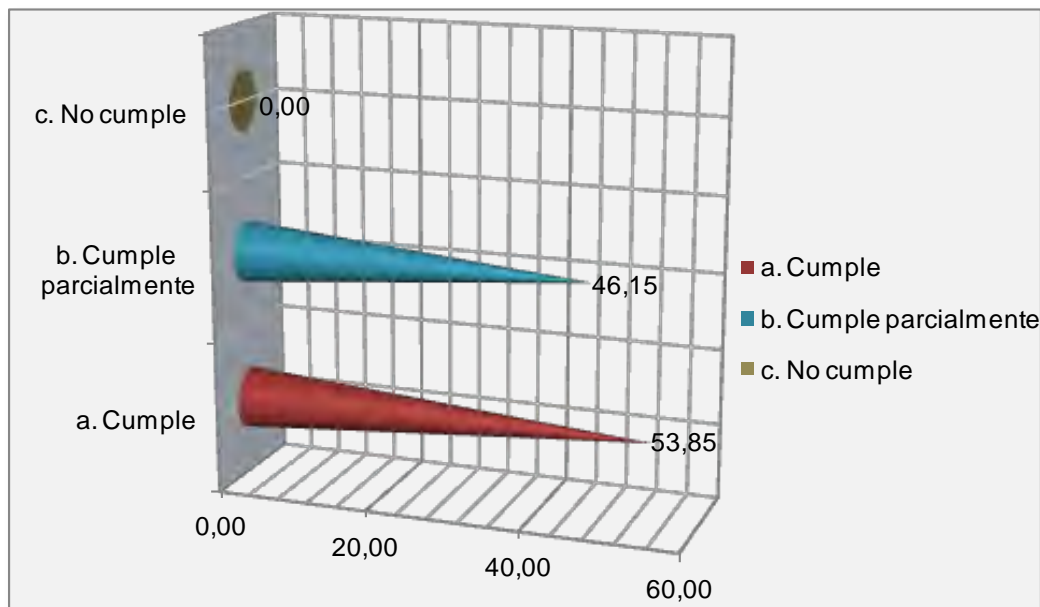
- ¿El Área desarrolla mecanismos para fortalecer la comunicación con sus usuarios?

Tabla 8. Comunicación

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Cumple	7	53,85
b. Cumple parcialmente	6	46,15
c. No cumple	0	0,00
TOTAL	13	100,00

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 6. Comunicación



Fuente: el presente estudio – Año 2013

Respecto al manejo del flujo de información entre cliente-empresa, dado por el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, un 53.85% de los colaboradores opina que se cumple adecuada y eficientemente con este tipo de comunicación y además señala que la misma es una comunicación fluida, realimentada y en doble vía. Por su parte el 46.15% restante cree que el cumplimiento en este tema es parcial aduciendo la identificación de tiempos muertos en algunos procesos de comunicación organizacional de la dependencia.

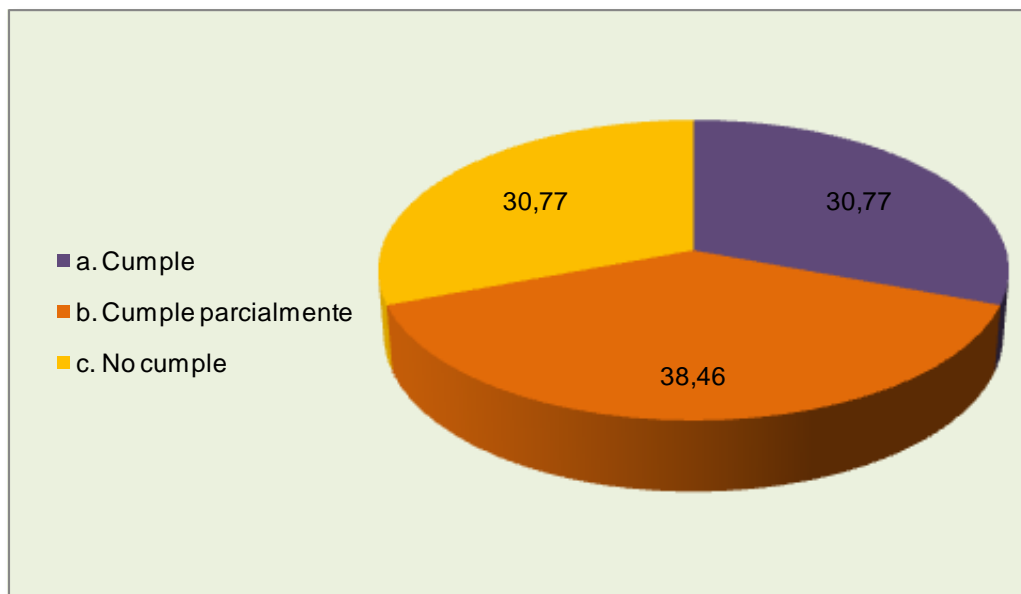
- ¿El Área conoce lo establecido por el Ministerio de la Protección Social, el Estatuto del Consumidor y normas afines, en lo referente a la atención al usuario?

Tabla 9. Atención al usuario

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Cumple	4	30,77
b. Cumple parcialmente	5	38,46
c. No cumple	4	30,77
TOTAL	13	100,00

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 7. Atención al usuario



Fuente: el presente estudio – Año 2013

Frente al conocimiento de la normatividad en materia de atención al cliente, los colaboradores del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, polarizan sus opiniones al respecto. Así las cosas pudo encontrarse que una porción mayoritaria de la muestra, se inclina por sostener que existe un desconocimiento generalizado en el manejo del Estatuto del Consumidor y las normas afines (38.46%), en contraposición con lo dicho por al menos un 30.77%, que señala que la apropiación de la ley en este sentido es adecuada. El 30.77% restante cree que el cumplimiento a las citadas normas y estatutos se da de forma parcial. Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se evidencia una falta de apropiación por parte del Área en cuanto al manejo integral de los estatutos y normatividad afines a los procesos de atención al usuario.

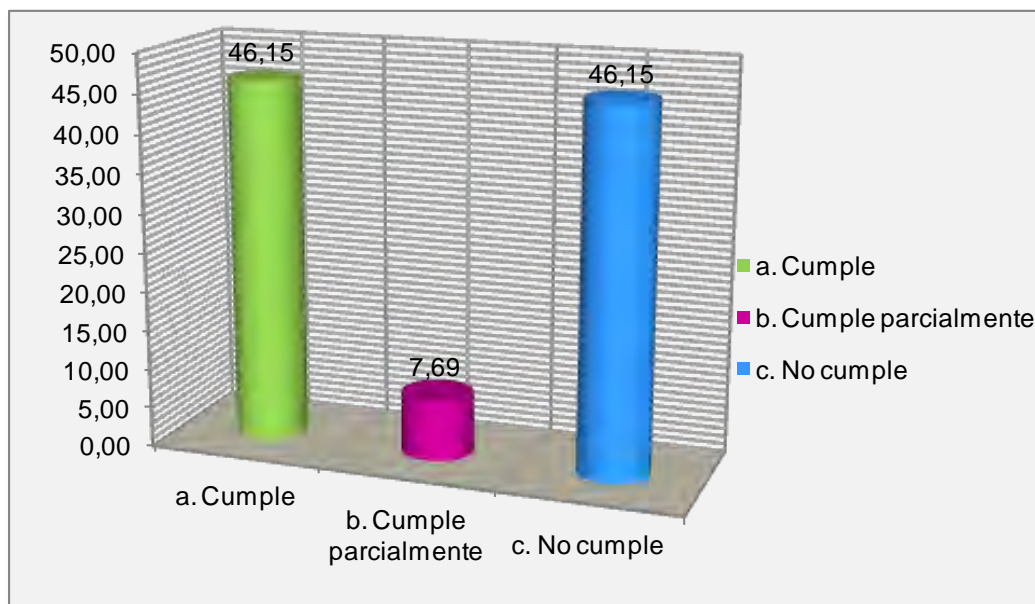
- ¿El Área promueve en sus usuarios prácticas de Responsabilidad Social?

Tabla 10. Prácticas de Responsabilidad Social – usuarios

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Cumple	6	46,15
b. Cumple parcialmente	1	7,69
c. No cumple	6	46,15
TOTAL	13	100,00

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 8 . RSE – usuarios



Fuente: el presente estudio – Año 2013

En referencia a la promoción de prácticas socialmente responsables emergidas desde el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar hacia sus usuarios, las opiniones se encuentran divididas entre un 46.15% de los colaboradores, que opinan que se cumple efectivamente con este aspecto, e igual porcentaje (46.15%) que manifiesta carencias en este sentido. Con base en estos resultados se concluye que la política o directriz de Responsabilidad Social Empresarial, marcada por la alta dirección del Área, es ambigua y tiene vacios en cuanto al compromiso otorgado frente a sus stakeholders externos, lo cual genera confusión entre sus colaboradores y desconocimiento de sus beneficios por parte de sus clientes.

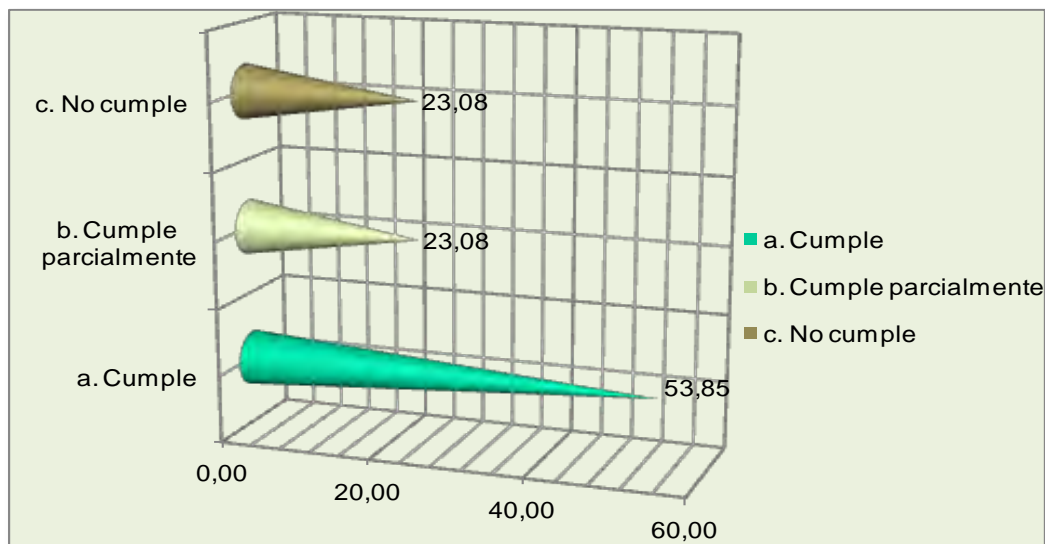
- ¿El Área promueve en sus colaboradores prácticas de Responsabilidad Social?

Tabla 11. Prácticas de Responsabilidad Social – colaboradores

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Cumple	7	53,85
b. Cumple parcialmente	3	23,08
c. No cumple	3	23,08
TOTAL	13	100,00

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 9. RSE - Colaboradores



Fuente: el presente estudio – Año 2013

Con respecto a la promoción de prácticas socialmente responsables en colaboradores, un 53.85% que representa más del 25% del total de la muestra indagada, afirma que el Área cumple efectivamente con dicho requerimiento, en tanto que el 46.15% restante divide sus opiniones entre quienes creen que el cumplimiento es parcial (23.08%) y quienes opinan que no hay cumplimiento con este ítem (23.85%).

En atención a estas opiniones, se concluye que es limitada la participación y compromiso de los colaboradores del Área de Crédito y Cartera, en torno a la ejecución de prácticas sociales, que contribuyan con la generación de un mayor valor en el servicio para el cliente final.

- ¿En su publicidad tiene en cuenta el respeto por los diferentes públicos?

Tabla 12. Publicidad para diferentes públicos

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Cumple	7	53,85
b. Cumple parcialmente	2	15,38
c. No cumple	4	30,77
TOTAL	13	100,00

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 10. Publicidad para diferentes públicos



Fuente: el presente estudio – Año 2013

Para el 53.85% del 100% de la muestra, la publicidad con la cual se oferta los productos crediticios del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, es acertada y tiene en cuenta los diferentes públicos. Pese a esto, el 46.15% restante cree que el cumplimiento o la asertividad de dicha publicidad es deficiente (30.77%) o parcializado (15.38%), situación que indica una grave debilidad interna, por cuanto el target potencial de la dependencia se encuentra micro segmentado y no se muestra abierto hacia la consecución de un market share más amplio. Sumado a esto, la actual publicidad del Área puede limitar el mercado objetivo, por cuanto el cliente puede experimentar una percepción negativa en cuanto a su concepción gráfica.

