

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

La comunicación organizacional eje fundamental en los procesos de
Responsabilidad Social Empresarial

Angélica María Rodríguez Mesa

Investigación monográfica para optar por el título de
Comunicador Social y Periodista

Tutor

Mg. Adriana Marcela Nivia Flórez

Universidad de La Sabana

Facultad de Comunicación

Pregrado de Comunicación social y periodismo

Chía, Cundinamarca

2014

Resumen

El mundo empresarial actual está implementando cada vez más procesos de Responsabilidad Social al interior de pequeñas, medianas y grandes empresas a nivel mundial. Debido en gran parte a los procesos de globalización, junto con la implementación del Pacto Global, el Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad y la creación de la norma ISO 26000, entre otros.

Por lo anterior, las empresas colombianas empezaron a entender la Responsabilidad Social como un ente fundamental al interior de la organización, y es la comunicación organizacional, como columna vertebral de ésta, la que debe liderar, ayudar y planear estrategias para que estos procesos sean entendidos por todos los stakeholders.

Como sucede en La Organización Corona, multinacional más representativa en los sectores de manufactura, remodelación y construcción en nuestro país. Siendo caso de estudio de este proyecto de grado, al observar y analizar el papel que juega la comunicación dentro de la organización en los procesos de Responsabilidad Social Empresarial.

Palabras claves: *Responsabilidad Social Empresarial, Comunicación organizacional, comunicación estratégica, Grupos de interés.*

Abstract

The actual business world is increasingly implementing the social responsibility processes within small, medium and large companies worldwide. Largely due to the processes of globalization, along with the implementation of the Global Compact, the International Centre for Social Responsibility & Sustainability and the creation of ISO 26000, among others.

Therefore, Colombian companies began to understand Social Responsibility as a key entity within the organization, and organizational communication, as the backbone of this, which should lead, assist and plan strategies for these processes are understood by all stakeholders.

As in Corona Organization, most representative in multinational manufacturing, remodeling and construction in our country. As a case study of this project grade, to observe and analyze the role of communication within the organization in the process of Corporate Social Responsibility. de la organización en los procesos de Responsabilidad Social Empresarial.

Keywords: *Corporate Social Responsibility, Organizational communication, strategic communication, Stakeholders.*

Índice

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	7
1. Objetivos	9
1.1. Objetivo General.....	9
1.2. Objetivos Específicos	9
2. Fundamentos Teóricos de la Responsabilidad Social Empresarial	10
2.1. Evolución del concepto de la Responsabilidad Social Empresarial	10
2.1.1. La Responsabilidad Social (R.S.) entendida como obligación social	11
2.1.2. La R.S.E. entendida como reacción social	12
2.1.3. La Responsabilidad Social Empresarial entendida como sensibilidad social	13
2.1.4. La R.S.E entendida como actuación social	13
2.1.5. La Responsabilidad Social Empresarial y la ética empresarial	14
2.2. Otros conceptos de Responsabilidad Social Empresarial	14
2.2.1. Peter Drucker	15
2.2.2. Libro Verde.....	15
2.2.3. ISO 26000	16
2.2.4. Pacto Global.....	16
2.3. Qué es y qué no Responsabilidad Social Empresarial	18
2.3.1. Filantropía	19
2.3.2. Fundaciones.....	20
2.3.3. Mercadeo Social.....	21
2.3.4. Mecenazgo o Patrocinio	22
2.4. Historia de la Responsabilidad Social Empresarial (R.S.E.)	22
2.5. Desarrollo Sostenible.....	26
3. Tendencias de la Responsabilidad Social Empresarial	28
3.1. La Responsabilidad Social en Europa	28
3.2. La Responsabilidad Social en los Estados Unidos	29
3.3. El desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina	29
3.3.1. Instituto Ethos, Empresa y Responsabilidad Social (Brasil)	31

3.3.2. Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible CEADS (Argentina).....	31
3.3.3. Fundación Empresarial para la Acción Social FUNDEMAS (El Salvador)	32
3.3.4. Acción R.S.E (Chile).....	32
3.3.5. Perú 2021 (Perú).....	33
3.3.6. Centro Empresarial de Inversión Social CEDIS (Panamá).....	33
3.3.7. Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial DERES (Uruguay)	33
3.3.8 Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible CECODES (Colombia).....	34
3.4 R.S.E. en Colombia	34
4. La comunicación en la Responsabilidad Social Empresarial	37
4.1 La comunicación interna: el motor de la organización	37
4.2 La comunicación externa: la imagen de la organización	38
5. Un caso de éxito de Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: La Organización Corona - Unidad de Negocio Colcerámica.....	41
5.1 ¿Quiénes son?	41
5.2. Organigrama.....	43
5.3. La Responsabilidad Social Empresarial en La Organización Corona.....	45
5.3.1 Definición de la R.S.E.....	46
5.3.2. Grupos de Interés de La Organización Corona	48
5.3.2.1. Grupos de interés directos	48
5.3.2.2. Grupos de interés Aliados	51
5.3.2.3. Socio Estratégico	53
5.3.3. Informe de Sostenibilidad GRI.....	54
5.3.4. La comunicación dentro del proceso de la R.S.E. de la Organización ..	63
5.3.4.1 El papel de la comunicación Interna en los procesos de R.S.E.	64
5.3.4.2 El papel de la comunicación externa en los procesos de R.S.E.	71
5.3.4.3. Presencia de los procesos de la Responsabilidad Social Empresarial de La Organización Corona en los Medios de comunicación.	72
5.3.5. Retos de la R.S.E para 2014.....	74

6. Gestión de la Comunicación Organizacional en las iniciativas de Sostenibilidad Corporativa, en La Organización Corona, unidad de negocio Colcerámica.....	76
6.1. Características de la Investigación	76
6.2. Metodología de aplicación	77
6.3. Datos Demográficos de la población de estudio.....	79
6.4. Resultado de las encuestas.....	81
7. Conclusiones	96
Anexos	98
Anexo 1 - Entrevista a Isabela Rincón	98
Anexo 2 - Entrevista a Rafael Stand.....	100
Anexo 3 - Entrevista Lyliana Mejía	106
Anexo 4 - Entrevista Ana Mercedes Vivas.....	111
Anexo 5 - Entrevista Juan Camilo Rodríguez	114
Anexo 6 - Entrevista Paula Cuellar.....	118
Anexo 7 - Historia de Corona	120
Anexo 8 - Encuesta de comunicación con relación a la R.S.E de Corona	124
Referencias.....	127

Índice de imágenes

Figura 1. Evolución del concepto de Responsabilidad Social	11
Figura 2. Pirámide de las responsabilidades sociales.....	14
Tabla 1. Los 10 principios del Pacto Global de las Naciones Unidas	17
Tabla 2. Historia de la Responsabilidad Social Empresarial	23
Figura 3. Los tres vértices de la Gestión Sostenible	26
Figura 4. Mapa de Latinoamérica con las principales sedes que promueven la responsabilidad Empresarial.....	30
Figura 5. Línea de tiempo sobre la situación la historia de Colombia en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial.....	35
Figura 6. Presencia de La Organización Corona en el mundo.....	41
Tabla 3. Unidades de Negocio Organización Corona.....	43
Figura 7. Estructura de Gobierno Corporativo	45
Figura 8. Estrategia de R.S.E. en Corona.....	47
Figura 9. Grupos de interés Organización Corona.....	48
Tabla 4. Cuadro comparativo del Informe de sostenibilidad de La Organización Corona entre el 2010 – 2012	55
Tabla 5. Plan de comunicaciones de Sostenibilidad Ambiental.....	66
Tabla 6. Medios de Comunicación 2010 - 2011	72
Tabla 7. Los retos en R.S.E para el 2014.....	74
Tabla 8. Ficha técnica Encuesta	77
Tabla 9. Ficha Técnica Entrevista expertos.....	78
Tabla 10. Ficha Técnica Entrevista Corona.....	78
Figura 10. Lugar de Trabajo en Corona Colcerámica	79
Figura 11. Género	79
Figura 12. Cargo en la Organización Corona.....	80
Figura 13. Antigüedad en Corona Colceramica	81
Figura 14. ¿Cómo considera que es la Comunicación al interior de la empresa?	81

Figura 15. De los siguientes medios o canales de información, selecciones los que utiliza para conocer a cerca de las noticias de la Organización.....	82
Figura 16. Califique de 1 a 5 los medios de comunicación que posee la Organización, según los siguientes parámetros:	84
Figura 17. Corona brinda una serie de beneficios a sus empleados, seleccione cuáles conoce y en cuáles ha participado	87
Figura 18. ¿Cómo se enteró de éstes actividades? Coloque una equis (x) en su selección.....	90
Figura 19. ¿Cuáles de las siguientes iniciativas de Sostenibilidad Corporativa, conoce y/o participa?	90
Figura 20. ¿Qué lo motivo a participar en estas actividades?.....	92
Figura 21. ¿Con que frecuencia se entera de estas iniciativas?.....	93
Figura 22. Califique de 1 a 5 el alcance que tiene la gestión de la comunicación en el desarrollo y divulgación de estas iniciativas entre los colaboradores de la empresa.....	94

Introducción

Históricamente la Responsabilidad Social Empresarial surgió de la mano de la filantropía y la iglesia, a partir de actividades que las organizaciones realizaban con fines asistenciales y caritativos, pero con el pasar el tiempo fue adquiriendo cierta autonomía desprendiéndose de estas acciones para hoy convertirse en una parte fundamental en la gestión empresarial.

Tema que fue abordado a partir de diferentes definiciones, la evolución del concepto, qué no es Responsabilidad Social, las tendencias partiendo por Europa, para luego enfocarse en Estados Unidos y América Latina en países como Brasil, Argentina, El Salvador, Chile, Perú, Panamá, Uruguay y la evolución de este concepto en Colombia; para terminar con la importancia que juega la comunicación organizacional al interior de este proceso, debido a que la R.S.E. no se puede desligar de la comunicación al ser la clave para lograr una sinergia entre la organización y sus diferentes stakeholders.

De igual manera, las empresas actualmente están enfrentando grandes cambios a nivel estructural, social, comunicacional y de relaciones, por esto se conoce una Responsabilidad Social más unificada debido a procesos como la globalización, la conciencia por un mundo sustentable, la importancia por la preservación del medio ambiente, el interés por el desarrollo de un capital humano integral en las empresas y la preocupación por una sociedad más justa y equitativa. Dándose cuenta ellas, que ya no pueden seguir trabajando sólo por un rendimiento económico, porque su operación afecta directamente al medio ambiente, al entorno que lo rodea y a todas las personas con las que se contacta.

Las organizaciones comunican de forma implícita y explícita, comunican al hacer y al no hacer; al hablar y al no hablar; por ello es importante entender y tomar conciencia de la importancia que tiene una alineación estratégica de la comunicación y las acciones de la Responsabilidad Social Empresarial, debido a que no hay R.S.E. sin comunicación y la comunicación debe estar marcada por la responsabilidad. Es vital entender que no basta con tener un departamento encargado de planificar y emitir mensajes unificados referidos a la identidad corporativa, sino que debe tener conciencia de su alta responsabilidad como constructor social, ya que la empresa también influye sobre la cultura de las personas y de la sociedad a través de la comunicación.

El propósito de este trabajo es demostrar la importancia de la Comunicación Organizacional dentro de los procesos de Responsabilidad Social Empresarial partiendo de un análisis completo del término para terminar con un caso de éxito como lo es La Organización Corona, una de las multinacionales más representativa en los sectores de manufactura y construcción en nuestro país y en la cual se pudo vivenciar la importancia que posee la comunicación en dichos proceso, durante el periodo de práctica profesional que se hizo en la unidad de negocio de Corona Colcerámica, caso de estudio de esta investigación.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Demostrar la importancia de la Comunicación Organizacional dentro de los procesos de Responsabilidad Social Empresarial, a partir de un caso de éxito, como lo es La Organización Corona en Colombia.

1.2. Objetivos Específicos

- Indagar la evolución del término Responsabilidad Social Empresarial desde sus inicios hasta nuestros días, haciendo énfasis en Colombia.
- Validar el alcance de las acciones de comunicación en la difusión, conocimiento, motivación y participación activa en las diferentes iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial en el Grupo Corona, con los colaboradores de la unidad de negocio de Corona Colcerámica, concretamente.
- Conocer el papel de la comunicación organizacional dentro de las acciones e iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial, de La Organización Corona, específicamente en el negocio de Corona Colcerámica – Caso de estudio-.

2. Fundamentos Teóricos de la Responsabilidad Social Empresarial

Las empresas surgieron con el único fin económico de generar una ganancia a los socios por sus productos o servicios prestados, pero como muchos conceptos este ha ido evolucionando hacia otros fines como el social, ambiental y ético; es ahí donde influye el tema principal de este proyecto de grado la Responsabilidad Social Empresarial (R.S.E) concepto variable, complejo y que ha ido cambiando de la mano de las empresas.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial en los últimos años ha tomado mucha fuerza debido a la globalización, las organizaciones no gubernamentales que fomentan estos temas y los programas de los gobiernos enfocados en crear empresas socialmente responsables tanto económica, ambiental y socialmente.

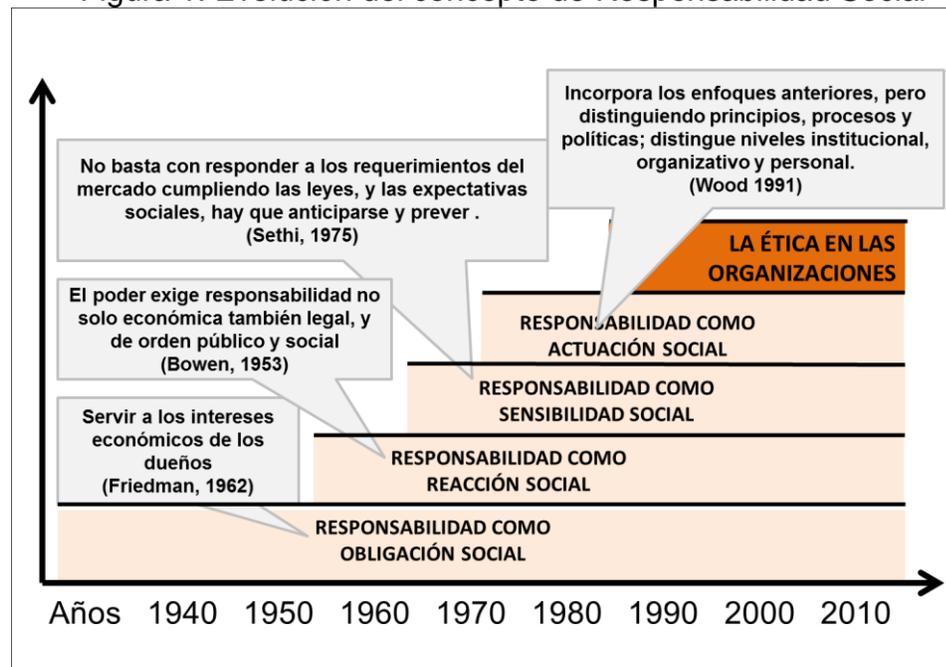
A continuación, se identificarán los conceptos básicos en los cuales se ha sustentado la R.S.E. en los últimos años, teniendo como punto de partida su auge dentro de una organización colombiana para terminar con el papel que juega la comunicación dentro de este proceso.

2.1. Evolución del concepto de la Responsabilidad Social Empresarial

Aunque la Responsabilidad Social es un término reciente y con el pasar del tiempo ha tomado más fuerza, este ha estado implícito desde el inicio de la sociedad. Etimológicamente, responsabilidad procede del latín “*spondeo*” que significa obligarse o prometer algo. En cuanto a sociedad, la Real Academia de la lengua española la define como: “Agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o algunos de los fines de la vida” RAE (2013). Por ello, conceptualmente, Responsabilidad Social se podría definir como un compromiso que busca el bien propio y de la comunidad que lo rodea.

Pero al hablar de Responsabilidad Social Empresarial (R.S.E), esta hace referencia al compromiso que adoptan las empresas para dar respuesta a un grupo de personas que se pueden ver afectados de alguna manera por las actividades que esta realiza. Por ello, el papel que las organizaciones desempeñan en la sociedad ha cambiado con el pasar de los años, pues empezó como un generador sólo de utilidades a preocuparse en diferente grado de las necesidades de su público interno y externo, y es ahí donde ha tenido una evolución de ideas y personajes que han marcado cada era, como se describe en la siguiente figura.

Figura 1. Evolución del concepto de Responsabilidad Social



Fuente. Adaptado de GUILLÉN, M. (2006) *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. PEARSON EDUCACIÓN S.A. Madrid. p. 272 - 294

A continuación se explicará cada una de las etapas del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, nombradas por Manuel Guillen en su libro *Ética en las organizaciones*.

2.1.1. La Responsabilidad Social (R.S.) entendida como obligación social

El mayor representante de esta teoría fue el premio nobel de economía, Milton Friedman, quien expresa que la única Responsabilidad Social que tiene la empresa es con sus accionistas aumentando el beneficio económico bajo los límites legales establecidos, y mientras utilice eficientemente los recursos podrá ofrecer mejores productos a los consumidores, una mayor producción y generar más empleo.

Friedman, defensor del libre mercado y exponente del monetarismo neoclásico de la escuela Económica de Chicago, expresa que las empresas no tienen que encargarse de causas sociales, sino esto tiene que originarse de políticas públicas, como lo manifiesta en su artículo para la revista New York Times, "no existe nada que se pueda llamar Responsabilidad Social Empresarial, ya que los empresarios no son agentes morales sino socios económicos." Friedman, M. (1970)

Esta teoría que se desarrolló durante los años 60 y 70, Friedman la argumentó bajo el efecto impositivo "la cantidad de dinero que una empresa utilice en Responsabilidad Social procederá de repartir un menor dividendo al accionista, de

incrementar el precio de venta o de reducir el salario de los trabajadores” (Fernández A, 2007, p.35) la cual fue apoyada por Peter Drucker, Leavitt, Friedrich A. Hayeck, James Buchanan, Arthur Laffer o Robinson, entre otros.

La visión de Responsabilidad Social Empresarial de esta etapa, es muy limitada en la aplicación, pues necesitaría desarrollarse en un entorno cerrado, lo cual es imposible, pues al realizar una empresa sus actividades afectan y entran en contacto con la sociedad, lo que los lleva a comprometerse para buscar el beneficio de las dos partes, ya que a ninguna compañía le conviene que su entorno le genere una mala imagen y reputación.

2.1.2. La R.S.E. entendida como reacción social

Como se indicó en el nivel anterior, es muy difícil que la empresa no afecte e interactúe con sus grupos sociales, por eso en el segundo nivel (Ver figura 1) se pretende que las compañías realicen su actividad dando respuesta a los requerimientos de los diferentes grupos sociales sin limitarse a lo legal o normativo. Esto sin duda, vuelve a la Responsabilidad Social Empresarial con un tono filantrópico pero más cercano al concepto actual.

Cabe resaltar que en los años 80, el economista Edward Freeman impulso una nueva visión de los grupos de interés en su obra “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” quien los definía como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. (Nadal, E. 2009, p.3) surgiendo la expresión stakeholder.

Uno de los grandes exponentes de esta teoría fue Howard Rothmann Bowen, considerado por muchos como el padre de la Responsabilidad Social, quien decía que “hay que dirigir la empresa atendiendo a los objetivos y valores de la sociedad. El directivo tiene la obligación de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables para los objetivos y los valores de la sociedad” (Fernández. A, 2007, p. 156)

Para 1953 en su libro “Social Responsibilities of the businessman” Bowen señaló que “las empresas deben tomar en cuenta las implicaciones sociales de sus decisiones” (Rodríguez. G, 2010, p. 4) y adicionalmente, él establece las primeras nociones de la relación entre la empresa y la sociedad. Igualmente, afirma que la doctrina de la Responsabilidad Social, se refiere “a la idea de que su aceptación voluntaria por parte de los empresarios en el largo plazo, puede repercutir en una disminución de los problemas económicos y una mayor posibilidad de alcanzar los objetivos.” (Gaete, R. 2011 p.19)

En esta teoría se observa el primer acercamiento al concepto actual de la R.S.E, pues ya dejan de interesar solo los intereses de los accionistas y se empiezan a tener en cuenta las necesidades de los stakeholders y responsabilizarse por las

consecuencias sociales que ha tenido la actividad de la compañía y devolverle de alguna manera a los grupos sociales parte de lo que ellos le habían facilitado.

2.1.3. La Responsabilidad Social Empresarial entendida como sensibilidad social

Esta teoría buscaba que las empresas desarrollarán la R.S.E. de forma voluntaria y anticipada a las necesidades de los stakeholders, sin limitarse a las normas legales, requerimientos u obligaciones, con único el fin de tener una R.S.E más preventiva que curativa.

Por ello, se planteaba una R.S.E. con mayor sensibilidad, dejando a un lado la filantropía y enfocándose más hacia el trabajo conjunto con su público estratégico, quienes son los primeros en aceptar o no las acciones realizadas por la compañía y contribuir a la sostenibilidad.

Uno de los grandes exponentes de este movimiento fue Prakash Sethi quien tenía un enfoque diferente, para él la Responsabilidad Social era la unión entre las obligaciones, las responsabilidades y la sensibilidad social, siempre anticipándose a las necesidades de los stakeholders. En este enfoque, los grupos de interés se empezaron a ver de una forma diferente pues paso de ser un agente inactivo a ser tenido en cuenta por la compañía por medio de diálogo directos y fue la primera vez que se empezó hablar del informe social y a realizar auditorías.

2.1.4. La R.S.E entendida como actuación social

Esta teoría se centra en una R.S.E. que integra todas sus acciones basándose en los principios éticos y en programas ejecutables, medibles y evaluables. Por ello es de vital importancia contar con una estrategia de Responsabilidad Social, donde se expliquen claramente los principios, (descripción de responsabilidades) procesos (modos de respuesta) y políticas en aspectos sociales (respuestas concretas revisables).

Uno de los defensores de esta teoría fue Donna Wood, quien consideraba a la empresa como una Organización social, con diferentes responsabilidades, defendiendo que “la Responsabilidad Social es anterior a todas las demás y que los beneficios económicos de las empresas que no la cumplan no serían justificables ante la sociedad.” (Fernández. A, 2007, p. 171). De igual manera, Wood creía que cada empresa tenía una ciudadanía corporativa y un desempeño social, con los cuales se buscan la legitimidad social y la respuesta a procesos sociales.

Para 1990, Donna Wood presenta la pirámide de las responsabilidades sociales distribuida en tres niveles, como se ve en la figura 2.

Figura 2. Pirámide de las responsabilidades sociales



Fuente. Adaptado de Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, CLADEA. (s.f.) La R.S.E en empresas siderúrgicas colombianas. Recuperado el 12 de agosto de 2013 en <http://www.cladea.org/home/DOC/track1-10.swf>

2.1.5. La Responsabilidad Social Empresarial y la ética empresarial

Como se describía en el nivel anterior, La R.S.E. es parte fundamental de la ética de las organizaciones, por lo que se refiere a su relación con el entorno en el que se desarrolla.

Con esto se busca que todas las actividades que realiza una Organización que tiene un plan de R.S.E. no estén solo bajo estándares legales sino también cumpla con una ética empresarial ante todos sus stakeholders. Como se indica en el artículo *La Responsabilidad Social corporativa. Propuesta de una aproximación amplia para deshacer males entendidos* "Hoy a la empresa, por su condición de institución social, se le pide algo más: que cumpla su función económica no sólo sin dañar, sino además, creando valor para la sociedad de hoy y la de mañana." Nadal, E. (2009)

2.2. Otros conceptos de Responsabilidad Social Empresarial

Aunque en los apartados anteriores se han nombraron grandes personajes que han marcado el concepto de la Responsabilidad Social, no se pueden dejar por fuera autores y entidades que de alguna manera también han aportado a este concepto mundialmente como en Colombia.

Esta variedad de definiciones se debe a que la Responsabilidad Social Empresarial es un concepto muy amplio, con un largo recorrido y diferentes ámbitos que abordar, ya que existe autores como Friedman que se enfoca a la parte económica y a los accionistas y otros como Prakash Sethi quien se preocupa más en la responsabilidad con los stakeholders.

A continuación se describirán algunos de esos autores e iniciativas que también han sido importantes por su definición.

2.2.1. Peter Drucker

Peter Drucker apoyo su teoría en pensamientos como el de Milton Friedman, quien creía que la Responsabilidad Social de las empresas se debe limitar a aumentar el beneficio económico, pero adicionalmente planteaba un nuevo punto de vista, pues él veía en los problema sociales una oportunidad de negocio, como lo señala Drucker citado por Badaraco “Solo aquellos emprendedores que tengan la capacidad de entender que la Responsabilidad Social de las empresas pasa por satisfacer de manera rentable las necesidades sociales de la población, son los que están en condiciones de prosperar en los negocios” (2006, p. 10)

En otras palabras, Drucker se refería a que quien aproveche estos problemas como oportunidades puede crear una empresa con mejores resultados, un ejemplo de esto puede ser un país en el que su gobierno no cubra todas las necesidades laborales tanto en las ciudades principales como en las secundarias y cree oportunidades para generar más empleos por medio de sucursales en otras ciudades, no sólo ayuda a la problemática social del país sino que genera mejores y mayores resultados económicos.

Como lo sugiere Drucker citado por Badaraco “La auténtica Responsabilidad Social de la empresa es transformar el problema social en una oportunidad económica y en un beneficio, en capacidad productiva, en competencia humana, en empleos bien pagos y en riqueza”. (2006, p. 15). Vale recalcar que el aprovechamiento de estos problemas se debe hacer de forma responsable, dentro de los límites de la ley y sin poner en riesgo el funcionamiento normal de la misma.

2.2.2. Libro Verde

Como respuesta a las iniciativas empresariales que buscaban fomentar la Responsabilidad Social, la Comisión de las Comunidades Europeas en el Consejo de Estocolmo de marzo de 2001, anunció la creación de un Libro Verde, el cual tenía como objeto “iniciar un amplio debate de cómo debería ser la Responsabilidad Social de las empresas a nivel europeo e internacional, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación” Comisión de las Comunidades Europeas (2001)

El Libro Verde define la Responsabilidad Social Empresarial como: “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.” Comisión de las Comunidades Europeas (2001)

Y a la vez plantea que ser socialmente responsable no implica solo el respeto y cumplimiento legal, sino también es necesario que las empresas realicen un

mayor esfuerzo en su capital humano, el entorno y las relaciones con sus stakeholders.

2.2.3. ISO 26000

La Organización Internacional ISO, es una alianza de más de 163 de países que se dedica a elaborar normas internacionales como resultado de los requerimientos de los mercados con el fin de proveer a las empresas, el gobierno y la sociedad, herramientas prácticas en las tres dimensiones del Desarrollo Sostenible.

Para el 2001, la ISO empezó los estudios sobre el tema de la Responsabilidad Social y la creación de una norma, pero fue hasta 2004 donde se creó el grupo de trabajo internacional que se encargaría de la creación de la misma, la cual concluyó en el 2010 con una aprobación del 93% de los 450 participantes que representaban a 99 países y fue publicado el 1ro de noviembre del mismo año. La ISO 26.000 es “una norma internacional que ofrece una guía para integrar la Responsabilidad Social en todo tipo de organizaciones, sectores y países en desarrollo y desarrollados con el objetivo de contribuir al Desarrollo Sostenible” ISO (2011)

Esta norma describe la Responsabilidad Social como:

La responsabilidad de una Organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al Desarrollo Sostenible, incluyendo la salud y bienestar de la sociedad. Tomando en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpliendo con la legislación aplicable y siendo coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esta sea integrada en toda la Organización y se lleve a la en sus relaciones. Centro Vincular (2011)

Adicionalmente, la ISO 26.000 estableció siete materias de la Responsabilidad Social que todas las empresas deben cumplir: gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, practicas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad; con las cuales busca cumplirle no sólo a la ley sino a todos los stakeholders, como ya se ha mencionado. La finalidad de las normas ISO es realizar una contribución positiva a nivel mundial y que las empresas pasen de las buenas intenciones a realizar buenas acciones.

2.2.4. Pacto Global

El Pacto Global es una iniciativa de las Naciones Unidas establecida en 1999 con el fin de crear una economía mundial más sostenible e inclusiva y promover la inclusión voluntaria del sector privado a acciones responsables basándose en 10 principios. Este instrumento no es normativo ni ejerce vigilancia ante las empresas

que se adhieren a él, ya que es una acción voluntaria y la empresa debe ser consciente de la responsabilidad que adquiere al pertenecer.

Estos principios se derivan de documentos consensuados internacionalmente como lo son: la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de Principios Fundamentales y Derechos del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo y la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

El Pacto Mundial o Global describe la Responsabilidad Social como un sinónimo de sus acciones por medio de cumplimiento de los 10 principios que se mencionarán en la siguiente tabla dependiendo del área a la que pertenezca.

Tabla 1. Los 10 principios del Pacto Global de las Naciones Unidas

Derechos Humanos	Normas Laborales	Medio Ambiente	Lucha contra la corrupción
1. Apoyo y respeto a los DD.HH. a nivel internacional	3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.	7. Las empresas deben apoyarse en la aplicación de un criterio de prevención respecto de los problemas medioambientales.	10. Las empresas deberán actuar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.
2. Las Organizaciones deben evitar involucrarse en abusos de los DD.HH.	4. Eliminación de toda forma de trabajo forzoso y obligatorio.	8. Adoptar iniciativas de promoción de una mayor responsabilidad ambiental.	
	5. Abolición efectiva del trabajo infantil.	9. Fomentar el desarrollo y difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.	
	6. Eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.		

Fuente. Adaptado de Organización de la Naciones Unidas (2012). Los diez principios. Recuperado el 20 de agosto del 2013 en <http://www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml>

Como lo señalan las Naciones Unidas citado por Gaete, R. (2011)

El Pacto Global ha logrado una rápida y numerosa adhesión por parte de los Estados y múltiples organizaciones en cada país, que abarca desde Empresas productivas, Instituciones públicas, entidades bancarias, sindicatos, Partidos Políticos, Universidades y ONGS., demostrando que el declararse socialmente responsable no es algo exclusivo de las Empresas

sino que muy por el contrario, debiera transformarse en una práctica habitual para cualquier tipo de Organización generada por la sociedad.

Todas las definiciones explicadas anteriormente tienen elementos comunes, como lo señala Vives, A. (2007) en su artículo *El argumento empresarial de la R.S.E: 9 casos de América Latina y el Caribe* y que se mencionarán a continuación:

- a) **El compromiso de las empresas:** quienes están comprometidas de operar de tal forma que agreguen valor social a la comunidad.
- b) **La decisión voluntaria:** por adoptar prácticas de R.S.E.
- c) **Los beneficios para la sociedad y grupos involucrados (stakeholders):** Éste es un tema amplio, sin embargo algunas definiciones hacen una lista concreta de las comunidades, consumidores, proveedores, empleados y familias como parte de la sociedad que debe beneficiarse de las operaciones de la compañía.
- d) **La conducta ética:** La ética en estas definiciones frecuentemente va más allá de las expectativas tradicionales de los negocios, e incluye las expectativas de la sociedad acerca de lo que significa prácticas de negocio aceptables.
- e) **El desempeño ambiental:** Aunque la R.S.E es un concepto amplio que atañe a distintas áreas del negocio, se resalta frecuentemente el desempeño en la conservación del medio ambiente.
- f) **La adaptabilidad:** Una de las definiciones hace referencia a la importancia de adaptar la R.S.E al contexto y realidad de las sociedades en las que operan las empresas, es decir en diseñar modelos de R.S.E a la medida, según las particularidades del entorno en que se desarrollan.

El Libro Verde, el Pacto Global, Peter Drucker, Donna Wood, Prakah Sethi y la ISO 26.000 son los primeros acercamientos que se tienen de qué es la Responsabilidad Social Empresarial y que cada vez nos acerca a una responsabilidad más sólida, sostenible y que dejó a un lado la filantropía para enfocarse en temas sociales, ambientales y económicos de una compañía con relación a sus stakeholders.

2.3. Qué es y qué no Responsabilidad Social Empresarial

Para entender bien que es Responsabilidad Social se debe descartar lo que no es, ya que es un concepto que se tiende a confundir no sólo por los empresarios sino también por los medios de comunicación y la sociedad con la filantropía, el mercadeo social, mecenazgos y/o tener una fundación.

Aunque estas acciones son válidas como herramientas dentro de las estrategias de Responsabilidad Social, esta va más allá teniendo en cuenta no solo a la sociedad sino también al medio ambiente, los públicos externos y su Organización

interna. A continuación se explicará el concepto de estos términos y la diferencia con la R.S.E.

2.3.1. Filantropía

Según Curto, M. (2012) “La filantropía se entiende como un acto caritativo que pretende aliviar el sufrimiento de las personas necesitadas o un acto solidario a través del cual se brindan oportunidades.” Enfocándose en el tema empresarial, las actividades filantrópicas como realizar donaciones, sumarse a causas sociales y/o realizar voluntariados, son acciones realizadas dentro de los planes de Responsabilidad Social, más una empresa no es socialmente responsable por sólo realizar estas ayudas, ya que estas son asistencias esporádicas y por sí mismas no consiguen el objetivo de integrar la Responsabilidad Social en una empresa.

Las compañías que realizan estas actividades sin basarse en un plan estratégico se podrían considerar como empresas filantrópicas o solidarias. Como lo aclara Fernández en su tesis doctoral *La Responsabilidad Social de las empresas en la prensa española. Análisis de su tratamiento y sus efectos en los casos de El Mundo y El País*.

El problema no es que se practique acción social, que puede ser muy beneficiosa si está bien planteada, sino que sólo se haga acción social olvidando otros aspectos de la R.S.E más importantes. Consideramos que la implantación de políticas económicas, sociales y medioambientales socialmente responsables es el objetivo prioritario de la empresa actual y, solamente después de haber satisfecho éstas, puede dedicar otros recursos para acción social. Fernández, A. (2007)

No obstante, especialistas como Michael Hopkins no están de acuerdo con que las empresas realicen actividades filantrópicas; como lo cita Orjuela “la filantropía no lleva al Desarrollo Sostenible, y por lo tanto, debería ser abandonada”. Orjuela, S. (2011) Lo cual se puede contradecir, ya que según la evolución de las acciones filantrópicas dentro de las empresas se demuestra que sí son válidas y ayudan a que las empresas cumplan los compromisos que tienen con sus grupos de interés. En el caso colombiano, estas acciones son muy importantes ya que las empresas ayudan a suplir las necesidades que no logra cubrir el Gobierno, mejorando la calidad de vida y generando nuevas oportunidades a los ciudadanos.

Un ejemplo de filantropía es el evento anual Teletón, en el que empresas y colombianos donan dinero para ayudar a personas con alguna discapacidad física o mental a mejorar su calidad de vida. Realizada en marzo de este año durante más de 48 horas empresas como Homecenter, Falabella, Éxito, Servientrega, Pasta Doria, Claro, Bavaria, Pacific Rubiales, Bancolombia, Ecopetrol, entre otros, donan dinero y tiempo para alcanzar una meta de más de 10.000.000.000 de

pesos que contribuirá al mejoramiento de los centros de rehabilitación de Manizales, Barranquilla, Cartagena y Soacha.

Otra iniciativa de este tipo como la lo anterior, es la carrera anual de la mujer que se realiza en Bogotá, Cali y Medellín con el apoyo de empresas como Alpina, Pastas La Muñeca y Grupo Éxito pretende “mejorar la calidad de vida a partir de la actividad física, buscando que las participantes descubran los beneficios que trae salir de la rutina y buscar espacios para realizar deporte” (Carrera de la mujer, 2013)

Es importante enfatizar, que los casos de empresas colombianas filantrópicas o solidarias se están dejando atrás, debido a un cambio de pensamiento que va más allá de una ayuda social para enfocarse en un programa de Responsabilidad Social estructurado que les represente rentabilidad a su compañía y buena imagen.

2.3.2. Fundaciones

Las fundaciones empresariales nacen de la necesidad de gestionar y centralizar las donaciones y ayudas económicas de una organización hacia un público objetivo, en muchas ocasiones son estructuras que se rigen bajo los mismos principios de las organizaciones madres, pero con un plan de acción y comunicación diferente. Como lo cita el Decreto 059 de 1991, la fundación se conoce como:

Ente jurídico surgido de la voluntad de una persona o del querer unitario de varias acerca de su constitución, Organización, fines y medios para alcanzarlos. Esa voluntad original se torna irrevocable en sus aspectos esenciales una vez se ha obtenido el reconocimiento como persona jurídica por parte del Estado. El substrato de la fundación es la afectación de unos fondos preexistentes a la realización efectiva de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social. (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 1991)

Estas instituciones suelen jugar un papel fundamental dentro de las acciones filantrópicas, pero no por tener una fundación se cumple con la gestión de la Responsabilidad Social, como ya se mencionó anteriormente son acciones complementarias.

Un ejemplo de Fundación empresarial es la Fundación Carvajal (2013) “creada en 1961 con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas de Cali y la zona rural del Valle del Cauca, Colombia.” Con actividades como la generación de empleos, capacitaciones, actividades culturales, subsidios de vivienda y el cuidado del medio ambiente, esta institución pretende mejorar la calidad de vida de los caleños.

Un aspecto de resaltar que se ha dado en Colombia es la Asociación de Fundaciones empresariales AFE (2012.) “Asociación que busca unificar esfuerzos para que las fundaciones con vínculos empresariales ejerzan un efectivo liderazgo para defender sus intereses, políticas, relacionarse con el sector público y la comunidad, y ser un espacio permanente para rendir cuentas a la sociedad.” Actualmente, esta Organización cuenta con más de 54 fundaciones entre las que se destacan la fundación Alpina, fundación Bancolombia, Fundación Bavaria y Fundación Cerrejón para el Agua en La Guajira.

Una fundación por si sola nunca se va hacer que una empresa sea socialmente responsable, pero en la medida que estas acciones se incorporen al proceso de planeación empresarial y respondan a los objetivos del negocio, se estará más cerca de implementar un plan de Responsabilidad Social Empresarial, como lo indica Jenny Melo en su artículo *Las fundaciones empresariales y la Responsabilidad Social Empresarial*

Las fundaciones empresariales, son una de las primeras experiencias que tiene la empresa para intervenir en asuntos sociales. Desde esta perspectiva, este es solo un campo de aprendizaje que ha venido refinándose con el pasar de los años y que terminará adquiriendo un carácter estratégico. Melo, J. (2009)

2.3.3. Mercadeo Social

Las empresas siempre se han preocupado no sólo por realizar buenas acciones sino por comunicarlas a sus diferentes públicos, en casos tomando y utilizando las técnicas de marketing comercial; es de ahí donde nace el mercadeo social en 1971 de la mano de Kotler y Zaltman, especialistas de marketing. Este idea la describen como “concepto que se utiliza para referirse al diseño, la puesta en práctica y el control de programas que tienen como objetivo, promover una idea o práctica social en una determinada comunidad” Rendueles, M. (2010)

En Colombia, El Fondo de Prevención Vial se ha destacado por sus campañas de mercadeo social, un ejemplo, fue la creada para el 2003 en donde diseñaron las estrellas negras con el fin de generar conciencia del uso del cinturón de seguridad y generar una disminución de muertes en los accidentes de tránsito. En cuanto al sector privado, se han creado campañas como “Todos Podemos Ser Padres”, de la empresa Bavaria, la cual invitaba a todos los adultos y en general a la sociedad a proteger y ser guardianes de los menores de edad frente al expendio y consumo de bebidas alcohólicas.

Otro caso de mercadeo social es cuando las empresas lanzan un producto y ofrece destinar parte del precio a una determinada causa social, por ejemplo, la empresa 3M lanzó un esfero, resaltador con post it que al comprarlo parte del precio sería destinado a la Liga Colombiana Contra el Cáncer.

Aunque son acciones que han ayudado a la sociedad no son de Responsabilidad Social, debido a que son campañas efímeras que no buscan cumplir con un proceso estratégico, sino tener la aceptación y preferencia de los clientes y el mejoramiento de su imagen.

2.3.4. Mecenazgo o Patrocinio

El mecenazgo o patrocinio son muy similares a la donación, como lo cita Ramiro Restrepo en su libro *Responsabilidad Social, nueva teoría - nuevas prácticas*: “El mecenazgo no busca resolver ninguna problemática social sino promover el desarrollo social en distintas direcciones (cultura, arte, investigación) y encontrar allí espacios para el posicionamiento de marca y el fortalecimiento de la imagen corporativa.” (2009, p.33)

Hoy en día, en Colombia el patrocinio se usa mucho por las empresas al apoyar una fundación o una causa social, un ejemplo claro de esto es como Ecopetrol, El Tiempo, Nestlé y Universidades como la Javeriana y La Sabana patrocinan las actividades y proyectos realizados por la fundación Pies descalzos. De igual manera, las empresas también patrocinan eventos anuales, como lo son las olimpiadas FIDES que para su XVII contó con el patrocinio de Compensar, la Fundación Ronald McDonald’s, Marlon Becerra, la Doctora Alexandra Neira, entre otros colaboradores.

Para que todas estas acciones sean iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial, tienen que pertenecer a un programa estructurado donde incluya estas actividades como parte de su Responsabilidad Social ante la comunidad fusionándolas con actividades dirigidas al medio ambiente, la comunidad y la parte económica de la empresa.

Por medio de las alianzas Público – Privadas se ha ido evolucionando en los conceptos y en las acciones, y se han logrado grandes beneficios, como la disminución de la pobreza y la alfabetización, la concientización del cuidado del medio ambiente y el ayudar a los otros.

2.4. Historia de la Responsabilidad Social Empresarial (R.S.E.)

Luego de puntualizar las diferentes definiciones del concepto de R.S.E; es importante conocer el surgimiento de este término, los eventos y el momento en que empezó a tomar fuerza no sólo en las empresas sino también para la sociedad.

La Responsabilidad Social antes de volverse algo corporativo fue impulsada por la iglesia, quien promovía una conciencia ética. Luego fue el estado el que por medio de legislaciones empezó a defender los intereses de los empleados y para principios del siglo XIX, el concepto de trabajador cambio debido a la creación y el

respaldo de organizaciones nuevas que promueven al trabajador como un colaborador con derechos, salario y un trato justo.

Hechos como el nacimiento de la ONU, el surgimiento de los Derechos Humanos y la creación de la OIT ha servido para generar una mayor conciencia social y empezar hablar de Responsabilidad Social, como se observa en la siguiente tabla de la historia de la Responsabilidad Social Empresarial, ver tabla 2.

Tabla 2. Historia de la Responsabilidad Social Empresarial

HISTORIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	
1910 – 1930	 <p>1919: Nace la Organización Mundial del Trabajo (OIT), como parte del Tratado de Versalles que terminó con la Primera Guerra Mundial.</p>
1940	<p>1944: En la 26a reunión de la OIT se aprobó la Declaración de Filadelfia, en la cual se despliegan las obligaciones de las empresas respecto al progreso de la sociedad.</p> 
	 <p>1945: Representantes de 50 países se reunieron en San Francisco en la Conferencia de las Naciones Unidas con el fin de redactar la Carta de las Naciones Unidas, la cual fue firmada y ratificada por los 50 miembros el 24 de octubre de 1945, día que se conoce por la creación de la ONU.</p>
	<p>1948: Aprobación de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, documento que buscaba garantizar los derechos de todas las personas en cualquier lugar, luego de las atrocidades que se presentaron durante la Segunda Guerra Mundial</p> 
1950	<p>1953: Howard Bowen publicó “Social Responsibilities of the businessman” primera publicación que busca establecer los valores sociales en las empresas por parte de los directivos.</p>
1960	<p>1960: Keith Davis aseguraba que la R.S.E era aplicable a decisiones y acciones motivadas más allá de un interés económico, por ello formulan la ley de oro de la R.S.E., con la que sostiene que la Responsabilidad Social de los empresarios debe ser acorde al poder social de las empresas.</p>  <p>Por otro lado, se fundó la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) con la que se buscaba intercambiar buenas prácticas en materia de R.S.E. y coordinar políticas económicas y sociales.</p>
	<p>1961: Se fundó la Amnistía Internacional, quienes buscan crear un movimiento internacional permanente en defensa de la libertad de opinión y de religión.</p> 

1960	 <p>También, se fundó World Willdlife Fun (WWF) quienes buscan trabajar por un planeta vivo, deteniendo la degradación ambiental y construyendo un futuro en el que el ser humano viva en armonía con la naturaleza.</p>
1970	<p>1970: El Comité para el Desarrollo Económico (CED), subrayó una declaración de 74 páginas titulado “Las Responsabilidades Sociales de la Corporación Comercial”, con el cual se buscaba establecer un acuerdo entre empresas y gobiernos para el progreso social y la calidad de vida de la comunidad.</p> <p>1971: El deber de la empresa privada ante la sociedad empieza a generar controversia entre varios exponentes, como por ejemplo Milton Friedman asegura que la única Responsabilidad Social que tiene la empresa es con sus accionistas aumentando el beneficio económico bajo los límites legales establecidos.</p>  <p>Por otro lado, Howard Bowen, considerado por muchos como el padre de la Responsabilidad Social, asegura que hay que dirigir la empresa atendiendo a los objetivos y valores de la sociedad. El directivo tiene la obligación de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables para los objetivos y los valores de la sociedad.</p>  <p>1971: En el comité para el desarrollo económico de las Naciones Unidas se publica el primer un informe sobre Responsabilidad Social, en el cual se nombran los principales compromisos de las empresas.</p> <p>1972: Se celebra en Estocolmo (Suecia) el primer Congreso de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, que lleva a la creación del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).</p>  <p>1976: El 23 de marzo entra en vigor el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, con el cual se busca reconocer y establecer mecanismos para su protección y garantía.</p>
1990	<p>1990: La Responsabilidad Social comenzó a ser sancionada y promovida por los diferentes integrantes: como la sociedad, los Gobiernos, las empresas, las ONGS y los consumidores individuales.</p> <p>1990: Archie Carroll presenta la pirámide de las responsabilidades empresariales</p>  <p>World Business Council for Sustainable Development</p> <p>1992: Creación del WBCSD</p>

<p>1990</p>	<p>1993: En la Cumbre de la Tierra, organizada por la Conferencia sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en Río de Janeiro, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) se compromete a crear normas ambientales internacionales como la ISO 14000.</p>	<p>ISO 14000</p> 	
	<p>1997: Se publica la norma SA8000 de Responsabilidad Social, creada por la Organización Social Accountability International (SAI) con el propósito de promover mejores condiciones laborales.</p>		
		<p>1997: Nace el Global Reporting Initiative (GRI) creado por la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA). La misión del GRI es mejorar la calidad y utilidad de los reportes de sustentabilidad para que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros.</p>	
	<p>1998: Nace el primer instituto de Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica, el Instituto ETHOS en Brasil.</p>		
<p>2000</p>	<p>2000: La fase operacional del Pacto se inauguró en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York. El fin de este Pacto es que todos los pueblos del mundo compartan los beneficios de la mundialización e inyectar en el mercado mundial los valores y prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas.</p>		
		<p>1999: En el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza), el Secretario General Kofi Annan, propone un Pacto Global, con el que busca que las empresas adopten 10 principios basados en los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y anticorrupción.</p>	
	<p>2000: Se desarrolla la cumbre del Milenio, la cual reunió a 191 países, representados por sus más altas autoridades. En esta Cumbre se adoptó la Declaración del Milenio, una agenda ambiciosa para reducir la pobreza, sus causas y manifestaciones.</p>		
	<p>2001: La ISO empezó los estudios sobre el tema de la Responsabilidad Social y la creación de una norma.</p>		
		<p>2001: El Consejo Europeo de Estocolmo acogió las iniciativas empresariales para fomentar la R.S.E y anunció que la Comisión iba a presentar un Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las empresas.</p>	

	2004: Inicia el grupo de trabajo para la Guía de ISO 26.000 de R.S.E, en la cual participaron personas de los diferentes sectores.	
	2005: entra en vigor el protocolo de Kioto al Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático	
2010	2010: Concluyó el trabajo de negociación y la norma ISO 26.000 fue aprobada por el 93% de los 450 participantes que representaban a 99 países. Fue publicado el 1ro de noviembre del mismo año.	

Fuente. Adaptado de Vivas, M. (s.f.), Cámara Oficial Española de Comercio e Industria de El Salvador (2010), Baltera, P. & Díaz, E. (2005), Organización Internacional del Trabajo (2011), Organización de las Naciones Unidas (2012), Amnistía Internacional (2011), WWF (2010), Lattuada, P. (2010) y FAO (2004)

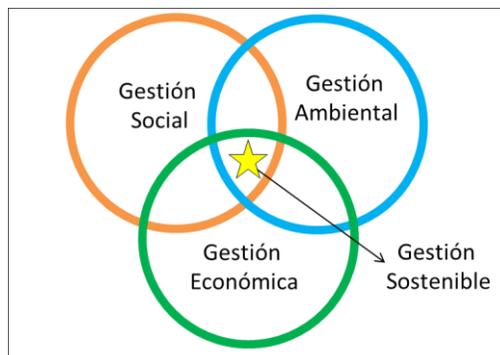
Todos estos hechos, reuniones y acontecimientos han servido como bloques para levantar esta construcción social, económica y medioambiental conocida como Responsabilidad Social Empresarial.

2.5. Desarrollo Sostenible

El Desarrollo Sostenible “consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades, partiendo de tres dimensiones: económica, social y ambiental.” ISO 26000 (2010). Termino que tomo fuerza en 1987 con la publicación del informe “*Nuestro Futuro Común*” de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas.

Es por esto, que una organización solo puede sobrevivir a largo plazo si resulta económicamente viable, es medioambientalmente sostenible y socialmente responsable, este es el planteamiento de la denominada Triple Cuenta introducida por Jhon Elkinton, la cual comprende los resultados económicos, sociales y medioambientales de las compañías con el objetivo de atender las demandas de los diversos grupos de interés, como se ejemplifica en la figura 3.

Figura 3. Los tres vértices de la Gestión Sostenible



Fuente. Adaptado Ramírez, A (2006) la RSC y la Triple Cuenta de resultados. Recuperado el 09 de febrero del 2014 en <http://pdfs.wke.es/6/7/0/3/pd0000016703.pdf>

Se conoce a una empresa como sostenible cuando es evaluada bajo estas cuatro perspectivas: los accionistas, la empresa (empleados, clientes, acreedores, proveedores), la sociedad y las futuras generaciones, y es eficiente en cada una, teniendo en cuenta los tres vértices de la triple cuenta de resultados.

El Desarrollo Sostenible deber ser parte integral de cualquiera organización, el cual no solo debe ir escrita en un papel sino debe ser parte de las estrategias en las organizaciones y pertenecer a los objetivos de las mismas; Es ahí donde la R.S.E. entra a contribuir a este gran, desafiante y competitivo proceso.

3. Tendencias de la Responsabilidad Social Empresarial

Como se describe en los capítulos anteriores, la Responsabilidad Social Empresarial ha estado ligada a una historia y una evolución del concepto, pero adicionalmente, es importante explicarlo desde el país o la tendencia del continente, ya que esta va ligada al contexto histórico, los problemas que tenga sin resolver, la economía, la responsabilidad en temas sociales y la concientización en los ambientales; son por estos factores que esto no se ha vivido de igual manera en Europa que en América Latina o Norte América.

Aunque vale aclarar, que con la creación de organizaciones como el Pacto Global o las Naciones Unidas, las tendencias de Responsabilidad Social Empresarial cada día son más definidas, unificadas, globalizadas y con un mismo objetivo. A continuación se explicarán las principales tendencias de la Responsabilidad Social Empresarial en Europa, Estados Unidos y América Latina, enfocándose en Colombia.

3.1. La Responsabilidad Social en Europa

Europa es uno de los primeros referentes en cuanto a la Responsabilidad Social, acontecimientos como la creación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la creación de Clean Clothes Campaign, del Libro Verde, del WBCSD, entre otros, han marcado la Responsabilidad Social no solo en el viejo continente sino ha como referente para el resto de países.

Para muchos expertos, el inicio de la R.S.E. en Europa se dio con la filantropía que se desarrollaba en la revolución industrial del siglo diecinueve, donde empresarios empezaron a realizar donaciones y apoyos a la beneficencia. Años después, Europa Occidental fue pionero en utilizar los índices de sostenibilidad, sistema orientado a dar seguimiento al desempeño financiero de las empresas destacadas por sus prácticas de Responsabilidad Social.

El aporte más importante de los gobiernos europeos a este tema fue la creación del Libro Verde en el 2001 (para más información ver capítulo 2.2.2), cuyo objetivo principal es promover el debate y fomentar la R.S.E; basándose en las experiencias y el desarrollo de nuevas prácticas innovadoras que busquen aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación de la R.S.E. Por esto, Europa ha sido pionero en la implementación de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial y se ha convertido en un ejemplo y referente para los países latinoamericanos de cómo desarrollar un plan de manera activa y efectiva.

3.2. La Responsabilidad Social en los Estados Unidos

En Estados Unidos la Responsabilidad Social tuvo auge en el siglo XIX con la revolución Industrial y la antropología empresarial, pero a diferencia de Europa en este país norteamericano, las relaciones entre la empresa y la sociedad han sido más paternalistas y han ido de la mano de la iglesia católica promovieron los códigos voluntarios de conducta impulsados por las concepciones religiosas.

En cuanto al caso estadounidense, vale recalcar la creación de la Asociación por el Trabajo Justo (Fair Labor Association) representada por empresas, universidades y ONGs, quienes se comprometen con un programa de implementación de estándares laborales, monitoreo y remediación por medio de un código de la FLA y la norma SA8000, con el fin de promover mejores condiciones laborales por medio de acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales.

Actualmente, la fuerza, el reconocimiento y el papel que tiene la Responsabilidad Social en las empresas norteamericanas es muy importante, ya que no sólo influye en la reputación e imagen de una compañía, sino que adicionalmente está relacionada con las actividades económicas, pues si esta quiere cotizar en la bolsa de valores es un requerimiento tener y realizar anualmente el informe de Responsabilidad Social Empresarial.

3.3. El desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina

Desde la década de los noventa, el tema de Responsabilidad Social Empresarial ha venido desarrollándose en Latinoamérica como consecuencia de:

- La Cumbre de Naciones Unidas de 1992 en Rio de Janeiro, sobre Medio Ambiente y Desarrollo logró instalar en la agenda de los países latinos la preocupación por el calentamiento global, el concepto de ecoeficiencia y la necesidad de contar con políticas públicas y privadas relacionadas con el manejo ambiental.
- El arribo de las multinacionales, quienes llegaron a implementar sus programas de Responsabilidad Social en sus filiales.
- Los tratados de libre comercio, los cuales han ayudado a que los empresarios sean más consientes e implementen estos programas dentro de las organizaciones, ya que, este ítem se volvió fundamental a la hora de escoger sus proveedores, pues las compañías no son solo medidas por sus acciones sino también por las de sus stakeholders.

Estas doctrinas buscaban contribuir a la construcción de sociedades latinoamericanas más equitativas y con mejores estándares de calidad de vida; y ha ayudado a que las empresas se acerquen más a implementar estrategias de Desarrollo Sostenible.

Para 1995 con la fundación del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) se buscó difundir, fomentar y promover la R.S.E. al interior de las empresas y contribuir al progreso de sus países, en Latinoamérica se crearon dependencias como el Instituto ETHOS de Brasil en 1998; Acción Empresarial de Chile en 1999 y FUNDEMÁS en el Salvador en el 2000, quienes buscaban cumplir este mismo propósito. Hoy en día el WBCSD cuenta con representantes en Argentina, Bolivia, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Honduras, México, Nicaragua, Guatemala, Uruguay, Paraguay, Perú y Panamá, los cuales a continuación se explicarán detalladamente.

Figura 4. Mapa de Latinoamérica con las principales sedes que promueven la Responsabilidad Empresarial



Fuente. Adaptación García, B (2012) Médicos cienfuegueros para Latinoamérica. Recuperado el 10 de mayo de 2013 en <http://kuentasklaras.wordpress.com/2012/01/29/medicos-cienfuegueros-para-latinoamerica/>

3.3.1. Instituto Ethos, Empresa y Responsabilidad Social (Brasil)

El instituto Ethos es uno de los pioneros y más reconocido en Latinoamérica por ayudar a las empresas a incorporar los procesos de Responsabilidad Social a su gestión diaria. “Creado en 1998, con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, volviéndolas aliadas en la construcción de una sociedad sostenible y justa” Instituto Ethos de empresas y Responsabilidad Social. (2005).

Como lo citan en su página principal, esta organización trabaja bajo cinco líneas de actuación: la sensibilización y compromiso de empresas en todo Brasil; la profundización de prácticas en R.S.E. por medio de publicaciones, herramientas de gestión y seminarios; la influencia sobre mercados y sus actores más importantes en el sentido de crear un ambiente favorable para la práctica de R.S.E.; la articulación del movimiento de R.S.E con políticas públicas y la producción de información sobre Responsabilidad Social Empresarial.

El instituto Ethos sobresale por la creación de los Indicadores ETHOS, “los cuales constituyen una herramienta de concientización, aprendizaje y monitoreo de la Responsabilidad Social Empresarial, que permite estimular y desarrollar en las organizaciones una gestión socialmente responsable” Colombia excluyente (s.f.) Éstos han sido replicados en Argentina, Colombia, Ecuador, Perú, Paraguay, Bolivia y el Salvador, contribuyendo al trabajo entre las organizaciones de la fundación del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible.

3.3.2. Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible CEADS (Argentina)

El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible fue fundado en 1992 con el objetivo de “brindar a las empresas una plataforma para explorar el Desarrollo Sostenible, compartir conocimientos y posiciones empresarias por medio de foros locales e internacionales, trabajando de la mano con el Gobierno, Sociedad Civil y organizaciones intergubernamentales.” CEADS (s.f.) Hoy en día, la organización incluye a más de 74 empresas de diferentes sectores, quienes se unen con el compromiso común de desarrollar estrategia de R.S.E.

Por medio de diferentes actividades esta organización busca generar mayor valor a la gestión a través de intercambios de experiencias y soluciones a problemáticas comunes, presentaciones de expertos locales e internacionales, difusión de las tendencias globales y herramientas internacionales y acceso a información de la Red de 55 Consejos Empresarios de todo el mundo.

CEADS, es una de las nueve organizaciones que adoptaron los indicadores Ethos de Brasil, con los que se busca acompañar a las empresas en el proceso de autodiagnóstico, en la planificación de estrategias, incorporación y monitoreo de la

R.S.E. Así mismo, aportan a la planificación de estrategias, a la incorporación de prácticas de R.S.E exitosas y al monitoreo del desempeño general de la Organización. Estos indicadores se han ido adaptando a lo largo de toda Latinoamérica.

Cabe resaltar que Argentina es pionera en incursionar la R.S.E. en temas de tecnología por medio de CapacitaRSE “Primer centro de educación virtual de Responsabilidad Social Empresarial de Latinoamérica, que ofrece cursos, webinar y conferencias desde junio de 2006 a estudiantes y profesionales sobre este tema” CapacitaRSE (s.f.). Durante 6 años de funcionamiento, esta organización ha formado a más de 1.200 personas de Latinoamérica, Estados Unidos y Holanda.

3.3.3. Fundación Empresarial para la Acción Social FUNDEMÁS (El Salvador)

La Responsabilidad Social no solo ha tenido auge en las empresas sino también en las Organizaciones no gubernamentales, quienes buscan regular y ayudar al sector privado con la implementación de los programas de R.S.E. Un claro ejemplo de esto, es la Fundación Empresarial para la Acción Social, FUNDEMÁS, quienes desde el 25 de mayo del 2.000 buscan contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador mediante el fortalecimiento de la Responsabilidad Social de la empresa privada, la promoción de la filantropía y de los valores empresariales. Como lo citan en su página principal esta organización trabaja en la implementación de la R.S.E por medio de la educación y la comunicación de actividades “FUNDEMÁS realiza capacitaciones y consultorías en las áreas de la R.S.E.; implanta espacios entre empresas a través de foros ejecutivos, visitas dirigidas y foros empresariales; y adicionalmente, ejecuta tres proyectos: comunidades sostenibles, cadenas de valor y yo limpio El Salvador.” FUNDEMÁS (s.f.)

3.3.4. Acción R.S.E (Chile)

Otro ejemplo claro de la fuerza que está tomando la R.S.E. en toda Latinoamérica se ve en Chile con Acción RSE, quienes se autodenominan como:

Una Organización sin fines de lucro que agrupa a empresas socias que trabajan por la Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo sustentable en Chile. Ayudamos a las empresas a mejorar su competitividad y sustentabilidad a través de proyectos, servicios, actividades, formación, desarrollo de investigación y difusión en cinco áreas de trabajo: ética y gobierno corporativo, calidad de vida laboral, medio ambiente, clientes y cadena de valor y comunidad. (Acción R.S.E, s.f.)

Acción R.S.E está comprometida con la medición de las estrategias de Responsabilidad Social, por medio de herramientas como los Informes de Revisión de Reporte de Sustentabilidad, Diagnósticos R.S.E para Proveedores y el

TestRSE, los cuales pone a disposición de las empresas con el objetivo de medir y mejorar el impacto de las políticas y acciones de sustentabilidad.

3.3.5. Perú 2021 (Perú)

Perú 2021 es la Organización representante de WBCSD, en este país, la cual está “liderada por empresarios, que trabajan para lograr una Visión Nacional compartida, y por la difusión y promoción de la Responsabilidad Social como metodología de Gestión Empresarial” Perú 2021 (s.f.)

Esta Organización está entre las 8 que ha adoptado los indicadores Ethos de la Organización de Responsabilidad Social brasileña, Perú 2021, con los cuales se busca medir la gestión de las empresas en cuanto a Valores, Transparencia y Gobernabilidad Corporativa, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Clientes y Consumidores, Comunidad, Gobierno y Sociedad.

3.3.6. Centro Empresarial de Inversión Social CEDIS (Panamá)

El caso de Panamá, es un fiel ejemplo de cómo empresas multinacionales ayudan y patrocinan el avance de la Responsabilidad Social Empresarial en los países latinoamericanos, ya que el Centro Empresarial de Inversión Social, CEDIS, inicio como una organización patrocinada por la Fundación W.K. Kellogg, como participante de su programa Liderazgo en Filantropía en las Américas y luego cuando tomo fuerza se pudo establecer como organización para el 2000. Su objetivo principal es “contribuir al desarrollo económico y social de Panamá a través del fortalecimiento, la movilización y la articulación de los actores relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial.” Prohumana (s.f.)

3.3.7. Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial DERES (Uruguay)

En el ámbito de las asociaciones empresariales y organizaciones de R.S.E; el centro de Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, DERES, es el más representativo, ya que promueven, divulgan, estandarizan y reconocen las organizaciones que desarrollan planes dentro de sus estrategias de Responsabilidad Social en este país. Como lo señala Rodríguez Guisella en su artículo sobre esta organización “DERES corresponde a una asociación de empresas y empresarios uruguayos implicada en el desarrollo del enfoque de RSC, de las mejores prácticas de gestión en Uruguay” Rodríguez, G. (2010)

Adicionalmente, este órgano desarrolla temas de inversión social, medio ambiente y prácticas laborales enfocados al Desarrollo Sostenible.

3.3.8 Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible CECODES (Colombia)

El Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, CECODES, es el encargado de difundir los procesos de Responsabilidad Social en Colombia, como lo definen en su página principal, esta organización “orienta a las empresas para que desarrollen y pongan en marcha prácticas que les permita mejorar continuamente y lograr un equilibrio entre sus objetivos económicos, sociales y ambientales, en armonía con el Desarrollo Sostenible de la sociedad colombiana” CECODES (s.f.)

En el próximo numeral se ampliará la información sobre la responsabilidad y desarrollo de CECODES y en general la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia.

La Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica es un proceso en desarrollo, ya que una de las grandes barreras que presenta, es el escepticismo de los empresarios que en muchas ocasiones ven a la R.S.E. como un tipo de práctica que representan gastos y no una inversión para la compañía, debido a que es un proceso con resultados a largo plazo y difícil de monitorear. Como se nombra en el artículo *El argumento empresarial de la R.S.E: 9 casos de América Latina y el Caribe*

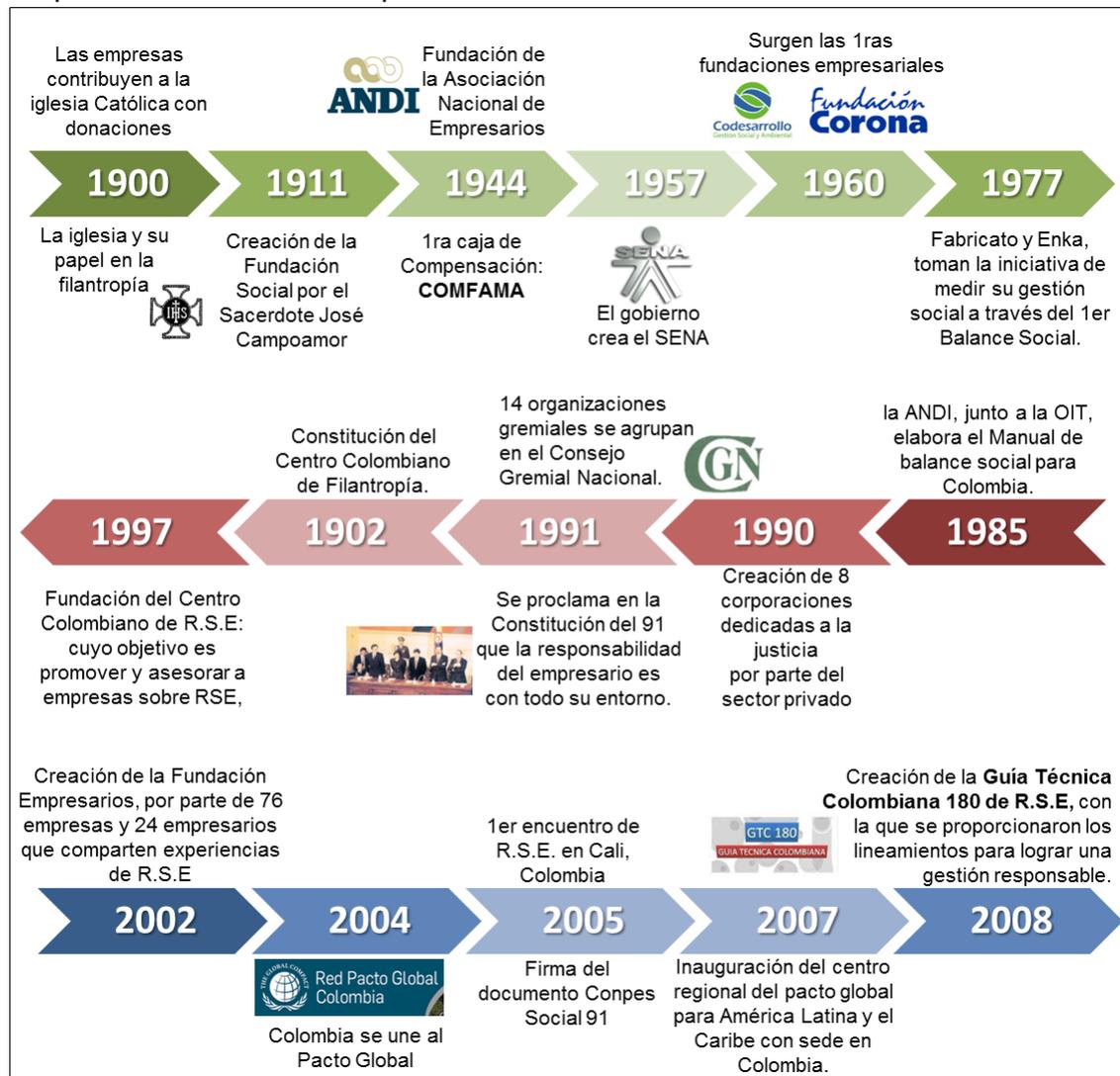
Para superar esta barrera es necesario que el vínculo entre la R.S.E. y la competitividad se haga explícito y sea entendido por los empresarios. El cumplimiento de esta condición facilitará el progreso de la R.S.E. y favorecerá el desarrollo y la competitividad de los países latinoamericanos. Vives, A. (2007)

3.4 R.S.E. en Colombia

Durante más de mil años y debido a la influencia que tenía la iglesia católica en Colombia, la Responsabilidad Social fue entendida como acciones filantrópicas que realizaban las empresas, al crear fundaciones, patrocinar eventos, o dar donaciones. Con la llegada del Pacto Global, la creación de la norma ISO 26.000, los procesos de globalización y tratados de libre comercio, se ha empezado hablar de Responsabilidad Social como un proceso principal al interior de las organizaciones con acciones que influyen en los tres ejes principales: la sociedad, el medio ambiente y lo económico, partiendo de la relación con los stakeholders.

La Responsabilidad Social ha desplegado importantes hechos en nuestro país tanto en la vida política, como económica y social desde 1.900 hasta nuestros días, los cuales se describen a continuación en la siguiente línea de tiempo (ver figura 5).

Figura 5. Línea de tiempo sobre la situación la historia de Colombia en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial.



Fuente Adaptado de Pacto Global Colombia (s.f.), Gutiérrez, R. Avella, L. & Villar, R. (2006), Macías, R. (2010), Rojas, A. & Olaya, E. (2012), Cárdenas, A & Tolosa, M (2009), Restrepo, R. (2009)

La Responsabilidad Social Empresarial ha tomado tanta fuerza y conciencia en nuestro país, que en julio de 2008 se creó la Guía Técnica Colombiana 180 de Responsabilidad Social, con el cual se busca que las empresas cumplan con un compromiso voluntario frente a las expectativas, necesidades y acciones de sus grupos de interés, en materia de desarrollo social, económico y ambiental.

Es tal la importancia de este tema, que según la última encuesta de R.S.E de la ANDI para el 2013 el 78% de los encuestados cuenta con una política de R.S.E. y el 65% de los mismos tiene dentro de su empresa un cargo específico para este

tema. Adicionalmente, En Colombia se realizan más de 15 eventos anuales enfocados a este tema, de los cuales el más importante es Colombia responsable “encuentro que centraliza y canaliza las mejores prácticas, programas, proyectos, adelantos y oportunidades en RS de distintas instituciones, entidades del sector público y privado a nivel nacional” Colombia Responsable (S.F)

Este cambio y compromiso es algo que no solo se nota al interior de Colombia sino frente a otros países de Latinoamérica, ya que nuestro país es considerado como uno de los que más trabaja y avanza en temas de desarrollo sostenible y Responsabilidad Social, como lo mencionó Guillermo Carey, miembro del directorio Mundial del Pacto Global de las Naciones Unidas en el 3er encuentro de Responsabilidad Social que se realizó en Cali en el 2007: “Colombia es donde hay mayor compromiso al respecto, tanto del gobierno como del sector privado, por lo que podría afirmarse que este es un país líder en R.S.E a nivel de Latinoamérica y del Caribe.” Rodríguez, G. (2010)

El hecho de que Colombia sea considerado como uno de los países más comprometidos con este tema, no solo se debe al trabajo del gobierno nacional sino al apoyo y trabajo que han adquirido las empresas en los últimos años, como se nombra en el artículo “*Aportes y desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia*”

Mientras que la R.S.E. para las empresas latinoamericanas es un tema nuevo o que solo se maneja en multinacionales, en Colombia el más importante gremio industrial ha venido promoviendo los balances sociales desde 1970 y son las empresas nacionales las más destacadas por su innovación e impacto. Gutiérrez, R. Avella, L. & Villar, R. (2006)

Entre las empresas colombianas que se pueden destacar en la implementación de estrategias de Responsabilidad Social son La Organización Corona, Bancolombia, Postobon, Crepes & Waffles, Yanbal, Carvajal, entre otras.

4. La comunicación en la Responsabilidad Social Empresarial

Actualmente, las empresas ya no se entienden sólo como un ente que comunica y sus públicos reciben y actúan; ahora las organizaciones tienen una gran responsabilidad, ante los clientes, empleados y accionistas, porque no sólo exigen que las actividades sean de forma responsable, sino que lo comuniquen estableciendo canales de diálogo. Es por esto, que la comunicación se debe ver de forma estratégica y con un departamento transversal en la empresa, pues no es igual de importante hacer las cosas bien, como comunicarlo y que sea percibido por los stakeholders generando valor.

La comunicación no sólo se debe ver como un proceso de informar sino de doble vía donde también se debe escuchar, ya que es ahí donde se definen los canales, estrategias y mensajes efectivos, enfocados a cada uno de sus stakeholders con el que se busca que las estrategias de R.S.E. tengan éxito y sean sustentables en las de comunicación. Como se refieren en la revista Correspondencias & Análisis “El entendimiento de la comunicación como un proceso que atraviesa a toda la organización es la visión de comunicación corporativa que se convierte en la otra cara de la moneda de la R.S.E.” Orjuela, S. (2011)

Para fortalecer la cultura de la Responsabilidad Social, el departamento de comunicaciones debe ser el centro de estas acciones tanto al interior como exterior de la organización, tal como lo mencionó en entrevista Ana Mercedes Vivas, creadora de una de las primeras empresas de comunicaciones estratégicas con énfasis en la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia (Ver anexo 4) “Las acciones de desarrollo sostenible deben saber comunicarse y no solo eso, se debe crear y realizar acciones que generen una conciencia, cultura y una acción por parte de los empleados a hacer algo para contribuir con estos procesos.” (A. Vivas, la comunicación en la R.S.E; entrevista personal, 10 de marzo del 2014).

En este capítulo, se explicará la importancia de la comunicación tanto en los procesos internos como externos de las organizaciones enfocándonos en los canales, los grupos de interés, los mensajes y el papel que este juega dentro de la Responsabilidad Social de una compañía.