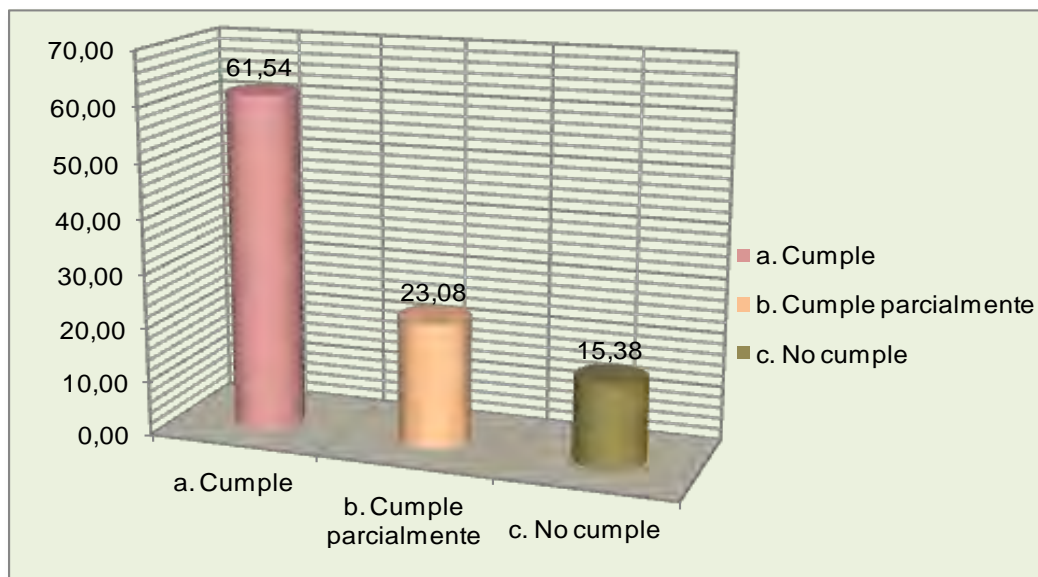
- ¿Las instalaciones físicas del Área tienen en cuenta las necesidades de la población discapacitada?

Tabla 13. Infraestructura adecuada (población discapacitada)

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Cumple	8	61,54
b. Cumple parcialmente	3	23,08
c. No cumple	2	15,38
TOTAL	13	100,00

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 11. Infraestructura adecuada (población discapacitada)



Fuente: el presente estudio – Año 2013

En relación con la infraestructura física del Área y la atención de las necesidades de la población en situación de discapacidad, un importante porcentaje de la muestra seleccionada en este estudio (61.54%), cree que se cumple efectivamente con este requerimiento, aduciendo a que actualmente el sitio de trabajo cuenta con un ascensor para personas en sillas de ruedas. Pese a esto un 23,48% manifiesta que el cumplimiento es parcial y el 15.38% no evidencia cumplimiento en este tema, razón por la cual es importante tener en cuenta las necesidades de los públicos objetivos, puesto que en la satisfacción de las mismas, se focaliza el cumplimiento de los objetivos del área.

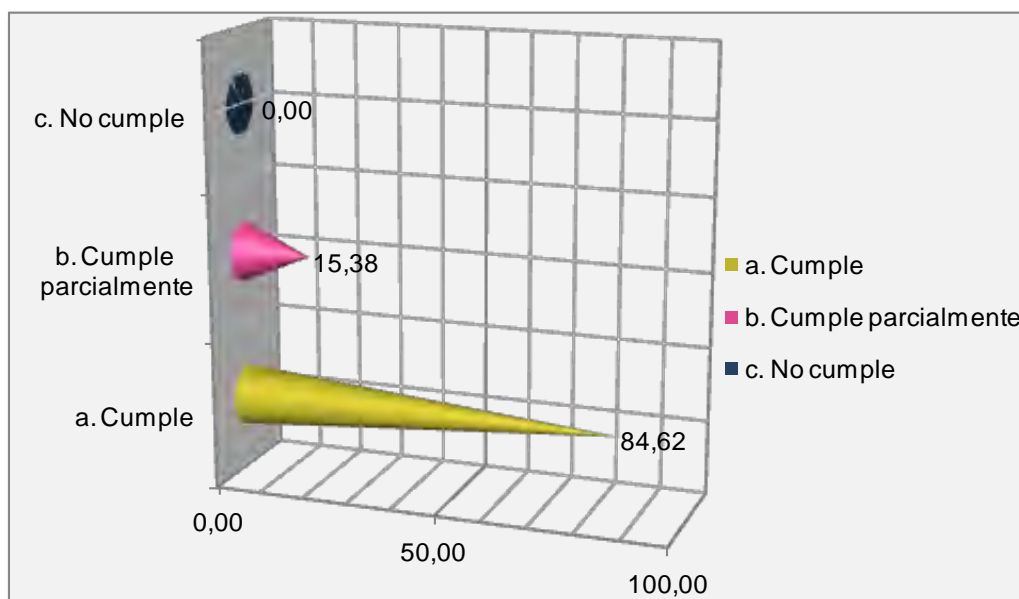
- ¿Se promocionan prácticas de prestación de servicios basadas en criterios éticos?

Tabla 14. Prestación de servicios bajo criterios éticos

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Cumple	11	84,62
b. Cumple parcialmente	2	15,38
c. No cumple	0	0,00
TOTAL	13	100,00

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 12. Prestación de servicios bajo criterios éticos



Fuente: el presente estudio – Año 2013

Para un 84,62% del 100% de los encuestados, los procesos de front-office y en específico los relacionados con la prestación de servicios, éstos se efectúan con un profundo apego a criterios éticos, que propenden en todo momento al establecimiento de relaciones comerciales, en términos del gana-gana. En el mismo sentido, un 15.38% de la muestra considera que el cumplimiento de este tópicos es parcial.

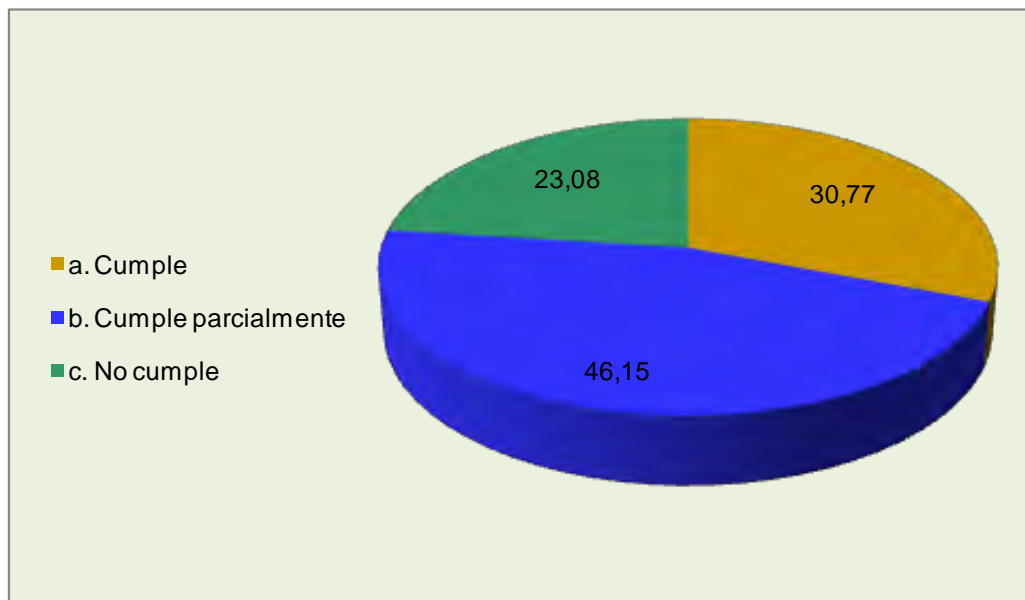
- ¿El Área define mecanismos para mejorar el servicio post-colocación del crédito?

Tabla 15. Servicio post - colocación de crédito

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Cumple	4	30,77
b. Cumple parcialmente	6	46,15
c. No cumple	3	23,08
TOTAL	13	100,00

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 13. Servicio post – colocación de crédito



Fuente: el presente estudio – Año 2013

En el tema del manejo administrativo que se le da al servicio post-venta del Área, un 46,15% del total de la muestra, representado en 6 de los 13 encuestados, señala que el cumplimiento del servicio post-colocación es parcial, seguido de un 30,77%, quienes afirman que dicho cumplimiento es satisfactorio. Por su parte el 23,08% restante cree que no se cumple efectivamente con esta tarea. En atención a estos resultados, se debe señalar que el servicio post-venta constituye uno de los principales decisores en el índice de satisfacción del cliente y por tanto se debe prestar mayor atención al cumplimiento específico del mismo, por lo cual actualmente puede verse como una debilidad de alto impacto para el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar.

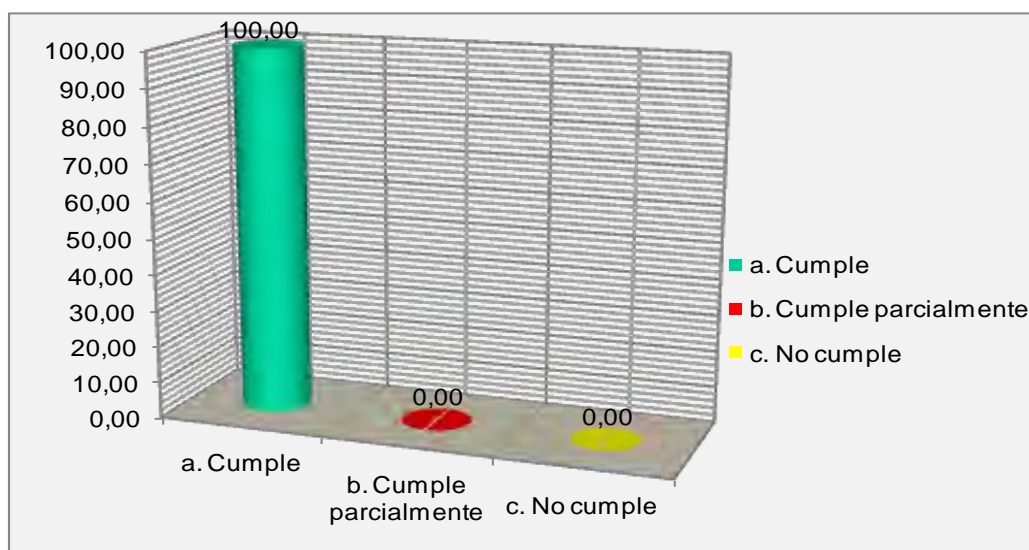
- ¿El Área respeta la privacidad de los clientes y evita la fuga de datos personales?

Tabla 16. Manejo de la información personal

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Cumple	13	100,00
b. Cumple parcialmente	0	0,00
c. No cumple	0	0,00
TOTAL	13	100,00

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 14. Manejo de la información personal



Fuente: el presente estudio – Año 2013

Para el 100% de la muestra indagada, correspondiente a 13 colaboradores que forman parte del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, los sistemas de información presentes en la dependencia privilegian la custodia de los datos personales de los clientes y evitan la fuga de información, situación que evidencia a todas luces una fortaleza mayor de impacto alto, si se tiene en cuenta que la información personal y en especial la información de índole financiera constituye un activo intangible para muchas personas y empresas, puesto que es la base para el posicionar con éxito el good will.