4.1 La comunicación interna: el motor de la organización

Una empresa antes de preocuparse por cómo es percibida por sus clientes y públicos externos debe enfocarse en los colaboradores, ya que estos como lo mencionó Isabel Rincón en entrevista para esta investigación (Ver anexo 1) “son el motor de la organización y principales mensajeros y emisores de las estrategias de la compañía en los procesos de R.S.E.” (I. Rincón, Responsabilidad Social Empresarial, entrevista telefónica, 25 de abril del 2013).

Por esto es muy importante mantenerlos informados y hacerlos parte de todas las estrategias y actividades que realice la misma para que el mensaje sea bien difundido y sientan compromiso con la organización. Como lo aconseja la Comisión Europea (2005) en la Guía para una comunicación eficaz “hacerles conocer las actividades de la empresa, motivarlos para rendir y reforzar su confianza, ayuda a que los trabajadores tengan un mejor estado de ánimo, se intensifique el sentimiento de orgullo, aumente la lealtad, la productividad y haya más cooperación”

Es ahí donde las organizaciones deben establecer canales de comunicación fijos con sus empleados, como se describe en el informe de la ANDI del 2013 los principales canales de comunicación de la R.S.E. en las empresas colombianas son las publicaciones internas como boletines, revistas, folletos y volantes. Adicionales a estos también se manejan reuniones periódicas, buzones de sugerencias, correos electrónicos, vídeos e intranet. Aunque, vale recalcar que estos medios se deben implementar dependiendo del tamaño de la organización y el público al que se dirige, ya no es igual la comunicación en una empresa de manufactura donde no tienen acceso a una computadora, como comunicar en un call center donde su principal herramienta es un computador.

Adicional a todos estos canales la Guía para una comunicación eficaz de la Comisión Europea recomienda siempre dar la bienvenida a nuevos empleados, ya que es uno de los canales más importantes, pues es el primer acercamiento del colaborador con la organización, su misión, valores. Un ejemplo claro de esto es La Organización Corona, la cual realiza capacitaciones de tres días al ingresar a la organización, en las cuales participan varios departamentos como el de Gestión Humana, el de comunicaciones, el fondo de empleados, BASC y explican sus funciones.

Como ya se ha mencionado anteriormente la comunicación con los empleados es fundamental y el motor de la organización, por eso el presidente, gerente y cabezas de la misma deben tener claras las metas, desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación y mantener un relación de confianza y respeto con sus empleados y una retroalimentación del desempeño, con el fin de llevar a cabo una comunicación ascendente y descendente efectiva y clara. Sin importar el canal que se utilice, estos son de vital importancia en una organización pues ayudan a generar mayor acercamiento entre colaborador – jefe, colaborador- presidente y jefe – presidente.

4.2 La comunicación externa: la imagen de la organización

Las organizaciones han entrado en el proceso de entender que no solo venden productos y servicios, sino que también transmiten confianza y credibilidad, en la que la comunicación juega un papel fundamental. Como en la comunicación interna, en la externa también es muy importante tener en cuenta a que persona

se dirige para así enviar el mensaje efectivamente y mantener una comunicación activa y clara.

Los medios más utilizados con los públicos externos son los boletines informativos, folletos, la página web, anuncios, ruedas de prensa, entrevistas, periódico de la organización y el voz a voz, el cual es uno de los canales más efectivos a bajo costo. La labor de la comunicación a través de estos canales es alinear los objetivos, valores, estrategias y mensajes, para darlos a conocer y así lograr su entendimiento, con el fin de que los procesos de R.S.E. se entiendan como responsables en sí mismos, confiables, precisos, coherentes y oportunos.

En la encuesta de Responsabilidad Social Empresarial realizada a empresarios colombianos por el ANDI en el 2012, demuestra que “la principal herramienta de comunicación es la página web de la empresa, seguido por e-mail interno, foros y eventos, prensa, reportes de sostenibilidad, intranet, revistas internas y por último redes sociales.” ANDI (2012) Con lo cual se demuestra que los grupos de interés no sólo se interesan en los productos de una compañía sino también en sus acciones y forma de actuar ante todos sus stakeholders.

Y aunque los nuevos medios son los más utilizados el mal manejo de los mismos puede llevar a una crisis en la organización, tal como lo menciona Lyliana Mejía (Ver anexo 3) especialista consultada para esta investigación

El talón de Aquiles de la Responsabilidad Corporativa y de la comunicación son las nuevas tecnologías y redes sociales, ya que son medios de los que no se tiene el control y pueden perjudicar a tu empresa y hacer que las acciones comunicativas se vengán en contra si no existe un buen manejo de las mismas y la existencia de un manual de crisis que sirva para estar preparados. (L. Mejía, R.S.E; entrevista personal, 8 de abril del 2013).

Vale recalcar, que la relación con los medios es fundamental y debe ser constante, ya que promueve la buena disposición de éstos y afecta positivamente la actividad comercial, debido a que posibilita el conocimiento de las actividades desarrolladas por la empresa y genera una percepción particular y concreta en los clientes y otros sectores de la sociedad. Adicionalmente, esto hace que los mensajes a enviados sean “creíbles”, por la percepción que tiene el público acerca de la objetividad del periodista en cuanto a la información que provee.

Tanto las estrategias como los canales y mensajes se deben replantear y evaluar de forma periódica con el fin de ver los resultados y en caso de que se estén alejando de lo que se quiere tener tiempo de replantearse la situación.

Es tal la importancia que tiene la comunicación en los procesos de Responsabilidad Social que empresas especialistas en asesorar estos procesos se apoyan de otras empresas encargadas en la implementación de la comunicación para que la estrategia sea exitosa, tal como lo mencionó en

entrevista Isabela Rincón (Ver Anexo 1) Socia y Directora de Proyectos de SUMAR

Los procesos de comunicación nos parecen fundamentales en la implementación y estrategias de R.S.E que realizamos a nuestros clientes, por esto realizamos un trabajo en equipo con consultoras especializadas en este tema, nosotros nos encargamos de realizar las recomendaciones generales y la consultora se encarga de crear las estrategias, para presentarlo como uno solo a los clientes. (I. Rincón, Responsabilidad Social Empresarial, entrevista telefónica, 25 de abril del 2013).

En conclusión, la comunicación debe ser entendida como el eje transversal que colabora en la alineación de la estrategia y de la cultura organizacional, como bien se cita en el libro *Comunicación Estratégica en las empresas* “la comunicación es el equivalente al sistema nervioso central de la organización” Castaño, G. (2004). Convirtiéndose en el motor para motivar, informar, generar sentido de pertenencia y lograr cambios en la cultura, promoviendo la ética, la divulgación de los modelos y la apropiación de prácticas, con el fin de ser una empresa socialmente responsable.

Por ello, es importante que en las organizaciones se entienda la labor del departamento de comunicaciones como un factor que agrega valor a la gestión empresarial y como una variable determinante en el éxito o fracaso de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, como se expondrá a continuación en La Organización Corona, caso de estudio.

5. Un caso de éxito de Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: La Organización Corona - Unidad de Negocio Colcerámica

5.1 ¿Quiénes son?

La Organización Corona es una de las multinacionales más representativa en los sectores de manufactura, remodelación y construcción en nuestro país. Como lo describen en su página web “Corona cuenta con 26 plantas de manufactura en Colombia, 3 en Estados Unidos, 3 en Centroamérica y 1 en Brasil, una oficina de suministros en China y una comercializadora en México, generando más de 12.000 empleos a nivel nacional.” Organización Corona (2013a).

Convirtiéndose en un sólido competidor en países donde exporta sus productos como son los Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Venezuela, Italia, España y el Reino Unido, como se puede ver en la figura 6.

Figura 6. Presencia de La Organización Corona en el mundo



Fuente. Tomado en Organización Corona (2013b), Informe de Sostenibilidad 2012. Recuperado el 12 de enero de 2014 en <http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2012-1/>

Con más de 130 años de historia, Corona inicio su producción en Caldas cerca al Valle de Aburrá, Antioquia; cuando Victoriano Restrepo y su hijo fundaron la Compañía Cerámica Antioqueña dedicada a la producción de cerámicas y vidrios,

para ese entonces contaban con sólo doce obreros y hornos artesanales y fue a partir de 1935 que la organización se empezó a fortalecer al mejorar sus materias primas, técnicas de producción, asesorías internacionales, nuevos socios y se dio a conocer como Corona. Para conocer más de la historia de esta Organización ver el anexo 7.

Desde Julio del 2011 en cabeza del nuevo presidente Carlos Enrique Moreno, Corona emprendió el reto de convertir sus diferentes negocios de manufactura, retail y almacenes en un todo, conocido hoy como La Organización Corona. A partir de ese momento se formularon seis grandes promesas, que representan el compromiso de Corona con sus grupos de interés y con sus objetivos de negocio, como se indica en el Informe de Sostenibilidad del 2013.

1. Innovar en todo lo que hacemos. Estamos convencidos de que la innovación nos permitirá desarrollar una mejor propuesta comercial y tener procesos más eficientes.

2. Crecer enfocados en nuestros clientes. Queremos ser un jugador relevante en la región. Para ello durante 2013 logramos cerrar adquisiciones que nos permitirán ampliar nuestro negocio industrial, consolidar la oferta comercial e incrementar nuestra participación en otros mercados.

3. Ser más competitivos. Queremos llegar de manera eficiente a nuestros clientes, con una oferta integral. Hemos logrado reestructurar algunos de nuestros costos, ser más eficientes en nuestras operaciones logísticas y competir decididamente en el mercado nacional e internacional.

4. Promover nuestra gente. Buscamos contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familias. Implementamos programas e iniciativas que contribuyan a su desarrollo personal y profesional. Nos esforzamos por tener un excelente clima laboral en donde nuestros colaboradores puedan desarrollar todo su potencial.

5. Ser responsables con el medio ambiente. Implementamos sistemas de gestión que nos permitan tener operaciones eficientes, seguras y de bajo impacto en el ambiente. Durante este año logramos avanzar decididamente en nuestro modelo de gestión de eficiencia energética y en procesos más eficientes en la gestión de recursos hídricos.

6. Contribuir al desarrollo del país. Nos enfocamos en desarrollar proyectos que tengan un impacto favorable en las comunidades donde operamos. Así, logramos ampliar la oferta de nuestro programa de voluntariado corporativo, desarrollamos alianzas con el fin de complementar desde el sector privado el logro de objetivos de política pública y profundizamos en nuestro sistema de relacionamiento para mantener un diálogo fluido y frecuente con todos nuestros grupos de interés. Organización Corona (2014)

Por lo anterior se hizo un análisis de cómo se maneja la Responsabilidad Social en La Organización Corona, para luego en la investigación (Ver capítulo 6) enfocarse en Corona Colcerámica, la principal unidad del negocio de manufactura.

5.2. Organigrama

Corona se rige por medio del sistema del Gobierno Corporativo, el cual es un conjunto de normas, prácticas y políticas enfocadas en sus principales valores y principios éticos, con el fin de regular la actuación de toda la Organización y sus stakeholders.

A partir del 2012, la organización realizó un proceso de integración entre las unidades de negocios de Sanitarios y Lavamanos (S&L), Grifería y Complementos (G&C) y Pisos y Paredes (P&P), con el fin de obtener mayores sinergias y fortalecer la propuesta de valor hacia los clientes. Corona está compuesta por tres grandes unidades estratégicas de negocio, las cuales se subdividen por dependencias como se muestra a continuación:

Tabla 3. Unidades de Negocio Organización Corona

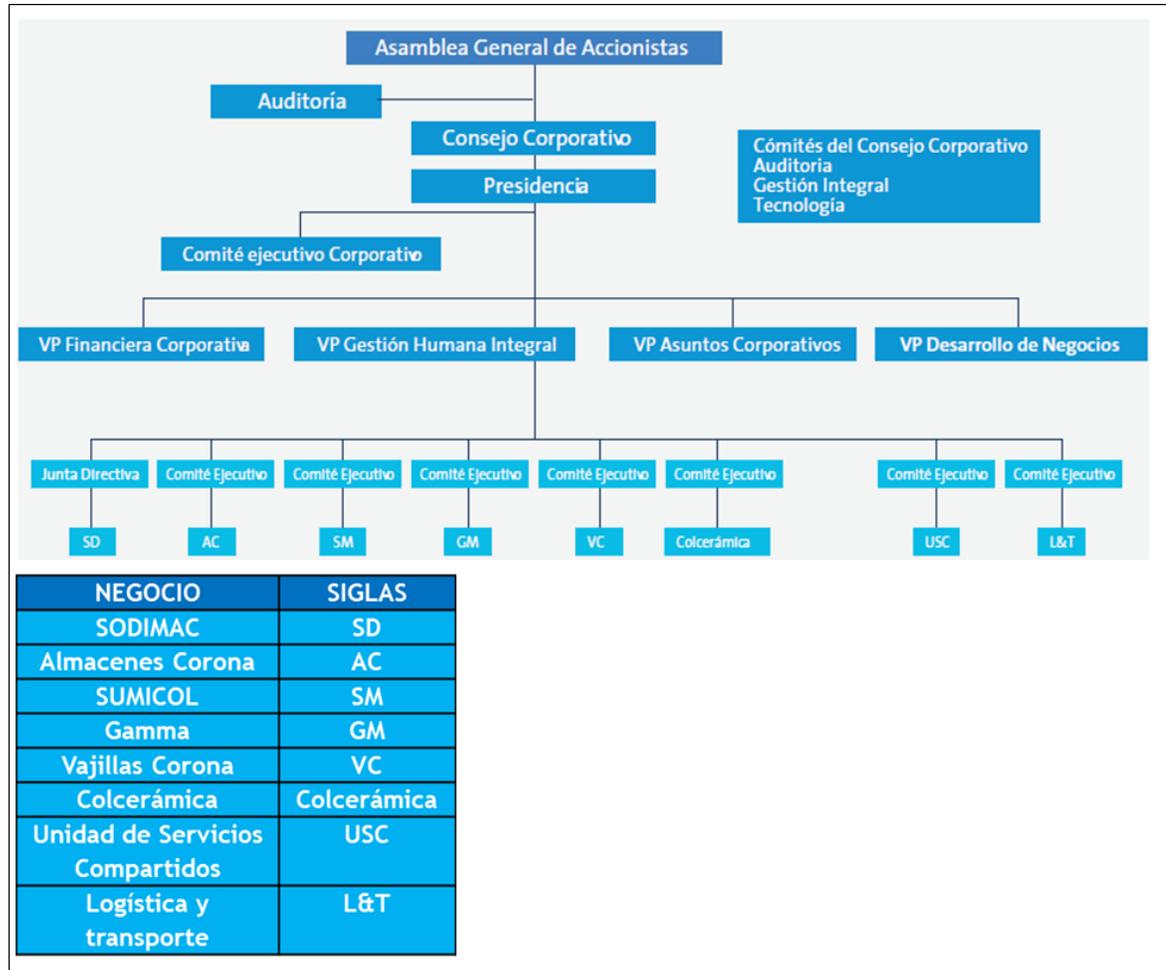
UNIDADES DE NEGOCIO ORGANIZACIÓN CORONA	
UNIDADES DE MANUFACTURA	<p>Corona Colcerámica: Durante el 2012 se consolidó la integración de la operación de tres (3) unidades de negocio (Pisos & Paredes, Sanitarios & Lavamanos y Grifería & Complementos) para conformar Corona Colcerámica dedicada a la fabricación y comercialización de productos para baños, cocinas y revestimientos para hogares, oficinas, establecimientos comerciales e institucionales.</p>
	<p>Insumos, Materiales y Pinturas Corona: Esta unidad cuenta con dos negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Insumos Industriales Corona: dedicada a la producción de insumos y materias primas principalmente para las industrias cerámica, de vidrio y pintura. -Materiales y Pinturas Corona: dedicada a la producción y comercialización de productos para cuatro sistemas constructivos: instalación de revestimientos en pisos

	<p>y paredes, acabados u rizados, drywall y trabajos en obra gris.</p>
	<p>Vajillas Corona: Es una de las fabricantes más antiguas y reconocidas de lojería de Colombia y Latinoamérica. Produce dos líneas de productos una para el hogar y otra institucional.</p>
<p>UNIDADES DE RETAIL</p>	<p>Almacenes Corona: Comercializa soluciones para pisos, baños y cocinas, ofrece diseño asequible para todos los gustos, así como amplias opciones de financiación y de servicios relacionados con la transformación del hogar.</p>
	<p>Sodimac Colombia S.A: Empresa colombo chilena que ofrecen todos los productos y servicios que necesitan los consumidores para llevar a cabo proyectos grandes y pequeños relacionados con el mejoramiento del hogar y la construcción. De la compañía hacen parte los formatos de negocio Homecenter y Constructor.</p>
<p>UNIDADES DE SERVICIO</p>	<p>USC Unidad de Servicios Compartidos: Presta servicios administrativos, financieros, de gestión humana, de informática y telecomunicaciones a las unidades de negocio.</p>
	<p>L&T Logística y Transporte: Ofrece servicios de transporte, comercio exterior, operaciones logísticas y asesoría tanto para CORONA como para clientes externos.</p>

Fuente. Adaptado Organización Corona (2013b) Informe de Sostenibilidad 2012. Recuperado el 12 de enero de 2014 en <http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2012-1/>

Desde este momento, la estructura de gobierno corporativo se modificó y se acogió a los nuevos cambios de la organización, como se muestra en la figura 7.

Figura 7. Estructura de Gobierno Corporativo



Fuente. Adaptación Organización Corona (2013b) Informe de Sostenibilidad 2012. Recuperado el 12 de enero de 2014 en <http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2012-1/>

5.3. La Responsabilidad Social Empresarial en La Organización Corona

La Organización Corona es reconocida como una de las empresas pioneras en preocuparse e implementar la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia, y un modelo en Latinoamérica con empresas como Carvajal, Cafam y Éxito.

Para mediados del 2011, la Organización implementó la Triple Cuenta de Resultados con el fin de tener una mayor organización en las acciones de R.S.E. que realizaba y generar un mayor compromiso con sus grupos de interés e implementación de proyectos, en los que aprovechando las fortalezas del negocio,

se enfocaba en la optimización de la rentabilidad financiera, la generación de equidad social y la protección del medio ambiente de su cadena de valor; plan que se explicará en el siguiente apartado.

5.3.1 Definición de la R.S.E.

La Organización Corona basa su plan de Responsabilidad Social en la triple cuenta de resultados, como lo mencionó el presidente Carlos Enrique Moreno en entrevista para la Revista RS “El mapa estratégico de la Organización está concebido desde la estrategia de la triple cuenta; ello nos permite fortalecernos y proyectarnos de una mejor manera”. Revista RS (2012)

“La triple cuenta de resultados hace referencia a la necesidad de valorar la gestión en las empresas a través de tres indicadores: social, ambiental y económico.” JIMENEZ, I. (2013) Con esta teoría se pretende medir los resultados anuales de una empresa basándose en los valores, actividades y procesos de la misma, buscando que las empresas y sus líderes tengan una visión más amplia de contabilidad, auditoría y publicación de la información.

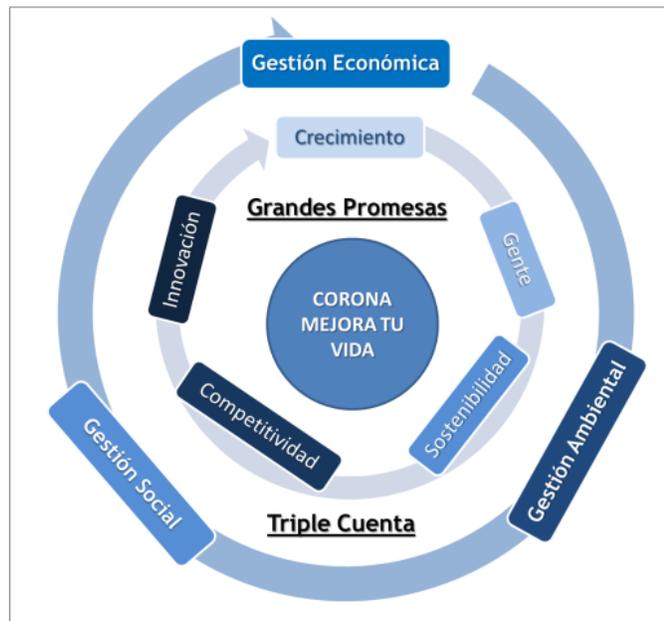
En el caso de La Organización Corona, esta se encuentra comprometida con el desarrollo sostenible de la sociedad y el planeta en que vivimos en términos sociales, económicos y ambientales. Tal como lo menciona Paula Cuellar, Directora Corporativa de Sostenibilidad, en entrevista para esta investigación (Ver Anexo 6) “las acciones que realizamos en el presente buscamos que garanticen a las futuras generaciones la satisfacción de sus necesidades.” (P. Cuellar, Responsabilidad Social Empresarial, entrevista personal, 17 de abril del 2013).

De igual manera, todas las operaciones de Corona están sustentadas en un código de ética, que recoge los valores de la compañía, y en 5 grandes promesas:

- Crecimiento: desarrollo de nuevos mercados.
- Competitividad: crecimiento con rentabilidad.
- Gente: mejor calidad de vida para nuestros colaboradores y sus familias.
- Innovación: en procesos, productos y nuevos negocios
- Sostenibilidad ambiental y social: protección del medio ambiente y mejora de la calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familias.

Con esto busca transformar a La Organización Corona en una empresa con mayor crecimiento, rentabilidad y mejorar la vida de sus grupos de interés, como se ejemplifica en la siguiente figura, incluida en su estrategia, la cual se explicará con los ejes que la conforman.

Figura 8. Estrategia de R.S.E. en Corona



Fuente. Adaptado en Organización Corona (2013b) Informe de Sostenibilidad 2012. Recuperado el 12 de enero de 2014 en <http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2012-1/>

En el *eje gestión económica*, Corona ha generado valor a todos sus stakeholders por medio de su cadena de operaciones, buscando facilitar soluciones, incrementando los niveles de rentabilidad para generar mayor valor y asegurar que la Organización continúe siendo un excelente lugar para trabajar.

Adicionalmente, la empresa en su *eje ambiental* es sostenible en las operaciones de su cadena de valor (minería, manufactura, distribución, venta y disposición de productos) adoptando las mejores prácticas ambientales con el fin de aprovechar de manera óptima los recursos naturales, reducir la huella de carbono, ofrecer productos responsables con el medio ambiente, minimizar los riesgos inherentes a sus operaciones y generar eficiencias en los procesos. Sumado a lo anterior, en el 2010 desarrolló un Plan de Sostenibilidad Ambiental, el cual se ocupa de cinco frentes: cambio climático, ecoeficiencia, recursos naturales, cumplimiento, y portafolio de productos amigables con el medio ambiente.

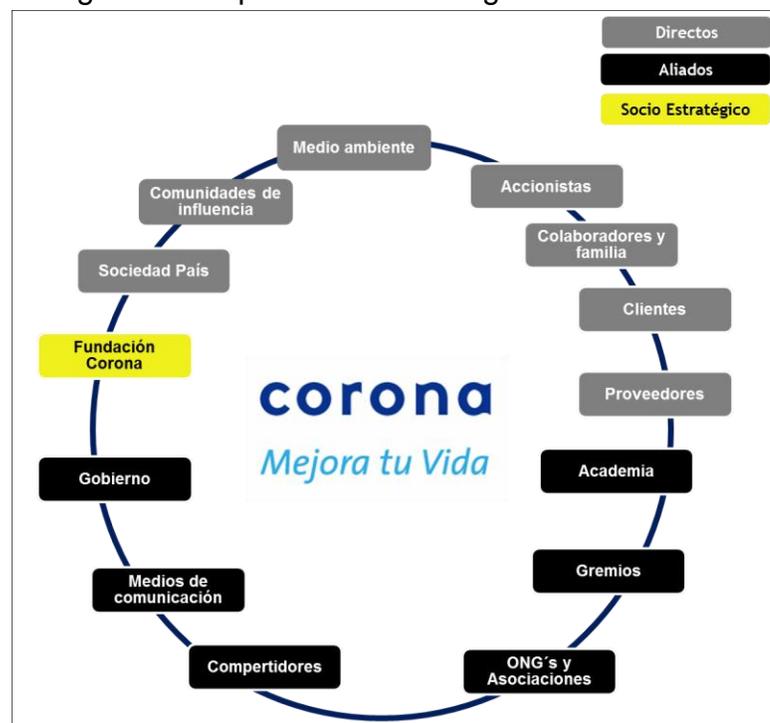
Y por último, en la *gestión social* se ha caracterizado por diseñar e implementar proyectos, programas y acciones que contribuyen a generar valor compartido entre los grupos de interés y a mantener su licencia social para operar. Para esto han desarrollado un Plan de Sostenibilidad Social que resume los principales compromisos con cada uno de los grupos de interés.

5.3.2. Grupos de Interés de La Organización Corona

Los grupos de interés siempre han jugado un papel fundamental y decisivo en la imagen y las decisiones de las organizaciones, por esto, desde 2008 Corona implementó canales de comunicación directos con sus diferentes stakeholders, con el fin de generar relaciones, establecer canales permanentes y conocer la perspectiva que tienen de la Organización. Como lo mencionan en el Informe de Sostenibilidad del 2012 “hemos construido un sistema de involucramiento que permite definir los asuntos relevantes a tratar con los distintos grupos de interés y que define las distintas instancias y medios de comunicación para mantener un diálogo constante con los mismos.” Organización Corona (2013b)

Para explicar la relación que tiene La Organización Corona con sus stakeholders, se parte de la siguiente figura 8, que muestra quiénes son sus grupos de interés directos, aliados y socios estratégicos y luego el rol que juegan en la Organización y que compromisos tiene con los mismos.

Figura 9. Grupos de interés Organización Corona



Fuente. Adaptado en informe interno del Departamento de Comunicaciones (2012a) Grupos de interés Organización Corona. Recuperado el 17 de diciembre de 2013 en un informe interno de la organización.

5.3.2.1. Grupos de interés directos

Los públicos directos son con los que la Organización tiene una relación y comunicación más estrecha; compuestos por las comunidades de influencia, el medio ambiente, los accionistas, los colaboradores, los clientes y proveedores;

con estos trabaja y se comunica bajo diferentes canales con el fin de conocer sus necesidades, dificultades y desarrollar programas y actividades de educación, recreación, entre los que se destacan:

Desarrollo de clientes Círculo de Especialistas y Llave Maestra Corona:

Programa enfocado hacia maestros y contratistas, a los que se les ofrecen beneficios económicos y programas de formación, con el propósito de generar mejores profesionales y con más oportunidades laborales. Al 2013 se ha logrado que más de 160.000 profesionales de la construcción en Colombia formalicen su conocimiento, creen redes de colegas, legalicen sus negocios, aumenten su oferta laboral y tomen consciencia en el servicio y ética hacia sus clientes.

Como lo mencionó Miguel Vargas en entrevista para la revista R.S. “Mi afiliación a Llave Maestra ha sido muy positiva, porque me ha dado la posibilidad de perfeccionar mi trabajo y ofrecer a mis clientes la mejor calidad en los productos y en la instalación de los mismos” Revista RS (2012)

Corona Emprende:

Es un programa que realiza Corona-Colcerámica en el norte del Valle de Aburrá, en Antioquia en convenio con el SENA, con el fin de guiar a los jóvenes de último año de bachillerato en la realización de sus planes de vida y emprendimiento laboral. Durante el año 2012, se llevaron a cabo reuniones semanales con la participación de 64 jóvenes, quienes recibieron formación y asesoría para materializar nuevas ideas de negocio.

Viste tu casa:

Modelo de negocio inclusive que consiste en la comercialización de productos Corona en comunidades de bajos recursos, a través de presencia directa en las diferentes localidades y con promotoras capacitadas que son mujeres cabeza de familia que pertenecen a cada comunidad. Los productos de primera línea se ofrecen a precios asequibles y con financiación, logrando el mejoramiento progresivo de sus hogares y por ende de su calidad de vida.

En estos trabajos se han invertido más de 6.500 millones en 24 proyectos sociales y en la capacitación de los maestros y especialistas de la construcción.

En cuanto al papel de los colaboradores dentro del proceso de la R.S.E., son parte fundamental en las acciones que realizan, por esto es importante destacarlos por encima de los otros grupos de interés directos de la organización. Como lo menciona la Organización en su informe de sostenibilidad del 2011

En Corona los colaboradores son nuestra prioridad. Trabajamos por el desarrollo del talento, la protección de la salud y el mejoramiento de las condiciones laborales, buscando el crecimiento personal y profesional de todos, al tiempo que hacemos de Corona un excelente lugar para trabajar. Organización Corona (2012).

Una de las principales tácticas que utiliza la Organización para poner en marcha lo anterior, es el salario emocional

Concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo y fomentando la conciliación laboral. Asociación Española para la Calidad (2013).

Corona anualmente realiza actividades como celebrar los quinquenios con un desayuno, entregarle un detalle de cumpleaños y darles medio día libre, realizar torneos de fútbol, baloncesto, ping pong y tejo, cursos de bisutería, bordado líquido y joyería, les da descuento en los almacenes y vajillas Corona. Adicionalmente, realiza actividades en las cuales no solo comparten entre colaboradores sino también con sus familias como lo son el festival del viento, el día del niño en Mundo Aventura, Celebración de fin de año, la primera comunión de los hijos de los colaboradores y la ceremonia de reconocimientos, con los cuales promueve este concepto en la organización.

Además, está comprometido con la educación, la salud y el bienestar de sus colaboradores y sus familias, por ello los más de 12.000 colaboradores vinculados directamente reciben auxilios educativos para educación primaria, secundaria y superior propia y de sus hijos, seguros médicos, créditos para vivienda, plataforma de e-learning en donde ofrecen cursos de idiomas, liderazgo, gestión de proyectos y entrenamientos comerciales, de los cuales se destacan:

Familia en Fábrica: Programa desarrollado por la unidad de negocios de Corona – Colcerámica, con el cual se permite a las familias de los colaboradores conocer los procesos productivos del negocio con el fin de fortalecer temas de valores, vida familiar, sentido de pertenencia y auto cuidado.

Escuela de Liderazgo: La Marca de Liderazgo Corona está enfocada hacia los líderes de la Organización con el objetivo de lograr transformar las expectativas de los clientes, en resultados sobresalientes de los empleados, haciendo de ésta práctica un comportamiento organizacional.

Banco de Materiales: A partir del 2012 se creó el plan piloto de este programa en la plantas de la unidad de negocio Corona - Colcerámica en Funza, Madrid y Sopó, con el que busca el mejoramiento de las condiciones físicas de las viviendas de los colaboradores, por medio de la asignación y entrega de productos (griferías, pisos, sanitarios, paredes, lavamanos). Este ha tenido gran acogida en los colaboradores, como lo señaló el señor Walter Gutiérrez, colaborador en Planta Funza, en el informe de sostenibilidad del 2012

Es una ayuda muy grande en lo económico, que mejora la presentación y la comodidad de mi casa. Mis papas y mi esposa están felices por la calidad y buen diseño de los productos que me entregaron para mi sala, comedor y

cocina. Quiero agradecer a la compañía por esta ayuda e invitar a mis compañeros a que participen y aprovechen todo lo que Corona nos da. Organización Corona (2013b)

Estas actividades se realizan, ya que la organización cree que si trata bien a sus empleados, ellos trabajan mejor, generan mejores resultados y los vuelve cada vez más competitivos y comprometidos con la función que desempeñan en la empresa, como se pudo evidenciar en el proceso de la práctica.

5.3.2.2. Grupos de interés Aliados

Aunque su objetivo principal está enfocado hacia los grupos directos, Corona sabe que el gobierno, los medios de comunicación, los competidores, los gremios, la academia, las ONGs y asociaciones, son actores claves que les permite una mayor y mejor interacción con las comunidades y autoridades locales de cada una de las zonas donde tienen operaciones. A través de estos stakeholders, se logra la generación de alianzas, que les permite la construcción colectiva de planes que apoyan el desarrollo local en búsqueda de la sostenibilidad de la región, entre estas organizaciones sobresalen:

Gobierno Nacional: Corona acompaña el desarrollo de políticas públicas y alianzas público–privadas buscando la creación de valor compartido, prácticas anticorrupción y prácticas de comercio justo y competencia leal.

Corporación Transparencia por Colombia: Es una Organización sin ánimo de lucro que busca “liderar desde la sociedad civil la lucha integral contra la corrupción y por la transparencia, en lo público y en lo privado, para promover una ciudadanía activa, fortalecer las instituciones y consolidar nuestra democracia” Transparencia por Colombia (2013). Corona apoya esta Organización con donaciones y por medio del trabajo conjunto con la Fundación Corona, para el 2012 el aporte que realizó fue de 65 millones de pesos, convirtiéndola en la empresa privada con mayor aporte.

Corporación Excelencia en la Justicia: Tiene por objeto promover la excelencia en la justicia mediante el liderazgo e impulso de una transformación cultural e institucional. Corona apoya a esta Organización como socio benefactor con empresas como Argos, Bavaria, El Tiempo Casa Editorial, Cámara de Comercio de Bogotá, entre otras.

Consejo Privado de Competitividad (C.P.C): “es una Organización privada sin ánimo de lucro cuyo objeto es proponer, impulsar y apoyar políticas y estrategias que permitan mejorar significativamente la competitividad del país.” CPC (2012) Corona pertenece a los miembros de número que aportan al Consejo Privado de Competitividad.

Pacto Global: Es una iniciativa de la ONU que invita a las organizaciones a adoptar principios en términos de Derechos Humanos, Condiciones Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción. Desde el 19 de septiembre del 2007, Corona se encuentra vinculada a esta Organización y siempre se ha caracterizado por ser uno de los miembros sobresalientes y comprometidos entre las 410 organizaciones hoy vinculadas.

Cecodes: Es la división del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible que reúne a 200 compañías líderes en el mundo, unidas por el compromiso con el Desarrollo Sostenible. Corona fue miembro fundador y adoptó el Desarrollo Sostenible como una opción para lograr una mayor rentabilidad, mejorar la calidad de vida de las personas y utilizar racionalmente los recursos naturales.

Consejo Colombiano de Construcción Sostenible (CCCS): “Es una Organización privada sin ánimo de lucro que busca liderar la transformación de la actividad de la construcción y el desarrollo urbano hacia una mayor sostenibilidad.” Consejo Colombiano de Construcción Sostenible (2011). Corona es miembro fundador en categoría ORO desde el 2009

Corporación Ocasa: “trabaja en el fortalecimiento de los valores democráticos en los jóvenes, también de la importancia de crear consciencia en la toma de decisiones. Así mismo está comprometido con el uso de herramientas eficaces de participación ciudadana y rendición de cuentas” OCASA (s.f.) Corona apoya a esta Organización por medio de la Fundación Corona y la Organización con apoyo y participación en las actividades y programas desarrollados en sus zonas de impacto especialmente.

Prodensa: es una corporación empresarial y social de carácter civil, privado, sin ánimo de lucro que trabaja para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad de la región Sabana Centro, gracias a la alianza empresarial de Alpina, La Organización Corona, Mantesa, Pelpak, Colkim – Colpapel y Bel Star. Para el 2012 La Organización Corona apoyó con programas para la gestión integral de residuos industriales y servicios empresariales y con la generación de ingresos por medio de programas de microcrédito.

Fundación Prodeocsa (Prodesarrollo del Occidente de la Sabana): Su objetivo es contribuir al desarrollo sociocultural y económico de la comunidad del occidente de la Sabana. Corona ha ejercido la presidencia de la Fundación desde hace 20 años, y siempre ha incentivado la alianza con otras empresas, la interlocución con los gobiernos municipales y las alianzas público privadas. Por otra parte, la empresa facilita donaciones en especie para el mejoramiento de instituciones educativas de la región y mejorar la calidad de la educación.

Cámara de Comercio Colombo Americana (AmCham Colombia): Es una asociación sin ánimo de lucro que agrupa el sector privado en Colombia y los Estados Unidos y lleva a cabo una agenda de trabajo activa destinada a fomentar el comercio y la inversión entre Estados Unidos y Colombia y con otros países de la región. Corona al estar afiliado a la AmCham Colombia entra a formar parte de la Cámara Binacional más grande e importante del país, la cual le ayuda a fomentar el crecimiento de la empresa y de nuestro país.

Con la participación en todas estas organizaciones ha hecho que Corona se reconozca como una empresa comprometida con la Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo del país.

5.3.2.3. Socio Estratégico

El principal apoyo en donaciones de los socios de la organización se realiza por medio de la Fundación Corona “Organización comprometida con el desarrollo social del país, el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables de la sociedad y con la incidencia de la ciudadanía en la formulación, y aplicación de políticas públicas.” Fundación Corona (2011)

Vale recalcar que la fundación Corona no se considera como una fundación empresarial, ya que esta es financiada principalmente por los aportes de los socios de la organización y empresas aliadas, entre las que se encuentra La Organización Corona, como lo definen en su página web:

La Fundación Corona fue creada en 1963 como una iniciativa privada que representa el compromiso social y ético de la familia Echavarría Olózaga, la cual ha estado ligada por más de tres de sus generaciones al desarrollo industrial del país a través de Corona, una organización empresarial dedicada especialmente a la manufactura y comercialización de productos cerámicos. Tanto la Familia como la Organización han fomentado desde la Fundación su claro interés en liderar procesos de corresponsabilidad orientados a reducir las brechas de inequidad que presenta el país. Fundación Corona (2011)

Durante sus cincuenta años de existencia, la Fundación ha desarrollado proyectos educativos que contribuyen al mejoramiento de la calidad y pertinencia de la educación para abrir oportunidades a los niños y jóvenes que se encuentran en condiciones de pobreza, como lo es el Club Amigos del Agua, programa orientado a crear e incrementar el conocimiento y la conciencia de la importancia del buen uso y el cuidado del agua en maestros y estudiantes de preescolar y básica primaria.