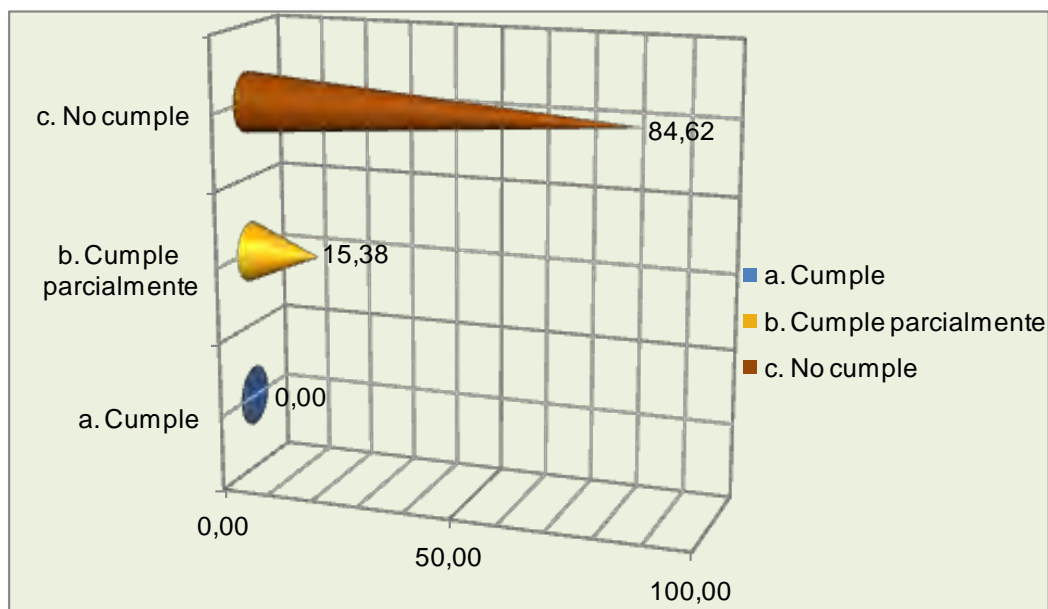
- ¿El Área realiza investigaciones sobre la calidad y el impacto del servicio que presta para la comunidad?

Tabla 17. Calidad e impacto del servicio prestado

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Cumple	0	0,00
b. Cumple parcialmente	2	15,38
c. No cumple	11	84,62
TOTAL	13	100,00

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 15. Calidad e impacto del servicio prestado



Fuente: el presente estudio – Año 2013

La tendencia general de la muestra, en relación con la realización de estudios de calidad e impacto de los servicios que presta el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, de cara a sus clientes, muestra que del 100% de la población de estudio poco más de las $\frac{3}{4}$ partes, representadas en un 84.62%, opinan que dicha labor es deficiente y que no se cumple con estas investigaciones, seguido de un 15.38% el cual valora el cumplimiento en este sentido como parcializado. Resulta importante señalar que ningún colaborador manifestó que existiera un cumplimiento efectivo en este aspecto. Frente a estos resultados, la conclusión general apunta a señalar que la alta dirección del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, no ha priorizado de manera efectiva la medición de la percepción e impacto de su accionar en sus grupos de interés, constituyendo una grave debilidad en el manejo B2C de la dependencia.

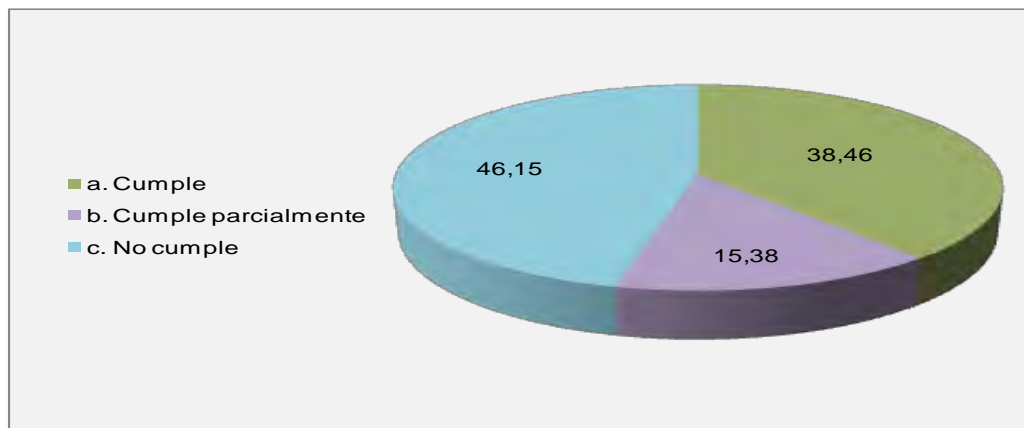
- ¿Se han implementado prácticas de planificación, diseño y operación para minimizar los posibles impactos ambientales derivados de las operaciones del Área?

Tabla 18. Mitigación de daños ambientales

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje Representativo
a. Cumple	5	38,46
b. Cumple parcialmente	2	15,38
c. No cumple	6	46,15
TOTAL	13	100,00

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Gráfica 16. Mitigación de daños ambientales



Fuente: el presente estudio – Año 2013

Según la opinión de un amplio sector de la muestra indagada, constituido por el 46,15% de los colaboradores, actualmente el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, no efectúa adecuadamente procesos de planificación, diseño y operación, para minimizar los posibles impactos ambientales derivados de las operaciones del Área, situación que se explica en parte por la actividad específica que ejerce en el mercado, la cual a simple vista no representa un compromiso mayor con el deterioro del medio ambiente y sus sustentabilidad. Frente a esta percepción un 38.46% de los stakeholders internos, cree que la gestión administrativa en este componente es acertada, seguido de un 15.38% que considera que dicha gestión tiene un cumplimiento parcial. Con base en estos resultados, se debe anotar que existe la necesidad de priorizar e incluir dentro de los procesos estratégicos de planificación del Área, el tema de las acciones de mitigación frente a los posibles impactos ambientales, que la dependencia pudiere generar a futuro.

En razón a lo anterior surgen las siguientes matrices:

9.5 MATRIZ PERFIL DE CATEGORIZACIÓN INTERNA M.P.C.I.

Se encarga de listar y calificar las variables del entorno interno para identificar las fortalezas y debilidades con mayor impacto para las empresas, en cuanto al manejo de programas de Responsabilidad Social Empresarial Ambiental, así:

Tabla 19. Matriz PCI

Matriz de categorización interna - PCI	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD DIRECTIVA									
(F1) - Posicionamiento institucional	X						X		
(F3) - Clara oposición frente a la corrupción administrativa	X						X		
(D6) - Falta apropiación idónea de la normatividad y estatutos del consumidor en lo referente a la atención al usuario				X			X		
(D12) - No se han implementado prácticas de planificación, diseño y operación para minimizar los impactos ambientales derivados de las operaciones del Área					X			X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
(F4) - Idoneidad y capacidad del talento humano		X						X	
(F5) - Impacto significativo de los programas sociales promovidos por el área		X						X	
(F6) - Los procesos de comunicación entre cliente y empresa son transversales y fluidos	X						X		
(F7) - Se promueven campañas para evitar la discriminación en los procesos de atención al usuario	X						X		
(F8) - Existe una comunicación fluida, realimentada y en doble vía ente el cliente y el área de crédito y cartera de Comfamiliar	X						X		
(F11) - Se promocionan prácticas de prestación de servicios basadas en criterios éticos	X						X		
(D2) - Escaso nivel de vinculación a programas sociales del área de poblaciones diversas, vulnerables, marginales y discapacitadas				X			X		
(D4) - El área no promociona prácticas sostenibles de agricultura, pesca, bienestar animal y silvicultura en el municipio					X			X	
(D5) - Escasa preocupación de la alta dirección por el tema de la igualdad social, en especial de la igualdad de género				X			X		
(D8) - Limitada participación y compromiso de los colaboradores del área de crédito y cartera en torno a la ejecución de prácticas sociales					X			X	
(D11) - No se efectúan estudios relacionados sobre la calidad y el impacto del servicio que presta el área a la comunidad				X			X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
(D1) - Deficiencia en el manejo de la promoción de campañas de educación financiera, actividades sociales, deportivas y culturales				X			X		
CAPACIDAD TÉCNICA									
(F2) - Atención oportuna y diligente de PQR's	X						X		
(F9) - Las instalaciones físicas del área tienen en cuenta las necesidades de la población discapacitada		X						X	
(F10) - Los sistemas de información del área son confiables y brindan seguridad y respaldo frente a la custodia de la información personal.	X						X		
(D3) - Existen deficiencias en la utilización de materiales reciclados y agua tratada al interior del área								X	
(D7) - Deficiente promoción de prácticas socialmente responsables por parte del área frente a sus stakeholders externos.								X	
(D9) - Existen deficiencias en cuanto a la generación de una publicidad que sea respetuosa por los diferentes públicos							X		
(D10) - Deficiencias en el manejo post-colocación del crédito							X		

Fuente: el presente estudio – Año 2013

Fortalezas de Impacto Alto

(F1) - Posicionamiento institucional.

(F2) - Atención oportuna y diligente de PQR's.

(F3) - Clara oposición frente a la corrupción administrativa.

(F6) - Los procesos de comunicación entre cliente y empresa son transversales y fluidos.

(F7) - Se promueven campañas para evitar la discriminación en los procesos de atención al usuario.

(F8) - Existe una comunicación fluida, realimentada y en doble vía ente el cliente y el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar.

(F10) - Los sistemas de información del Área son confiables y brindan seguridad y respaldo frente a la custodia de la información personal.

(F11) - Se promocionan prácticas de prestación de servicios, basadas en criterios éticos.

Fortalezas de Impacto Medio o Bajo

(F4) - Idoneidad y capacidad del talento humano.

(F5) - Impacto significativo de los programas sociales promovidos por el Área.

(F9) - Las instalaciones físicas del Área tienen en cuenta las necesidades de la población discapacitada.

Debilidades de Impacto Alto

(D1) - Deficiencia en el manejo de la promoción de campañas de educación financiera, actividades sociales, deportivas y culturales.

(D2) - Escaso nivel de vinculación a programas sociales del Área de poblaciones diversas, vulnerables, marginales y discapacitadas.

(D5) - Escasa preocupación de la alta dirección por el tema de la igualdad social, en especial de la igualdad de género.

(D6) - Falta apropiación idónea de la normatividad y estatutos del consumidor, en lo referente a la atención al usuario.

(D9) - Existen deficiencias en cuanto a la generación de una publicidad que sea respetuosa por los diferentes públicos.

(D10) - Deficiencias en el manejo post-colocación del crédito.

(D11) - No se efectúan estudios relacionados sobre la calidad y el impacto del servicio que presta el área a la comunidad.

(D12) - No se han implementado prácticas de planificación, diseño y operación para minimizar los impactos ambientales derivados de las operaciones del Área.

Debilidades de Impacto Medio o Bajo

(D3) - Existen deficiencias en la utilización de materiales reciclados y agua tratada al interior del Área.

(D4) - El Área no promociona prácticas sostenibles de agricultura, pesca, bienestar animal y silvicultura en el municipio.

(D7) - Deficiente promoción de prácticas socialmente responsables por parte del Área frente a sus stakeholders externos.

(D8) - Limitada participación y compromiso de los colaboradores del Área de Crédito y Cartera, en torno a la ejecución de prácticas sociales.

9.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO M.E.F.I.

La matriz de evaluación del factor interno M.E.F.I., permite conocer si una organización (en este caso el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar), presenta fortaleza o debilidad en su parte interna, frente al manejo administrativo de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial, para lo cual se establecen los siguientes rangos:

- Debilidad mayor (calificación = 1)
- Debilidad menor (calificación = 2)
- Fuerza menor (calificación =3)
- Fuerza mayor (calificación = 4)

En tal sentido, los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las entidades que son débiles, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte:

Tabla 20. Matriz MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVE		Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS	(F1) - Posicionamiento institucional	0,03	4	0,12
	(F2) - Atención oportuna y diligente de PQR's	0,03	4	0,12
	(F3) - Clara oposición frente a la corrupción administrativa	0,05	4	0,2
	(F4) - Idoneidad y capacidad del talento humano	0,04	3	0,12
	(F5) - Impacto significativo de los programas sociales promovidos por el área	0,03	3	0,09
	(F6) - Los procesos de comunicación entre cliente y empresa son transversales y fluidos	0,04	4	0,16
	(F7) - Se promueven campañas para evitar la discriminación en los procesos de atención al usuario	0,03	4	0,12
	(F8) - Existe una comunicación fluida, realimentada y en doble vía ente el cliente y el área de crédito y cartera de Comfamiliar	0,04	4	0,16
	(F9) - Las instalaciones físicas del área tienen en cuenta las necesidades de la población discapacitada	0,04	3	0,12
	(F10) - Los sistemas de información del área son confiables y brindan seguridad y respaldo frente a la custodia de la información personal.	0,05	4	0,2
	(F11) - Se promocionan prácticas de prestación de servicios basadas en criterios éticos	0,03	4	0,12
DEBILIDADES	(D1) - Deficiencia en el manejo de la promoción de campañas de educación financiera, actividades sociales, deportivas y culturales	0,04	1	0,04
	(D2) - Escaso nivel de vinculación a programas sociales del área de poblaciones diversas, vulnerables, marginales y discapacitadas	0,04	1	0,04
	(D3) - Existen deficiencias en la utilización de materiales reciclados y agua tratada al interior del área	0,04	2	0,08
	(D4) - El área no promociona prácticas sostenibles de agricultura, pesca, bienestar animal y silvicultura en el municipio	0,07	2	0,14
	(D5) - Escasa preocupación de la alta dirección por el tema de la igualdad social, en especial de la igualdad de género	0,07	1	0,07
	(D6) - Falta apropiación idónea de la normatividad y estatutos del consumidor en lo referente a la atención al usuario	0,04	1	0,04
	(D7) - Deficiente promoción de prácticas socialmente responsables por parte del área frente a sus stakeholders externos.	0,03	2	0,06
	(D8) - Limitada participación y compromiso de los colaboradores del área de crédito y cartera en torno a la ejecución de prácticas sociales	0,03	2	0,06
	(D9) - Existen deficiencias en cuanto a la generación de una publicidad que sea respetuosa por los diferentes públicos	0,07	1	0,07
	(D10) - Deficiencias en el manejo post-colocación del crédito	0,04	1	0,04
	(D11) - No se efectúan estudios relacionados sobre la calidad y el impacto del servicio que presta el área a la comunidad	0,05	1	0,05
	(D12) - No se han implementado prácticas de planificación, diseño y operación para minimizar los impactos ambientales derivados de las operaciones del Área	0,07	1	0,07
TOTAL	1		2,29	

Fuente: el presente estudio – Año 2013

El resultado total ponderado de la matriz M.E.F.I. del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar de Nariño, es de 2,29, ubicándose por debajo de la media de ponderación, lo cual indica que la posición estratégica interna de la dependencia es débil, por cuanto las debilidades mayores tienen un peso relativo superior al de las fortalezas mayores.

Este resultado es procedente, si se tiene en cuenta que existen marcadas y preocupantes debilidades mayores, como por ejemplo la deficiencia en el manejo de la promoción de campañas de educación financiera, actividades sociales, deportivas y culturales, el escaso nivel de vinculación a programas sociales del área de poblaciones diversas, vulnerables, marginales y discapacitadas, la falta apropiación idónea de la normatividad y Estatutos del Consumidor, en lo referente a la atención al usuario, las deficiencias en el manejo post-colocación del crédito y la ausencia de estudios relacionados con la calidad y el impacto del servicio que presta el Área a la comunidad, todas ellas relacionadas con el proceso de front-office, que para el caso del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, deja de lado la importancia de la implementación de programas de administración con el cliente (CRM).

En contraste, resulta importante resaltar que se deben mitigar las debilidades mayores, partiendo del aprovechamiento de importantes fortalezas, como por ejemplo, el alto posicionamiento institucional de Comfamiliar, la clara oposición frente a la corrupción administrativa de la entidad y la confiabilidad de los sistemas de información frente a la custodia de la información personal de sus clientes.

A manera de conclusión, es importante mencionar que de no atender con celeridad los problemas, más que todo de orden interno que actualmente afronta el Área, con respecto a sus directrices de RSE, es muy posible que en corto plazo, pueda evidenciarse una disminución paulatina en la colocación de sus líneas de crédito, así como también, la migración de sus clientes actuales y potenciales a entidades bancarias que ofertan un portafolio similar o sustituto. Lo anterior en atención a la marcada competencia de este sector y a la naciente preocupación de las entidades financieras por la incorporación de prácticas socialmente responsables que generen valor para sus clientes.

Teniendo en cuenta las anteriores debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en el contexto interno y externo del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar de Nariño S.A, se plantea el análisis DOFA, así:

Tabla 21. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	(F1) - Posicionamiento institucional	(D1) - Deficiencia en el manejo de la promoción de campañas de educación financiera, actividades sociales, deportivas y culturales
	(F2) - Atención oportuna y diligente de PQR's	(D2) - Escaso nivel de vinculación a programas sociales del área de poblaciones diversas, vulnerables, marginales y discapacitadas
	(F3) - Clara oposición frente a la corrupción administrativa	(D3) - Existen deficiencias en la utilización de materiales reciclados y agua tratada al interior del área
	(F4) - Idoneidad y capacidad del talento humano	(D4) - El área no promociona prácticas sostenibles de agricultura, pesca, bienestar animal y silvicultura en el municipio
	(F5) - Impacto significativo de los programas sociales promovidos por el área	(D5) - Escasa preocupación de la alta dirección por el tema de la igualdad social, en especial de la igualdad de género
	(F6) - Los procesos de comunicación entre cliente y empresa son transversales y fluidos	(D6) - Falta apropiación idónea de la normatividad y estatutos del consumidor en lo referente a la atención al usuario
	(F7) - Se promueven campañas para evitar la discriminación en los procesos de atención al usuario	(D7) - Deficiente promoción de prácticas socialmente responsables por parte del área frente a sus stakeholders externos.
	(F8) - Existe una comunicación fluida, realimentada y en doble vía ente el cliente y el área de crédito y cartera de Comfamiliar	(D8) - Limitada participación y compromiso de los colaboradores del área de crédito y cartera en torno a la ejecución de prácticas sociales (D9) - Existen deficiencias en cuanto a la generación de una publicidad que sea respetuosa por los diferentes públicos
	(F9) - Las instalaciones físicas del área tienen en cuenta las necesidades de la población discapacitada	(D10) - Deficiencias en el manejo post-colocación del crédito
	(F10) - Los sistemas de información del área son confiables y brindan seguridad y respaldo frente a la custodia de la información personal.	(D11) - No se efectúan estudios relacionados sobre la calidad y el impacto del servicio que presta el área a la comunidad
(F11) - Se promocionan prácticas de prestación de servicios basadas en criterios éticos	(D12) - No se han implementado prácticas de planificación, diseño y operación para minimizar los impactos ambientales derivados de las operaciones del Área	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
(O1) - Políticas del gobierno nacional para incentivar la creación y formalización de las Mipymes	Optimizar la gestión en el proceso de front-office	Generar propuestas de inclusión social con especial preferencia por la inserción de comunidades vulnerables, negritudes e indígenas
(O2) - Competitividad y desarrollo económico regional		
(O3) - Alianzas estratégicas con instituciones y entidades que promuevan prácticas socialmente responsables en el sector financiero		Generar procesos de asociatividad en la comunidad mediante la promoción de negocios inclusivos y emprendimiento
(O4) - Apalancamiento financiero para comunidades vulnerables, negritudes e indígenas		
(O5) - Inversión de recursos económicos para apalancar proyectos socialmente responsables		
(O6) - Incorporación de las TIC en los procesos de B2C		
(O7) - Beneficios fiscales y tributarios por la aplicación regular de la ley 1429 de 2010		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
(A1) - Condiciones de orden público	Mejorar la atención a las necesidades y requerimientos del cliente de acuerdo con el sistema de gestión de calidad de la entidad	Promover campañas de sensibilización en cuanto al manejo y optimización de las finanzas personales en los estratos con bajos recursos
(A2) - Pobreza y marginación en el Municipio		
(A3) - Ingreso de nuevos competidores al sector	Formular una política conjunta de RSE que involucre la participación activa de los colaboradores del área de crédito y cartera de COMFAMILIAR	Diseñar un modulo de CRM para la administración, gestión y promoción de las líneas de crédito
(A4) - Dificultad en el acceso al crédito para los estratos más bajos		
(A5) - Altas tasas de interés por comisión del FRG		
(A6) - Sobreendeudamiento de las familias y empresas		
(A7) - Corrupción administrativa		
(A8) - Desempleo e informalidad en la región		

Fuente: el presente estudio – Año 2013

10. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO

Como resultado de la aplicación de la Matriz DOFA, surgen estrategias producto del aprovechamiento de una fortaleza y una oportunidad (FO), de una oportunidad para contrarrestar una debilidad (DO), de una fortaleza para hacer frente a una amenaza (FA) y de una debilidad en función de una amenaza latente en el medio (DA), resumidas así:

ESTRATEGIAS FO

Optimizar la gestión en el proceso de front-office.

ESTRATEGIAS DO

Generar propuestas de inclusión social con especial preferencia por la inserción de comunidades vulnerables, negritudes e indígenas.

Generar procesos de asociatividad con la comunidad, mediante la promoción de negocios inclusivos y emprendimiento.

ESTRATEGIAS FA

Mejorar la atención a las necesidades y requerimientos del cliente, de acuerdo con el sistema de gestión de calidad de la entidad.

Formular una política conjunta de RSE, que involucre la participación activa de los colaboradores del Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR.

ESTRATEGIAS DA

Promover campañas de sensibilización, en cuanto al manejo y optimización de las finanzas personales en los estratos con bajos recursos. Diseñar un módulo de CRM para la administración, gestión y promoción de las líneas de crédito. Para efectos de un mayor entendimiento y aplicabilidad de las estrategias formuladas en torno a los hallazgos encontrados, las estrategias FO, DO, FA y DA, fueron agrupadas en los siguientes componentes:

COMPONENTE I (Derechos Humanos)

- Generar propuestas de inclusión social con especial preferencia por la inserción de comunidades vulnerables, negritudes e indígenas.

COMPONENTE II (Laboral)

- Generar procesos de asociatividad en la comunidad, mediante la promoción de negocios inclusivos y emprendimiento.

COMPONENTE III (Atención al cliente)

- Mejorar la atención a las necesidades y requerimientos del cliente, de acuerdo con el sistema de gestión de calidad de la entidad.
- Diseñar un módulo de CRM, para la administración, gestión y promoción de las líneas de crédito.
- Optimizar la gestión en el proceso de front-office.
- Promover campañas de sensibilización, en cuanto al manejo y optimización de las finanzas personales, en los estratos con bajos recursos.

COMPONENTE IV (Medio Ambiente)

- Formular una política conjunta de RSE, que involucre la participación activa de los colaboradores del Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR.

10.1 OPERACIONALIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

10.1.1 Componente I (Derechos Humanos)

10.1.1.1 Estrategia: Generar propuestas de inclusión social, con especial preferencia por la inserción de comunidades vulnerables, negritudes e indígenas.

Objetivo. Buscar el fortalecimiento de las relaciones entre el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar y las comunidades vulnerables, negritudes e indígenas del Departamento.

Actividades (Objetivos Específicos)

- **Vincular la población vulnerable, negritudes e indígenas como parte activa de la cadena de valor del Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR de Nariño.**

El propósito básico de esta actividad es promover la integración horizontal hacia atrás, con prioridad por el desarrollo de proveedores que provengan de poblaciones vulnerables, negritudes e indígenas del departamento.

Responsables del cumplimiento. Para el caso específico, esta actividad estará a cargo de la Coordinación de Almacén y Suministros de Comfamiliar.

Indicador de la actividad

Proveedores inclusivos del Área de Crédito. (# de proveedores que son población vulnerable, negritudes e indígenas / Total proveedores) * 100

Periodicidad de aplicación del Indicador. El indicador antes señalado se aplicará anualmente, con el fin de observar la variación absoluta y el comportamiento de este ítem en el corto plazo.

Meta. Contar con un 5% del total de proveedores, del Área de Crédito y Cartera, proveniente de la población vulnerable, negritudes o comunidades indígenas

Presupuesto. (\$0) La realización y puesta en marcha de la actividad propuesta, no genera erogación de recursos económicos, por cuanto se encuentra a cargo del personal de planta de la Coordinación de Almacén y Suministros de Comfamiliar, constituyéndose en una tarea de trabajo cotidiano.

- **Priorizar la contratación de personas en situación de vulnerabilidad, negritudes y comunidades indígenas, aprovechando las bondades de la Ley 1429 de 2010.**

Lo que busca promover esta actividad en particular, es la aplicabilidad de la ley del primer empleo con un valor adicional, el cual radica en la vinculación de fuerza de trabajo de recién egresados, provenientes de comunidades vulnerables, negritudes e indígenas.

Responsables del cumplimiento. Esta actividad estará a cargo de la Coordinación de Talento Humano de Comfamiliar.

Indicadores de la actividad.

Índice de contratación de personas en situación de vulnerabilidad, negritudes y comunidades indígenas:

(# de personas en situación de vulnerabilidad, negritudes y comunidades indígenas contratadas / Total colaboradores) * 100

Jóvenes vulnerables, afro descendientes e indígenas contratados:

(# Jóvenes vulnerables, afro descendientes e indígenas contratados / Total personal) * 100

Periodicidad de aplicación del Indicador. La aplicabilidad de los indicadores antes mencionados será anual.

Meta

- Contar con al menos un 5% de colaboradores perteneciente a comunidades vulnerables, negritudes o indígenas en la planta de personal del Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR.
- Contar con al menos un 15% de jóvenes vulnerables, afrodescendientes e indígenas, contratados en el Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR.