Otro de los programas más representativos de la fundación son el Palabrario y numerario, dos programas que se trabajan conjuntamente, con el fin de promover y acompañar el mejoramiento de las habilidades y prácticas de los

maestros y estudiantes de preescolar a 5º grado en lectura, escritura y matemáticas.

El buen manejo de canales de comunicación con los grupos de interés o stakeholders puede ayudar a manejar una mejor relación con los mismos por medio de actividades, programas y estrategias que sean de beneficio para ellos y así desarrollar estrategias efectivas en los procesos de Responsabilidad Social de la organización, en el cual la relación Organización Corona - grupos de interés, es un buen ejemplo.

Familia en Fábrica, Banco de Materiales, Escuela de Liderazgo, son programas que han ayudado a que La Organización Corona conozca la importancia de los grupos de interés en el proceso de la Responsabilidad Social y se den cuenta que trabajando en equipo con ONGs, el gobierno y otras empresas privadas es más fácil trabajar por la regiones donde tiene influencia y sus empleados se mantengan más motivados e incentivados a trabajar con una organización que busca mejorar su vida y la de su entorno.

5.3.3. Informe de Sostenibilidad GRI

Corona está comprometida con los procesos de Responsabilidad Social, por ello anualmente y con el fin de cumplir con el compromiso que obtuvo al inscribirse al Pacto Global, realiza el informe de sostenibilidad anual.

La comunicación juega un papel relevante en estos informes, ya que son canales dirigidos a todo el público y puede beneficiar o perjudicar a la empresa, tal como lo mencionó en entrevista para esta investigación Lyliana Mejía, Directora de Responsabilidad Social de Telefónica Colombia

La Responsabilidad Social está adherida a la comunicación empresarial y lo podemos observar por ejemplo en acciones como los informes de sostenibilidad presentados por las compañías, acciones que pueden ayudar o perjudicar la reputación e imagen de la misma. Por esto en estos procesos es fundamental utilizar un tono que sea cercano y que nos muestre como un aliado del desarrollo del país. (L. Mejía, R.S.E; entrevista personal, 8 de abril del 2013).

A continuación se compararan los informes del 2011, 2012 y 2013 partiendo de la información más relevante de la organización, para terminar con los resultados de la triple cuenta durante estos tres años y así identificar la evolución que ha tenido la Responsabilidad Social Empresarial, ver tabla 4. Estos informes han sido elaborados siguiendo las directrices del Global Reporting Initiative (GRI) versión G3, en concordancia con los lineamientos del Pacto Global y los requerimientos de comunicación del mismo (Comunicación en Progreso - CoP), informes (2011-2012 y 2013) que fueron leídos y analizados, dando como resultado la siguiente tabla

Tabla 4. Cuadro comparativo del Informe de sostenibilidad de La Organización Corona entre el 2010 – 2012

ORGANIZACIÓN CORONA		
CERTIFICACIONES		
2011	2012	2013
<p>Certificación C-TPAT Gamma Insulators, la filial de distribución en Estados Unidos, recibió la certificación C-TPAT (Customs- Trade Partnership Against Terrorism) del Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos.</p> <p>Certificación Watersense: Obtuvo la certificación Watersense de la Agencia de Protección del Medio Ambiente de Estados Unidos (EPA), por 23 sanitarios que tienen de alta eficiencia y que consumen menos de 4.8 litros por descarga, lo cual contribuye e incentiva una cultura de uso eficiente del agua.</p> <p>Certificación Leed Green Associate: Dos miembros del equipo de Responsabilidad Corporativa recibieron la certificación de Leed Green Associate, la cual demuestra el conocimiento sobre temas de diseño,</p>	<p>Unidad de Negocio GAMMA Recertificación de los Sistemas de: Gestión de la Calidad NTC-ISO 9001:2008, Gestión Ambiental NTC-ISO 14001:2004 y Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional NTC-OHSAS 18001:2007 y la Certificación ISO 14001:2004.</p> <p>Vajillas Corona La certificación ISO 14001 otorgada por Bureau Veritas, líder mundial en evaluación y certificación, que la acredita a nivel nacional e internacional como una empresa que garantiza la sostenibilidad y además cumple los requerimientos de la norma.</p> <p>Tiendas Homecenter y Constructor de Manizales Fueron galardonadas con la 1ra certificación LEED® New Construction - Retail de Latinoamérica en el nivel Oro, convirtiéndose en el décimo proyecto del mundo en obtener una certificación</p>	<p>Certificaciones de calidad: ISO9001 - ISO14001 - OHSAS18001. NTC 920 - 2012: 97% de los productos de sanitarios & lavamanos están certificados con esta norma.</p> <p>Corona – Colcerámica Recibió la certificación de Calidad del Icontec para sus productos de p&p, s&l y g&c bajo una sola que certificación después de su integración.</p> <p>BASC Recertificación por 13 años consecutivos de BASC para las operaciones de manufactura y logística de sus plantas productivas.</p>

construcción y operación de edificaciones sostenibles.	en esta categoría y nivel.	
PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS		
<p>Premio Lápiz de Acero: Fue otorgado en la categoría de Diseño Industrial por el inodoro Orinal Gotta y su diseño innovador, funcional y amigable con el medio ambiente.</p> <p>Premio La Barra: Homecenter fue galardonado con el 2do puesto en la categoría de Mobiliario.</p> <p>Revista Ceramic World Review: Corona fue resaltada por la revista italiana Ceramic World Review por ser uno de los mayores productores cerámicos del mundo.</p>	<p>Great Idea: La Unidad de Materiales & Pinturas Corona, con su producto Pegacor, obtuvo el primer premio Great Idea al empaque más innovador en la categoría de pegante de construcción.</p> <p>Rep Track Pulse Colombia 2012: Corona ocupó el 10º puesto en el ranking Rep Track Pulse Colombia 2012, el cual mide las percepciones del público sobre qué impulsa la reputación empresarial alrededor del mundo.</p> <p>Premio a la excelencia en Seguridad: Corona Colcerámica recibió el Premio a la Excelencia en Seguridad BASC, por cumplir con los más altos estándares en su sistema de prevención, control y seguridad de exportaciones en sus 8 plantas en Colombia.</p>	<p>Gamma Celebró su cumpleaños número 50.</p> <p>Planta Funza celebró 50 años de historia.</p> <p>Vajillas Corona el mejor distribuidor de productos Table Top</p> <p>Reconocimiento por parte de la gobernación de Antioquia.</p> <p>Corona entre las empresas con mejor reputación.</p> <p>Corona entre las mil empresas ganadoras publicadas en edición especial de periódico El Colombiano.</p> <p>Corona recibe reconocimiento por operación zero vertimientos.</p>
<p>MERCO (Business Monitor of Corporate Reputation) Es una herramienta que permite evaluar anualmente la reputación e identificar de manera rigurosa las cien mejores empresas para trabajar en Colombia.</p>		
<p>Merco empresas: Corona ocupó el 12º lugar entre las empresas colombianas de mayor reputación.</p> <p>Merco líderes: Carlos Enrique Moreno, presidente de Corona, ocupó el puesto 35 entre los mejores directores del país.</p> <p>Merco Personas: Corona nuevamente se</p>	<p>Merco empresas: Corona ocupó el 9no puesto, se consolidó por quinto año consecutivo como la empresa con mejor reputación en el sector de materiales de construcción.</p> <p>Merco líderes: El Presidente, Carlos Enrique Moreno ocupó el puesto 16 entre los mejores directores del país.</p> <p>Merco Personas:</p>	<p>Merco empresas: Corona ocupó el 12vo puesto, bajando tres puestos comparados al año anterior.</p> <p>Merco líderes: El Presidente, Carlos Enrique Moreno ocupó el puesto 34 bajando varios puntos comparados con el 2012.</p> <p>Merco Personas: Por tercer año consecutivo,</p>

<p>ubicó entre las 10 primeras, ocupando el octavo lugar. Merco empresas responsables: Ocupó el 11º puesto entre las empresas colombianas más responsables.</p>	<p>Se posicionó en el lugar número 15º entre las empresas colombianas de mayor reputación. Merco empresas responsables: Ocupó el 12º puesto.</p>	<p>se posicionó en el lugar número 15º entre las empresas colombianas de mayor reputación. Merco empresas responsables: Ocupó el 17º puesto bajando 5 al año anterior.</p>
LOGROS GESTIÓN ECONÓMICA		
2011	2012	2013
<p>Crecieron en ventas frente al año anterior debido en gran parte al buen comportamiento del mercado nacional, a iniciativas comerciales y la oferta de nuevos productos.</p>	<p>Se llevaron a cabo importantes operaciones que permitieron consolidar un resultado económico positivo a pesar de la coyuntura del mercado y la situación que afronta la industria nacional, esto se debió principalmente a la integración de tres unidades de negocio: Pisos y Paredes (P&P), Sanitarios & Lavamanos (S&L) y Grifería y Complementos (G&C), en una sola unidad denominada Corona Colcerámica, que permitió consolidar la oferta de valor para los clientes.</p> <p>Adicionalmente, comenzaron la construcción de una nueva planta de pinturas, ampliaron la red de almacenes Homecenter y Constructor y continuaron con el montaje de una nueva planta de sanitarios en Brasil.</p>	<p>8.585 millones de pesos invertidos en Nexentia, organización que desarrolla productos microencapsulados tipo núcleo-coraza basados en una tecnología que emplea nano partículas y macropartículas como agentes formadores de coraza.</p> <p>En el mes de julio, Corlanc inició la operación de su planta de fabricación de pinturas en Rionegro, Antioquia, con el fin de llegar al mercado con un portafolio de productos innovadores que permitan un mejor posicionamiento.</p> <p>Corona celebró un acuerdo para adquirir la participación mayoritaria en las operaciones de Incesa y la marca American Standard para Centro América.</p> <p>Luego de dos años de trabajo entre Corona y Eternit de Brasil, se puso en marcha la planta de fabricación de sanitarios de la Companhia</p>

		<p>Sulamericana de Cerámica.</p> <p>Corona adquirió el 100% de la participación accionaria de las compañías Empresa de Refractarios Colombianos s.a. Esta adquisición representa una nueva oportunidad de negocio y el fortalecimiento de su portafolio de productos.</p> <p>Vajillas, firmó un importante acuerdo comercial con la compañía Vista Alegre de Portugal, para ser el único distribuidor del portafolio institucional en Colombia.</p>
VENTAS NETAS		
\$3.106.652	\$3.638.067	\$3.876.556
Unidad Neta		
\$80.557	\$90.715	\$ 71.858
DONACIONES EN DINERO		
Apoyo programas Fundación Corona		
460 millones de pesos	257 millones de pesos	284 millones de pesos
TOTAL DE DONACIONES EN DINERO		
12.533 millones de pesos	13.429 millones de pesos	10.313 millones de pesos
DONACIONES EN ESPECIE		
Instituciones Educativas		
104	250	402
TOTAL DONACIONES EN ESPECIE		
2.135 millones de pesos	2.877 millones de pesos	2.297 millones de pesos
LOGROS GESTIÓN AMBIENTAL		
2011	2012	2013
<ul style="list-style-type: none"> - Se realizó una inversión ambiental por \$2.192 millones de pesos. - Se adelantó la medición de la huella de carbono corporativa. - La captación de agua disminuyó en un 8% en Corona Colcerámica y en las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Se avanzó en la implementación del modelo de eficiencia energética, logrando la creación del manual de prácticas energéticas. - Se desarrolló la medición de la huella hídrica. - Se dejó de emitir 2.812, toneladas de CO2 lo que 	<ul style="list-style-type: none"> - En el 2013 se llevó a cabo el primer evento de la Liga de Campeones de Innovación, con el propósito de generar un esquema de reconocimiento al talento innovador y recompensarlo.

<p>mineras se redujo un 12%.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las emisiones de gases de efecto invernadero fueron de 317.578 toneladas de CO₂e, es decir, la variación sobre la línea base es tan solo de 1,97%, lo cual resulta positivo para esta industria. - Se incrementó en un 7% el consumo de materiales provenientes del reciclaje. - El consumo de agua reciclada y/o reutilizada aumentó en un 12%, disminuyendo el consumo de agua en 187.784 m³/año. - G&C lanzó 5 líneas de duchas eléctricas, que permiten que el agua permanezca a temperaturas altas mientras ahorra agua y energía. - S&L lanzó el Orinal Privatto el cual consume 1.9 litros de agua, 50% menos que los otros orinales. - Sodimac Colombia invirtió alrededor de \$60.000 millones para construir la tienda bioclimática, lo cual generó un ahorro de 33% en sistemas de iluminación y de ventilación. - Las tiendas Homecenter se vincularon a los programas de recolección selectiva y gestión ambiental de residuos provenientes de bombillas, pilas, baterías 	<p>equivale al doble de las emisiones de planta G&C.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se redujo el consumo de agua en 31%. - Se regeneraron 20.55 km² con una inversión de \$334 millones en la restauración de terrenos. - Se logró reducir la huella de carbono en 2.812 toneladas de CO₂e. - La gestión de materiales reciclados aumentó un 4%. - Las emisiones de gases de efecto invernadero fueron 311.109 toneladas de CO₂, comparado con el año anterior se logró una disminución del 2%. - El consumo energético total se redujo en 6% al cierre del 2012. - La mayor fuente de energía térmica utilizada fue el gas natural (96%) lo que permite asegurar una menor emisión de gases efecto invernadero. - La generación de residuos peligroso representó el 2% del total de residuos generados por Corona. - No se registraron multas significativas ni sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental aplicable a las Unidades de Negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - En el frente energético y ambiental se adecuaron más de 20 hornos de revestimientos y uno de sanitarios para un mejor aprovechamiento del calor. - Se logró que la localidad industrial de Madrid opere en ciclo cerrado de consumo de agua y se redujo el consumo de agua en total en toda la empresa en más de 35 mil m³/año. - Corona está comprometida con alcanzar la sostenibilidad ambiental de todas sus operaciones, para ello ha adoptado un plan de sostenibilidad ambiental con 5 frentes de gestión en los cuales se definen compromisos y metas de cumplimiento para el 2016. - Se logró reducir la huella de carbono en 4.800 toneladas de CO₂. - 4.826 toneladas de COC dejadas de emitir durante el 2013 por el modelo de eficiencia energética - Mayor aprovechamiento de aguas lluvias. - Ejecución del proyecto de ciclo cerrado del agua (industrial y doméstica) en planta Madrid e implementación de la fase inicial para implementar ciclo cerrado de agua doméstica en Sopó y
---	--	--

y llantas.		agua industrial en Funza.
TOTAL DE PORCENTAJE DE MATERIALES UTILIZADOS QUE PROVIENEN DE RECICLAJE		
85.325	88.243	93.211
LOGROS GESTIÓN SOCIAL		
2011	2012	2013
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para este año se implementó la encuesta de Great Place to Work, con el objetivo de obtener una visión más profunda y detallada del ambiente de trabajo, en el que obtuvieron 69/100 puntos. ➤ Implementación de diversos proyectos que contribuyen al desarrollo de los diferentes grupos de interés. ➤ Se invirtió un 39% más de dinero en programas de formación. ➤ Se invirtieron 5.600 millones en 24 proyectos sociales, capacitaciones a maestros de obras y especialistas en construcción. ➤ Inversión de \$5.601 Millones de pesos de las Unidades de Negocio en proyectos para sus grupos de interés. ➤ Tasa de accidentalidad 20% inferior a la tasa promedio en Colombia. ➤ En Corona el 100% del personal operativo que trabaja en las plantas de manufactura cuenta con acuerdos colectivos. ➤ En el 2011 participaron 75 aprendices en el programa Corona 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En el primer año del Banco de Materiales se beneficiaron más de 500 colaboradores con 52 metros de pisos y paredes, 101 sanitarios y 101 lavamanos. ➤ En el programa de Familia en Fábrica asistieron 660 familiares de los colaboradores de la unidad de negocio de Corona - Colcerámica. ➤ Durante el primer año del programa de Voluntariado Corona – Sodimac se generaron 14 jornadas de voluntariado, 9.284 beneficiarios, 10 municipios beneficiados, 520 voluntarios y 4.160 horas de voluntariado. ➤ En la encuesta de Great Place to Work obtuvo 75.5 / 100 puntos, que la ponen por encima de la gestión sobresaliente y cercana a la gestión extraordinaria. ➤ Con el “Plan de Vida” se dio una opción a 22 reinsertados para capacitarse y desarrollar un taller piloto sobre el reintegro a la vida laboral. ➤ Se emprendió un nuevo proyecto de vinculación laboral del cual hacen parte 17 jóvenes con 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La encuesta de Great Place to Work contó con la participación del 93% de los colaboradores donde se obtuvo una calificación global de 85.2, 10 puntos por encima de la obtenida en el 2012. ➤ De la Escuela de liderazgo se graduaron 449 personas, quienes participaron en 8 módulos virtuales y obtuvo un 90% de satisfacción de los asistentes ➤ Durante el 2013 se logró generar alianzas estratégicas con el propósito de facilitar la financiación para la adquisición o mejoramiento de vivienda de sus colaboradores. ➤ El 2013 fue un año de consolidación del programa de Voluntariado Corona, donde se generaron distintos tipos de alianzas con empresas, autoridades locales y organizaciones sociales que permitieron realizar 59 jornadas de voluntariado, 18.735 beneficiarios, 31 municipios beneficiados, 1.569 voluntarios y

Emprende, el cual busca que jóvenes de último año de bachillerato en el norte del Valle de Aburrá, tengan una orientación vocacional.	discapacidad auditiva que se vincularon a la Organización para el cargo de auxiliares logísticos. ➤ En la primera fase de la Escuela de Liderazgo participaron 700 líderes de toda la Compañía, con una inversión de \$142 millones de pesos.	12.026 horas de voluntariado. ➤ Con el Banco de Materiales se beneficiaron a más de 544 colaboradores con más de 36.081 metros de pisos y paredes, 334 sanitarios y 335 lavamanos.
CREACIÓN DE EMPLEO		
Empleados directos		
12.136	12.707	13.941
Empleados indirectos		
4.987	5.224	5.376
SALARIO CORONA VS. SALARIO MINIMO LEGAL COLOMBIA		
Salario mínimo legal mensual básico pagado en Corona		
\$654.407 pesos	\$699.373 pesos	\$685.344 pesos
Salario mínimo legal Mensual		
\$535.600 pesos	\$566.700 pesos	\$ 589.500 pesos
INVERSIÓN EN BENEFICIOS PARA LOS COLABORADORES DE TODA LA COMPAÑÍA		
Beneficios extralegales		
49.449 millones de pesos Se incluyeron 3 beneficios nuevos: auxilio de alimentación, de servicio de transporte y de casas vacacionales.	55.239 millones de pesos	63.411 millones de pesos
Inversión en formación y desarrollo		
3.467 millones de pesos	3.906 millones de pesos Se incluyeron nuevo programas y diplomados para los colaboradores.	4.023 millones de pesos
INVERSIÓN EN BENEFICIOS PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS		
VISTE TU CASA		
Barranquilla, Bogotá, Cali, Palmira, Cartagena, Medellín y Pereira	Opera en 35 ciudades y municipios del país.	Actualmente opera en 16 ciudades y municipios del país.
Número de promotoras		
250	171	189
Número de familias vinculadas		
58.097	76.065	19.584
Cantidad de proyectos sociales desarrollados en la comunidad con aportes del		

programa		
9	Fue reorientada por medio del programa de voluntariado Corona – Sodimac.	Durante el 2013 se reorientó el programa de donaciones con el fin de identificar estrategias y proyectos que permitan maximizar el impacto del aporte en especie que hace la Organización como apoyo a entidades sin ánimo de lucro.

Fuente. Adaptado en UN Global Compact (2011), Organización Corona (2010), Organización Corona (2012), Organización Corona (2013b), Organización Corona (2013c), Organización Corona (2014), Merco (2010), Merco (2013), Revista RS (2013). Elaborado a partir de la lectura de cada uno de los informes.

Por medio de esta tabla, se puede concluir que La Organización Corona cuenta con un plan de Responsabilidad Social estructurado desde el 2011 con la llegada de su nuevo presidente y fue a partir de este año que la organización comenzó a guiar todas las estrategias bajo los tres vértices de la Gestión Sostenible (social, económico y ambiental), lo que llevo a Corona a convertirse en una empresa sostenible, sobresaliente y reconocida frente a otras organizaciones nacionales e internacionales, gracias a la importación de sus productos y ampliación de sus negocios con la apertura de nuevas filiales y fábricas.

Para el 2012 con la implementación de nuevas actividades como el voluntariado Corona se reorientaron los proyectos con la comunidad, con el objetivo de integrar a los colaboradores, la sociedad y la empresa hacia un solo programa que ayuda a más de 9.000 beneficiarios en Bogotá y Antioquia.

De igual manera, se puede observar que Corona está entre las veinte empresas con mejor reputación e imagen del país, y que su trabajo ha sido reconocido y destacado por sus grupos de interés, quienes cada año se han encargado de posicionar mejor a la organización en la Merco, herramienta que mide la reputación en las empresas colombianas, ubicándola como la empresa con mejor reputación en el sector de materiales de construcción y considerada como una de las quince empresas más responsables.

La Organización Corona siempre se ha caracterizado por estar a la vanguardia, por esto busca implementar nuevas certificaciones que ayuden a la compañía. De igual manera, busca nuevas oportunidades de negocios y más ingresos, con el fin de evitar una crisis y ser afectado por la coyuntura del mercado y adicionalmente, desde el 2011, primer año que implementó la medición de Ambiente Laboral - Great Place To Work (GPTW), Corona ha ido aumentando su valoración y convirtiendo a la organización en un gran lugar para trabajar. Para el 2013 la valoración pasó a 85,2 con respecto a los 75,5 puntos del 2012.

En conclusión, La Organización Corona cada año trabaja bajo los tres ejes, ya mencionados, con el fin de ser cada día más sostenible y responsable. En el ámbito económico, las donaciones de dinero han tomado más fuerza dentro de la organización, quien dona millones de pesos con el fin de apoyar a ONGs, fundaciones y stakeholders.

Ambientalmente, Corona trabaja a favor de medio ambiente y se preocupa por la buena utilización de los recursos naturales, es por ello, que implementa estrategias para disminuir el impacto de sus acciones, la huella de carbono y los gases de efecto invernadero. Adicionalmente, realiza campañas de concientización del reciclaje entre sus stakeholders.

Y por último, en el ámbito social, cada año busca proveer nuevos beneficios a sus colaboradores y familias, primordialmente, para luego enfocarse en sus diferentes stakeholders. De igual manera, Corona está comprometido con la generación de empleo no sólo en sus plantas, sino por medio de nuevos programas como Viste tu Casa, el cual beneficia a mujeres madres de cabeza con una oportunidad laboral y a la población de bajos ingresos a obtener productos de buena calidad con accesibles sistemas de financiación.

5.3.4. La comunicación dentro del proceso de la R.S.E. de la Organización

Como toda la organización para el 2011 en cabeza del nuevo presidente, este departamento también tuvo una reestructuración con la que se buscaba que todos los negocios no se vieran como empresas diferentes sino que todos se acobijaran bajo una misma imagen, marca y mensaje, trabajo que llevo a cabo el departamento organizando en los principales negocios y de ahí redireccionar los mensajes a los negocios más pequeños de Corona.

El departamento de comunicaciones de La Organización Corona es pequeño de acuerdo a la dimensión de la compañía u otros departamentos, ya que solo cuenta con cinco personas fijas (cuatro en Bogotá y uno en Medellín) y cinco practicantes (cuatro en Cundinamarca y uno en Antioquia) encargados de todos los negocios de la compañía en cabeza de Liliana Toro, Directora Corporativa de Comunicaciones. Vale recalcar que este en varias acciones se apoya en el departamento de mercadeo de la organización y realiza outsourcing con empresas de comunicaciones para el manejo de redes sociales y free press.

Este departamento juega un papel muy importante en el proceso de Responsabilidad Social Empresarial y en general en todos los procesos de la compañía, al ser transversal a todas las áreas de la organización y el principal apoyo a la hora de comunicar cualquier nuevo acontecimiento, noticia, política, nombramiento o producto. Como lo indicó en entrevista para esta investigación Paula Cuéllar Mayoral “el departamento de comunicaciones es el principal aliado en todas las acciones que vamos a realizar y las primeras personas con quienes

consultamos las acciones a realizar”. (P. Cuellar, Responsabilidad Social Empresarial, entrevista personal, 17 de abril del 2013).

Mediante un trabajo de campo, se establecieron los diferentes canales internos y externos para comunicar los procesos más relevantes de la organización, entre ellos los de R.S.E; con los diferentes grupos de interés dependiendo las herramientas que tienen en su entorno, como se explicara a continuación.

5.3.4.1 El papel de la comunicación Interna en los procesos de R.S.E.

Tal como lo mencionó en entrevista para esta investigación (Ver anexo 5) Juan Camilo Rodríguez, Coordinador de comunicaciones de Cundinamarca “En el departamento de comunicaciones establecimos siete canales que utilizamos para abarcar y comunicarnos de una manera más cercana con todos nuestros stakeholders, especialmente con los colaboradores, el grupo de interés más importante de la organización.” (J. Rodríguez, Responsabilidad Social Empresarial, entrevista personal, 6 de marzo del 2014).

Estos medios se diferencian en la información que publican por ejemplo, en el Naturalmente Corona se encuentran las noticias de ambiente laboral y a partir del 2013 por la importancia que ha tomado la R.S.E. tanto en los colaboradores como directivos, que se vio la necesidad de crear Corona Sostenible, un nuevo medio enfocado solo a los procesos de Responsabilidad Social, que se explicará a continuación con los otros medios



Lunes de Noticias: Es un medio digital e impreso en carteleras que está dirigido a todos los colaboradores de la Organización. Este medio semanal ofrece un contenido corto y dinámico que pretende mantener actualizados a los colaboradores con las noticias de corta vida.

Naturalmente Corona: Es un medio digital e impreso en carteleras dirigido a todos los colaboradores de la Organización. En el cada dos meses se entrega información de primera mano sobre la estrategia, el desarrollo, la cultura y el clima en Corona, los eventos que reportan cada uno de los negocios y temas relativos a su gestión.



Noticiero Corona al Día: Es el medio audiovisual de Corona que se publica trimestralmente. Se creó para dinamizar la información y llegar de una manera más llamativa a los diferentes públicos de la Organización. Tiene una duración de ocho a diez minutos y cuenta con cinco secciones: Nuestro Presidente, Innovación, Sostenibilidad, Mejoramiento y Gente

Portal Corona: Es la intranet de la organización. En este medio los colaboradores encuentran toda la información de la organización actualizada, los otros medios de comunicación como el noticiero corona al día y el lunes de noticias, soporte en línea, los últimos productos de la organización, toda la información de corona sostenible y la triple cuenta con el fin de que los colaboradores estén informados y conozcan todas las gestiones en el ámbito social, económico y ambiental.



Corona Sostenible: A partir del 2013 se creó este boletín, que partió de la necesidad de dar a conocer a los colaboradores las últimas noticias que realizaba la organización en cuanto a sostenibilidad corporativa. Con este medio de periodicidad bimensual se busca promover la participación en el voluntariado Corona.

Carteleras Informativas: Ubicadas en las plantas de Cundinamarca y Antioquia ayudan a tener un canal directo con los colaboradores que no tienen acceso a la intranet, en estas se presenta un resumen del Lunes Noticias, información de deportes, Salud Ocupacional, Gestión Humana Integral, cajas de compensación, cumpleaños y la información interna más relevante de las últimas semanas de cada planta.



Corona TV: Como un compromiso con el medio ambiente, en las plantas de Cundinamarca y Antioquia se implementaron televisores en los cuales se muestran las imágenes de los últimos eventos realizados en las plantas y en toda la organización, como lo es la ceremonia de fin de año, los desayunos de los quinquenios, mejores momentos de los campeonatos deportivos, entre otros.

deportivos, entre otros.

En cuanto a la participación del área de comunicaciones en la implementación de nuevas campañas y estrategias de R.S.E. de la organización, lo trabaja en dos frentes: por medio de la elaboración de un plan de comunicaciones o en la creación sólo de los mensajes de las campañas ya establecidas por esta área, estos serán explicados en este apartado.

Por medio de un trabajo en equipo con el área, comunicaciones realiza un plan de comunicaciones para cada estrategia, y es el encargado de crear los mensajes, comunicarlos y difundirlos por medio de los canales, ya nombrados.

Estos Planes de comunicación son desarrollados por medio de la herramienta Results Map de la firma canadiense especializada en estrategias de comunicación Ingenium, en la cual por medio de su plantilla se desarrolla una nueva metodología que permite consultar, entrenar y trabajar en un nuevo mapa de resultados, como se muestra a continuación con una campaña implementada en el 2012 con la que se buscaba generar un mayor compromiso de los colaboradores en los temas de R.S.E.

Tabla 5. Plan de comunicaciones de Sostenibilidad Ambiental

OBJETIVE CLARIFIER WORKSHEET – Plan de Sostenibilidad Ambiental

THE CHALLENGE / OPPORTUNITY	WHAT DOES SUCCESS LOOK LIKE?
1. Generar compromiso de los gerentes generales y los equipos de gerencia con el plan de sostenibilidad ambiental, ver la resonancia del tema para las mismas unidades	<ul style="list-style-type: none"> • Poner el tema en la agenda del equipo de las UEN. • Que incluyan un indicador de sostenibilidad en el BSC del negocio. • Que ellos busquen al equipo de R.S.E • Que los proyectos ambientales se vuelvan estratégicos para los negocios. Que el plan se compre en presupuesto y en acciones para el 2012. • Tener un líder del tema ambiental en cada equipo de Gerencia.
2. Apoyar los frentes del plan de sostenibilidad y sus proyectos puntuales: Cambio climático, ecoeficiencia, recursos naturales, productos verdes y cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Que el equipo de Corona se sienta responsable y participe en el cuidado del medio ambiente, de acuerdo a los ejes planteados y sus proyectos.
CORPORATE OBJECTIVES:	
<i>“Liderazgo continuo de Corona en R.S.E”</i>	
COMUNICACION OBJETIVES	PERFORMANCE INDICATORS
Crear comunicaciones constantes dirigidas a los gerentes que refuercen la importancia del plan de sostenibilidad ambiental	Cumplimiento de los entregables pactados
Desarrollar mensajes y comunicaciones que den a conocer los ejes del plan ambiental y los proyectos que requieran comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Número de publicaciones realizadas sobre el tema. - Número de personas que leyeron los medios donde fue publicada esta información

MESSAGE ARCHITECTURE WORKSHEET

COMMUNICATIONS OBJECTIVES

1. En Corona pensamos, actuamos y trabajamos ecológicamente		2. Los invitamos a pensar en verde – Pensemos verde, Actuemos verde, Trabajemos Verde	
AUDIENCIAS		RELEVANCE/ RESONANCE	
1.	Equipos de Gerencia	1.	
2.	Administrativos y Operativos	2.	
MESSAGE FOUNDATIONS			
Strategic Plan		Plan de Sostenibilidad Ambiental	
Program / Policy Documents			
Existing Communications Collateral		Contenidos del valor Seamos Responsable con Nuestra Sociedad. Soporte que existe (Benchmark)	
Media or External Material		Legislación ambiental	
BUILDING A MESSAGE ARCHITECTURE			
Core message: En Corona pensamos, actuamos y trabajamos ecológicamente.			
Supporting Messages by audience or theme		1.	En Corona pensamos, actuamos y trabajamos ecológicamente

TACTICS

Implementación Matrix

Communications Activity	Centre of Responsibility	Quarter 1			Quarter 2			Quarter 3			Quarter 4			
		JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	
Sensibilización sobre la importancia del plan de Sostenibilidad Ambiental														
Apoyo al equipo de R.S.E. para crear una presentación muy atractiva del Plan de Sostenibilidad Ambiental que impacte a los gerentes y los deje sensibles al tema (énfasis en beneficios y retorno de la inversión)	Comunicaciones / R.S.E				X									
Apoyo en la creación de tips basados en casos exitosos de proyectos ambientales, para generar conversaciones alrededor de temas ambientales en los Equipos de Gerencia	Comunicaciones / R.S.E					X	X	X	X	X	X	X		
Creación de un Wiki para compartir	Comunicaciones					X								

información interesante sobre sostenibilidad ambiental	/ R.S.E																		
Creación de plantilla para mailling con link a artículos y casos de éxitos que soporten el tema de sostenibilidad ambiental	Comunicaciones / R.S.E						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Foro sobre sostenibilidad ambiental para agentes de la UEN con un invitado especial que presente perspectivas mundiales, nacionales y para Corona complementando con un taller que implique adquirir compromisos para el 2013 en términos de comprometer presupuestos	Comunicaciones / R.S.E														X				
Llevar el tema a un comité ejecutivo corporativo con los avances (Por definir)																			
White paper: Conducción eficiente Ciclo cerrado de agua Reciclaje de estibas Reciclaje de material Reciclaje de residuos Darles guía/foto/diseño (2 mensuales)	R.S.E						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Presentación multimedia para presentar los resultados de los proyectos y beneficios cuantificados (Unidades de negocio cosas que se pueden cuantificar de manera específica – TOP, actualizamos el video	Comunicaciones / R.S.E																		X

verde con datos concretos																				
Campaña ¿Qué pasaría con los procesos de Corona si desapareciera el agua?																				
Realización de un video sobre la ruta del agua en Corona similar al video de Corona Verde para presentar en las Localidades en Grupos Naturales y otros espacios como cierre del concurso. Recorrer la ruta físicamente en un noticiero	Comunicaciones / R.S.E																	X		
Creación de un espacio fijo en Buenos Vecinos para fortalecer los aprendizajes de la campaña y mantener la cultura del uso adecuado del agua.	Comunicaciones / R.S.E																	X	X	X
Desarrollar comunicaciones puntuales que promuevan el conocimiento de los diferentes frentes de trabajo y sus proyectos. Según oportunidad (Cuando haya información para publicar)	Comunicaciones / R.S.E							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente. Departamento de Comunicaciones (2012b) Plan de comunicaciones de Sostenibilidad Ambiental. Recuperado el 27 de diciembre de 2013 en un informe interno de la organización.

Otra forma de participación en los procesos de R.S.E; es cuando no hacen parte de la planeación de la estrategia, la campaña y las acciones, (las desarrolla el departamento de R.S.E.) pero ayudan con la difusión de las campañas y mensajes que quiere comunicar el departamento, un ejemplo de esto fue el apoyo a la campaña de conciencia energética desarrollada en la Planta de Funza del Grupo Colcerámica, con la cual se buscaba sensibilizar y comprometer al personal sobre el uso adecuado de la energía eléctrica por medio de tres etapas: una campaña de expectativa, una campaña Informativa y una presentación dinámica sobre la producción de energía. El departamento de comunicaciones difundió los mensajes de la siguiente manera:

1. Realización e impresión de pendones para el Concurso Ahorra Energía con Corona, estos pendones fueron ubicados por toda la Planta.a



2. Nota en el Lunes de Noticias del 16 de octubre con las bases del concurso.
3. Realización de volantes que se entregaron a todas las personas de la Planta con el fin de dar a conocer más el concurso.
4. Nota en el Lunes de Noticias del 22 de octubre con las respuestas del concurso.
5. Realización del diploma para la actividad en Planta.
6. Cubrimiento de la actividad de concientización energética
7. Nota en el Lunes de Noticias del 6 de noviembre con los resultados de la Campaña de ahorro de energía.

Educación Ambiental: Finaliza con gran éxito la Campaña de ahorro de energía



El pasado 25, 26 de octubre y 1 de noviembre se realizó la actividad de ahorro de energía organizada por Medio Ambiente con la que se buscaba concientizar a las personas de Planta Funza del buen uso de la energía por medio de una charla y actividades lúdicas con las que los colaboradores generaban energía pedaleando y girando una rueda.

A todos los participantes en esta actividad se les entregó un diploma en el cual cada uno tiene que escribir su compromiso ponerlo en el tablero de TPM y desde ahí medio ambiente hará el seguimiento y todos los participantes también realizaron un juramento en el cual se comprometían a ahorrar energía, desconectar los aparatos cuando no los este usando tanto en la Planta como en sus casas.

Esta campaña de ahorro empezó con un Concurso en el cual los ganadores fueron Ricardo Barón y Juan Manuel Algarra, a los cuales les pedimos pasar por la oficina de comunicaciones por su regalo.

El rol y la gestión del departamento de comunicaciones en estas estrategias internas de Responsabilidad Social Empresarial son fundamentales, ya que si no se comunicaran por los diferentes medios que tiene la organización nadie se enteraría de las actividades que se están realizando. Adicionalmente, este

a Imágenes tomadas del informe presentado por parte del Departamento de Comunicaciones al Departamento Ambiental de Planta Funza.

departamento ayuda a que los mensajes que se quieren transmitir sean claros, cortos, llamativos y sencillos para que los colaboradores se interesen a leerlas.

5.4.4.2 El papel de la comunicación externa en los procesos de R.S.E.

Como los procesos de R.S.E. y la comunicación no sólo van enfocados hacia sus públicos internos, existen también medios externos con los que se busca mantener contacto con los diferentes grupos de interés y estar a la vanguardia, utilizando las últimas herramientas tecnológicas, manteniendo su atención con noticias y temas de interés.

Buenos Vecinos: Es el medio impreso con el cual Corona se comunica con las comunidades cercanas a sus centros productivos en el ejercicio de su rol de actor social participativo. En este boletín trimestral se desarrollan temas referentes a la gestión social y medioambiental de Corona.



Adicionalmente, al ser el departamento de comunicaciones transversal a todas las áreas, trabaja de la mano del equipo de mercadeo, los cuales se encargan de las campañas a desarrollar y comunicaciones de los mensajes que se utilizarán. Para el 2012 estas dos áreas trabajaron en la redefinición de la estrategia digital de la empresa, buscando alinearla aún más a los objetivos comerciales y de mercadeo de los negocios y mejorar la vida de los clientes en el mundo digital. Por ello se realizaron los siguientes cambios, mencionados en el informe de Sostenibilidad del 2012.

- **Página Web:** la nueva página web de Corona cuenta con un diseño más amigable y fácil de navegar, que muestra de manera integrada el portafolio de productos a través de un catálogo con referencias, fichas técnicas, fotografías y precios actualizados. Esta nueva herramienta cuenta con un promedio 215.000 vistas al mes.
- **Redes Sociales:** Las redes sociales al pasar el tiempo se han convertido en un elemento vital de comunicación entre los clientes y la organización, por ello Corona cuenta con Blog, una página en Facebook, YouTube, Flickr y Pinterest. Durante el 2012 alcanzaron 8.000 seguidores en Facebook, más de 11.600 en Flickr y 3.000 visitas en su Blog. Organización Corona (2013b)

Estas nuevas estrategias han tenido un impacto positivo en la organización expuesto en la siguiente tabla de medios de comunicación entre el 2010 y el 2011, ver tabla 6. Vale aclarar que estos medios de comunicación no se enfocan en la Responsabilidad Social de la empresa sino en las noticias e información general de la empresa, incluyendo estos temas.

Tabla 6. Medios de Comunicación 2010 - 2011

Medios de comunicación	2010	2011	Variación
Portal Web (visitas mes de noviembre)	191.189	224.818	17.59%
YouTube	68 videos 164.000 vistas	16 videos 175.120 vistas	6.78 %
Flickr (visitas/mes)	12.369	26.536	114.54%
Facebook (impresiones)	210.000	405.080	92.9%
Blogger (visitas/mes)	15.274	31.729	107.73%

Fuente. Adaptado Organización Corona (2013b) Informe de Sostenibilidad 2012. Recuperado el 12 de enero de 2014 en <http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2012-1/>

Adicionalmente, comunicaciones juega un papel muy importante en la elaboración de los Informes de Sostenibilidad, principales fuentes de información de este trabajo, al ser su directora la encargada de corrección de estilo y escribir los informes y estrategias del área.

5.4.4.3. Presencia de los procesos de la Responsabilidad Social Empresarial de La Organización Corona en los Medios de comunicación.

Dentro de la estrategia de comunicaciones, los medios son un objetivo claro tanto a nivel nacional como regional para mantener informados los distintos grupos de interés, aunque estas noticias son en temas generales de la compañía para el presente proyecto de grado se enfocó en las de Responsabilidad Empresarial y las campañas realizadas dentro de la organización que han contado con el apoyo del área de comunicaciones ya sea en la planeación y creación o en la difusión de los mensajes, de igual manera a como se manejan en los procesos internos.

El trabajo en equipo por parte del departamento de comunicaciones y Precise Engagement, agencia encargada de mantener a la organización en la agenda pública, hace que La Organización Corona sea una de las empresas colombiana más reconocidas. Comunicaciones se encargada de mantener actualizados los medios de la organización y facilitar las noticias a la agencia para que estas por medio de procesos de free press, relaciones públicas y comunicados de prensa (previamente aprobados por comunicaciones) la organización aparezca en los principales medios del país, como los mencionados a continuación.

Campaña: Sigue la corriente, enciende el ahorro, apaga la luz

En la planta de Antioquia se realizó la campaña de comunicaciones “sigue la corriente, enciende el ahorro, apaga la luz” que tenía como objeto hacer uso racional de la energía eléctrica en los puestos de trabajo. También se creó un personaje llamado eMIRSon cuya función era generar conciencia acerca del manejo y la separación de los residuos sólidos. Esta campaña fue tan exitosa que

Vajillas Corona fue invitado a participar en el programa Plan Planeta de EPM en donde se resaltó la gestión ambiental y social del negocio. Su emisión se dio por Tele Antioquia, Tele Medellín y Canal Une, entre otros.

Triple cuenta en los negocios, una apuesta a la sostenibilidad - Revista RS (2012)

Para el 2012 La Revista RS realizó un análisis muy completo sobre cómo se maneja la R.S.E. en Corona partiendo de una entrevista con el presidente Carlos Enrique Moreno. En esta sección de la revista se busca reconocer a las empresas que tienen buenas prácticas de Responsabilidad Social no sólo enfocándose a fuentes directas de la empresa sino también la perspectiva de sus proveedores, clientes y otros grupos de interés. El área de comunicaciones aportó a esta entrevista suministrando la información necesaria para realizar el informe y las fuentes que se podían consultar. Sin contar que en la organización cualquier entrevista que se quiera realizar al presidente se debe presentar ante el área, quienes se encargan de los pormenores.

Corona emprende proyecto de inclusión laboral - Revista RS (2013)

Para finales del 2013 la Revista RS reconoció el nuevo programa que está desarrollando la organización con el que se buscan incluir a personas con alguna discapacidad física. Ese programa empezó en la unidad de negocio L&T en la cual contrataron a 17 jóvenes con discapacidad auditiva para el cargo de auxiliares logísticos.

Sodimac Colombia interviene 20 escuelas de manera simultánea en el país – Revista e-go (2013)

La Revista Digital de información general e-go destacó el evento que realizó la organización para celebrar el Día Mundial del Voluntariado, en el cual 200 empleados de los diferentes negocios realizaron labores de restauración en 20 escuelas de manera simultánea.

Consejos prácticos para ahorrar agua – Finanzas Personales (s.f.)

El portal Finanzas Personales tomó como referencia las recomendaciones realizadas por la organización para el ahorro del agua en tiempo de sequía y así también poder aliviar el bolsillo de los colombianos.

Planta de Corona, en la onda de la sostenibilidad – El Tiempo (2009)

Uno de los periódicos más importantes de nuestro país resaltó el trabajo que estaba desarrollando la planta de sanitarios y lavamanos en el 2009, la cual fue pionera en utilizar procesos de Desarrollo Sostenible por medio del cuidado de la naturaleza y reutilizar recursos.

Es tal la importancia de este departamento en Corona que Liliana Toro, Directora Corporativa de Comunicaciones, hace parte del consejo corporativo, espacio donde se toman las decisiones más importantes de la organización, con el fin de que estas decisiones no sean drásticas para ninguno de sus stakeholders, y desde

ahí se puedan crear las estrategias y mensajes claros para comunicar los cambios y se pueda preservar la buena imagen que mantienen los colaboradores, clientes, proveedores de la compañía.

5.3.5. Retos de la R.S.E para 2014

Tabla 7. Los retos en R.S.E para el 2014

Gestión Económica	Gestión Social	Gestión Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> • Regenerar mayor valorización de residuos sólidos que son frentes de gran potencial de ahorro e impacto positivo en el medio ambiente y economía de la compañía. • Generar ventas superiores a los 4.2 billones de pesos. • Se estima que para el primer trimestre de 2014 se produzcan los primeros lotes de sanitarios y lavamanos de Comphnia Sulamericana de Cerâmica, para atender la demanda en Brasil. • Consolidarse como competidor internacional de alto nivel 	<ul style="list-style-type: none"> • En el programa de voluntariado Corona, se ampliará la oferta de voluntariado para poder brindarle a los colaboradores más y mejores oportunidades de acción logrando llegar a más personas y comunidades desarrollando iniciativas de manera conjunta. • Se ampliará la cobertura del programa de banco de materiales, buscando llegar a las demás unidades de negocio de manufactura y servicios y adicionalmente, se buscará la articulación con otras iniciativas adelantadas por la Organización como la encuesta de “Familias Corona”. • En el círculo de especialistas y llave maestra Corona: lograr hacer que los socios se vinculen de manera más constante con el programa y aumentar la cobertura de puntos de venta en los cuales ellos puedan lograr • En el taller de proyecto de vida para reinsertos se espera poder replicar el taller de formación con el objetivo de ampliar su cobertura y seguir explorando nuevas estrategias de colaboración. Su acumulación de puntos de manera inmediata. • Con el fin de aportar de manera activa al desarrollo regional, responder las inquietudes de los actores y establecer la estrategia de Corona, se 	<ul style="list-style-type: none"> • Corona está comprometida con alcanzar la sostenibilidad ambiental de todas sus operaciones. En este sentido esta continuado con la adopción de las mejores prácticas operacionales que permiten efectivos controles sobre los impactos que con sus operaciones generan en el ambiente. Buscan exceder el cumplimiento de la ley, asegurando la gestión de los riesgos e identificando oportunidades de mejora que les permita ser más eficientes en el uso de los recursos naturales. Corona ha adoptado un plan de sostenibilidad ambiental con 5 frentes de gestión en los cuales ha definido compromisos y metas de cumplimiento para el 2016. • Actualización de la evaluación energética para verificar los avances logrados y mejorar los indicadores de ahorro de energía. • Desarrollar eco- indicadores de consumo como resultado del estudio de empaques y embalajes. • Identificar nuevos proyectos e iniciativas que permitan incrementar el agua reciclada entre 2% y 3% <ul style="list-style-type: none"> • Calcular la de huella de

<p>con producción directa en otros países.</p>	<p>desarrollarán canales entre la comunidad y las autoridades locales.</p>	<p>carbono y actualizar el modelo de eficiencia energética.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el trabajo de fichas técnicas de productos con criterios LEED. • Regenerar mayor valorización de residuos sólidos que son frentes de gran potencial de ahorro e impacto positivo en el medio ambiente.
--	--	--

Fuente. Adaptado en Organización Corona (2010), Organización Corona (2012), Organización Corona (2013b), Organización Corona (2014).

6. Gestión de la Comunicación Organizacional en las iniciativas de Sostenibilidad Corporativa, en La Organización Corona, unidad de negocio Colcerámica.

Como se mencionó anteriormente, este trabajo partió de un análisis general de qué es y cómo maneja la Responsabilidad Social La Organización Corona, para enfocarse en la principal unidad del negocio de manufactura: Corona Colcerámica, objeto de esta investigación y cómo es el manejo de la comunicación al interior de la misma.

Corona Colcerámica es la integración de tres unidades de negocio: Pisos & Paredes, Sanitarios & Lavamanos y Grifería & Complementos, la cual se creó en el 2012 con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes, unificar sus negocios similares, generar una imagen unificada de sus servicios y crear la unidad de negocio más grande de la organización. Actualmente, Corona Colcerámica opera ocho plantas de producción ubicadas en los departamentos de Cundinamarca y Antioquia en Colombia, tres en Estados Unidos, tres en Centro América y una en Brasil

El propósito de la siguiente investigación de carácter mixto, fue conocer la percepción que tiene los colaboradores de la organización sobre la gestión de la comunicación organizacional en las iniciativas de Sostenibilidad Corporativa, a través de una encuesta y confrontarlas con las entrevistas realizadas al Coordinador de comunicaciones de Cundinamarca, Juan Camilo Rodríguez, y la directora de Responsabilidad Corporativa, Paula Cuellar de la misma Organización.

En cuanto al objeto de estudio, en Corona Colcerámica, serán las 3 plantas de Cundinamarca ubicadas en Funza, Sopó y Madrid, al ser las más grandes de la organización, con mayor número de empleados, tradición y en las que existe un departamento de comunicaciones al interior de cada una. Adicionalmente, estas nos brindan la posibilidad de interactuar con personal administrativo y de manufactura, posibilidad que no nos da los otros negocios.

6.1. Características de la Investigación

Como se mencionó su metodología es mixta, al realizar una encuesta cuantitativa entre un grupo de empleados del negocio de Corona Colcerámica y se confronto con unas entrevistas cualitativas realizadas a especialistas en temas de Responsabilidad Social y representantes de los departamentos de comunicaciones y Responsabilidad Social de la compañía.

El alcance fue recíproco ya que, se observó cómo la comunicación organizacional interna incide en la motivación de los colaboradores y cómo se relaciona estrechamente la Responsabilidad Social con la comunicación.

El tipo de diseño fue no experimental, pues no se sometió a los colaboradores a ninguna situación específica y mucho menos se influyó en su comportamiento para obtener los resultados.

6.2. Metodología de aplicación

Para llevar a cabo la investigación, primero se diseñó una encuesta de 12 preguntas (Ver anexo 8) las tres primeras preguntas se realizaron con el fin de identificar y conocer mejor la población y las otras 9 con el fin de conocer su percepción en las actividades de la Responsabilidad Social apoyadas por el departamento de comunicación. Esta encuesta fue evaluada primero por el Jefe y Coordinador de comunicaciones de estas plantas, con el fin de conocer su opinión y aporte. Y se realizó una prueba piloto con 5 personas de la planta de Funza, con el fin de descubrir posibles dudas en el momento de resolver la encuesta.

Tal como se muestra en la ficha técnica de la investigación, ver tabla 8, la aplicación se realizó del 21 de abril al 3 de mayo del 2014 en las 3 plantas y contó con el acompañamiento y apoyo del departamento de comunicaciones.

Estas 182 encuestas aplicadas al personal operativo, se realizaron en su mayoría en las horas de la mañana después de la hora del desayuno de los colaboradores y en las horas del almuerzo, con el personal administrativo se realizaron de 8:00 a.m. a 3:30 p.m. en las oficinas o espacios de distracción de las plantas.

Tabla 8. Ficha técnica Encuesta

Características	Encuesta
Área geográfica	Organización Corona
Tamaño del universo	Corona cuenta con una población aproximada de 2.500 colaboradores en las tres plantas de Cundinamarca
Tamaño muestral	Se tomó una muestra de 182 encuestados
Error muestral	Un margen del 7%
Diseño muestral	La información fue recogida mediante una encuesta personal con los colaboradores que querían colaborar con la investigación
Periodo	21 de abril al 3 de mayo del 2014

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación realizada del 21 de abril al 3 de mayo del 2014

Paralelamente, se realizaron dos tipos de entrevistas una fue con expertos en temas de Responsabilidad Social en Colombia, tal como lo muestra la ficha técnica de las entrevistas a expertos, ver tabla 9, con los cuales por medio de una entrevista ya semiestructurada, se quería contrastar los diferentes puntos de vista desde su experiencia teórica y profesional.

Cabe resaltar que aunque estas entrevistas partían con las mismas preguntas conceptuales de Responsabilidad Social, se iba desglosando de acuerdo a la experiencia del experto y previa investigación del mismo.

Tabla 9. Ficha Técnica Entrevista expertos

Características	Entrevista en profundidad a expertos
Área geográfica	Bogotá, Colombia
Tipo de muestreo	No probabilístico – Muestreo intencional
Muestra	Empresas que sobresalgan por el manejo de la R.S.E y empresas relacionadas con este tema
Tamaño de la muestra	4 expertos en temas de Responsabilidad Social y líderes en comunicaciones con estudios y cargos diferentes
Técnica de recolección información	Entrevistas en profundidad a expertos
Periodo	De abril a noviembre del 2013

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación

El segundo tipo de entrevista, se realizaron a delegados de los departamentos de Comunicaciones y Desarrollo Sostenible de La Organización Corona, con el fin de contrastar con las respuestas de los colaboradores y evaluar el trabajo en equipo y la eficiencia de sus estrategias y mensajes de Responsabilidad Social. Por el departamento de Desarrollo Sostenible se entrevistó a Paula Cuellar, directora de Responsabilidad Corporativa (Ver anexo 4), y a Juan Camilo Rodríguez, Coordinador de comunicaciones de Cundinamarca (Ver anexo 5).

Tabla 10. Ficha Técnica Entrevista Corona

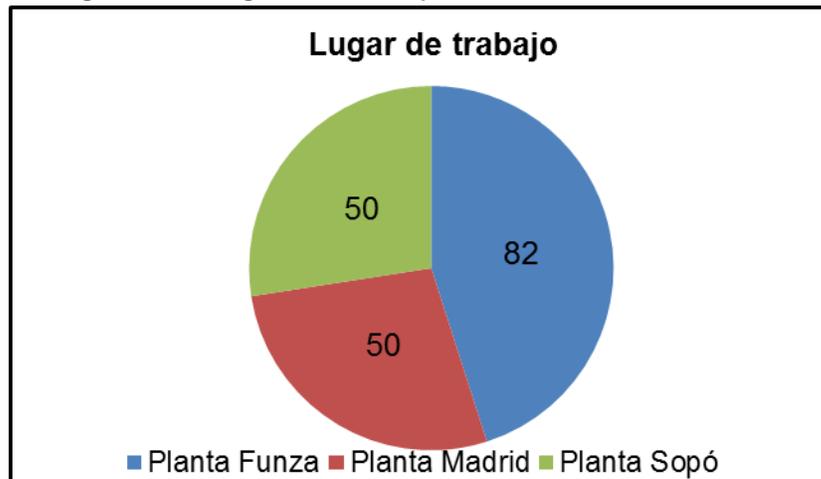
Características	Entrevista colaboradores de Corona
Área geográfica	Cundinamarca
Tipo de muestreo	No probabilístico – Muestreo intencional
Muestra	Organización Corona
Tamaño muestral	2 colaboradores de la Organización Corona (Un encargado del departamento de Desarrollo Sostenible y un encargado del departamento de comunicaciones)
Técnica de recolección información	Por medio de una encuesta semi estructurada se recogió la información con entrevistas presenciales en las oficinas de Corona de la Calle 100.
Periodo	Mayo del 2013 a febrero del 2014

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación

6.3. Datos Demográficos de la población de estudio

En las siguientes gráficas se resume los datos demográficos de la población a la que se le aplicó la encuesta.

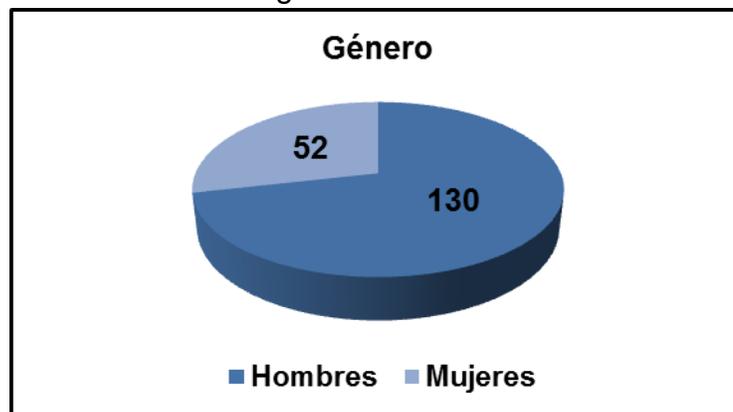
Figura 10. Lugar de Trabajo en Corona Colcerámica



Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación hecha.

Como lo muestra la gráfica se tomó una muestra superior de la planta de Funza ya que aunque en dimensiones estructurales de la planta son menores, es la que tiene mayor número de colaboradores y de las planta de Madrid y Funza se tomó la misma cantidad de encuestados ya que manejan números de colaboradores muy similares.

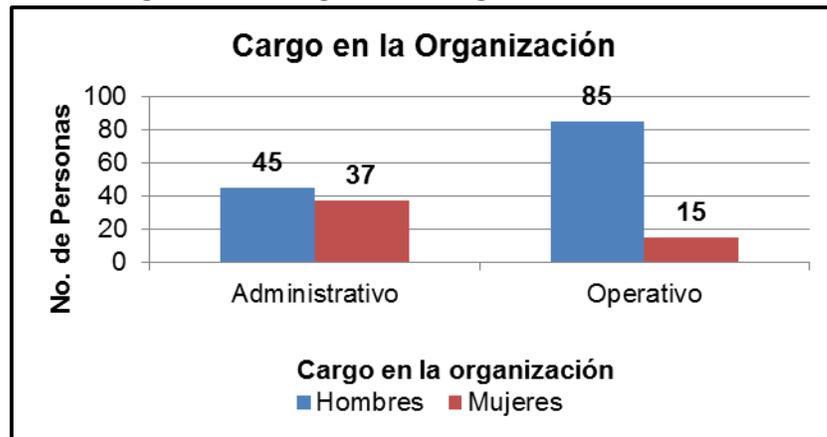
Figura 11. Género



Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación hecha.

En la gráfica se observa que el personal masculino triplica el femenino, lo que se debe a que las funciones que se realizan en las plantas de manufactura requieren manejo de cargas, máquinas de alto peso que tiende a facilitar más a los hombres.

Figura 12. Cargo en la Organización Corona

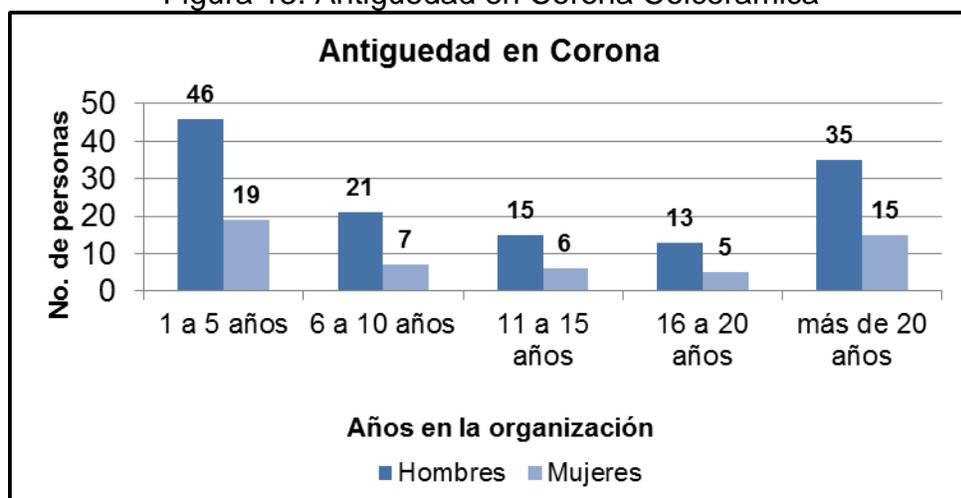


Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación hecha

Por ser una empresa de manufactura se puede observar que resaltan los cargos operativos realizados por hombres como técnico de mantenimiento industrial, operario de montacargas, abastecedor, controlador de cocción, revisor, empacador, receptor de despachos, receptor abastecedor, técnico post venta, decoradora, esmaltador, ayudante de planta mecánico industrial, entre otros.

En cuanto a las mujeres tienden a ocupar más cargos administrativos que operativos entre los que se encuentra enfermera, recepcionista, facilitador de Gestión Humana Integral, practicantes, facilitador SISO, auxiliar del fondo de empleados, entre otros. Adicionalmente otros cargos administrativos que sobresalen están procesador de informática, líder de proyectos, verificador de calidad, empleado fabher, líder de EYE, jefe de equipo, entre otros

Figura 13. Antigüedad en Corona Colceramica



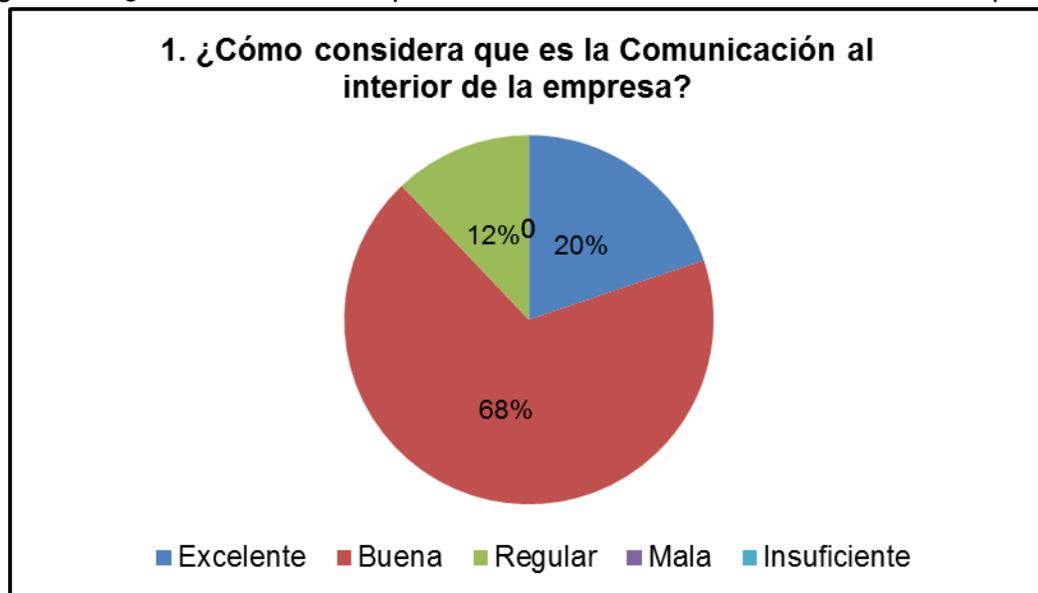
Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación hecha.

Según los resultados se observa que más de 70 personas encuestadas llevan menos de 5 años, lo cual no se debe a una rotación constante del personal sino que la organización en los últimos años ha tenido un alto crecimiento económico y una expansión internacional, que la ha llevado a contratar más colaboradores y expandir cada día más su fuerza de trabajo. Tal como lo mencionan en su último informe de sostenibilidad “La atracción y retención del mejor talento es un objetivo más de Corona en su meta de consolidarse como un excelente lugar para trabajar. Durante el 2013 el índice de rotación disminuyó en 0.6% frente a 2012.” Organización Corona (2014)

Por otro lado, el segundo ítem con más personas son los que llevan más de 20 años en la organización con lo que se puede deducir que la rotación en la organización es mínima y que sus colaboradores pueden hacer carrera dentro de la misma, como lo mencionan en su informe de sostenibilidad del 2013 “pensando en su estabilidad profesional y económica logramos mantener la vinculación laboral a término indefinido de los empleados directos en un porcentaje superior al 99%, generando gran sentido de pertenencia hacia Corona.” Organización Corona (2014)

6.4. Resultado de las encuestas

Figura 14. ¿Cómo considera que es la Comunicación al interior de la empresa?



Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación hecha.

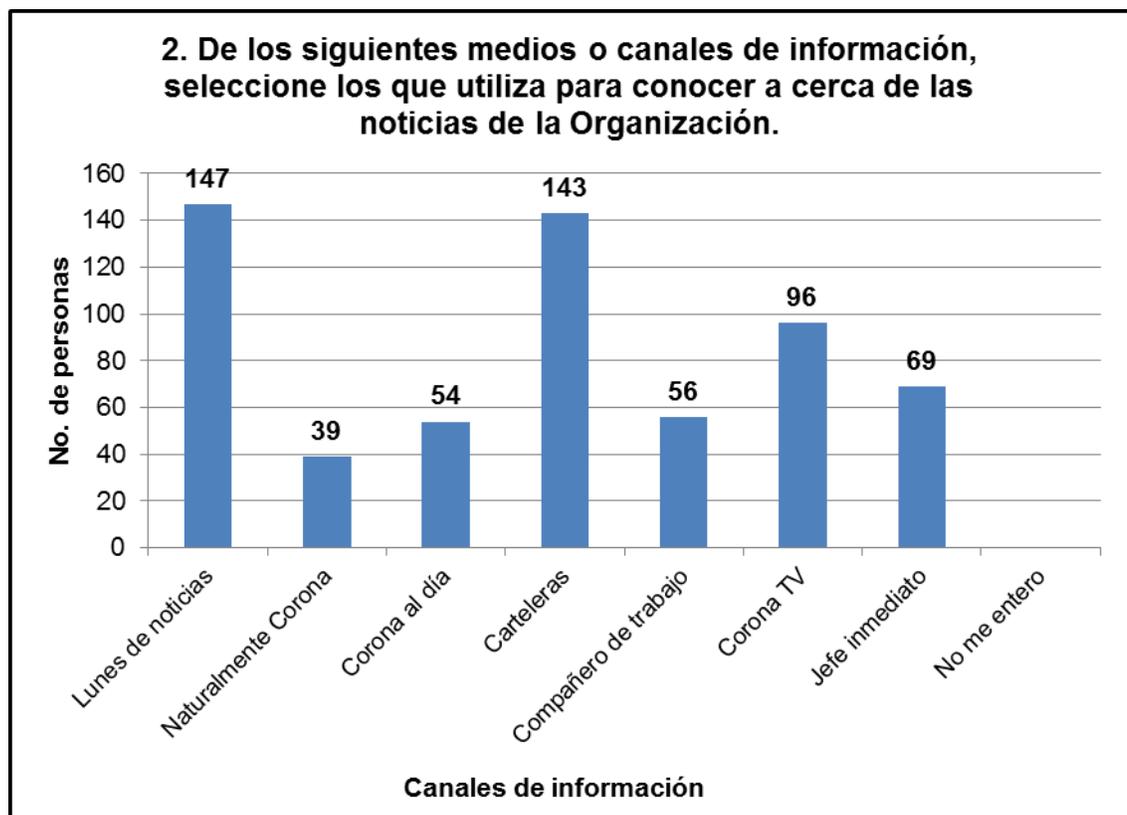
Como se mencionó anteriormente, las empresas ya no se entienden sólo como un ente que comunica y sus públicos reciben y actúan; ahora las organizaciones tienen una gran responsabilidad ante todos los stakeholders, especialmente sobre los principales emisores de sus mensajes, los empleados; es por esto, que la comunicación se debe ver y manejar de forma estratégica con un departamento

transversal en toda la organización, pues no es igual de importante hacer las cosas bien, como comunicarlo y que sea bien percibido.

Claramente La Organización Corona es un buen ejemplo de una comunicación estratégica y esta es reconocida por sus colaboradores, quienes más del 88% calificaron la comunicación interna como buena y excelente, demostrando el compromiso de la organización de no sólo brindarles diferentes medios de comunicación sino canales directos con los altos cargos, como lo es *En contacto con la Presidencia*, estrategia anual en la que se brindan espacios de interacción directa entre Carlos Enrique Moreno, presidente de la organización y los colaboradores de todas las áreas. Actividades como ésta son de vital importancia en una organización, pues refuerzan el compromiso de los trabajadores, el sentido de pertenencia con la organización y ayudan a generar mayor acercamiento entre colaborador – jefe, colaborador- presidente y jefe – presidente.

También podemos observar que aunque se tienen fallas en algunos aspectos estos son mínimos, ya que ninguno de los encuestados considera que la comunicación interna es mala o insuficiente y sólo un 12% piensa que es regular.

Figura 15. De los siguientes medios o canales de información, selecciones los que utiliza para conocer a cerca de las noticias de la Organización



Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación hecha.

Sin importar el tamaño de la organización es muy importante establecer los medios de comunicación partiendo de aspectos claves como el público al que se dirige, acceso a nuevas tecnologías, medio de distribución, entre otros. Por eso cuando se habla de una Organización que lleva más de 120 años en el sector es importante resaltar que se caracteriza por tener varios, claros y efectivos medios de comunicación.

Como se observa en las respuestas de los encuestados, el Lunes de Noticias es el medio más consultado, este medio es el más importante y tradicional de la compañía y se puede consultar por correo o en las carteleras de las plantas, lo cual está relacionado a que el segundo medio más consultado sean estas, en las cuales también se publican eventos y noticias internas de cada planta.

Aunque la organización ya tenga los medios establecidos siempre están evaluando cada uno de estos y analizando las posibilidades de crear nuevos medios dependiendo de los requerimientos de sus stakeholders, un claro ejemplo de esto es Corona Sostenible, boletín creado en el 2013 con el fin de dar a conocer a los colaboradores las últimas noticias de sostenibilidad corporativa; vale recalcar que este medio no fue utilizado en la encuesta debido a su reciente implementación.

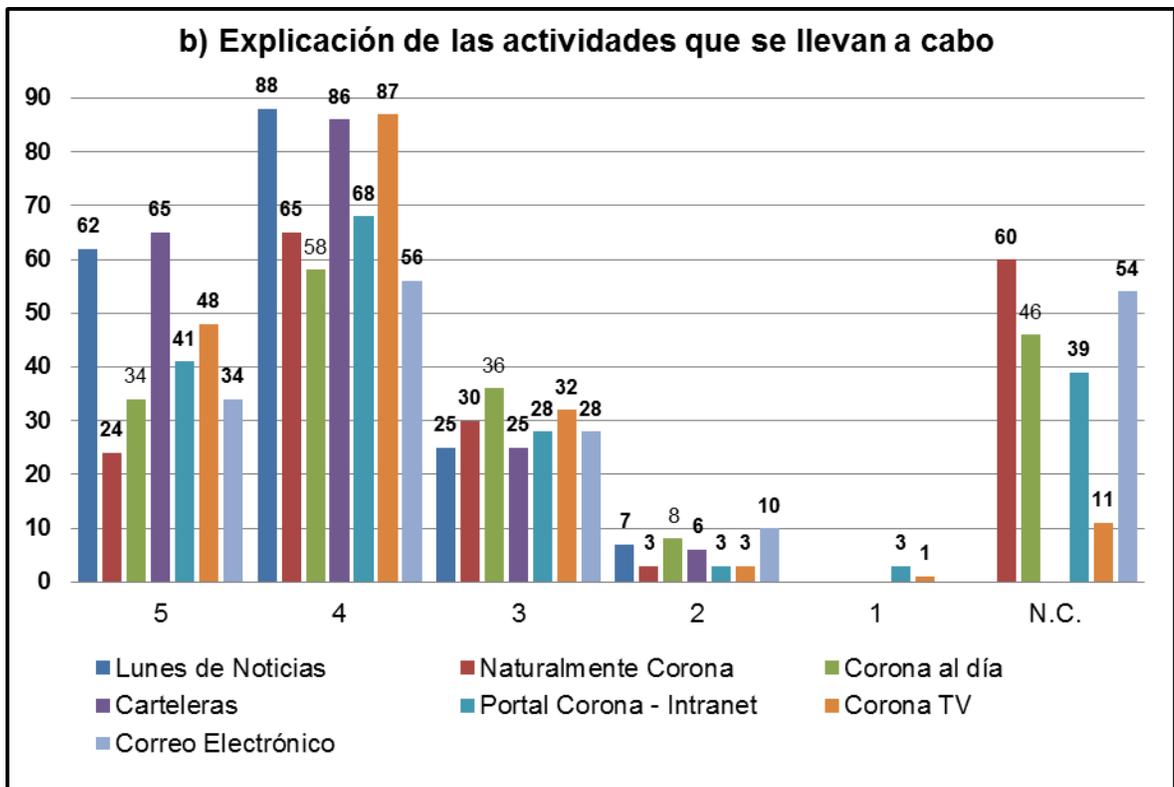
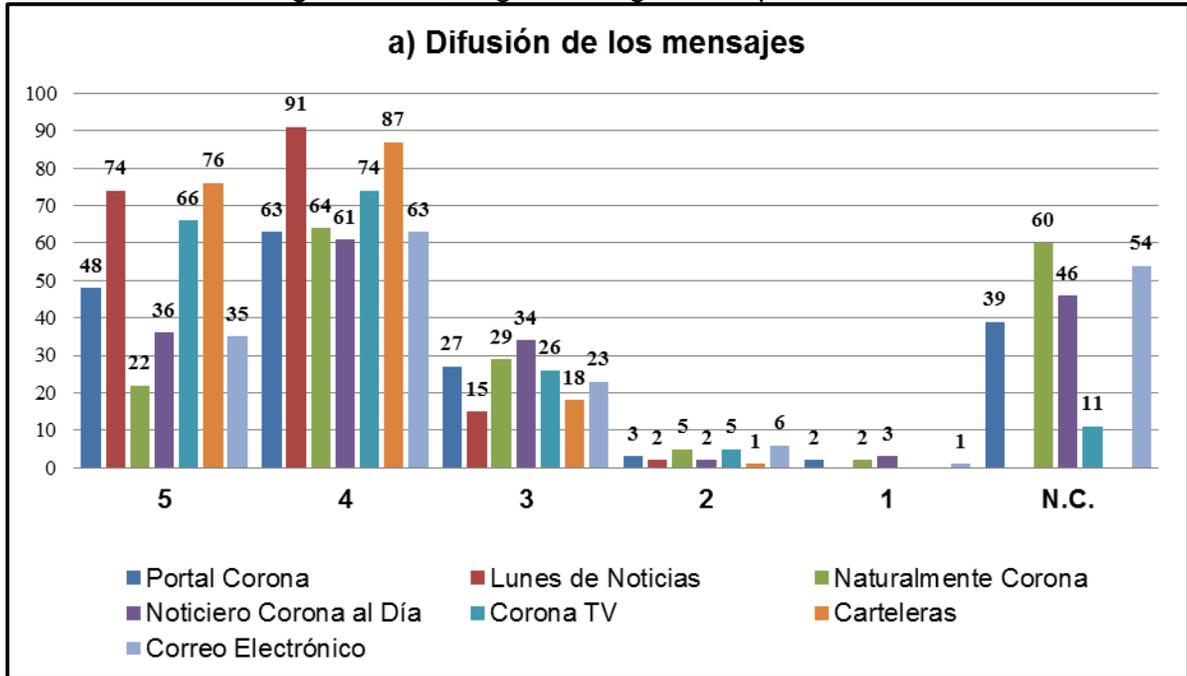
Es importante resaltar el papel del departamento de comunicaciones al distribuir sus medios de comunicación por diferentes canales buscando llegarles a los más de 12.000 empleados, pues ellos tienen en cuenta que son una empresa manufacturera y que un gran porcentaje no cuenta con acceso a internet o correo corporativo, por eso han creado canales como Corona TV y carteleras para llegarles a esas personas que no tienen acceso a nuevas tecnologías y es ahí donde se explica por qué ninguno de los 182 encuestados colocó la opción de no me entero, aspecto que entiende y conoce muy bien el departamento de comunicaciones.