Presupuesto. (\$0) No se genera gastos administrativos en la realización de la actividad, por cuanto se priorizará como una labor cotidiana.

10.2 COMPONENTE II (Laboral)

10.2.1 Estrategia: Generar procesos de asociatividad en la comunidad, mediante la promoción de negocios inclusivos y emprendimiento.

Objetivo. Esta estrategia busca la promoción del emprendimiento y la asociatividad, mediante el impulso del empresarismo y los negocios inclusivos, para lo cual se priorizarán ideas de innovación creativas, mediante la construcción de un Banco de Proyectos, apalancado económicamente por el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar.

Actividades (Objetivos Específicos)

- **Conformar una asociación de emprendedores, con apuestas productivas inclusivas y viables.**

Responsables del cumplimiento. Esta actividad estará a cargo de las Coordinaciones de Planeación y Crédito y Cartera de Comfamiliar.

Indicador de la actividad.

Conformación de la asociación de emprendedores. (EVIDENCIA). Contribuir a conformar una Asociación de Emprendedores, con el respaldo técnico y financiero de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.

Meta. Brindar asesoría técnica a las personas que conforman la asociación de emprendimiento, promovida por el Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR.

Presupuesto. (\$3.000.0000) recursos que serán invertidos en la contratación de personal asesor, que brinde sus conocimientos para la consolidación de los proyectos.

- **Crear un banco de proyectos.**

Esta iniciativa busca priorizar apuestas de emprendimiento e innovación viables de implementación.

Responsables de cumplimiento. Esta actividad estará a cargo de la Coordinación de Cooperación Internacional de Comfamiliar.

Indicador de la actividad.

Banco de proyectos. (EVIDENCIA) Recepcionar las ideas innovadoras de los emprendedores que son afiliados de la Caja.

Periodicidad de aplicación del Indicador. Este indicador será aplicado por una única vez.

Meta. Contar con un banco de proyectos, factibles de ser priorizados y respaldados técnica y financieramente por el Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR.

Presupuesto. (\$3.000.000) recursos que se destinarán para gestionar administrativamente la documentación asociada a la consecución de los proyectos seleccionados.

- **Priorizar los proyectos de mayor factibilidad e inclusividad.**

Esta actividad consiste en la selección de los proyectos más viables en cuanto a su ejecución técnica y financiera.

Responsables del cumplimiento. Esta actividad estará a cargo del trabajo multidisciplinar de las Coordinaciones Cooperación Internacional, Planeación y Crédito y Cartera de Comfamiliar.

Indicador de la actividad.

Proyectos de negocios inclusivos y emprendimiento priorizados. (# de proyectos priorizados / total proyectos banco de proyectos) * 100

Periodicidad de aplicación del Indicador. La revisión en el cumplimiento y ejecución de este indicador se llevará a cabo cada año.

Meta. Priorizar entre un 15% y 20% de los proyectos pertenecientes al banco de proyectos promovido por el Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR

Presupuesto. (\$0) por tratarse de una actividad que requiere el compromiso administrativo de funcionarios adscritos a las coordinaciones en mención, no se generan costos adicionales diferentes al salario percibido.

- **Apalancar económicamente los proyectos de mayor factibilidad técnica y económica.**

Esta actividad consiste en la destinación de recursos económicos, como capital semilla para la puesta en marcha de los proyectos priorizados.

Responsables del cumplimiento. Por tratarse del manejo financiero de los proyectos viabilizados en su fase final, esta actividad estará a cargo de la Coordinación de Crédito y Cartera de Comfamiliar.

Indicador de la actividad.

Proyectos financiados: (# de proyectos financiados / Total proyectos priorizados)
* 100

Periodicidad de aplicación del Indicador. Anualmente se priorizará la destinación de capital semilla y por tanto este lapso de tiempo, servirá como medida de revisión.

Meta. Financiar al menos 5 proyectos anuales con un capital semilla de \$5,000.000 por proyecto.

Presupuesto. (\$25.000.000) anualmente se destinará este monto para financiar proyectos de diferentes cuantías.

10.3 COMPONENTE III ATENCIÓN AL CLIENTE

10.3.1 Estrategia 1. Mejorar la atención a las necesidades y requerimientos del cliente, de acuerdo con el sistema de Gestión de Calidad de la entidad.

Objetivo. Fundamentar el proceso de Servicio al Cliente, en torno a una filosofía de mejoramiento continuo.

Actividades (Objetivos Específicos).

- **Promover una cultura de mejoramiento continuo en los procesos de crédito.**

Esta actividad se fundamenta en brindar capacitación a los colaboradores del área en torno a las best practices de calidad total en la atención al cliente.

Responsables del cumplimiento. Esta actividad estará a cargo de la Coordinación de Talento Humano, con el acompañamiento de Crédito y Cartera, dado que las capacitaciones requeridas son en temas específicos.

Indicador de la actividad

Programa de outdoor training sobre calidad. (EVIDENCIA) - Diseño de un programa de outdoor training sobre calidad para los colaboradores del Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR.

Periodicidad de aplicación del Indicador. Por tratarse de la consecución de un programa, la aplicación de la evidencia se efectuará por una sola vez y posteriormente se revisará su actualización de acuerdo a las necesidades de capacitación del Área.

Meta. Contar con un programa de outdoor training sobre calidad para los colaboradores del Área.

Presupuesto. (\$0) Esta actividad no genera costo administrativo por cuanto hace parte del plan de mejoramiento de la Coordinación de Talento Humano de Comfamiliar.

- **Atender de manera diligente y oportuna las PQR's presentadas por los clientes**

Esta actividad se fundamenta en la medición y respuesta oportuna a los requerimientos del cliente externo.

Responsables del cumplimiento. Actividad a cargo de los técnicos de crédito del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar.

Indicador de la actividad

Atención de PQR's: (# de PQR's atendidas por mes / PQR's por mes) * 100

Periodicidad de aplicación del Indicador. Por su importancia y aporte a los sistemas de gestión de calidad de la entidad, este indicador tendrá una frecuencia de verificación mensual.

Meta. 100% de atención a las PQR´s presentadas por los clientes.

Presupuesto. (\$0) Esta actividad no genera costo administrativo por cuanto hace parte del plan de mejora propuesto por desarrollo organizacional al Area de Crédito y Cartera de Comfamiliar.

• **Realizar un seguimiento continuo acerca del desempeño de los colaboradores del Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR**

Esta actividad está dirigida a la medición del desempeño de los colaboradores de Crédito y Cartera, en el proceso de atención al cliente.

Responsables del cumplimiento. Por tratarse de una actividad de verificación y retroalimentación, la misma se encuentra a cargo del Coordinador de Crédito y Cartera.

Indicador de la actividad

Evaluación del desempeño. (EVIDENCIA) - Diseñar una política de evaluación del desempeño para los colaboradores del Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR.

Periodicidad de aplicación del Indicador. En atención a que se busca la consolidación de una política, el indicador se aplicará por una sola vez.

Meta. Contar con una política de evaluación del desempeño para los colaboradores de la dependencia.

Presupuesto. (\$0) Como esta actividad hace parte del Plan de Gestión Anual del área no representa un costo administrativo adicional.

10.3.2 Estrategia 2. Diseñar un módulo de CRM para la administración, gestión y promoción de las líneas de crédito.

Objetivo. Contar con un modulo de e-process, destinado exclusivamente para la administración de la relación con los clientes:

Actividades (Objetivos Específicos)

- **Acoplar al ERP de la empresa un modulo de CRM.**

Potenciar el uso real de los sistemas de información del Área, mediante la incorporación de un modulo de CRM al ERP de la empresa.

Responsables del cumplimiento. Actividad a cargo de la Coordinación de Sistemas de Comfamiliar.

Indicador de la actividad. (EVIDENCIA) Modulo CRM implementado.

Periodicidad de aplicación del Indicador. Por tratarse de un desarrollo tecnológico, tendrá un única medición correspondiente a su fase de implementación.

Meta. Contar dentro de la planeación de los recursos de la empresa (ERP), con un modulo para la administración de la relación con los clientes (CRM) en las diferentes líneas de crédito.

Presupuesto. \$50.000.000.

- **Mantener un mayor contacto con clientes actuales y potenciales**

EL objetivo básico de la actividad es crear un vínculo más estrecho de fidealización y recompra con los clientes actuales y potenciales.

Responsables del cumplimiento. Esta actividad tendrá la participación activa de las Coordinaciones de Crédito y de Sistemas.

Indicadores de la actividad:

Base de datos de clientes potenciales: (EVIDENCIA) Priorizar una base de datos de al menos 1000 clientes potenciales.

Mails de cumpleaños y promociones:

- $(\# \text{ de mails de cumpleaños y promociones enviados } / \text{ total clientes actuales }) * 100$
- $(\# \text{ de mails promociones enviados } / \text{ total clientes potenciales priorizados }) * 100$

Periodicidad de aplicación del Indicador. Para el caso de la base de datos su frecuencia de revisión será anual, mientras que en el envío de mails de cumpleaños y promocionales a los clientes se tendrá una revisión mensual.

Metas

- Base de datos con información de contacto de al menos 1000 clientes potenciales
- 100% de ejecución en el envío de mails de cumpleaños y promocionales a los clientes actuales
- 100% de ejecución en el envío de mails promocionales

Presupuesto. \$0 - Por tratarse de actividades de corte netamente operativo, no se registra un costo adicional por su ejecución.

- **Enviar una notificación de crédito preaprobado a clientes priorizados**

Priorizar una lista de clientes objetivos, a los cuales se les buscará colocar recursos por libranza.

Responsable del cumplimiento

Como la actividad hace parte de los procesos internos será responsabilidad del Jefe de Operaciones.

Indicador de la actividad

Créditos colocados por estrategia de pre aprobado: $(\# \text{ de créditos colocados} / \# \text{ Notificaciones de créditos pre aprobados enviadas}) * 100$

Periodicidad de aplicación del Indicador. La estrategia se evaluará anualmente

Meta. Colocar 250 créditos para empresas realizando 1000 envíos de pre aprobados.

Presupuesto. \$0 – No tendrá costo por cuanto hace parte de los procesos internos del Área.

- **Medir el índice de nuevos clientes**

Estimar mediante mediciones estadísticas el market share del Área.

Responsables del cumplimiento

Como la actividad hace parte de los procesos internos, será responsabilidad del Jefe de Operaciones.

Indicador de la actividad

Cientes nuevos: $(\# \text{ de clientes nuevos} / \text{clientes totales}) * 100$

Periodicidad de aplicación del Indicador. Frecuencia de revisión trimestral.

Meta

Incrementar el número de nuevos clientes entre un 5% y un 6,25% trimestral.

Presupuesto

\$0 – No tendrá costo por cuanto hace parte de los procesos internos del Área.

- **Medir el índice de deserción de clientes**

Estimar mediante mediciones estadísticas el market share del Área.

Responsables del cumplimiento

Como la actividad hace parte de los procesos internos será responsabilidad del Jefe de Operaciones.

Indicador de la actividad

Índice de deserción de clientes: $((\# \text{ de clientes año corriente} / \# \text{ de clientes año anterior}) - 1) * 100$

Periodicidad de aplicación del Indicador. Frecuencia de revisión anual.

Meta

Índice de deserción de clientes <5% anual.

Presupuesto

\$0 – No tendrá costo por cuanto hace parte de los procesos internos del Área.

Mejorar la efectividad en la colocación de créditos

El propósito de la actividad es buscar el crecimiento y fortalecimiento de las líneas de crédito mediante el incremento de la colocación mensual.

Responsables del cumplimiento

Como la actividad hace parte de los procesos internos será responsabilidad del Jefe de Operaciones.

Indicador de la actividad

Variación de la colocación mensual: $((\# \text{ de colocaciones mensuales año corriente} / \# \text{ de colocaciones mensuales año anterior}) - 1) * 100$

Periodicidad de aplicación del Indicador

Frecuencia de revisión mensual en atención al cumplimiento de metas.

Meta

Incrementar en un 1,66% mensual el número de créditos colocados.

Presupuesto

\$0 – No tendrá costo por cuanto hace parte de los procesos internos del Área

10.3.3 Estrategia 3. Optimizar la gestión en el proceso de front-office

Objetivo. Incrementar el nivel de satisfacción del cliente de los servicios que presta el Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar.

Actividades (Objetivos Específicos)

- **Capacitar al talento humano en el tema de la banca de inversión**

Esta actividad se encuentra dirigida a concientizar al funcionario del Área, en relación con el asesoramiento que debe proporcionar al usuario de los servicios de crédito.