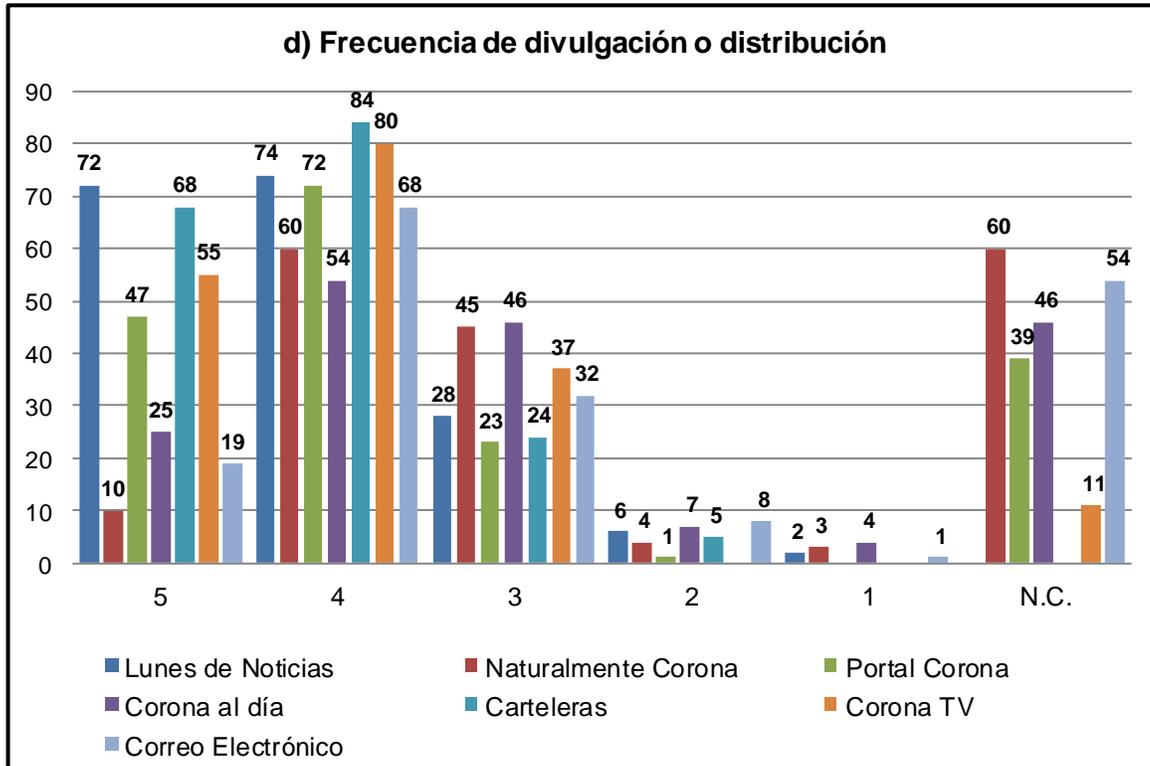
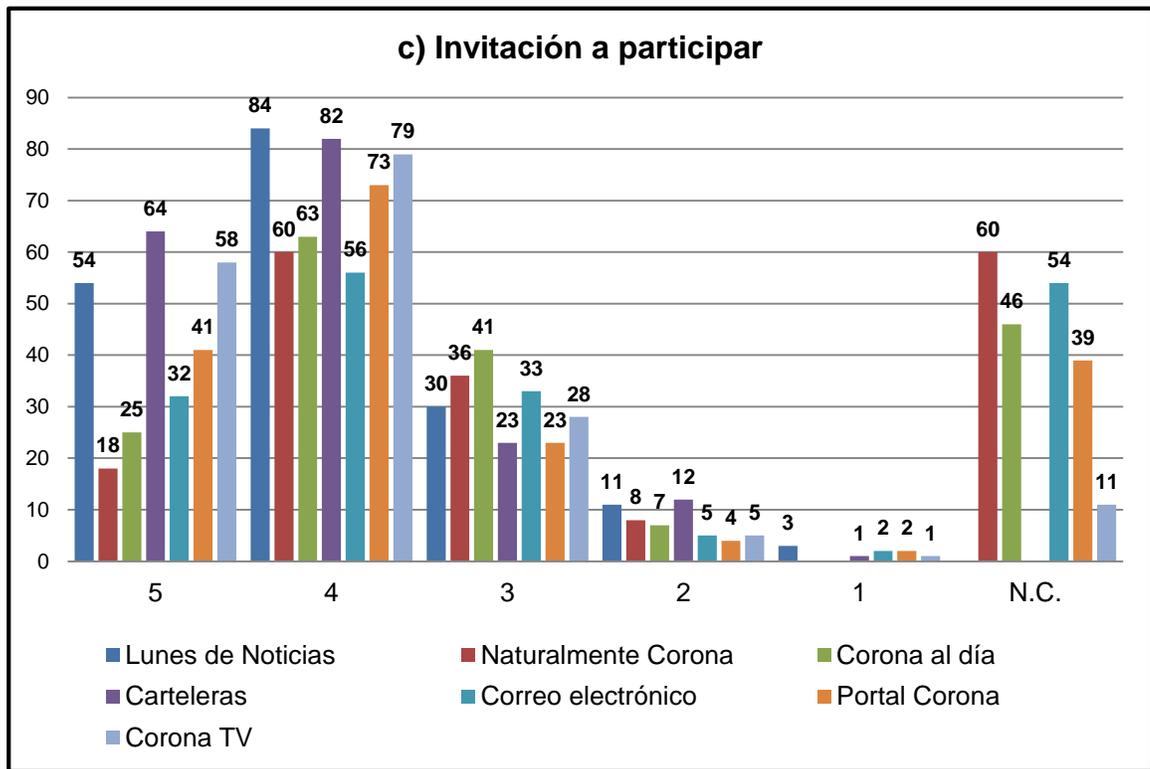
Vale recalcar que aunque los medios en los procesos de comunicación son fundamentales son el primer paso para una buena recepción pero este debe ir siempre acompañado de mensajes atractivos, originales y claros.

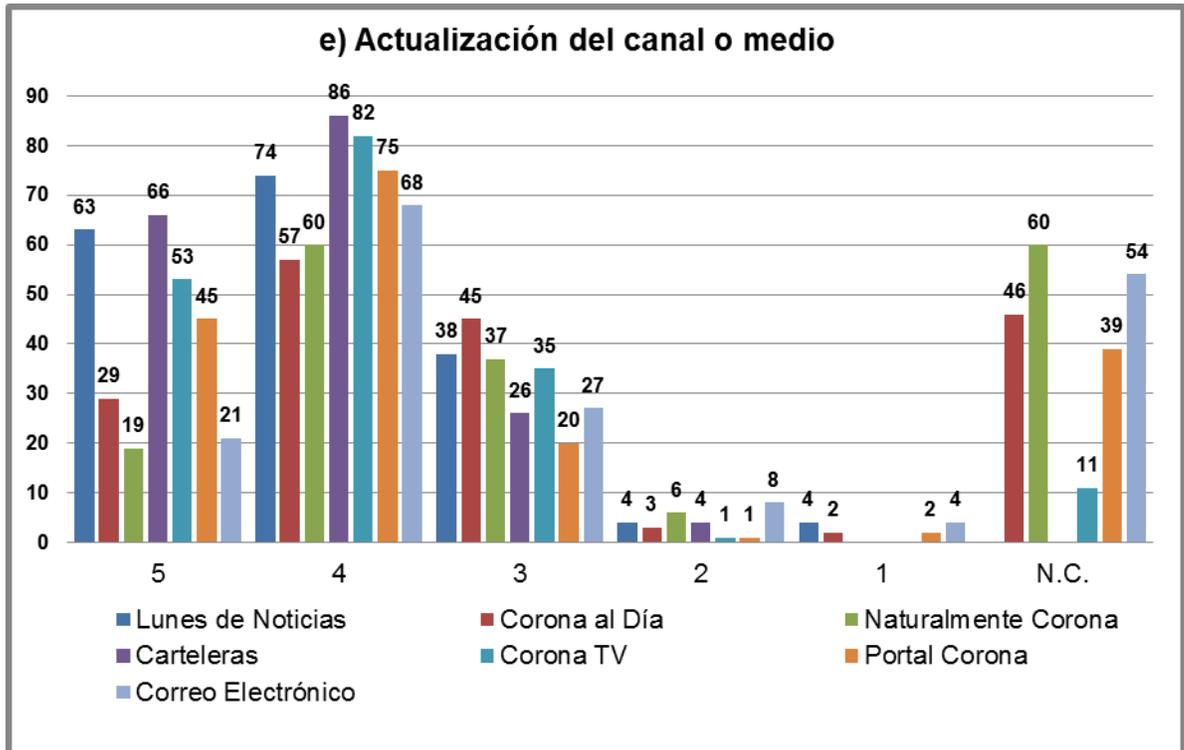
3. Califique de 1 a 5 los medios de comunicación que posee la Organización, según los siguientes parámetros:

- a) Difusión de los mensajes
- b) Explicación de las actividades que se llevan a cabo
- c) Invitación a participar
- d) Frecuencia de divulgación o distribución
- e) Actualización del canal o medio

Figura 16. Califique de 1 a 5 los medios de comunicación que posee la Organización, según los siguientes parámetros:







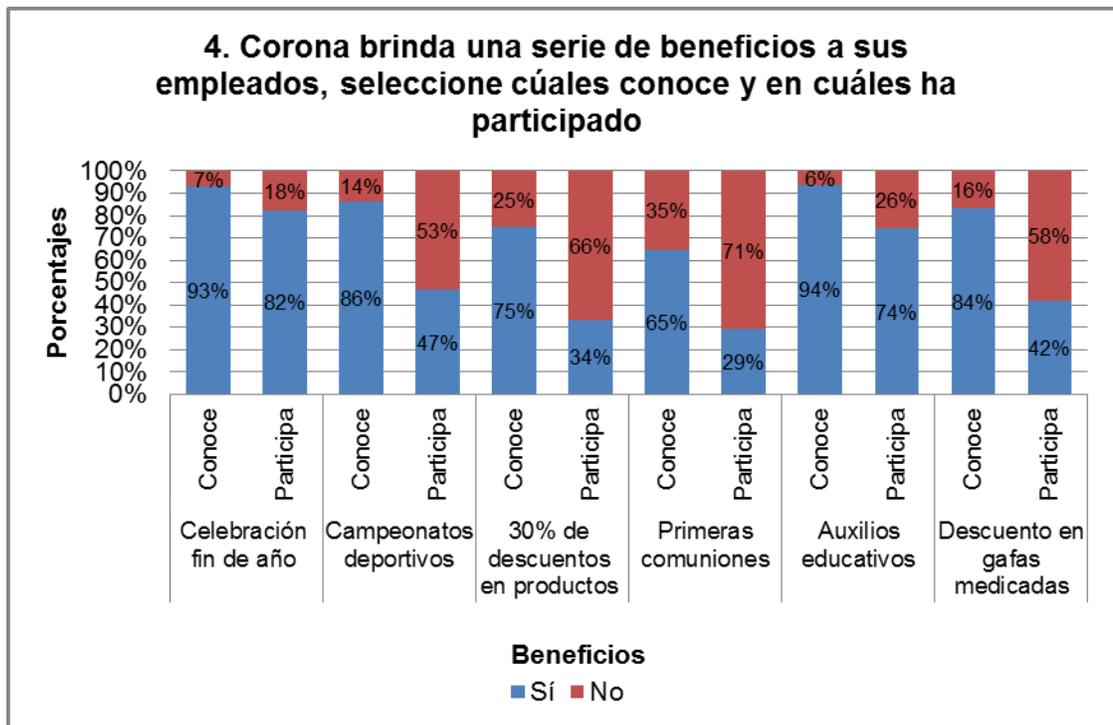
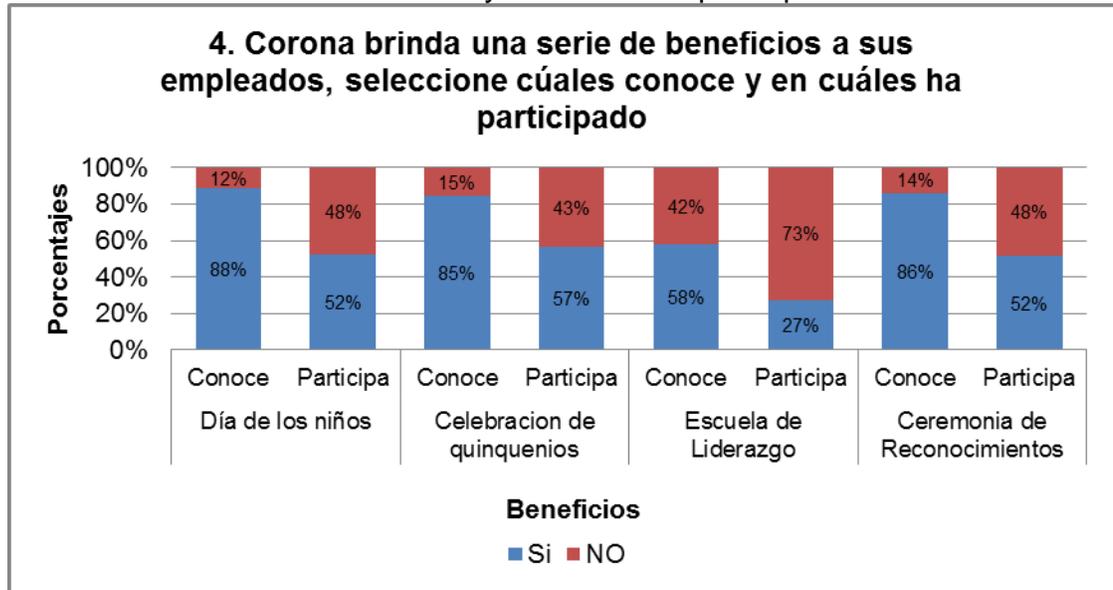
Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación hecha.

Desde el 2008 Corona implementó canales de comunicación directos con sus diferentes stakeholders, con el fin de generar relaciones duraderas, establecer canales permanentes y conocer la perspectiva que tienen de la Organización. Según los resultados de la encuesta, las carteleras se pueden considerar como el medio más representativo y el primero que buscan las personas para estar informadas de las últimas noticias de la compañía, tal como se muestra en la gráfica fue el mejor calificado en los cinco ítems: difusión de los mensajes, explicación de las actividades que se llevan a cabo, invitación a participar, frecuencia de divulgación y actualización del canal por encima de los otros seis medios.

Cabe resaltar el éxito en la implementación de Corona TV, medio creado en 2012 con el cual se buscaba innovar con el primer medio tecnológico, reducir la impresión y gasto de papel y motivar a los colaboradores a participar en las actividades. Tal ha sido acogida de este medio, que es el tercer medio consultado por lo colaboradores y fue uno de los mejores calificados en los 5 ítem nombrados anteriormente, por encima de medios con más trascendencia. Como lo mencionó en la entrevista el Coordinador de comunicaciones, esto se debe a “utilizar espacios que utilizan a diario como lo son los casinos y poder mostrar por medio de imágenes las últimas actividades, ha hecho que las personas se interesen más en las actividades que realizamos.” (J. Rodríguez, Responsabilidad Social Empresarial, entrevista personal, 6 de marzo del 2014).

De acuerdo a la baja calificación en comparación a los otros medios, el boletín Naturalmente Corona y el Noticiero Corona al Día, se deberían replantear o manejar nuestras estrategias de promoción ya que son medios que los colaboradores no conocen y por eso tienden a calificarlos con menor valor.

Figura 17. Corona brinda una serie de beneficios a sus empleados, seleccione cuáles conoce y en cuáles ha participado



Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación hecha.

Tal como lo mencionó Antonio Vives en su conferencia “*La responsabilidad del directivo en la Responsabilidad Social de la empresa*” para el Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo de la Universidad de los Andes “una empresa responsable debería tener beneficios medidos por el aporte a sus empleados, la mejora en el ambiente de trabajo y sentido de pertenencia y no medidos por el punto financiero.” Vives, A. (2013)

De acuerdo a lo anterior observamos que La Organización Corona es uno de los casos de éxito más representativos de Colombia, ya que sus estrategias de Responsabilidad Social abarcan las tres ramas de la triple cuenta y resaltan el papel del empleado en este proceso, tal como lo mencionan en su informe de sostenibilidad del 2011

En Corona los colaboradores son nuestra prioridad. Trabajamos por el desarrollo del talento, la protección de la salud y el mejoramiento de las condiciones laborales, buscando el crecimiento personal y profesional de todos, al tiempo que hacemos de Corona un excelente lugar para trabajar. Organización Corona (2012).

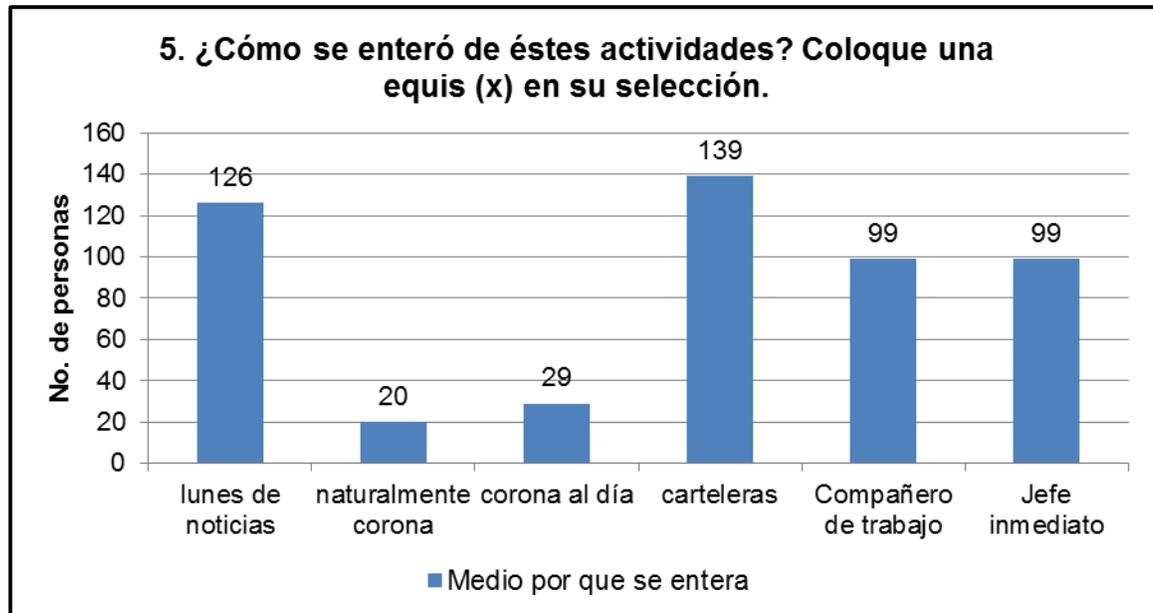
Esto es visible gracias a los diferentes beneficios que les brindan a sus colaboradores y que por las respuestas se puede observar que en general todas las actividades tienen un buen reconocimiento por parte de los encuestados, con lo que se destaca el buen trabajo de difusión por parte del departamento de comunicaciones, pero la falta de estrategias de invitación a actividades como los campeonatos deportivos, el 30% de descuento en productos y el descuento en gafas medicadas, en las cuales su abstención de participación es mayor del 40% sobre las personas que las conocen.

Se debe recalcar que la organización toma las recomendaciones de la Guía para una comunicación eficaz de la Comisión Europea la cual menciona que hacerles conocer las actividades de la empresa, motivarlos para rendir y reforzar su confianza, ayuda a que los trabajadores tengan un mejor estado de ánimo, se intensifique el sentimiento de orgullo, aumente la lealtad, la productividad y haya más cooperación.

También se puede observar la buena sinergia que existe entre el departamento de Comunicaciones y el de Gestión Humana Integral, encargado de estos beneficios, pues la difusión de los mensajes se está realizando de una forma óptima, lo cual ha llevado a que los colaboradores conozcan y se motiven a participar en estas actividades.

Adicional a las actividades colocadas en la encuesta, las personas mencionaron otros como el auxilio de nacimiento, los eventos de la brigada, el subsidio de alimentación, el subsidio en la compra de computadores y el concurso de disfraces.

Figura 18. ¿Cómo se enteró de éstas actividades? Coloque una equis (x) en su selección



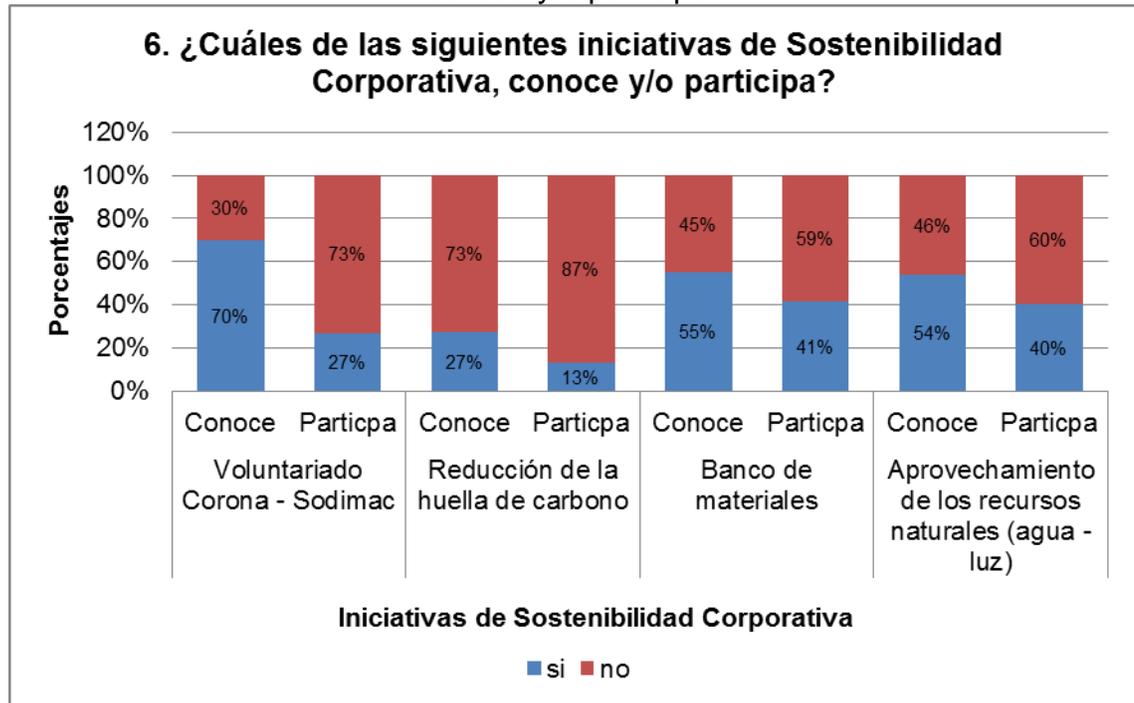
Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación hecha.

Los medios de comunicación juegan un papel muy importante dentro de las acciones de R.S.E. en una organización, tal como lo menciona Rafael Stand en entrevista para esta investigación “Los medios de comunicación son los multiplicadores de estas prácticas y generan una cultura de Responsabilidad Social”. (R. Stand, Responsabilidad Social Empresarial, entrevista personal, 25 de julio del 2013). Los mayores multiplicadores en La Organización Corona son las carteleras y El Lunes de Noticias, medios que cuentan con una actualización semanal.

Es importante recalcar la importancia de acciones como el voz a voz y la conversación directa con los colaboradores, ya que son canales directos de difusión que ocupan el tercer y cuarto como se observa en la gráfica.

Adicional a los medios colocados en la encuesta, las personas mencionaron otros medios como el correo electrónico, los comités de apoyo y la primera inducción al ingresar a la compañía.

Figura 19. ¿Cuáles de las siguientes iniciativas de Sostenibilidad Corporativa, conoce y/o participa?



Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación hecha.

La Organización Corona cuenta con un plan de Responsabilidad Social estructurado desde el 2011 con la llegada de su nuevo presidente y fue a partir de este año que la organización comenzó a guiar todas las estrategias bajo los tres vértices de la Gestión Sostenible (social, económico y ambiental), lo que llevo a Corona a convertirse en una empresa sostenible, sobresaliente y reconocida frente a otras organizaciones nacionales e internacionales, gracias a la importación de sus productos y ampliación de sus negocios con la apertura de nuevas filiales y fábricas.

Por medio de los resultados podemos validar que a diferencia de las actividades de la pregunta 4, el conocimiento en estas es inferior, por ejemplo, en actividades como el banco de materiales, la reducción de huella de carbono y el aprovechamiento de recursos, el conocimiento no es superior al del 55% de los colaboradores y la participación en estas iniciativas no pasa del 14% de los encuestados, lo cual requiere un esfuerzo superior del departamento de comunicaciones acompañado del de Responsabilidad Social para incentivar el conocimiento y participación en las actividades de sostenibilidad Corporativa.

El hecho de que no exista el departamento o un encargado de Responsabilidad Social en cada una de las plantas hace más difícil la función del departamento de

comunicaciones y esto se ve reflejado en la poca difusión, conocimiento y participación en estas actividades.

Figura 20. ¿Qué lo motivo a participar en estas actividades?



Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación hecha.

Esta pregunta fue la única de la encuesta con respuestas abiertas, el objetivo era conocer las principales motivaciones a participar en las actividades de la pregunta anterior. Es tal la importancia de la comunicación en los procesos de Responsabilidad Social que cabe mencionar parte de la entrevista realizada a Ana Mercedes Vivas, gerente de la primera empresa del mercado de las comunicaciones estratégicas con énfasis en la Responsabilidad Social Empresarial.

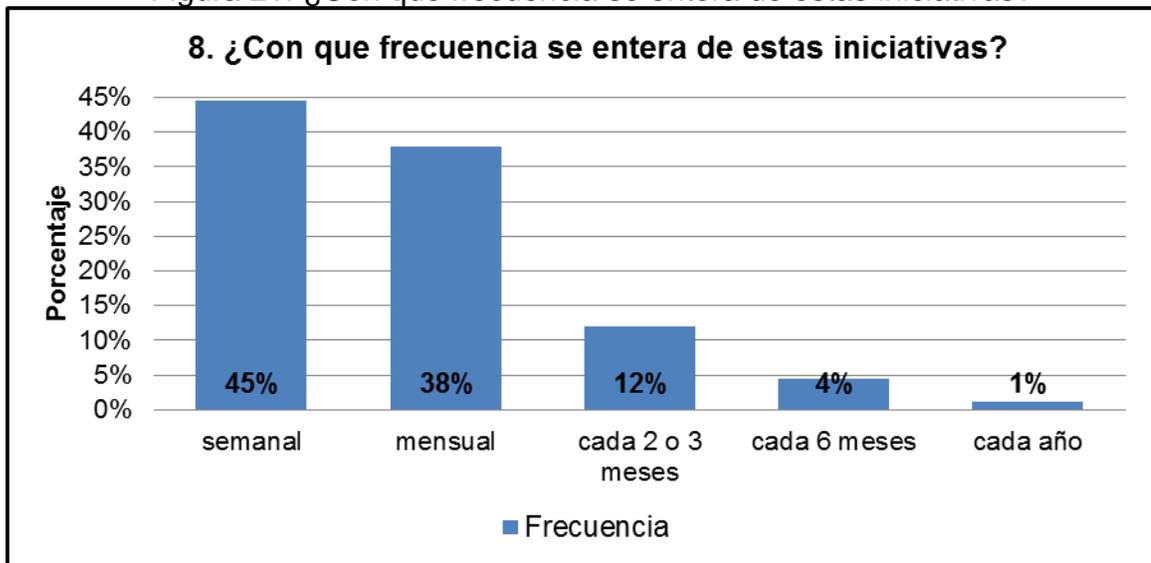
La Responsabilidad Social Empresarial se sustenta en estrategias permanentes de comunicación, para que una empresa sea reconocida como socialmente responsable y pueda garantizar su competitividad, debe conocer las expectativas de las partes interesadas, ajustar su accionar a éstas, comunicar para apropiar su estrategia de R.S.E. en la totalidad de la corporación, y rendir cuentas. En síntesis, la comunicación es la

plataforma esencial de este proceso. (A. Vivas, la comunicación en la R.S.E; entrevista personal, 10 de marzo del 2014).

Como se observa en la gráfica, la razón que más los motivo a participar en estas actividades fue la conservación del medio ambiente, seguido por la convicción y crecimiento personal que les deja participar en estas actividades, ya que muchos mencionaron que es gratificante ayudarle a personas que lo necesitan y trabajar en equipo como una organización. Por otro lado, se puede observar que más de 15 personas están comprometidas con la organización y colaborarle a la organización con sus iniciativas de sostenibilidad corporativa. A los encuestados también les preocupa el deterioro del medio ambiente por eso los motivó a participar pensar en sus hijos y dejarles un planeta en buenas condiciones que puedan disfrutar y vale recalcar, que más de 7 personas ya empiezan a mostrar interés en la Responsabilidad Social Empresarial.

El departamento de comunicación es clave para el éxito de la triple cuenta en La Organización Corona, ya que por medio de las estrategias claras, los mensajes atractivos que realiza cada día, los colaboradores están conociendo y aplicando las prácticas de Responsabilidad Social no solo al interior de la organización sino de sus hogares, generando una nueva conciencia ambiental.

Figura 21. ¿Con que frecuencia se entera de estas iniciativas?



Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación hecha.

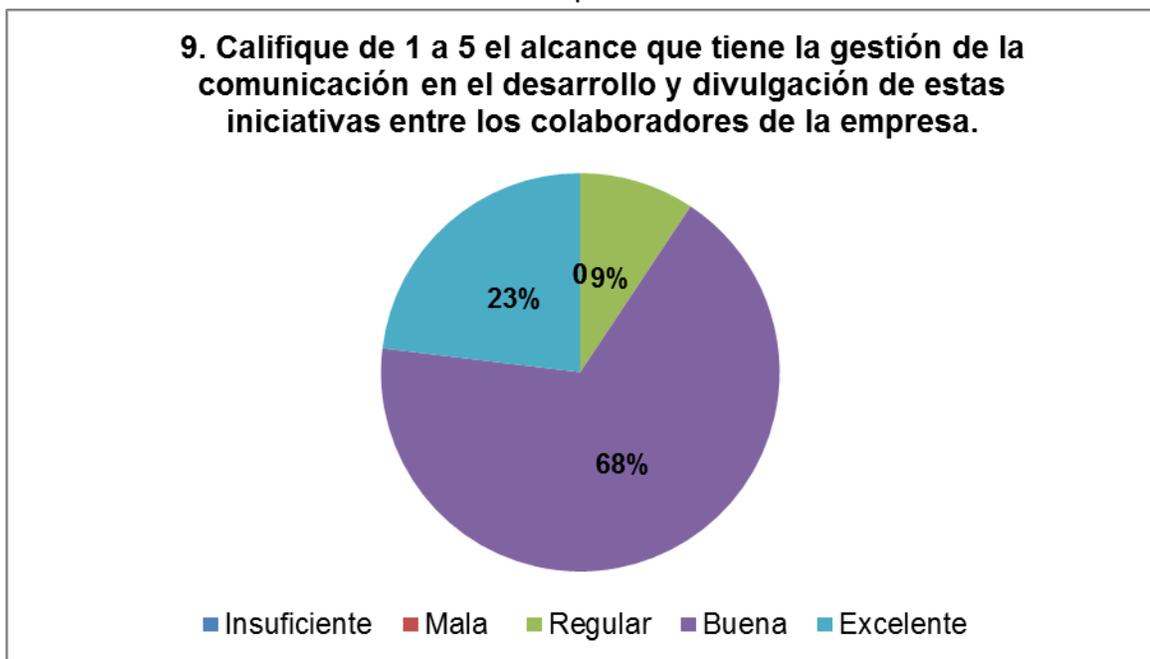
El 45% de los encuestados se entera de las iniciativas de sostenibilidad corporativa semanalmente, con lo que se puede deducir que aunque las personas se enteran de las iniciativas la participación es muy baja, y es aquí donde el departamento de comunicaciones debe aprovechar que los canales de comunicación están siendo efectivos para apoyarse de ellos, de los jefes de las diferentes áreas y de los departamentos de Gestión Humana Integral y

Responsabilidad Social para realizar estrategias, actividades y campañas que motiven más la participación de sus colaboradores.

La labor de la comunicación a través de estos canales es alinear los objetivos, valores, estrategias y mensajes, para darlos a conocer y así lograr su entendimiento, con el fin de que los procesos de R.S.E. se entiendan como responsables en sí mismos, confiables, precisos, coherentes y oportunos.

Por otro lado, solo el 12% de encuestados dice enterarse cada 2 o 3 meses, con lo que ratificamos el buen papel de comunicaciones de mantener informado a todos los colaboradores de las actividades y noticias de desarrollo. Aunque las acciones de comunicación son efectivas a la hora de comunicar necesita convertirse en un motor para motivar a los colaboradores a participar con el fin de generar un mayor sentido de pertenencia y lograr cambios en la cultura mayores, promoviendo la ética, la divulgación de los modelos y la apropiación de prácticas.

Figura 22. Califique de 1 a 5 el alcance que tiene la gestión de la comunicación en el desarrollo y divulgación de estas iniciativas entre los colaboradores de la empresa



Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación hecha.

Como toda la organización para el 2011 en cabeza del nuevo presidente, este departamento también tuvo una reestructuración con la que se buscaba que todos los negocios no se vieran como empresas diferentes sino que todos se acobijaran bajo una misma imagen, marca y mensaje, trabajo que llevo a cabo el

departamento organizando en los principales negocios y de ahí redireccionar los mensajes a los negocios más pequeños de Corona.

El departamento de comunicaciones de La Organización Corona es pequeño de acuerdo a la dimensión de la compañía u otros departamentos, ya que solo cuenta con cinco personas fijas (cuatro en Bogotá y uno en Medellín) y cinco practicantes (cuatro en Cundinamarca y uno en Antioquia) encargados de todos los negocios de la compañía en cabeza de Liliana Toro, Directora Corporativa de Comunicaciones. Vale recalcar que este en varias acciones se apoya en el departamento de mercadeo de la organización y realiza outsourcing con empresas de comunicaciones para el manejo de redes sociales y free press.

El departamento de comunicaciones en La Organización Corona es determinante en el éxito de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial al generar valor, tal como se puede observar en la última respuestas de los encuestados del negocio de Corona Colcerámica, ya que más del 91% de los colaboradores consideran que la gestión de la comunicación como buena y excelente y sólo un 9% la considera regular, calificación más baja, ya que para ninguno de los colaboradores la gestión es mala o insuficiente.

El papel de la comunicación no se debe subestimar en ninguno de sus procesos generales y de Responsabilidad Social, como lo mencionó Lyliana Mejía en entrevista para esta investigación

Es tan importante vender como tener un departamento fuerte de comunicación, inclusive el mercado funcionaria mejor si se le diera todo el valor y la importancia que tiene la comunicación. Las empresas deben estar mucho más conscientes y la Responsabilidad Social debería fortalecer eso, dejar de ser su talón de Aquiles para convertirse en su mejor caballo de batalla, y con esto se tendría mucho más impacto y revolucionaria los procesos de comunicación en algo más fuerte, más efectivos, maduros y consolidados. (L. Mejía, R.S.E; entrevista personal, 8 de abril del 2013).

Por esto, el comunicador tiene la tarea y el papel de ser evangelizador dentro de la organización, partiendo de su ética con el fin de que las acciones que realice sean congruentes a lo que se comunica y al final se obtengan buenos resultados en la gestión de los procesos a cargo del departamento, Tal como lo mencionó la especialista en comunicaciones consultada.