Responsables del cumplimiento. Actividad a cargo de la Coordinación de Talento Humano.

Indicador de la actividad

Capacitación: (# de sesiones de capacitación efectuadas / # de capacitaciones programadas)

Periodicidad de aplicación del Indicador. Como el objetivo de la actividad está dirigido a capacitar constantemente a los colaboradores en temas de banca de inversión la aplicación del indicador se hará anualmente.

Meta

100% de ejecución en las capacitaciones programadas

Presupuesto. Esta actividad contempla la destinación de \$5.000.000 de pesos para contratación del capacitador y logística de las capacitaciones.

- **Brindar información clara y oportuna**

Esta actividad busca optimizar el nivel de colocación mediante una promoción clara y oportuna del portafolio al momento en el que el cliente solicita información.

Responsables del cumplimiento. Estará a cargo del Jefe de Operaciones de Crédito, por cuanto es una actividad que requiere vigilancia y realimentación continua.

Indicador de la actividad

Información suministrada: ($\#$ de créditos colocados / $\#$ de clientes que solicitaron información) * 100

Periodicidad de aplicación del Indicador. La frecuencia de verificación del indicador es mensual.

Meta

Lograr que más del 75% de los solicitantes accedan al crédito.

Presupuesto. (\$0) Por tratarse de una actividad que hace parte de las funciones del Jefe de Operaciones de la dependencia, no genera un costo administrativo adicional.

- **Hacer seguimiento de los clientes que solicitaron información**

Proporcionar generación de valor en el servicio post-colocación de las líneas de crédito

Responsables del cumplimiento. A cargo del Jefe de Operaciones de Crédito.

Indicador de la actividad

Llamadas telefónicas de verificación: ($\#$ de llamadas telefónicas efectuadas / total clientes que solicitaron información en el mes) * 100

Periodicidad de aplicación del Indicador. La frecuencia de verificación del indicador es mensual.

Meta

Efectuar un seguimiento telefónico para priorizar o descartar el interés del cliente en el crédito.

Presupuesto. (\$0) Por tratarse de una actividad que hace parte de las funciones del Jefe de Operaciones de la dependencia, no genera un costo administrativo adicional.

- **Medir el nivel de satisfacción del cliente**

Evaluar constantemente el grado de percepción del cliente respecto de los servicios prestados por el área.

Responsables del cumplimiento. Por la importancia de la actividad para la dependencia estará a cargo del Jefe de Operaciones.

Indicador de la actividad

Nivel de satisfacción del cliente. (EVIDENCIA) - Estudio de satisfacción del cliente

Periodicidad de aplicación del Indicador. Se efectuará anualmente a fin de tomar las acciones preventivas, correctivas o de mejora continua según sea la percepción del cliente.

Meta

Realizar un estudio anual de satisfacción del cliente

Presupuesto. (\$0) Esta actividad no genera gasto adicional por cuanto es una tarea anual de la dependencia.

- **Retroalimentar los resultados del estudio de satisfacción del cliente**

Esta actividad se encuentra dirigida a proporcionar una evaluación constructiva de los colaboradores frente a su proceso en la atención al usuario con el ánimo no de encontrar culpables sino de subsanar falencias y mejorar continuamente.

Responsables del cumplimiento. En tanto que la actividad implica toma de decisiones respecto de los puestos de trabajo, estará a cargo del Jefe de Operaciones de Crédito.

Indicador de la actividad.

Feedback de satisfacción del cliente: (EVIDENCIA) - Acciones de mejora implementadas en el proceso de front-office

Periodicidad de aplicación del Indicador. De conformidad con la aplicación del estudio de satisfacción al cliente, esta actividad se evaluará anualmente.

Meta

Potenciar el mejoramiento continuo del proceso de front-office

Presupuesto. (\$0) Esta actividad no genera gasto adicional por cuanto es una tarea anual de la dependencia.

10.3.4 Estrategia 4. Promover campañas de sensibilización en cuanto al manejo y optimización de las finanzas personales en los estratos con bajos recursos

Objetivo. Promocionar acciones que contribuyan al manejo responsable de los recursos financieros de las familias y empresas afiliadas.

Actividades (Objetivos Específicos)

- **Capacitar a los clientes potenciales de los estratos 1 y 2 en temas relacionados con la administración de las finanzas personales**

El propósito fundamental de la actividad es impactar en la comunidad con una capacitación sobre el manejo de las finanzas personales la cual evite el sobreendeudamiento de las familias y empresarios afiliados.

Responsables del cumplimiento. Actividad a cargo de la Coordinación de Talento Humano de Comfamiliar.

Indicador de la actividad

Asistencia a Capacitación sobre finanzas personales: (# de personas que asistieron a la capacitación / 1000) * 100

Periodicidad de aplicación del Indicador. Frecuencia de revisión anual en virtud de que se pretende impactar positivamente en la comunidad llegando a un máximo de 5000 personas capacitadas en el tema del manejo de las finanzas personales.

Meta

Capacitar a 1000 personas en el departamento de Nariño en el tema de la administración de las finanzas personales.

Presupuesto. \$5.000.000, destinados al pago del capacitador y a la logística del evento.

10.4 COMPONENTE IV – MEDIO AMBIENTE

10.4.1. Estrategia. Formular una política conjunta de RSE que involucre la participación activa de los colaboradores del Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR.

Objetivo. Consolidar la estructuración y divulgación de la política de Responsabilidad Social Empresarial del Área de Crédito y Cartera entre sus colaboradores.

Actividades (Objetivos Específicos)

- **Efectuar una capacitación sobre la importancia de la RSE en las organizaciones**

El enfoque de esta capacitación está dirigido a concientizar a los colaboradores del área acerca de lo que representa la política de RSE, para la dependencia y la organización en general.

Responsables del cumplimiento. Esta actividad estará dirigida por un capacitador externo contratado por el Área.

Indicador de la actividad

Asistencia a la capacitación: (# de colaboradores que asistieron a la capacitación/ total colaboradores) * 100

Periodicidad de aplicación del Indicador. Esta actividad requiere de una única verificación para su cumplimiento.

Meta

100% de los colaboradores capacitados en el tema de la RSE

Presupuesto. (\$3.000.000) recursos que se destinarán al pago del capacitador y a la logística del evento.

• **Realizar un taller de construcción para la formulación de la política de RSE del Área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR**

Actividad tendiente a involucrar la participación activa de los colaboradores como tomadores de decisiones en la consolidación de una política conjunta de RSE, para el Área.

Responsables del cumplimiento. Debido a la relevancia de la actividad, la misma será liderada por el Coordinador de Crédito y Cartera y el Jefe de Operaciones.

Indicador de la actividad

Consolidación de la política de RSE del Área: (EVIDENCIA) Documento que contenga la política de RSE del Área.

Periodicidad de aplicación del Indicador. Estos Talleres de formulación de la política se realizarán una sola vez sin dejar de lado el hecho de que es posible que se deba actualizar **anualmente**.

Meta

Contar con unos lineamientos claros en cuanto a la consolidación de la política de RSE de la entidad.

Presupuesto. (\$0) Esta actividad no genera gasto adicional por cuanto es una tarea anual de la dependencia.

• **Diseñar y orientar las reglas de la actividad y el trabajo en equipo propuesto dentro de la lógica de intervención**

Actividad dirigida a la divulgación de la política de RSE.

Responsables del cumplimiento. Coordinador de Crédito y Cartera y Jefe de Operaciones

Indicador de la actividad.

Divulgación de la política: Divulgación y entendimiento de la política de RSE, del Área por parte de los colaboradores.

Periodicidad de aplicación del Indicador. La frecuencia de medición del indicador será anual dado los niveles de rotación del personal.

Meta

Contar con unos lineamientos claros en cuanto a la consolidación de la política de RSE de la entidad.

Presupuesto. (\$0) Esta actividad no genera gasto adicional por cuanto es una tarea anual de la dependencia.

11. RESUMEN DE LA PROPUESTA

Escenario de Intervención	Estrategia	Peso (%)	Actividades	Peso (%)	Peso Ponderado (%)	Nombre del Indicador	Indicador y/o Evidencia	Responsable	Recursos	Aplicación o revisión (Tiempo)	Meta
DERECHOS HUMANOS	Generar propuestas de inclusión social con especial preferencia por la inserción de comunidades vulnerables, negritudes e indígenas	20	Vincular población vulnerable, negritudes e indígenas como parte activa de la cadena de valor del área de crédito y cartera de COMFAMILIAR de Nariño	50	10	Proveedores inclusivos del área de crédito	(# de proveedores que son población vulnerable, negritudes e indígenas / Total proveedores) * 100	Coord. Almacén y Suministros	\$ -	Anual	Contar con un 5% del total de proveedores del área de crédito y cartera proveniente de población vulnerable, negritudes o comunidades indígenas
			Priorizar la contratación de personas en situación de vulnerabilidad, negritudes y comunidades indígenas aprovechando las bondades de la ley 1429 de 2010	50	10	Índice de contratación de personas en situación de vulnerabilidad, negritudes y comunidades indígenas	(# de personas en situación de vulnerabilidad, negritudes y comunidades indígenas contratadas / Total colaboradores) * 100	Coord.de Talento Humano	\$ -	Anual	Contar con al menos un 5% de colaboradores perteneciente a comunidades vulnerables, negritudes o indígenas en la planta de personal en el área de crédito y cartera de COMFAMILIAR

LABORAL						Jóvenes vulnerables, afrodescendientes e indígenas contratados	(# Jóvenes vulnerables, afrodescendientes e indígenas contratados / Total personal) * 100	\$ -	Anual	Contar con al menos un 15% de jóvenes vulnerables, afrodescendientes e indígenas contratados en el área de crédito y cartera de COMFAMILIAR	
	Generar procesos de asociatividad en la comunidad mediante la promoción de negocios inclusivos y emprendimiento	20	Conformar una asociación de emprendedores con apuestas productivas inclusivas y viables	25	5	Conformación de la asociación de emprendedores	Contribuir a conformar una asociación de emprendedores con el respaldo técnico y financiero de la Caja de Compensación Familiar de Nariño	Coord. De Planeación y Coord. Crédito y Cartera	\$ 3.000.000,00	Una sola vez	Brindar asesoría técnica a las personas que conforman la asociación de emprendimiento promovida por el área de crédito y cartera de COMFAMILIAR
			Crear un banco de proyectos	25	5	Banco de proyectos	Recepcionar las ideas innovadoras de los emprendedores que son afiliados de la Caja	Coord. Cooperación Internacional	\$ 3.000.000,00	Una sola vez	Contar con un banco de proyectos factibles de ser priorizados y respaldados técnica y financieramente por el área de crédito y cartera de COMFAMILIAR
			Priorizar los proyectos de mayor factibilidad e inclusividad	25	5	Proyectos de negocios inclusivos y emprendimiento priorizados	(# de proyectos priorizados / total proyectos banco de proyectos) * 100	Coord. De Cooperación Internacional, Coord. De Planeación y Coord. Crédito y Cartera	\$ -	Anual	Priorizar entre un 15% y 20% de los proyectos pertenecientes al banco de proyectos promovido por el área de crédito y cartera de COMFAMILIAR

			Apalancar económicamente los proyectos de mayor factibilidad técnica y económica	25	5	Proyectos financiados	(# de proyectos financiados / Total proyectos priorizados) * 100	Coord. Crédito y Cartera	\$ 25.000.000,00	Anual	Financiar al menos 5 proyectos anuales con un capital semilla de \$5,000.000 por proyecto	
ATENCIÓN AL CLIENTE	Mejorar la atención a las necesidades y requerimientos del cliente de acuerdo con el sistema de gestión de calidad de la entidad	10	Promover una cultura de mejoramiento continuo en los procesos de crédito	25	2,5	Programa de outdoor training sobre calidad	Diseño de un programa de outdoor training sobre calidad para los colaboradores del área de crédito y cartera de COMFAMILIAR	Coord. Talento Humano y De Crédito y Cartera	\$ -	Una sola vez	Contar con un programa de outdoor training sobre calidad para los colaboradores del área	
			Atender de manera diligente y oportuna las PQR's presentadas por los clientes	25	2,5	Atención de PQR's	(# de PQR's atendidas por mes / PQR's por mes) * 100	Técnicos de crédito	\$ -	Mensual	100% de atención a las PQR's presentadas por los clientes	
			Realizar un seguimiento continuo acerca del desempeño de los colaboradores del área de Crédito y Cartera de COMFAMILIAR	50	5	Evaluación del desempeño	Diseñar una política de evaluación del desempeño para los colaboradores del área de crédito y cartera de COMFAMILIAR	Coord. De Crédito y Cartera	\$ -	Una sola vez	Contar con una política de evaluación del desempeño para los colaboradores de la dependencia	
	Diseñar un modulo de CRM para la administración, gestión y promoción de las líneas de crédito	10	Acoplar al ERP de la empresa un modulo de CRM	20	2	Modulo CRM	Modulo CRM implementado	Coord. de sistemas	\$ 50.000.000,00	Una sola vez	Contar dentro de la planeación de los recursos de la empresa (ERP) con un modulo para la administración de la relación con los clientes (CRM) en las diferentes líneas de crédito	
			Mantener un mayor contacto con clientes actuales y potenciales	20	2	Base de datos de clienes potenciales	Priorizar una base de datos de al menos 1000 clientes potenciales	Coord. de sistemas, De Crédito y Cartera	\$ -	Anual	Base de datos con información de contacto de al menos 1000 clientes potenciales	
						mails cumpleaños y promociones	(# de mails de cumpleaños y promociones enviados total clientes actuales) * 100		\$ -	Mensual	100% de ejecución en el envío de mails de cumpleaños y promocionales a los clientes actuales	
								(# de mails promociones enviados / total clientes potenciales priorizados) * 100		\$ -	Mensual	100% de ejecución en el envío de mails promocionales

		Enviar una notificación de crédito preaprobado a clientes priorizados	30	3	Créditos colocados por estrategia preaprobados	(# de créditos colocados / # Notificaciones de créditos preaprobados enviadas) * 100	Jefe de operaciones de crédito	\$ -	Anual	Colocar 250 créditos para empresas realizando 1000 envíos de preaprobados	
		Medir el índice de nuevos clientes	10	1	Clientes nuevos	(# de clientes nuevos / clientes totales) * 100		\$ -	Trimestral	Incrementar el número de nuevos clientes entre un 5% y un 6,25% trimestral	
		Medir el índice de deserción de clientes	10	1	Índice de deserción de clientes	((# de clientes año corriente / # de clientes año anterior) - 1) * 100		\$ -	Anual	Índice de deserción de clientes <5% anual	
		Mejorar la efectividad en la colocación de créditos	10	1	Variación de la colocación mensual	((# de colocaciones mensuales año corriente / # de colocaciones mensuales año anterior) - 1) * 100		\$ -	Mensual	Incrementar en un 1,66% mensual el número de créditos colocados	
	Optimizar la gestión en el proceso de front-office	10	Capacitar al talento humano en el tema de la banca de inversión	20	2	Capacitación	(# de sesiones de capacitación efectuadas / # de capacitaciones programadas)	Coord. de Talento Humano	\$ 5.000.000,00	Anual	100% de ejecución en las capacitaciones programadas
			Brindar información clara y oportuna	20	2	Información suministrada	(# de créditos colocados / # de clientes que solicitaron información) * 100	Jefe de operaciones de crédito	\$ -	Mensual	> 75% mensual
			Hacer seguimiento de los clientes que solicitaron información	20	2	Llamadas telefónicas de verificación	(# de llamadas telefónicas efectuadas / total clientes que solicitaron información en el mes) * 100		\$ -	Mensual	Efectuar un seguimiento telefónico para priorizar o descartar el interés del cliente en el crédito
			Medir el nivel de satisfacción del cliente	20	2	Nivel de satisfacción del cliente	Estudio de satisfacción del cliente		\$ -	Anual	Realizar un estudio anual de satisfacción del cliente
			Retroalimentar los resultados del estudio de satisfacción del cliente	20	2	Feedback de satisfacción del cliente	Acciones de mejora implementadas en el proceso de front-office		\$ 4,00	Anual	Potenciar el mejoramiento continuo del proceso de front-office
	Promover campañas de sensibilización en cuanto al manejo y optimización de las finanzas personales en los estratos con bajos recursos	10	Capacitar a los clientes potenciales de los estratos 1 y 2 en temas relacionados con la administración de las finanzas personales	100	10	Asistencia a Capacitación sobre finanzas personales	(# de personas que asistieron a la capacitación / 1000) * 100		Coord. De Talento Humano	\$ 5.000.000,00	Anual

MEDIO AMBIENTE		20	Efectuar una capacitación sobre la importancia de la RSE en las organizaciones	25	5	Asistencia a la capacitación	(# de colaboradores que asistieron a la capacitación/ total colaboradores) * 100	Capitador externo	\$ 3.000.000,00	Una sola vez	100% de los colaboradores capacitados en el tema de la RSE
			Realizar un taller de construcción para la formulación de la política de RSE del área de crédito y cartera COMFAMILIAR	50	10	Consolidación de la política de RSE del área	Documento que contenga la política de RSE del área		\$ -	Una sola vez	
			Diseñar y orientar las reglas de la actividad y el trabajo en equipo propuesto dentro de la lógica de intervención	25	5	Divulgación de la política	Divulgación y entendimiento de la política de RSE del área por parte de los colaboradores	Coordinador de crédito y cartera y jefe de operaciones de crédito	\$ -	Anual	Contar con unos lineamientos claros en cuanto a la consolidación de la política de RSE de la entidad
			TOTAL	100	100				\$ 94.000.000		

Fuente: el presente estudio – Año 2013

CONCLUSIONES

Tomando como referente los hallazgos encontrados en torno al contexto interno y externo que rodea la problemática abordada en desarrollo de esta investigación el grupo gestor del proyecto concluye lo siguiente:

En desarrollo del presente estudio, fue posible lograr el cumplimiento del 100% de los objetivos planteados, sin presentar dificultad en el proceso de recolección de información, por cuanto se tuvo total colaboración de los stakeholders internos y externos del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, situación que permitió caracterizar la problemática, diagnosticarla en su entorno interno y externo y finalmente, proponer una lista de acciones prioritarias para ser aplicadas en la búsqueda del fortalecimiento institucional de la RSE en la dependencia.

Las principales fortalezas del contexto interno que se puede evidenciar en la evaluación diagnóstica efectuada al Área de Crédito y Cartera de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, se pueden condensar en los siguientes aspectos: El Área cuenta con un buen posicionamiento institucional; la atención a las PQR's es oportuna y diligente; se evidencia una clara oposición frente a la corrupción administrativa; el Área tiene un talento humano capacitado e idóneo; los programas sociales promovidos por la dependencia tienen un impacto significativo; los procesos de comunicación entre cliente y empresa son transversales y fluidos; se promueven campañas para evitar la discriminación en los procesos de atención al usuario; las instalaciones físicas del Área tienen en cuenta las necesidades de la población discapacitada; los sistemas de información son confiables y brindan seguridad y respaldo frente a la custodia de la información personal; y se promocionan prácticas de prestación de servicios basadas en criterios éticos.

Por su parte, frente a las debilidades encontradas, deben señalarse las siguientes: Existen deficiencias en el manejo de la promoción de campañas de educación financiera, actividades sociales, deportivas y culturales; es escaso nivel de vinculación a programas sociales del área de poblaciones diversas, vulnerables, marginales y discapacitadas; existen deficiencias en la utilización de materiales reciclados y agua tratada al interior del Área; la dependencia no promociona prácticas sostenibles de agricultura, pesca, bienestar animal y silvicultura en el municipio; es escasa la preocupación de la alta dirección por el tema de la igualdad social, en especial de la igualdad de género; falta apropiación idónea de la normatividad y estatutos del consumidor en lo referente a la atención al usuario; es deficiente la promoción de prácticas socialmente responsables por parte del

Área, frente a sus stakeholders externos; es limitada la participación y compromiso de los colaboradores de la dependencia, en torno a la ejecución de prácticas sociales; existen deficiencias en cuanto a la generación de una publicidad que sea respetuosa por los diferentes públicos; existen deficiencias en el manejo post-colocación del crédito; no se efectúan estudios relacionados sobre la calidad y el impacto del servicio que presta el Área a la comunidad; y no se han implementado prácticas de planificación, diseño y operación para minimizar los impactos ambientales derivados de las operaciones del Área.

Con base en los anteriores hallazgos se determina que la posición estratégica interna del Área de Crédito y Cartera, en cuanto a la implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, es débil por cuanto sus fortalezas mayores tienen un peso inferior al de sus debilidades mayores.

Sumado a esto, pudo denotarse que en el entorno interno del Área con el proceso de front-office, deja de lado la importancia de la implementación de programas de administración con el cliente (CRM), situación que de no ser priorizada en el corto plazo, puede evidenciar una disminución paulatina en la colocación de las líneas de crédito, así como también la migración de sus clientes actuales y potenciales a entidades bancarias que ofertan un portafolio similar o sustituto.

De otro lado y como producto de la realización del diagnóstico externo del Área, pudo determinarse que las principales oportunidades que tiene frente a la implementación de prácticas de RSE, son: Políticas del gobierno nacional para incentivar la creación y formalización de las Mipymes; competitividad y desarrollo económico regional; posibilidad de alianzas estratégicas con instituciones y entidades que promuevan prácticas socialmente responsables en el sector financiero; apalancamiento financiero para comunidades vulnerables, negritudes e indígenas; inversión de recursos económicos para apalancar proyectos socialmente responsables; incorporación de las TIC en los procesos de B2C y aprovechamiento de beneficios fiscales y tributarios por la aplicación regular de la ley 1429 de 2010.

Finalmente, las principales amenazas identificadas en el entorno circundante del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, se resumen en condiciones de orden público desfavorables en sus zonas de influencia; pobreza y marginación en el Municipio; ingreso de nuevos competidores al sector ; dificultad en el acceso al crédito para los estratos más bajos; altas tasas de interés por comisión del FRG; sobreendeudamiento de las familias y empresas nariñenses; corrupción administrativa; y desempleo e informalidad en la región.

Pese a lo expuesto anteriormente el análisis gerencial del entorno externo presente en este estudio, permitió establecer que la posición estratégica externa del Área de Crédito y Cartera de Comfamiliar, en relación a la implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, es fuerte por tanto sus oportunidades mayores tienen un peso más significativo que sus amenazas mayores.

Como puede observarse el componente social y el uso ampliado de las TIC en la gestión del cliente son parte preponderante en el propósito de potenciar la fortaleza externa que brinda el entorno con respecto a la implementación de los programas de RSE que para el caso del área de crédito y cartera del Comfamiliar complementan su objetivo misional e institucional.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las líneas estratégicas de acción propuestas por esta investigación en desarrollo de la propuesta de fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial para el área de Crédito y Cartera de Comfamiliar de Nariño, se recomienda lo siguiente:

Generar propuestas de inclusión social con especial preferencia por la inserción de comunidades vulnerables, negritudes e indígenas vinculado dichos grupos de interés como parte activa de la cadena de valor del área y priorizando la contratación de personas en esta condición para aprovechar las bondades de la ley 1429 de 2010.

Generar procesos de asociatividad en la comunidad mediante la promoción de negocios inclusivos y emprendimiento tomando como referente la conformación de una asociación de emprendedores con apuestas productivas inclusivas y viables, la creación de un banco de proyectos, la priorización de los proyectos de mayor factibilidad e inclusividad y el apalancamiento económico de los mismos.

Mejorar la atención a las necesidades y requerimientos del cliente de acuerdo con el sistema de gestión de calidad de la entidad, teniendo como apoyo la promoción de una cultura de mejoramiento continuo, la atención oportuna de las PQR's de los clientes y el seguimiento continuo y realimentado al desempeño de los colaboradores.

Diseñar un modulo de CRM para la administración, gestión y promoción de las líneas de crédito, el cual permita mantener un mayor contacto con clientes actuales y potenciales.

Optimizar la gestión en el proceso de front-office.

Promover campañas de sensibilización en cuanto al manejo y optimización de las finanzas personales en los estratos con bajos recursos.

Formular una política conjunta de RSE que involucre la participación activa de los colaboradores siendo necesario efectuar una capacitación sobre la importancia de

la RSE en las organizaciones, realizar un taller de construcción para la formulación de la política de RSE y diseñar y orientar las reglas de la actividad y el trabajo en equipo propuesto dentro de la lógica de intervención

BIBLIOGRAFIA

ASOBANCARIA. RESPONSABILIDAD SOCIAL. 2011, Disponible en: http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/responsabilidad_social/. Citado (22/05/2013)

ABREU, J. L. Y M. BADIL. Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. 2006, 17p. [http://www.spentamexico.org/v2-n1/2\(1\)%2054-70.pdf](http://www.spentamexico.org/v2-n1/2(1)%2054-70.pdf). (23/12/2012)

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. “Quien es responsable de la Responsabilidad” Chile: BID, 2005. p. 20.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Guía de Implementación para Pymes. ADEC, 2009. p. 68.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO – COMFAMILIAR. Filosofía Corporativa e Institucional. 2009. Pasto Nariño. 18p.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO. Descúbrenos. http://comfamiliarnarino.com/web1/?page_id=112. Citado (10/06/2013)

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO. Plan de Gestión 2013 Crédito y Cartera. Pasto: COMFAMILIAR. 2013, p. 1.