Es tal la importancia del departamento de comunicaciones al interior de la organización que su directora pertenece al Consejo Corporativo, espacio en el que se reúnen los directivos de cada departamento con el presidente de la organización y toman algunas de las decisiones más importantes de la organización, y con el fin de que estas decisiones no sean drásticas para ninguno de sus stakeholders, y desde ahí se puedan crear las estrategias y mensajes

claros para comunicar los cambios y se pueda preservar la buena imagen que mantienen los colaboradores, clientes, proveedores de la compañía.

En conclusión, se puede determinar que La Organización Corona es caso de éxito de la implementación de los procesos de Responsabilidad Social Empresarial partiendo de una buena gestión en las acciones de comunicación, porque:

- Conoce, analiza e implementa campañas dependiendo del público al que se dirija.
- Sistematiza el conocimiento adquirido y lo transforma en política, un ejemplo de esto es el acuerdo que realiza con los colaboradores anualmente al interior de cada planta.
- Genera y motiva las acciones y participación de los diferentes públicos.
- Permite que los empleados participen y colaboren en las diferentes acciones de Responsabilidad Social Empresarial.
- Difunde las actividades de R.S.E; fortaleciendo las relaciones con sus stakeholders.
- Demuestra interés en las acciones de R.S.E. como factor clave de la Organización.
- Planifica y diseña las estrategias de comunicación y las alinea a las acciones que se van a desarrollar de desarrollo sostenible, al interior de la Organización se entiende que no hay Responsabilidad Social Empresarial sin comunicación y la comunicación debe estar marcada por la responsabilidad.

7. Conclusiones

Hoy en día las organizaciones están entendiendo la importancia que juega la comunicación organizacional en los procesos de Responsabilidad Social y por esto se están viendo estrategias que planean desde el principio la unificación de estos dos departamentos, ya que se puede asegurar que la comunicación corporativa y la R.S.E. se nutren entre sí, a partir de la sinergia que logran en su interrelación, generan y comparten significados que son percibidos por los diversos stakeholders, fortaleciendo la gestión estratégica de la comunicación.

Por ejemplo en La Organización Corona es tal la importancia de este departamento que Liliana Toro, Directora Corporativa de Comunicaciones, hace parte del consejo corporativo, espacio donde se toman las decisiones más importantes de la organización, con el fin de que estas decisiones no sean drásticas para ninguno de sus stakeholders, y desde ahí se puedan crear las estrategias y mensajes claros para comunicar los cambios y se pueda preservar la buena imagen que mantienen los colaboradores, clientes, proveedores de la compañía.

De igual manera, las multinacionales han tenido que comprender que la globalización no sólo es un fenómeno financiero, sino que contiene dimensiones de transformación social, política y ambiental. La permanencia de las compañías en los mercados globales requiere que alcancen altos niveles de competitividad, la cual está siendo asociada cada vez más a organizaciones socialmente responsables, con una visión empresarial ética y de mayor solidaridad que permita atender las necesidades del entorno. El camino en la Responsabilidad Social es arduo y retador y aunque se ha avanzado mucho, Colombia debe estar a la vanguardia de otros países y mantenerse actualizado de los últimos procesos y aplicarlos a los miles de problemas que presenta la sociedad colombiana.

Adicionalmente, la Responsabilidad Social Empresarial debe ir más allá de aparecer en los medios o hacer obras sociales se trata de desarrollar estrategias que perduren en las comunidades, se debe entender como una parte más de la actividad empresarial en su conjunto desde la perspectiva social, ambiental y económica.

La comunicación organizacional es parte fundamental en los procesos de Responsabilidad Social Empresarial al ser una comunicación bidireccional y en red, junto con la creación de modelos puntuales que se adapten a la realidad propia de cada organización, su relación y dinámica con sus stakeholders, se generará una estrategia que no sólo abarque al interior de la organización sino también públicos externos.

El reto del comunicador es integrar todos los stakeholders en los procesos de Responsabilidad Social con el fin de concientizarlos que esto es un trabajo en equipo y con el único fin de dejarle un mejor mundo a las futuras generaciones.

En La Organización Corona, específicamente en el negocio de Corona Colcerámica por medio de la investigación, se pudo constatar su buena gestión a nivel de la comunicación organizacional y se identifica a la vez lo esencial que es el tener en cuenta no solo actividades y canales que difundan el mensaje e iniciativas, sino el reto radica en cómo generar una motivación y participación activa por parte de los colaboradores. Lo cual no sólo se lograra con mensajes claros sino con acciones que lleven a los colaboradores a tomar conciencia y participar en estas.

El papel de la comunicación organizacional dentro de las acciones e iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial del Grupo Corona, específicamente en el negocio de Corona Colcerámica, son importantes ya que se reconoce al departamento como transversal ante la organización, agrega valor a la gestión empresarial y es una variable determinante en el éxito o fracaso de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.

Vale reconocer el buen papel y ejemplo que es esta organización para las otras en el país.

Anexos

Anexo 1 - Entrevista a Isabela Rincón^b

Socia y Directora de Proyectos de SUMAR, asesorías en Responsabilidad Social y desarrollo sostenible.

¿Considera que existe alguna diferencia entre la Responsabilidad Social y el Desarrollo Sostenible?

Francamente, en mi trabajo yo utilizo estos términos de la misma forma, aunque prefiero hablar de Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible y no tanto de Responsabilidad Social Empresarial, ya que para mí la Responsabilidad Social de una empresa es su aporte al Desarrollo Sostenible, y pues ahí queda claro que el concepto de Desarrollo Sostenible es más amplio y que se puede aplicar a toda la sociedad. Con las empresas que asesoro siempre les recomiendo que hablen más de Sostenibilidad Corporativa y empiecen a dejar el concepto de Responsabilidad Social que ya es un poco ambiguo.

¿Qué papel cree que juega el empleado en todo el proceso de la Responsabilidad Social Empresarial?

El papel del empleado es central, una empresa puede tener las mejores políticas de sostenibilidad corporativa, un presidente convencido de la importancia de este tema y un gran equipo de Responsabilidad Social, pero si el grueso de los empleados no están convencidos de la importancia del tema para el negocio, se pierde la aplicabilidad ya que la sostenibilidad va ligada a toda la organización. Estos son el motor de la organización y principales mensajeros y emisores de las estrategias de la compañía en los procesos de R.S.E.

¿A qué crees que se debe la evolución de todo el proceso de R.S.E. en Colombia?

Esto se debe a una tendencia internacional, que ha terminado influenciando a países como el nuestro que somos emergentes, y que debido al éxito que han tenido estas prácticas en las multinacionales instaladas en Colombia, poco a poco ha ayudado a que se implementen en nuestras empresas. Adicionalmente, factores como la evolución del mercado, la influencia cada más fuerte del sector privado, el respeto por los derechos humanos, el conflicto y la corrupción, han hecho que los grupos de interés tomen conciencia de este tema y demanden las empresas que no actúen legal y transparentemente.

^b Isabela Rincón: Relacionista Internacional de Ecoles des Hautes Études Internationales, París. Master en Relaciones Internacionales y Cooperación para el Desarrollo, Instituto de Estudios Políticos, París y Maestría en Políticas Públicas, Instituto de Estudios Políticos, París. Amplia experiencia a nivel nacional e internacional en el ámbito de la RSE y el Desarrollo Sostenible en empresas como Fundación Ideas para la Paz y Cerrejón en Colombia, BNP Paribas en Francia y Acción RSE de Chile.

¿De dónde surgió la idea de SUMAR?

Yo llevo mucho tiempo trabajando en Responsabilidad Social Empresarial, estudie Políticas Públicas y Cooperación Internacional aplicadas al desarrollo y pienso que la mejor manera de trabajar en el tema de desarrollo es de la mano del sector privado, ya que tienen el mayor potencial de cambio e influencia sobre este tema.

Fue ahí que decidí empezar a trabajar en la R.S.E. en organizaciones internacionales, sin fin de lucro y en el sector privado, y hace dos años empecé como consultora de manera independiente con SUMAR con el objetivo principal de contribuir al Desarrollo Sostenible apoyando a las empresas a incorporar políticas y prácticas responsables en su cadena de valor y en alianza con sus grupos de interés. Enfocándonos en las mediana y grandes empresas.

¿Por qué crees que es importante que los Stakeholder sepan y compartan todo el proceso de Responsabilidad Social?

Los stakeholders juegan un papel fundamental a la hora de crear o aplicar una estrategia de sostenibilidad, pero creo que antes de enfocarse en ello la estrategia tiene que surgir desde el interior de la organización y sus necesidades, para de ahí consultar, dialogar y enfocarse en los grupos de interés, yo personalmente en mi trabajo no le doy una importancia tan central como lo manejan otros consultores, ya que creo que es esencial pero no es el centro de lo que es la sostenibilidad en la empresa.

¿En las estrategias que le creas a tus clientes tienes en cuenta la parte de la comunicación?

Los procesos de comunicación nos parecen fundamentales en la implementación y estrategias de Responsabilidad Social Empresarial que realizamos a nuestros clientes, por esto, lo trabajamos en alianza con consultoras especializadas en comunicaciones, como Think and Talk, ya que no somos expertos en este tema y sólo trabajamos temas más técnicos como lo son los reportes de sostenibilidad. Por medio de un trabajo en equipo con Think and Talk, nosotros nos encargamos de realizar las recomendaciones generales y la consultora de comunicaciones se encarga de crear las estrategias en este tema, para presentarlo como uno solo a los clientes.

Anexo 2 - Entrevista a Rafael Standc

Presidente del Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad.

Para usted ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?

El concepto de Responsabilidad Social aplica realmente a los 3 sectores: público, privado y sociedad civil. Es un concepto integral de responsabilidad, que maneja unas dimensiones en primer lugar la denominada autoética, que es esa responsabilidad con nosotros mismos, la Antropoética, medida en que respetamos a los otros seres humanos y la Socioética responsabilidad con la sociedad en temas medio ambientales y como somos responsables con el planeta.

Vemos que de estas tres ramas se desprenden conceptos que surgen después de la postguerra que generaban acciones que llevaban a ir más allá de nosotros mismos y ver que nuestras acciones individuales dejan huella. Entonces se empezaron a generar normas específicas y surge los principios del Pacto Global, para el 2010 la Guía técnica ISO 26000 y actualmente las directrices de la OCDE. Y surgen temas para promoción de acciones de sostenibilidad de triple resultado de las cuales se derivan los informes de sostenibilidad GRI (Global Reporting Initiative) que buscan de alguna manera poder dar cuentas a la sociedad de nuestras acciones en lo económico, lo social y lo ambiental. Entonces, el concepto de sostenibilidad se va derivando de esa corresponsabilidad en los tres ámbitos que acabe de mencionar.

La guía ISO 26.000 que te habla de tres líneas concretas en temas de gobernanza, en temas de derechos humanos, buenas prácticas laborales, prácticas justas de operación, asunto de consumidores, cuidado del medio ambiente y relacionamiento con la comunidad, deciden lo que es un acto responsable, si yo actué bajo esos parámetros estoy trabajando bajo parámetros de R.S.E; y si lo vemos esto es aplicable también a las personas naturales como lo sería también a las personas jurídicas, a las sociedades, en todos sus ámbitos, por eso insisto que es un concepto integral.

El sector empresarial fue el que empezó a guiar este tema concreto por intereses específicos y por las reglas del mercado, digamos que el mercado juega un papel esencial y nos hemos basados en un mundo globalizado con el tema de los tratados de libre comercio, ya que si yo quiero exportar como empresa colombiana a la unión europea, me exigen una trazabilidad, es decir que debo mostrar la historia de ese producto y por esa trazabilidad llegamos a los estándares de Responsabilidad Social primero me miran a mi como persona jurídica, como

c Abogado de la Universidad de Los Andes, especialista en Derecho Comercial en la Universidad Javeriana, egresado del Programa de Alta Dirección Empresarial del Instituto INALDE y Magister en Dirección Universitaria "MDU" en la Universidad de los Andes. Actualmente es Presidente del Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad, Miembro de la Junta Directiva del Club el Nogal, ex Presidente de la Fundación Teletón Colombia, vicerrector de la Universidad de La Sabana.

realizo mis acciones, que códigos de ética y de buen gobierno manejo, como opero, como trato a los empleados, si contrato o no a menores de edad, si pago sueldos justos, pago impuestos, como es mi impacto en el medio ambiente, la producción, los productos, esto es una cadena de valor que te ayuda abrir o cerrar puertas de un momento a otro, para mí el hecho de ser competitivo de ser viable desde el punto de vista económico va unido a mi Responsabilidad Social y ambiental, digamos que esa es la generación de valor que vamos a encontrar.

¿Considera que existe alguna diferencia entre Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo sostenible?

Aquí volvemos otra vez a nombrar a la Responsabilidad Social en general, ya que la R.S.E. termina siendo una rama de esto. Creo que la Responsabilidad Social lleva a la sostenibilidad de cierto modo, volvemos a nuestro ejemplo, cuando yo no actué de forma debida e impacto negativamente en el medio ambiente, o no me relaciono adecuadamente con mi comunidad y genero pobreza a mi comunidad, estoy haciendo inviable económicamente mi negocio, de modos vivendi, entonces en este sentido esa es la correlación, soy sostenible cuando actué responsablemente, tengo que actuar responsablemente para ser viable económicamente. De ahí surgen la relación y cadena de valor de estas tres ramas: económico, social y ambiental, lo económico no será viable si las otras dos ramas no se trabajan de forma debida, actuar responsablemente, me lleva a ser sostenible y al ser sostenible me lleva a ser competitivo y el ser competitivo me lleva a un bienestar social, bienestar para mí mismo, bienestar para los demás y para la sociedad, que es evidentemente lo más importante en este proceso, más que la productividad desde el punto de vista económico la generación de bienestar en general.

¿Para usted qué papel juega el empleado en la Responsabilidad Social Empresarial?

Adicional a los siete lineamientos básicos de la ISO 26.000, también se debe actuar en otros aspectos, como el pagar de forma debida los impuestos es una forma de retribuir a la sociedad, pero en general es eso, todo este tema de factor humano y de derechos humanos va vinculado a una buena práctica de Responsabilidad Social. Es por ello, que el relacionamiento con mis empleados me llevan a ser responsable, si no tenemos ese relacionamiento, si no pago sueldos justos, si contrato menores de edad, si no pago los beneficios de hoy y no ayudo al desarrollo de vida de mis empleados, pues seguramente estoy actuando de forma irresponsable y por ende no voy a ser sostenible.

Aparentemente se puede creer que se da una sostenibilidad económica porque me ahorra unos pesos al no pagar sueldos justos por ejemplo, pero a largo plazo va a causar un impacto negativo, cuando la sociedad te pasa su cuenta de cobro como lamentamos ahorita con algunas empresas exportadoras, va a llevar que otras compañías no me compren y puede que si me ahorre unos pesos pero si no

me compran mi negocio no va a tener sostenibilidad ni viabilidad. Esta cadena es importante tenerla en cuenta.

¿Qué importancia tiene la triple cuenta en el proceso de Responsabilidad Social Empresarial?

Yo creo que los informes GRI de sostenibilidad, la Gestión sostenible de triple cuenta de resultado (económica, ambiental y social) básicamente es el resumen en esos tres ámbitos, ya que si hablamos de derechos humanos definitivamente es impactando en la triple cuenta, porque si hablamos de pagar sueldos justos, tiene que ver con mi viabilidad económica y mi viabilidad social, cuidar el medio ambiente tiene que ver con mi viabilidad económica y mi viabilidad ambiental, por ejemplo temas publicitarios yo puedo y debo hacer publicidad de mis productos y puedo hacerla de una manera adecuada y ética o de una manera no ética, en qué sentido, por ejemplo mi publicidad puede afectar al cliente, no estoy siendo sostenible desde el punto de vista medio ambiental o puede por ejemplo, puede ser una publicidad que va en contra de los principios éticos o de valores que afectan una población específica que denigra. Todos estos son parámetros que están afectando por un lado esa conciencia social y esa viabilidad económica, entonces esta es la reacción que hay.

La triple cuenta de resultados, efectivamente mide todas esas acciones desde los parámetros o puntos de vista que quiera seguir, como lo son los principios del Pacto Global o CDE, la vía técnica de la norma 26.000 o los macros especializados que se dan como lo son los indicadores Dow Jones de sostenibilidad.

¿En qué momento se empezó a hablar de Responsabilidad Social en Colombia?

Este es un tema reciente de cierto modo, ya que lo marca la guía técnica 26.000 del 2010 y la creación de los principios del Pacto Global. Hace 20 años se confundía la R.S.E. con filantropía y eso derivada en acciones de asistencialismo porque volvíamos a los demás bajo un esquema de minusvalía, de menor valor en un momento dado de pobrecito, entonces eran conceptos asistencialista. Uno llegaba a una empresa y preguntaba qué acciones de Responsabilidad Social llevan a cabo y siempre hacían regencia a fundaciones, donaciones a diferentes sectores o personas, pero realmente desde que surgen en la ONU los principios del Pacto Global empieza a generar una conciencia alrededor del tema y posteriormente con la guía técnica 26.000 se ordena el tema y se empieza a entender que la R.S.E. va más allá, y que se resume en las buenas prácticas que realice la empresa en todos los temas, hasta los de gobernanza como en los temas de relacionamiento con el personal, ese es un tema vital, relevante y en Colombia 2 o 3 años de los principios de Pacto Global se consolida y con la ISO 26.000 se implemente y fue en la última década que se empieza a generar conciencia por un lado desde el lado empresarial, por otro lado desde el mismo

gobierno que le corresponde generar una conciencia ética y de corresponsabilidad de todos los actores sociales, pero en el fondo es muy reciente.

Los medios de comunicación juegan un papel especial generando una cultura de Responsabilidad Social y cuidando estos aspectos ya que son los multiplicadores de estas prácticas y uno ve a veces que los medios de comunicación todavía muy alejados de estos temas

¿A qué cree que se debe la evolución de la R.S.E en las organizaciones colombianas, y desde que momento esto fue importante para los empresarios?

Yo creo que a una conciencia mundial cuando empezamos hablar por ejemplo del cambio climático, derechos humanos, la aceptación de la diversidad surge esa necesidad específica de integrar todos estos aspectos alrededor del ser humano, entonces empiezan a surgir estos parámetros que llevan a este nuevo concepto de Responsabilidad Social y el cual va evolucionando en la medida en que el mundo también va transformándose.

Y si nos vamos años atrás, en la esclavitud de 1.987 se vivieron los últimos años de esclavitud, y entonces empieza a reconocerse al ser humano y se crea una evolución importante donde va cogiendo forma esta normatividad, los parámetros y los acuerdos globales que permite que el hombre piense y sus acciones vayan más allá. Adicionalmente, se empiezan a realizar macro acuerdos globales como Kioto, Rio+ 20 o las metas del milenio, los cuales ayudan a generar una nueva conciencia social. En esta evolución, la ONU juega un papel relevante, ya que empiezan a incorporar la responsabilidad en nuevos países que han sido acogidos y generan una nueva conciencia y corresponsabilidad mundial.

En las organizaciones colombianas se puede hacer mención al mercado, en la medida que nuestro país fue abriendo y generando más tratados de libre comercio y se genera la necesidad de buscar nuevos mercados y de exportar. Esto ayudo a que se dieran cuenta que estábamos muy atrás y que si no cumplíamos esos principios era muy difícil ser viables y compartir con otros mercados. Adicionalmente, surgió la necesidad de implementar los procesos de Responsabilidad Social al interior de la organización los cuales al pasar el tiempo tomaron cada vez más fuerza y dejaron de ser una necesidad para convertirse en una obligación.

¿Por qué es importante fortalecer la cultura de la Responsabilidad Social, el desarrollo sostenible y la generación de valor compartido tanto en las organizaciones como en la gente?

Yo creo que ya de todo lo que he dicho encierra un poco esta pregunta. La Responsabilidad Social es una nueva dimensión y manera de percibir y vivir en este mundo, que requiere de nuestras acciones específicas donde más allá de la normatividad, se requiere cambiar ese esquema cultural desde un proceso

educativo que inicie en los colegios y trascienda a las universidades, porque es ahí donde se siembra esa conciencia y uno ve que efectivamente el sistema de educación a nivel mundial lo ha hecho, un niño de hoy, de primaria tiene más conciencia de lo que es el medio ambiente, la necesidad de apropiarse de él y es más consciente también de temas como derechos humanos, lo cual efectivamente va generando una cadena de valor de manera que cuando ellos lleguen a ser ejecutivos, seguramente van a estar bajo parámetros diferentes a lo que pudimos haber hecho nosotros o nuestras generaciones pasadas.

¿De dónde surge la idea del premio de Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad?

Creo que hoy en día es importante reconocer y apoyar las iniciativas de Responsabilidad Social, por eso en el centro de R.S. creamos el premio nacional de Responsabilidad Social y sostenibilidad con el fin de reconocer los actuales esfuerzos de las compañías en este tema tan importante y estimularlos a continuar como modelos a otras empresas que están iniciando la estructuración de los procesos de Responsabilidad Social. En el transcurso de estos tres años, nos hemos encontrado que no sólo empresas quieren participar en este reconocimiento sino también han participado con muy buenos resultados la sociedad civil, entidades sin ánimo de lucro, personas jurídicas de carácter empresarial y entidades del sector público, ya que es importante que el gobierno saque la cara y muestre las acciones que realizan.

Adicionalmente, esta no es una competencia entre organizaciones, sino un escenario en el que los postulantes pueden observarse a sí mismos, identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora, y recibir una retroalimentación sobre su modelo, para hacer de sus estrategias de Responsabilidad Social y sus buenas prácticas una gestión integral con resultados cada vez más positivos para la sociedad.

¿Por qué dar a conocer los casos de éxito a través de la revista RS?

A través de la revista R.S. damos a conocer los casos de éxito de R.S.E y adicionalmente, presentamos siempre dos o tres casos empresariales o de sociedad civil o del sector público precisamente con el objetivo de incentivar a más compañías a realizar sus estrategias de desarrollo sostenible y Responsabilidad Social.

El Centro Internacional de Responsabilidad Social es un centro de pensamiento que lleva a cabo actividades de docencia, articulación de grupos de investigación y se fundamenta en una estrategia de comunicación en busca de generar un impacto a través de la página web y la revista de la organización, que es una revista de nicho gerencial, que llega a presidentes de compañías, a los principales funcionarios públicos, al presidente de la república, ministros y directores del departamento administrativo y presidentes de entidades sin ánimo de lucro,

creemos que ellos pueden transformar la sociedad y a través de la revista y sus secciones vamos contando y divulgando acciones que pueden ser acogidas por otros empresarios o invitarlos también a que puedan unir esfuerzos, que si yo veo un caso empresarial, una buena práctica de derechos humanos o medio ambiental, yo como empresa pueda llamar, convocar o entrar en contacto con la entidad que lo vive para unir esfuerzos con ellos.

La revista que analizamos en sus distintas secciones, con una caratula que busca distinguir y dar reconocimiento a líderes que motivan estos temas, casos empresariales, artículos especializados de personas expertas en R.S.E, entrevistas, artículos que buscan dar soluciones y acciones concretas, informes de sostenibilidad de reconocidas empresas y siempre incorporamos en la parte final personas que están en la farándula o que pertenecen a medios de comunicación con el fin demostrar que es un sistema de todos no solamente del sistema empresarial sino de toda la sociedad, las personas naturales, de las personas jurídicas.

Por último pensamos que es importante hacer un producto que sirva como herramienta de investigación, que sea coleccionable y que adicional, se pueda consultar en línea con el fin de llegarles a más personas y que cada día la Responsabilidad Social se vuelva un tema de toda la sociedad.

Anexo 3 - Entrevista Lyliana Mejíad

Directora de Responsabilidad Social de Telefónica Colombia

¿Para usted que es Responsabilidad Social Empresarial?

La Responsabilidad Social Empresarial es una forma específica que afecta internamente a la empresa, que va más allá del cumplimiento de la ley, que es una acción voluntaria y la cual tiene una relación directa con todos los grupos de interés de la empresa, los cuales son los pilares iniciales sobre los cuales se construye la Responsabilidad Social con la transparencia y la ética.

¿Considera que existe alguna diferencia entre Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo sostenible?

Yo no hablaría de diferencias, pensaría que son complementarias, las estrategias de Responsabilidad Social de una u otra forma te dirigen a generar el desarrollo sostenible, es más, hay un concepto teórico y es frente al huevo y la gallina y es que es primero si sostenibilidad o responsabilidad corporativa, pero yo soy de las que piensa que la sostenibilidad es un grado más abajo

¿Para usted qué papel juega el empleado en la Responsabilidad Social Empresarial?

El empleado es vital, durante mucho tiempo y hay muchos textos con los que yo me he encontrado en estos últimos cuatro años, donde dice que la Responsabilidad Social está adherida como un compromiso de altas esferas de la empresa, pero para ser honesta, ya saliendo del campo de la investigación que es donde yo estuve por un tiempo analizando el tema de R.S.E. y ahora estando ya dentro de una empresa, encuentro que los colaboradores son parte fundamental de los grupos de interés de la empresa, y si el colaborador no es consciente de la estrategia es muy difícil que esta se cumpla satisfactoriamente.

También es importante entender que hay un imaginario muy grande frente a la Responsabilidad Social y es que está siendo adherido a calidad, a acciones filantrópicas y a que todos los aspectos de R.S.E. empiezan y terminan en las fundaciones, pero no todo lo que se hace dentro de estas estrategias están bien estructuradas y dirigidas a los públicos objetivos más importantes como la empresa, como los colaboradores, yo pensaría que el impacto de la estrategia y de la importancia de la responsabilidad sería mucho más fuerte y trascendería la frontera que no está logrando trascender la Responsabilidad Social.

Como te iba diciendo, muchos textos hablan de la importancia del compromiso de las altas esferas de la empresa para que la estrategia de Responsabilidad Social

d Abogada de la Pontificia Universidad Javeriana, con especialización en mediación del conflicto de la universidad san buenaventura.

sea viable, pero yo pensaría que aparte de los beneficios, también la generación de la retención de talento es uno de los elementos por los cuales la estrategia se dirige a los colaboradores y es que ese talento tiene que estar contento, tiene que sentirse orgulloso y comprometido para que las estrategias sean efectivas y generen los resultados deseados.

¿Qué importancia tiene la triple cuenta en el proceso de Responsabilidad Social Empresarial?

Pues mira, es tan claro como si no es viable económicamente una empresa es imposible que sea socialmente responsable, por eso es tan complejo hablar de Responsabilidad Social, ya que las empresas están pensando todo el tiempo en sobrevivir económicamente, ya que es el aspecto más importante; el ambiental y el social no aparecen, ya que siempre se están preguntando si son acciones económicamente viables. Ahora, esto no quiere decir que no se estén dando movimientos especiales o que esto cumpla para todas las empresas, un ejemplo son las “Corporation B”, empresas que nacen desde el principio pensando en estos tres elementos, yo pensaría que sistema B para responder a tu pregunta, es una iniciativa que en caso tal que pudiera tener la fuerza que todos los que creemos en esto pueda apoyar esta clase de empresas y a las ya constituidas a implementar la triple cuenta.

¿En qué momento se empezó a hablar de Responsabilidad Social en Colombia?

Yo pensaría que Colombia se está hablando desde hace tiempo sin tener el nombre, ya que existen iniciativas empresariales inclusive desde los 60 pero eran acciones filantrópicas que uno podría entender actualmente como inversión social privada unida a un sentido de responsabilidad, un ejemplo claro de esto es la Fundación Caicedo Gonzales que existe en Cali desde el 57 y la cual nació como una iniciativa del Doctor Hernando Caicedo y su esposa para el desarrollo integral de los trabajadores de las empresas Riopaila y Colombina S.A, con estas acciones uno se da cuenta que él tenía una percepción muy interesante frente a la Responsabilidad Social si nos apartamos del concepto de Friedman de que las empresas se limita a generar empleo, pagar impuestos y no hacer daño. Teniendo en cuenta ese primer escenario de la Responsabilidad Social, en Colombia no se está hablando con ese nombre pero si tiene estallidos históricos que podrían darle argumentos interesantes a un proceso histórico.

¿Por qué cree que en las empresas se empezó a hablar de Responsabilidad Social?

Pues mira, hay una investigación precedente a la que yo hice sobre fundaciones empresariales en Colombia que hizo María Cristina Rojas y Gustavo Morales llamada “Fundaciones filantrópicas”, en esta ellos dicen que hay razones interesantes partiendo de estos brotes históricos del 57, uno es el fortalecimiento

del comunismo y como este ataca el proletariado pensando en el trabajador; otro es la iglesia llamando a la caridad y el tercero pero ya hablando específicamente de los empresarios es que este siente que le tiene que devolver a la comunidad lo que le ha dado a su empresa; Entonces yo diría que esas son tres corrientes que motivan al empresariado a hablar de responsabilidad, ahora, eso lo estamos hablando en los 60, pero actualmente los empresarios están hablando de R.S.E. porque está de moda desde finales de los 90; En Colombia es interesante que cada día vemos más empresas como Carvajal, Alpina, Corona con brotes de empresas multinacionales que empieza a influir con sus acciones de R.S.E en empresas más pequeñas.

Por otro lado, las empresas que ven importante entrar a la bolsa de valores o implementar los indicadores Down Jones Sustainability empiezan a replantarse sus acciones y por necesidad tienen que empezar a hablar de Responsabilidad Social Empresarial, a comportarse y empezar a adaptar sin entender exactamente que están haciendo y como los impacta.

Aquí está el reto de los altos cargos, y es utilizar el discurso correcto para que estos procesos sean razonados, porque si un cargo medio no lo entiende bien, es muy difícil que por más que tú tengas el aval, la Responsabilidad Social llegue a todas las áreas de la compañía. Por ejemplo, en Telefónica desde el 2006 la empresa está súper comprometida con este tema, pero hay dos tipos de directivos, uno que trae la plata y otro que es la cara oculta, yo estoy debajo de la cara oculta, pero el que trae la plata no crea responsabilidad, crea plata y siempre está preguntando ¿y esto en que me afecta?, siempre está midiendo el retorno de inversión. Por eso, esto no solo depende de Ariel Pontón, presidente de movistar, esto va desde los cargos medios hasta llegar a los cargos más bajos y la idea es cambiar el chip no solo pensar en vender sino también ver cómo se puede empezar hablar de desarrollo sostenible desde las acciones que realiza diariamente.

Por otro lado, en Colombia o Latinoamérica en general no hay una conciencia sobre la Responsabilidad Social, el servicio, los productos que dañan el medio ambiente, las estrategias de Responsabilidad Social, estos no son un factor diferencial en el momento que se va a elegir el servicio ya que el cliente lo primero que piensa es cual es más barato; esto sucede actualmente en Telefónica, tenemos una inversión de 20 millones de dólares, invertimos más en medio ambiente que la primera empresa y esto no se ve y no tiene el impacto que queremos en los clientes, ya que ellos primero buscan que el minuto y los equipos de última generación sean más baratos, que la red no se caiga, entre otros. La gente no tiene esta conciencia y esto es tan notable como ni siquiera reciclan el aparato cuando lo dejan de usar.

La Responsabilidad Social Empresarial es un proceso de globalización que esta por un lado y por el otro, la empresa siempre está pensando todo el tiempo cual es el factor diferencial para hacer que sus productos o servicios sean consumidos,

entonces de la R.S.E aquí puede partir el factor diferencial, ya que este es un reto que llego para quedarse y generar impactos claros para desarrollo social.

¿Consideras importante el proceso de comunicación dentro del proceso de Responsabilidad Social y empresarial?

Claro que sí, es vital y uno de los valores de la responsabilidad, porque mira te lo digo tanto por mi experiencia académica como por mi vida profesional, si tú tienes una buena práctica adherida a una estrategia de responsabilidad, el reto más grande para nosotros es saber cómo comunicarlo y si esa es la forma adecuada, por lo menos yo siempre me estoy preguntando ¿cómo lo hablo?, por ejemplo, actualmente Telefónica y su fundación crearon una guía para identificar y mitigar los riesgos que tiene el trabajo infantil en las cadenas de valor de la empresa, esto es una berraquera, hace parte de los principios del Pacto Global, pero cada día estoy pensando cómo comunicarlo para que sea igual de importante para el lector y es ahí donde entra el departamento de comunicaciones, quien siempre es el mejor aliado en nuestros procesos de Responsabilidad Social Empresarial y nos ayuda a crear mensajes corporativos e impactantes para todos nuestros públicos objetivos, aunque tengo que reconocer que los temas de R.S.E. y desarrollo sostenible siempre van hacer más difícil de comunicar a otras acciones que realiza la empresa como su equipo de ciclismo, por ejemplo.

Adicionalmente, la Responsabilidad Social está adherida a la comunicación empresarial y lo podemos observar por ejemplo en acciones como los informes de sostenibilidad presentados por las compañías, sin contar que estas acciones pueden ayudar o perjudicar la reputación e imagen de la misma. Por esto en estos procesos es fundamental utilizar un tono que sea cercano y que nos muestre como un aliado del desarrollo del país

Pienso que el talón de Aquiles de la Responsabilidad Corporativa y de la comunicación son las nuevas tecnologías y redes sociales, ya que son medios de los que no se tiene el control y pueden perjudicar a tu empresa y hacer que las acciones comunicativas se vengán en contra, te tengo un ejemplo y me paso hace poquito, de todas las herramientas que yo manejo, tengo a mi cargo el blog R Convenio, un blog importante dentro del mundo de la responsabilidad corporativa y ahí organizo debates online con académicos en diferentes temas, hace como un mes organice uno sobre la investigación y la responsabilidad corporativa en Colombia para que debatiéramos sobre los conceptos de la responsabilidad corporativa, los retos que enfrenta la academia frente a las empresas y que se estaba haciendo; cuando ya estábamos cerrando el debate un señor dice que parte de la responsabilidad era atender propiamente a sus clientes y enseñar, pone la queja en medio del debate, quede en shock, no sabía que decir por que como voy a cerrar la parte de opinión cuando es un espacio de debate abierto, como voy a censurar yo a esta personas, me toco decirle que al final le ayudaba a resolver el problema escalando su queja con el departamento encargado, pero

igual esto genero uno que otro tweet de disgusto por parte de los oyentes y por eso y otros errores, comunicaciones creo un manual de crisis en redes sociales.

Los retos en comunicación son amplios, las nuevas tecnologías de comunicación y de la información nos ofrecen otro panorama amplio de comunicación pero también nos están llamando todo el tiempo a preguntarnos como lo comunico y esto como va a impactar a la compañía tanto negativa como positivamente, por esto es importante apoyarse en comunicación, quien nos ayudan no sólo con las estrategias, los canales sino también con la medición de las acciones de responsabilidad corporativa, ya que nos ayuda a conocer lo que están pensando los stakeholders y se vuelve una acción complementaria a herramientas como Merco.

Por último, yo creo que no hay empresa que no subestime la comunicación, yo pensaría que es tan importante vender como tener un departamento fuerte de comunicación, inclusive el mercado funcionaria mejor si se le diera todo el valor y la importancia que tiene la comunicación. Las empresas deben estar mucho más conscientes y la Responsabilidad Social debería fortalecer eso, dejar de ser su talón de Aquiles para convertirse en su mejor caballo de batalla, y con esto se tendría mucho más impacto y revolucionaria los procesos de comunicación en algo más fuerte, más efectivos, maduros y consolidados.

Anexo 4 - Entrevista Ana Mercedes Vivas^e

Gerente y creadora de comunicaciones vivas, primera empresa del mercado de las comunicaciones estratégicas con énfasis en la Responsabilidad Social Empresarial.

¿Por qué cree usted que es importante la comunicación dentro del proceso de R.S.E.?

Tal como lo menciono en mi página web, la Responsabilidad Social Empresarial se sustenta en estrategias permanentes de comunicación, para que una empresa sea reconocida como socialmente responsable y pueda garantizar su competitividad, debe conocer las expectativas de las partes interesadas, ajustar su accionar a éstas, comunicar para apropiar su estrategia de RSE en la totalidad de la corporación, y rendir cuentas. En síntesis, la comunicación es la plataforma esencial de este proceso.

Dentro del proceso de Responsabilidad Social y desarrollo sostenible de una empresa, el comunicador tiene la tarea y el papel de ser evangelizador, partiendo de su ética y criterio propio con el fin que estas acciones sean congruentes a lo que se comunica.

El viejo modelo, donde la empresa todopoderosa era la emisora de un mensaje destinado a un cliente, que consumía únicamente en virtud de los atributos comerciales del producto, ha quedado atrás. Para el cliente moderno es importante el respeto que tenga la compañía por la producción limpia, el cuidado del medio ambiente, el mercadeo responsable de sus productos, la acción social de la empresa, sus prácticas comerciales y el respeto por los derechos humanos. El éxito de las empresas modernas estará en comprender al ciudadano/consumidor con el cual se comunican, y en alinear sus estrategias de R.S.E. al negocio y a todos los públicos con los cuales se relaciona.

¿Por qué cree que es importante fortalecer la cultura de la Responsabilidad Social Empresarial, el mercadeo social y desarrollo sostenible tanto en las empresas como en las personas?