COHÉN, Wahnón David, et al. Ética y Responsabilidad Social en el Marco de las Organizaciones. 2009. Bogotá, Universidad EAN. Bogotá: Universidad EAN, 2009. ISBN: 978-958-8153-62-9

COLOMBIA. SENADO. Proyecto de ley 70 de 2010. 2011, 43p. http://servoaspr.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=05&p_numero=70&p_consec=26348. (23/12/2012)

COMFAMILIAR DE NARIÑO. Manual de Responsabilidad Social Empresarial de Comfamiliar De Nariño. 1ed. Pasto: COMFAMILIAR. 112p.

CORPORACIÓN FENALCO SOLIDARIO. Herramienta de diagnóstico RSE, 2011. Disponible en: http://www.fenalcosolidario.com/?v_Pgral=1&ver=1&tipo=528µ2=fenalcos&lng=sp&n=DiagnosticaRSE. (14/12/2012)

CORTES, Ángela y Otros. Documento referencial para la implementación de un programa de responsabilidad social empresarial en cooperativas. Bogotá: Universidad EAN, 2012. p. 188.

ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL. La responsabilidad social empresarial en la Republica Dominicana. <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/06/la-responsabilidad-social-empresarial-en-la-republica-dominicana/>. Citado (10/06/2013)

FONDO SOCIAL EUROPEO. Dossier informativo sobre Responsabilidad Social. [http://www.castello.es/web20/archivos/menu0/4/adjuntos/Dossier_Informativo_RS Econlogos_20120828062230.pdf](http://www.castello.es/web20/archivos/menu0/4/adjuntos/Dossier_Informativo_RS_Econlogos_20120828062230.pdf). Citado (20/06/2013)

GOBIERNO DE CHILE. DIRECCIÓN DEL TRABAJO DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ALCANCES Y POTENCIALIDADES EN MATERIA LABORAL. 2008, 166p. http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf. (23/12/2012)

ICONTEC. Norma ISO sobre Responsabilidad Social aprobada para publicación. 2012, 3p. <http://www.icontec.org.co/index.php?section=378>. (12/23/2012)

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL. Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial. São Paulo, Versión 2011. Disponible en: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf (02/08/2012)

LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA. http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Libro_Verde.pdf. Citado (10/06/2013)

MELO, Oscar y GUERRA, Juan. "UNA PROPUESTA PARA LA REGULACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DEL SECTOR PRIVADO EN COLOMBIA". Bogotá: Universidad Javeriana. 2005, p 38.

NORMA ISO 26000. Guía de responsabilidad social. Disponible en: <http://www.fao.org/alc/legacy/iniciativa/pdf/iso26000.pdf> (20/11/2012).

OBSERVATORIO RSC.
http://www.observatoriorsc.org/images/documentos/rsc/contexto_historico/medioambiental_declaracion_de_rio_1992.pdf. Citado (20/06/2013)

OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.
http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&task=view&id=77&Itemid=114. Citado (18/06/2013)

OFICINA DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS. Una Introducción a los vínculos entre los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las materias fundamentales de ISO 26000. En: http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC_ISO_ES.pdf. (16/12/2012)

ORJUELA, Sandra. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y PROYECTOS DE LA SECRETARIA DE INTEGRACION SOCIAL EN LA LOCALIDAD DE PUENTE ARANDA. Bogotá: ESAP. 2008, p. 115.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Real Academia Española: Responsabilidad social empresarial. Libr. de Parmantier, 1826. 1536p.

ROBLES, Carmen. Metodología Cuantitativa y Cualitativa. 2002, 42p. <http://www.slideshare.net/robles585/la-investigacion-cuantitativa>. (06/08/2012).

RSE CONSULTORÍA.
<http://www.rseconsultoria.com/index.php/noticias/documentos/182-rse-en-las-relaciones-laborales>. Citado (18/06/2013)

SUSTENTIA. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS MEMORIAS ANUALES DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35.

http://www.usc.es/cpa/WebReacciona/ficheros/respuestaempresas/SGRSC/resgrsc_docu3.pdf. Citado (20/06/2013)

TAMAYO, Antonio. Empresa Responsablemente Ciudadana. México, Versión 2012. Disponible en: <http://atamayon.blogspot.com/2012/10/empresa-responsablemente-ciudadana.html>. (12/12/12)

ANEXOS

Anexo A. Encuesta a clientes

ANEXO A - Encuesta dirigida a los stakeholders externos del área de crédito y cartera de COMFAMILIAR de Nariño	Fecha de Aplicación Código: Version: 1 Hoja 1 de 1	
Objetivo: Conocer la opinión de los stakeholders externos del área de crédito y cartera de COMFAMILIAR de Nariño con relación al manejo de las prácticas socialmente responsables de la entidad		
CUESTIONARIO		
COMPONENTE I - DERECHOS HUMANOS		
1. Usted cree que los programas sociales que fomenta actualmente el ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA DE COMFAMILIAR DE NARIÑO , han tenido:		
a. Impacto significativo	b. Bajo Impacto	c. Impacto poco significativo
2. ¿El ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA DE COMFAMILIAR DE NARIÑO atiende de manera oportuna y diligente sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias?		
a. Si	b. Parcialmente	c. No
3. ¿El ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA DE COMFAMILIAR DE NARIÑO promueve el desarrollo de campañas de educación financiera, actividades sociales, deportivas y culturales que involucran al grueso de la comunidad?		
a. Si <input type="radio"/>	b. Algunas veces <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
4. ¿El ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA DE COMFAMILIAR DE NARIÑO desarrolla iniciativas para evitar todo tipo de discriminación (raza, sexo, edad, religión) en sus procesos internos de atención al usuario?		
a. Si <input type="radio"/>	b. Algunas veces <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
5. ¿El ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA DE COMFAMILIAR DE NARIÑO promueve la vinculación a sus programas sociales de poblaciones diversas, vulnerables, marginales y discapacitadas?		
a. Si <input type="radio"/>	b. Algunas veces <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
COMPONENTE II - ESTÁNDARES LABORALES		
6. ¿El ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA DE COMFAMILIAR DE NARIÑO ha incorporado criterios de igualdad éticos, sociales, ambientales y de género, en sus políticas de compras, distribución y contratación?		
a. Si <input type="radio"/>	b. Algunas veces <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
7. ¿El ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA DE COMFAMILIAR DE NARIÑO promueve la aplicación de prácticas socialmente responsables en su cadena de valor/suministro?		
a. Si <input type="radio"/>	b. Algunas veces <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
COMPONENTE III - MEDIOAMBIENTE		
8. ¿El ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA DE COMFAMILIAR DE NARIÑO da una alta prioridad a evitar la pérdida de los ecosistemas naturales y a restaurarlos?		
a. Si <input type="radio"/>	b. Algunas veces <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
9. ¿El ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA DE COMFAMILIAR DE NARIÑO utiliza materiales reciclados y agua tratada, en cantidades tales que benefician al medioambiente?		
a. Si <input type="radio"/>	b. Algunas veces <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
10. ¿El ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA DE COMFAMILIAR DE NARIÑO promueve el consumo sostenible prácticas sostenibles de agricultura, pesca, bienestar animal y silvicultura en el Municipio?		
a. Si <input type="radio"/>	b. Algunas veces <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
COMPONENTE IV - ANTICORRUPCIÓN		
11. ¿El ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA DE COMFAMILIAR DE NARIÑO se opone a la corrupción, influyendo en otros para que adopten prácticas similares contra la corrupción?		
a. Si <input type="radio"/>	b. Algunas veces <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Tomado y adaptado de: OFICINA DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS. Una Introducción a los vínculos entre los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las materias fundamentales de ISO 26000. Disponible en Internet: http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC_ISO_ES.pdf . (12/12/2012)		
¡Gracias por su tiempo y valiosa colaboración!		

Anexo B. Encuesta a Colaboradores

ANEXO B - Encuesta dirigida a los stakeholders internos del ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA DE COMFAMILIAR DE NARIÑO						Fecha de Aplicación			
						Código:			
						Versión:		1	
						Hoja		1 de 1	
Objetivo: Diagnosticar internamente el estado actual de manejo de la Responsabilidad Social Empresarial en el ÁREA DE CRÉDITO Y CARTERA DE COMFAMILIAR DE NARIÑO									
I. IDENTIFICACIÓN									
Nombre:				N° C.C.					
Edad:				Genero:		<input type="radio"/> M	<input type="radio"/> F		
Cargo Actual				Dependencia					
Tipo de Contrato		<input type="radio"/> Planta	<input type="radio"/> OPS u Otros	Años de Permanencia en el Cargo Actual		<input type="radio"/> De 0 -1	<input type="radio"/> De 1 - 3	<input type="radio"/> Más De 3	
II. CUESTIONARIO									
1. ¿El Área cuenta con mecanismos para atender peticiones, quejas y reclamos de sus usuarios?									
a. Cumple		<input type="radio"/>	b. Cumple Parcialmente		<input type="radio"/>	c. No Cumple		<input type="radio"/>	
2. ¿El Área desarrolla mecanismos para fortalecer la comunicación con sus usuarios?									
a. Cumple		<input type="radio"/>	b. Cumple Parcialmente		<input type="radio"/>	c. No Cumple		<input type="radio"/>	
3. ¿El Área Conoce lo establecido por el Ministerio de la Protección Social, el Estatuto del Consumidor y normas afines en lo referente a la atención al usuario?									
a. Cumple		<input type="radio"/>	b. Cumple Parcialmente		<input type="radio"/>	c. No Cumple		<input type="radio"/>	
4. ¿El Área promueve en sus usuarios prácticas de Responsabilidad Social?									
a. Cumple		<input type="radio"/>	b. Cumple Parcialmente		<input type="radio"/>	c. No Cumple		<input type="radio"/>	
5. ¿El Área promueve en sus colaboradores prácticas de Responsabilidad Social?									
a. Cumple		<input type="radio"/>	b. Cumple Parcialmente		<input type="radio"/>	c. No Cumple		<input type="radio"/>	
6. ¿En su publicidad tiene en cuenta el respeto por los diferentes públicos?									
a. Cumple		<input type="radio"/>	b. Cumple Parcialmente		<input type="radio"/>	c. No Cumple		<input type="radio"/>	
7. ¿Las instalaciones físicas de El Área tienen en cuenta las necesidades de la población discapacitada?									
a. Cumple		<input type="radio"/>	b. Cumple Parcialmente		<input type="radio"/>	c. No Cumple		<input type="radio"/>	
8. ¿Se promocionan prácticas de prestación de servicios basadas en criterios éticos?									
a. Cumple		<input type="radio"/>	b. Cumple Parcialmente		<input type="radio"/>	c. No Cumple		<input type="radio"/>	
9. ¿El Área define mecanismos para mejorar el servicio post-colocación del crédito?									
a. Cumple		<input type="radio"/>	b. Cumple Parcialmente		<input type="radio"/>	c. No Cumple		<input type="radio"/>	
10. ¿El Área respeta la privacidad de los clientes y evita la fuga de datos personales?									
a. Cumple		<input type="radio"/>	b. Cumple Parcialmente		<input type="radio"/>	c. No Cumple		<input type="radio"/>	
11. ¿El Área realiza investigaciones sobre la calidad y el impacto del servicio que presta para la comunidad?									
a. Cumple		<input type="radio"/>	b. Cumple Parcialmente		<input type="radio"/>	c. No Cumple		<input type="radio"/>	
12. ¿Se han implementado prácticas de planificación, diseño y operación para minimizar los posibles impactos ambientales derivados de las operaciones del Área?									
a. Cumple		<input type="radio"/>	b. Cumple Parcialmente		<input type="radio"/>	c. No Cumple		<input type="radio"/>	
La anterior fue una adaptación de la "Herramienta de diagnóstico de RSE" de autoría de la Corporación Fenalco Solidario. Instrumento validado aplicable a esta investigación disponible en: http://www.fenalcosolidario.com/?v_Pgral=1&ver=1&tipo=528&micro2=fenalcos&leng=sp&n=DiagnosticaRSE. (14/12/2012)									
¡Gracias por su tiempo y valiosa colaboración!									