Básicamente, porque si el comunicador no participa ni ejerce su derecho no ahí conexión entre empresa, el departamento de comunicaciones es centro de las acciones, de ahí parten y se comunican tanto al interior como al exterior de la organización. Las acciones de Responsabilidad Social, mercadeo social y desarrollo sostenible deben saber comunicarse y no solo eso, se debe empezar a crear y realizar acciones que generen una conciencia y cultura.

^e Comunicadora social y periodista de la Universidad de la Sabana, con especialidad en Alta Gerencia por la Universidad de los Andes. Desarrolló la primera etapa de su carrera como periodista en diferentes revistas del país, y se desempeñó como Jefe de Información y Prensa de Caracol Televisión.

Pero esto no solo parte de la organización, el comunicador debe ser responsable, consiente y debe conocer todos los procesos de responsabilidad para así poder exigir a la compañía el desarrollo y creación de nuevas acciones.

¿Considera usted que la oficina de comunicaciones es la columna vertebral de la organización?

Para mí la comunicación es transversal a todas las áreas de la organización, es quien debe coordinar la inversión de la comunidad frente al departamento de mercadeo, quien genera estrategias e indicadores, evalúa las herramientas a utilizar y genera los mensajes a cada una de las audiencias. La comunicación organizacional debe alinearse y guiarse por los principios del milenio.

Desde la perspectiva de comunicaciones, el despliegue de una estrategia de R.S.E. implica varias acciones: la indagación sobre las expectativas de las partes interesadas, la difusión para la apropiación de la estrategia de RSE por parte de todos los públicos con los cuales la compañía actúa y a los que hará partícipes y actores de su estrategia, y la rendición permanente de cuentas.

El resultado de una estrategia de RSE y de una adecuada plataforma de comunicaciones que la acompañe, debe contribuir a añadir valor a la empresa, generar confianza, construir reputación y movilizar, con el ejemplo, a otras empresas en favor del desarrollo sostenible.

En qué momento cree usted que la R.S.E empezó hacer parte de las noticias de las empresas y los medios de comunicación en general.

En los medios de comunicación se empezó hablar primero del medio ambiente y con el pasar del tiempo y la presión de organizaciones como la ONU con las metas del milenio, los medios empezaron a crear espacios enfocados no sólo al medio ambiente sino también a temas sociales y económicos de organizaciones no gubernamentales, empresas del sector privado y las organizaciones del mismo medio.

Al crear estos espacios en los medios de comunicación, las empresas se empezaron a preocupar no sólo por realizar acciones de R.S.E. sino por darlas a conocer a través de estos espacios, los cuales sirven como reconocimiento por parte de los stakeholders, sino también como ejemplo para compañías que quieran empezar implementar la R.S.E.

Qué medios y canales se pueden utilizar para comunicar los procesos de R.S.E. a los stakeholders?

En mi opinión creo que los medios dependen de la empresa y más que esto lo importante es enfocarse en los mensajes, estos si son claves para que la comunicación sea efectiva y clara.

El comunicador debe saber leer el entorno y utilizarlo a su favor, debe saber oír la comunidad ahí está la clave que la estrategia sea exitosa.

¿Cuáles cree usted que son los errores más frecuentes en las estrategias de comunicación dentro del plan de R.S.E.?

Básicamente creo que confundir que es freepress, que la R.S.E. es solo eso y precio.

¿Qué importancia están tomando los nuevos medios en la R.S.E.?

Creo que es algo todavía muy informal pero tiene para rescatar que hay mayor cantidad de canales, que existe una mayor participación ciudadana, que las redes sociales hacen un ruido infinito y son nuevas herramientas de comunicación directa con los stakeholders, pero en general no impactan de ninguna forma a la compañía.

En mi opinión, la R.S.E. no está todavía alineada a la era digital, estos son canales de comunicación masivos que se ven opiniones pero no más allá, le falta estructura.

¿De dónde surge la idea de comunicaciones vivas?

En 1998 fui Oficial Nacional de Comunicaciones de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de UNICEF, con responsabilidades en todos los países de la región. Más tarde me desempeñe como Gerente de Asuntos Públicos de Philips Morris Colombia, donde atendí principalmente temas relacionados con asuntos de gobierno.

Fue para el 2003 que emprendí la idea loca de crear la primera empresa del mercado encargada de las estrategias de comunicaciones con énfasis en la Responsabilidad Social Empresarial, ya que la R.S.E. debe ser comunicado por especialistas, no por el mismo departamento, estos procesos se deben saber cómo comunicar.

Qué métodos de evaluación conoce o aplica para medir el aporte de la comunicación en las estrategias de R.S.E.

Yo generalmente utilizo los Indicadores de evaluación de cada estrategia, los cuales los confronto con encuestas de opinión, noticias de los medios de comunicación locales y municipales y en caso de que la empresa los utilice con reportes como el great place to work.

Anexo 5 - Entrevista Juan Camilo Rodríguez^f

Cómo es el manejo de la comunicación en los programas de R.S.E al interior del grupo corona.

Bueno a finales o principio de año siempre cuadramos una reunión de todo el departamento de comunicaciones con el de Responsabilidad Social y empezamos a planificar las actividades de cada uno de los negocios, con esto dividimos el trabajo y cada persona se encarga de las actividades del negocio que maneja.

En mi caso siempre mantengo en contacto no solo con Paula Cuellar, directora de Responsabilidad Corporativa sino con el departamento ambiental de cada una de las plantas y su jefe David Penagos, coordinador ambiental en Corona Colcerámica, unidad que tengo a mi cargo en todos los temas de comunicación. La idea es apoyar las actividades que ellos quieran realizar con mensajes más adecuados a nuestros colaboradores, apoyo fotográfico y de video, apoyo logístico y publicación de los eventos en los canales al interior de cada planta, esto con el fin de poder medir los resultados de las campañas que realizamos y podernos evaluar para próximos procesos.

Adicionalmente, por medio de todos nuestros canales como el lunes de noticias, Corona TV y las carteleras mantenemos informados a los colaboradores de las actividades de los otros negocios no solo a nivel nacional sino también internacional, buscando generar mayor pertenencia y confianza en ellos, mostrarles que son importantes para nosotros y por eso los mantenemos al tanto de todas las actividades no sólo de Responsabilidad Social sino en general.

¿Cuáles han sido las principales dificultades de implementar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial al interior de la organización?

Creo que la mayor dificultad es comunicar y mostrar los procesos de R.S.E como algo sencillo y cotidiano, pues procesos como la disminución de la huella de carbono y huella hídrica, el cero vertimiento al interior de nuestro negocios son procesos que si el colaborador no está relacionado con alguna de estas actividades en su trabajo no le interesan y no ven la importancia de que todos estemos informados y colaborando con estos mismos.

Ahí está el reto de nuestro departamento, demostrar no solo la importancia que conozcan estos procesos sino también que vean la Responsabilidad Social y el desarrollo sostenible como algo más que reciclar y el uso racional del agua.

^f Coordinador de comunicaciones de Cundinamarca desde el 2010, encargado de las plantas de Funza, Madrid y Sopó del negocio de Corona Colcerámica. Graduado de la Universidad de la Sabana.

¿Cómo logra la comunicación motivar a los colaboradores en la participación de las acciones de R.S.E?

Pues es algo complicado en las plantas por los 3 turnos que manejan, ya que las personas no tienen mucho tiempo libre, por eso buscamos utilizar esos mismos espacios, las principales acciones que hemos realizado en R.S.E las intentamos llevar a cabo en el casino o al interior de la planta mientras realizan su trabajo, en estas actividades es indispensable contar con sus jefes directos ya que son los encargados de motivarlos y cuando ellos ven que cuentan con la autorización de los facilitadores es más fácil que participen.

Un ejemplo claro de motivación en un proceso de R.S.E. se llevó a cabo en la planta de Funza donde con apoyo del departamento ambiental desarrollamos una campaña en la que buscamos concientizar a los colaboradores del ahorro de energía. Por medio de una campaña de expectativa se colocaron varios letreros con preguntas referentes al tema en la que los colaboradores debían contestar y llevarla a comunicaciones, en esta actividad tuvimos una participación buena, que ayudo a que las otras actividades realizadas por ambiental contaran con más participación de los colaboradores.

¿Qué papel juega comunicaciones dentro del proceso de RSE en la organización, es un trabajo entre pares?

Bueno para mí el departamento de comunicaciones es la columna vertebral de la organización, es la que ayuda a que las acciones que se realizan sean visibles tanto al interior como hacia el exterior de la organización, que los mensajes lleguen de la mejor manera y efectivamente al público al que se dirige y son los encargados de ayudar a que en caso de una crisis sean bien manejada.

Por supuesto es un trabajo entre pares, pues no se puede pretender que un comunicador maneje todos los temas en una organización pero si es con un trabajo en equipo con los demás departamentos, es el encargado de comunicarlos de la mejor manera, como ya lo había mencionado anteriormente.

Es tan claro esto en Corona que la directora corporativa de comunicaciones hace parte de comité ejecutivo corporativo, el cual es el segundo comité más importante debajo de la junta directa y al que pertenecen Carlos Enrique Moreno, presidente de la organización y los vicepresidentes de Financiera Corporativa, Gestión Humana Integral, Asuntos Corporativos, Desarrollo de Negocios y como ya mencionamos, el departamento de Comunicaciones.

¿Qué medios y canales utilizan para comunicar los procesos de RSE tanto al interior de la empresa como a los stakeholders?

En el departamento de comunicaciones establecimos siete canales que utilizamos para abarcar y comunicarnos de una manera más cercana con todos nuestros

stakeholders, especialmente con los colaboradores, el grupo de interés más importante de la organización.

Lunes de Noticias, Naturalmente Corona, Noticiero Corona al Día, las Carteleras Informativas, Corona TV y el portal Corona son medios dirigidos a nuestros colaboradores con los que buscamos llegar a los más de doce mil empleados a nivel nacional y que si a un colaborador no le interesa leer un periódico tenga la posibilidad de por ejemplo verlo por medio de nuestro noticiero Corona al día.

Cabe resaltar, que cada vez les gusta más a las personas los medios interactivos, por esto la implementación de Corona TV en las plantas ha sido un éxito, ya que utilizar espacios que utilizan a diario como lo son los casinos y poder mostrar por medio de imágenes las últimas actividades, eventos y capacitaciones ha hecho que las personas se interesen y vinculen más en las actividades que realizamos, sin contar que les parece interesante este medio y como ayuda al medio ambiente imprimiendo y utilizando menos papel.

Para comunicarnos con las comunidades cercanas a donde realizamos acciones creamos un boletín impreso llamado Buenos Vecinos con el que pretendemos comunicarles las diferentes acciones que realizamos en gestión social y medioambiente.

Adicionalmente nos apoyamos de las nuevas tecnologías por medio de la creación de la nueva página web y las redes sociales, con la buscamos manejar canales de comunicación directos con los clientes y otros stakeholders.

¿Cómo se obtienen las necesidades de información de cada una de las iniciativas de R.S.E. y se comunica hacia el público objetivo?

Todas las necesidades y procesos de R.S.E parten desde la perspectiva de la triple cuenta de resultados, donde damos cuenta de todas nuestras operaciones no sólo desde el resultado financiero de las mismas, sino también de sus posibles impactos ambientales y de la contribución social que puedan generar.

Adicionalmente, este enfoque nos ha permitido formular seis grandes promesas (Innovar en todo lo que hacemos, crecer enfocados en nuestros clientes, ser más competitivos, promover nuestra gente, ser responsables con el medio ambiente y contribuir al desarrollo del país) las cuales representan el compromiso de Corona con sus grupos de interés y con sus objetivos de negocio.

Esto nos ha llevado a generar nuevos espacios desde el interior de los grupos naturales hasta charlas con el presidente en las diferentes plantas, con el fin de conocer sus inquietudes y en reuniones con el departamento de Responsabilidad Social y ambiental crear nuevas estrategias y campañas que cubran están inquietudes.

Un ejemplo de esto fue la creación del nuevo boletín dirigido a nuestros colaboradores llamado Corona Sostenible, en el cual sólo se encuentran las últimas noticias de sostenibilidad corporativa.

Anexo 6 - Entrevista Paula Cuellar^g

Directora Corporativa de Sostenibilidad de La Organización Corona

La Organización Corona se conoce por ser una de las empresas pioneras en implementar la RSE en Colombia ¿Cómo se percibe la Responsabilidad Social Empresarial en La Organización Corona?

La familia Echavarría desde la creación de Corona se ha preocupado por la inversión social y ayuda a sus colaboradores, fue por esto que en la organización se empezó a desarrollar la Responsabilidad Social como actividades filantrópicas esporádicas por parte de los dueños pero que con el pasar el tiempo y la evolución de este término, se empezaron a desarrollar acciones más organizadas y continuas partiendo de planes estructurados.

La Fundación Corona y un Colegio creado en Madrid, han sido dos de las iniciativas más representativas de los fundadores de la organización, las cuales representan el compromiso social y ético. Y nos han dejado como enseñanza y objetivo que las acciones que realizamos en el presente garanticen a las futuras generaciones la satisfacción de sus necesidades.

¿Qué importancia tiene la triple cuenta en el proceso de RSE y desde que momento se empezó a manejar bajo este criterio?

Con la llegada de Carlos Enrique a la presidencia y la integración de todos los negocios, desde mediados del 2011 se implementó la Triple Cuenta de Resultados con el fin de tener una mayor organización en las acciones de R.S.E. que se realizaban y generar un mayor compromiso, ya que creemos que para que una compañía sea sostenible en el tiempo debe asegurar su rentabilidad financiera y contribuir de manera relevante al desarrollo social y a la protección del medio ambiente, generando valor compartido con sus stakeholders.

La triple cuenta de resultados para nuestra organización es la base de todas las acciones de R.S.E. y de donde parten la misma. De igual manera, estos nos han ayudado con una mejor implementación de los principios de Pacto Global y aportar a la sostenibilidad no solo de Corona, sino de todos nuestros grupos de interés y del país en general.

¿Las políticas y normas de R.S.E. son generales para toda La Organización Corona o se divide por unidades estratégicas de negocios?

No, desde la estructuración como Organización Corona las políticas de R.S.E son generales no sólo para todos los negocios de la organización sino influye también en los stakeholders.

^g Directora Corporativa de Sostenibilidad de La Organización Corona

¿Cómo miden los resultados de RSE en el año? ¿En caso de que los midan, con qué frecuencia lo hacen y cuál es el público objetivo de esa medición?

Desafortunadamente no te puedo dar las fórmulas que utilizamos, ya que son confidenciales, pero contamos con indicadores de gestión por frente, por ejemplo en lo ambiental generamos indicadores en la reducción del Consumo Energético, en la emisión de Huella de Carbono e incremento en el agua reciclada. En lo social lo manejamos por medio del número de intervenciones voluntariado, el número de voluntarios y el número de beneficiarios Banco de Materiales

¿Qué papel juega el departamento de comunicaciones dentro de los procesos de Responsabilidad Social?

Es fundamental, el departamento de comunicaciones es nuestro principal aliado en todas las acciones y campañas de Responsabilidad Social, ellos son quienes ayudan con la creación de las campañas y mensajes, con el fin de ser más efectivos frente a los stakeholders.

Anexo 7 - Historia de Corona



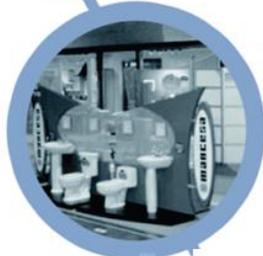
1958



1958

Impulsó el popular Bazar Americano, un modelo de almacenes para exhibición y venta de productos cerámicos que logró la cercanía en los consumidores finales y más entendimiento de sus necesidades.

1960



1960

Se creó Mancesa, dedicada a la producción de sanitarios en 1963 surgió Grifos y Válvulas Grival y en 1969 comenzó la aventura en busca de nuevos mercados. La compañía comenzó a exportar sus productos a Estados Unidos, Puerto Rico y República Dominicana, donde tuvieron gran acogida.

1963



1963

Los accionistas crearon la Fundación Corona, enfocada en la educación, la salud, la vivienda y el desarrollo local y comunitario de Colombia.

Electroporcelana Gamma S.A. fue fundada en Sabaneta, Antioquia para la producción de aislantes eléctricos y materiales cerámicos refractarios.

1970



1970

Llegada la década del setenta, se habían adquirido hornos alemanes con más capacidad de producción y corona ampliaba su portafolio con la elaboración de azulejos

1976

corona

1976

Gamma inicia exportaciones a Ecuador, Perú, Bolivia y Centro América.

1980



1980

Haciendo el honor a sus 100 años de existencia, modernizó sus fábricas y construyó en Sopó la más moderna planta de América Latina para la producción de revestimientos en cerámica de pisos y paredes, que cumplía con los estándares requeridos para la exportación.

1990



1990

El exigente escenario económico globalizado de los años noventa y la apertura económica que el Gobierno ponía en marcha, llevo al diseño de la Alborada 2000, un plan que traería cambios en la Organización, incluidos la dirección y sus procesos operativos.

1994



1994

En asocio con la empresa chilena Sodimac, se puso en marcha la cadena Homecenter, un modelo de almacén dedicado al mejoramiento del hogar y la construcción. Posteriormente se desarrollaron formatos de Hipercentro cerámico, Tiendas Cerámicas y Salas Corona.

2001



2001

Corona consolidada como líder en el mercado nacional, siguió mirando hacia el exterior creó Lomesa para distribución de vajillas en México, en 2002 nació en Estados Unidos Orchid Ceramics para la distribución de revestimientos cerámicos, en 2003 abrió Mancesa Inc y en 2004 adquirió Mansfield, productora y comercializadora de sanitarios en Estados Unidos

2006



2006

Cuando la compañía cumplía 125 años, abrió una oficina de representación en China. Actualmente, Corona exporta a más de 40 países.

2008



2008

Corona ha recibido a través de los años múltiples reconocimientos a su labor.

En 2008 recibió el Premio Portafolio a la empresa con mejor gestión de recursos humanos y en el 2010 el Premio Portafolio a mas empresa más innovadora del país. También ha recibido para sus plantas de producción el Premio a la Excelencia Nivel 1 TPM del Instituto Japonés para el mantenimiento de Planta (JIPM). Asimismo, se le ha otorgado el Premio Progresar por el excelente manejo ambiental en sus plantas.

2011



2011

Corona sellos dos alianzas estratégicas: la primera con Eternit Brasil, para producir y comercializar sanitarios y lavamanos en es país; y la segunda con la empresa norteamericana Lanco, para producir y comercializar pinturas y productos de construcción inicialmente en Colombia.

Si bien el éxito de Corona ha dependido en buena parte de la investigación, el desarrollo, el deseo de expansión y diversificación y la mejora tanto de sus productos como de la calidad de los mismos, nada habría sido posible sin la orientación del trabajo bajo ese solido marco de valores en el que el ser humano, el respeto, el mejoramiento de la calidad de vida, la responsabilidad social y la integridad son pilares fundamentales de la Organización.

Anexo 8 - Encuesta de comunicación con relación a la R.S.E de Corona

El propósito de la siguiente encuesta es conocer la percepción que poseen los colaboradores de La Organización Corona sobre la gestión de la comunicación organizacional en las iniciativas de Sostenibilidad Corporativa. Su opinión es muy importante, por lo cual lo invitamos a responder las siguientes preguntas:

1. Genero

Hombre	<input type="checkbox"/>	Mujer	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	-------	--------------------------

2. ¿Qué cargo tiene en la Organización? _____

3. ¿Cuánto tiempo lleva en la Organización?

1 a 5 años	<input type="checkbox"/>	6 a 10 años	<input type="checkbox"/>	11 a 15 años	<input type="checkbox"/>	16 a 20 años	<input type="checkbox"/>	Más de 20 años	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	-------------	--------------------------	--------------	--------------------------	--------------	--------------------------	----------------	--------------------------

4. ¿Cómo considera que es la **Comunicación al interior** de la empresa?

Insuficiente	Mala	Regular	Bueno	Excelente
<input type="checkbox"/>				

5. De los siguientes **medios o canales de información**, seleccione los que utiliza para conocer a cerca de las noticias de la Organización. Coloque una equis (x) en su selección, pueden seleccionar varias.

Medio o canal	Selección
Lunes de Noticias	<input type="checkbox"/>
Naturalmente Corona	<input type="checkbox"/>
Noticiero Corona al Día	<input type="checkbox"/>
Cartelera	<input type="checkbox"/>
Compañero de trabajo	<input type="checkbox"/>
Televisor	<input type="checkbox"/>
Jefe inmediato	<input type="checkbox"/>
No me entero	<input type="checkbox"/>

6. ¿Califique de 1 a 5 (**siendo 1 el menor valor y 5 el máximo**) los medios de comunicación que posee la Organización, según los siguientes parámetros:

Canal / medio	PARÁMETROS				
	Difusión de los mensajes	Explicación de las actividades que se realizan	Invitación a participar	Frecuencia de divulgación	Actualización del canal o medio
Lunes de Noticias					
Naturalmente Corona					
Corona al Día					
Cartelera					
Televisor					
Portal Corona					
Correo Electrónico					

7. Corona brinda una serie de **beneficios a sus empleados**, seleccione en la siguiente tabla, ¿cuáles conoce y en cuáles participa o ha participado? Coloque una equis (x) en su selección, pueden seleccionar varias.

Beneficio	Conoce		Participa	
	Sí	No	Sí	No
Día de los niños				
Celebración de Quinquenios				
Banco de Materiales				
Escuela de liderazgo				
Ceremonia de Reconocimientos				
Celebración Fin de año en la Planta				
Campeonatos deportivos				
30% de descuentos en productos				
Primeras comuniones				
Auxilios educativos				
Descuento en gafas medicadas				

Otro ¿Cuál? _____

8. ¿Cómo se enteró de éstos? Coloque una equis (x) en su selección, pueden ser varias.

#	Medio o canal	Selección	#	Medio o canal	Selección
1.	Lunes de noticias		5.	Compañero de trabajo	
2.	Naturalmente Corona		6.	Jefe inmediato	
3.	Noticiero Corona al Día		7.	No me entero	
4.	Carteleras				

Otro ¿Cuál? _____

9. ¿Cuál de las siguientes **iniciativas de Sostenibilidad Corporativa** en La Organización Corona, conoce y participa?

Iniciativa	Conoce		Participa	
	Sí	No	Sí	No
Voluntariado Corona – Sodimac				
Reducción de la huella de carbono				
Banco de materiales				
Aprovechamiento de los recursos naturales (agua – luz)				

Otro ¿Cuál? _____

10. ¿Qué lo motivo a participar en éstas?

11. ¿Con que frecuencia se entera de estas iniciativas?

Semanal		Mensual		Cada 2 o 3 meses		Cada 6 meses		Cada año	
---------	--	---------	--	------------------	--	--------------	--	----------	--

12. Finalmente, califique de 1 a 5 (**siendo 1 el menor valor y 5 el máximo**) el logro o alcance que tiene la gestión de la comunicación en el desarrollo y divulgación de estas iniciativas entre los colaboradores de la empresa. Coloque una sola equis (x) en su selección.

1. Insuficiente	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Excelente

¡Muchas gracias por su colaboración!

Referencias

Acción RSE. (s.f.) Quiénes somos. Recuperado el 27 de abril de 2013 en <http://www.accionrse.cl/contenidos.php?id=2>

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1991) Decreto 59 de 1991. Recuperado el 07 de abril de 2013 en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2215>

Amnistía Internacional (2011) LA HISTORIA DE AMNISTÍA INTERNACIONAL. Recuperado el 20 de septiembre de 2013 en <http://www.amnesty.org/es/who-we-are/history>

ANDI (2012) Empresas colombianas invierten más en Responsabilidad Social Empresarial. Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial 2012. Recuperado el 24 de febrero del 2014 en http://www.andi.com.co/pages/prensa/comunicados_prensa_detalle.aspx?Id=322

Asociación de Fundaciones empresariales AFE (2012) Qué hacemos. Recuperado el 13 de abril del 2013 en <http://afecolombia.org/que-hacemos>

Asociación Española para la Calidad (2013) Salario emocional. Recuperado el 09 de febrero del 2014 en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>

Badaraco, E (2006) Peter F. Drucker, Cómo pueden su visión y sus conceptos ayudar a la Argentina hoy. Conferencia pronunciada en el acto organizado por la Sección Ingeniería, Arquitectura y Artes de la Academia Nacional de Ciencias, Buenos Aires, Argentina. Resumen recuperado el 5 de agosto del 2013 en <http://www.ciencias.org.ar/user/files/Badaraco.pdf>

Baltera, P. & Díaz, E. (2005) Responsabilidad Social Empresarial, Alcances Y Potencialidades En Materia Laboral. Recuperado el 14 de septiembre de 2013 en http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf

Cámara Oficial Española de Comercio e Industria de El Salvador (2010) Historia de la RSE. Recuperado el 14 de septiembre de 2013 en <http://rse.camaco.es.com.sv/pages/viewfull.asp?CodArt=84>

CapacitaRSE (s.f.) Institucional. Recuperado el 27 de abril de 2013 en <http://cursosderse.com.ar/institucional/>

Cárdenas, A & Tolosa, M (2009) La Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: Una perspectiva histórica a partir del ámbito mundial. Recuperado el 13 de abril del 2013 en <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2576/1/121948.pdf>

Carrera de la mujer. (2013) Información general. Recuperado el 07 de abril de 2013 en http://www.carreradelamujercolombia.com/Bogota/Info_general.shtml

Castaño, G. (2004) Comunicación Estratégica en las empresas. Recuperado el 19 de marzo del 2014 en http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/31014Comunicacion_estragetica.htm

CEADS (s.f.) Quiénes somos. Recuperado el 27 de abril de 2013 en <http://www.ceads.org.ar/quienes.htm>

CECODES (s.f.) Quienes Somos. Recuperado el 27 de abril de 2013 en <http://www.cecodes.org.co/index.php/acerca-de-cecodes.html>

Centro Vincular (2011) Descripción Norma ISO 26000. Recuperado el 14 de septiembre del 2013 en http://www.youtube.com/watch?v=rsQ_IM9vrwQ

Colombia excluyente (s.f.) Indicadores ETHOS. Recuperado el 27 de abril de 2013 en <http://www.colombiaincluyente.org/verart.php?id=38>

Colombia responsable (s.f) Información General. Recuperado el 20 de febrero de 2013 en <http://www.colombiaresponsable.com/>

Comisión de las Comunidades Europeas (2001) LIBRO VERDE: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas. Recuperado el 27 de abril de 2013 en http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf

Comisión Europea (2005) Guía para una comunicación eficaz. Recuperado el 12 de enero del 2014 en http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/guide_es.pdf

Consejo Colombiano de Construcción Sostenible (2011) Nosotros. Recuperado el 31 de enero de 2014 en <http://www.cccs.org.co/nosotros/acerca-de>

Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, CLADEA. (s.f.) La RSE en empresas siderúrgicas colombianas. Recuperado el 12 de agosto de 2013 en <http://www.cladea.org/home/DOC/track1-10.swf>

CPC (2012) Conozca el CPC. Recuperado el 29 de diciembre del 2013 en <http://www.compitem.com.co/site/conozca-el-cpc/>

Curto, M. (2012) La filantropía: ¿un acto de Responsabilidad Social? Recuperado el 13 de abril de 2013 en <http://www.making-sense.net/downloads/documento/Estudio%20IESE%20filantropia.pdf>

Departamento de Comunicaciones (2012a) Grupos de interés Organización Corona. Recuperado el 17 de diciembre de 2013 en un informe interno de la organización.

Departamento de Comunicaciones (2012b) Plan de comunicaciones de Sostenibilidad Ambiental. Recuperado el 27 de diciembre de 2013 en un informe interno de la organización.

El Tiempo (2009) Planta de Corona, en la onda de la sostenibilidad. Recuperado el 05 de enero del 2014 en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3725864>

FAO (2004) ¿Qué es la certificación SA8000? Recuperado el 17 de septiembre de 2013 en <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s06.htm>

Fernández, A. (2007) La Responsabilidad Social de las empresas en la prensa española. Análisis de su tratamiento y sus efectos en los casos de El Mundo y El País. Recuperado el 13 de abril de 2013 en <http://eciencia.urjc.es/handle/10115/1051>

Finanzas Personales (s.f.) Consejos prácticos para ahorrar agua. Recuperado el 05 de enero del 2014 en <http://www.finanzaspersonales.com.co/hogar-y-familia/articulo/consejos-practicos-para-ahorrar-agua/48624>

Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. Recuperado el 13 de abril de 2013 en <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

Fundación Carvajal (2013) Fundación Carvajal, abriéndole caminos a la equidad. Recuperado el 13 de abril de 2013 en <http://www.carvajal.com/fundacion-carvajal-2>

Fundación Corona (2011) Quienes somos. Recuperado el 30 de diciembre del 2013 en http://www.fundacioncorona.org.co/templates/plantilla_uno.php

FUNDEMAS. (s.f.) Qué es Fundemas. Recuperado el 27 de abril de 2013 en http://www.fundemas.org/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=6

Gaete, R. (2011) Responsabilidad Social Universitaria: una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso. Recuperado el 03 de mayo de 2013 en <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/923/1/TESIS148-120417.pdf>

García, B (2012) Médicos cienfuegueros para Latinoamérica. Recuperado el 10 de mayo de 2013 en <http://kuentasklaras.wordpress.com/2012/01/29/medicos-cienfuegueros-para-latinoamerica/>

Guillén, M. (2006) Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. PEARSON EDUCACIÓN S.A. Madrid. p. 272 - 294

Gutiérrez, R. Avella, L. & Villar, R. (2006) Aportes y desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia. Recuperado el 13 de abril del 2013 en <http://www.mapeo-rse.info/documento/aportes-y-desaf%C3%ADos-de-la-rse-en-colombia>

Instituto Ethos de empresas y Responsabilidad Social. (2005) Sobre el Instituto Ethos – Uniethos. Recuperado el 27 de abril de 2013 en <http://www.ethos.org.br/ci2006/materia.asp?id=19>

ISO 26000 (2010) Guía de Responsabilidad Social. Recuperado el 09 de febrero del 2014 en http://www.posgradofadu.com.ar/archivos/biblio_doc/responsabilidad-social.pdf

ISO (2011) ISO 26000 visión general del proyecto. Recuperado el 15 de septiembre de 2013 en http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf

JIMENEZ, I. (2013) El Enfoque De La Triple Cuenta De Resultados En RSE. El Emprendedor Socialmente Responsable. Recuperado el 26 de diciembre

de 2013 en <http://www.innovacionsocial21.org/2013/10/el-enfoque-de-la-triple-cuenta-de.html>

Lattuada, P. (2010) RSE y RRPP: ¿un mismo ADN? Recuperado el 20 de septiembre de 2013 en <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a11.pdf>

Macías, R. (2010) Responsabilidad Social Empresarial En Colombia: Dos Casos Exitosos. Recuperado el 13 de abril del 2013 en <http://bibliodigital.umng.edu.co:8080/UMNG/bitstream/10654/488/1/RESPONSABILIDA%20SOCIAL%20EMPRESARIAL%20EN%20COLOMBIA%20DOS%20CASOS%20EXIT.pdf>

Melo, J. (2009) Las fundaciones empresariales y la Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado el 07 de abril de 2013 en <http://www.colombiaincluyente.org/verop.php?id=9>

Merco (2010) 3 años evaluando la reputación en Colombia. Recuperado el 26 de noviembre del 2013 en http://www.merco.info/datafiles/0000/1188/Presentacion_merco_COLOMBIA_2010.pdf

Merco (2013) Colombia Companies Raking. Recuperado el 26 de noviembre del 2013 en <http://www.merco.info/en/countries/6-co/rankings/9?year=2010&type=5&commit=Go>

Nadal, E. (2009) La Responsabilidad Social corporativa. Propuesta de una aproximación amplia para deshacer males entendidos. Recuperado el 2 de mayo del 2013 en http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloI_Edic_74.pdf

OCASA (s.f.) Qué hacemos. Recuperado el 30 de diciembre de 2013 en <http://www.ocasa.org.co/index.shtml?s=b>

Organización Corona (2010) Corona reconocida como la empresa más innovadora del país en los Premios Portafolio 2010. Recuperado el 12 de noviembre del 2013 en <http://www.corona.com.co/web/Corona/Pages/Prensa-Corona-reconocida-como-la-empresa-mas-innovadora-del-pais-en-los-Premios-Portafolio-2011>

Organización Corona (2012) Informe de Sostenibilidad 2011. Recuperado el 23 de noviembre del 2013 en

<http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corona/Home/Informe-Sostenibilidad-2011/>

Organización Corona (2013a) Perfil Corporativo. Recuperado el 12 de diciembre de 2013 en <http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Perfil-corporativo>

Organización Corona (2013b) Informe de Sostenibilidad 2012. Recuperado el 12 de enero de 2014 en <http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2012-1/>

Organización Corona (2013c) CORONA Sostenible. Recuperado el 3 de mayo del 2014 en <http://www.youtube.com/watch?v=CEKe0Km-5tA>

Organización Corona (2014) Informe de Sostenibilidad 2013. Recuperado el 12 de enero de 2014 en <http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2013.pdf>

Organización de las Naciones Unidas (2012) Historia de las Naciones unidas. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en <http://www.un.org/es/aboutun/history/>

Organización Internacional del Trabajo (2011) La Declaración de Filadelfia. Recuperado el 15 de septiembre de 2013 en <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/century/content/1944.htm>

Orjuela, S. (2011) La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. Revista Correspondencias & análisis, No. 1. Recuperado el 13 de abril de 2013 en http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/comunicacion_gestion.pdf

Pacto Global Colombia (s.f.) Corporación Red Local del Pacto Global en Colombia. Recuperado el 13 de abril del 2013 en <http://www.pactoglobal-colombia.org/red.html>

PERÚ 2021 (s.f.) Quienes Somos. Recuperado el 27 de abril de 2013 en <http://www.peru2021.org/principal/categoria/quienes-somos/16/c-16>

Prohumana (s.f.) CEDIS, Centro Empresarial de Inversión Social de Panamá. Recuperado el 27 de abril de 2013 en

http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=2366&Itemid=70

RAE (2013) Sociedad. Recuperado el 01 de junio de 2013 en <http://lema.rae.es/drae/?val=sociedad>

Ramírez, A (2006) la RSC y la Triple Cuenta de resultados. Recuperado el 09 de febrero del 2014 en <http://pdfs.wke.es/6/7/0/3/pd0000016703.pdf>

Rendueles, M. (2010) Mercadeo social, Responsabilidad Social y balance social: conceptos a desarrollar por instituciones universitarias. Revista Telos, vol. 12, núm. 1. Recuperado el 07 de abril de 2013, en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99312518003>

Restrepo, R. (2009) Responsabilidad Social, nueva teoría - nuevas prácticas. Medellín, Colombia.: Editores Universidad de San Buenaventura - Sección Medellín.

Revista e-go (2013) Sodimac Colombia interviene 20 escuelas de manera simultánea en el país. Recuperado el 5 de enero del 2014 en http://www.revistae-go.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=3618:sodimac-colombia-interviene-20-escuelas-de-manera-simult%C3%A1nea-en-el-pa%C3%ADs&Itemid=157

Revista RS (2012) Triple cuenta en los negocios, una apuesta a la sostenibilidad. No. 41. Recuperado el 25 de enero de 2013 en <http://issuu.com/centrors/docs/rs-41-caso-organizacion-corona?e=5508346/3480286>

Revista RS (2013) Corona emprende proyecto de inclusión laboral. Recuperado el 2 de diciembre en <http://www.rsnoticias.com/noticias/item/1375-corona-emprende-proyecto-de-inclusi%C3%B3n-laboral.html>

Rodríguez, G. (2010) La Responsabilidad Social Empresarial: el reto que enfrentan las empresas a nivel mundial y nacional. Revista Desarrollo Gerencial, No. 2. Recuperado el 27 de abril de 2013, en <http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/index.php/desarrollogerencial/article/viewFile/22/19>

Rojas, A. & Olaya, E. (2012) Responsabilidad Social Empresarial: su origen, evolución y desarrollo en Colombia. Recuperado el 13 de abril del 2013 en <http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/responsabilidad%20social%20emp>

resarial%20su%20origen,%20evolución%20y%20desarrollo%20en%20colombia.pdf

Transparencia por Colombia (2013) Quienes somos. Recuperado el 18 de septiembre de 2013 en http://www.transparenciacolombia.org.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=78&Itemid=294

UN Global Compact (2011) Comunicados de Progreso. Recuperado el 24 de noviembre del 2013 en http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/11577/original/CORONA_Comunicados_de_Progreso_2010.pdf?1312906567

Vivas, M. (s.f) Fundamentos e historia de la RSE. Recuperado el 14 de septiembre de 2013 en <http://es.scribd.com/doc/37199321/Fundamentos-e-historia-de-la-RSE>

Vives, A. (2007) El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el caribe. Recuperado el 27 de abril de 2013 en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1337282>

Vives, A. (2013) Conferencia la responsabilidad del directivo en la Responsabilidad Social de la empresa (1°, 2013, Bogotá, Colombia).

WWF (2010) Historia. Recuperado el 20 de septiembre de 2013 en http://www.wwf.org.co/about_us/historia/