

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Descripción De La Estructura Organizacional Del Área De Sostenibilidad de Corona En El Año
2014

Trabajo de Grado

Angélica Ochoa Benavides

Diego Sánchez Manrique

Bogotá, D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Descripción De La Estructura Organizacional Del Área De Sostenibilidad de Corona En El Año
2014

Trabajo de Grado

Angélica Ochoa Benavides

Diego Sánchez Manrique

Tutor: Rafael Piñeros

Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2015

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	1
RESUMEN	2
Palabras Claves	2
ABSTRACT.....	3
Key Words.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y MÉTODO.....	8
3. CONTENIDO.....	13
3.1 Acerca de Corona y su orientación hacia la sostenibilidad.....	13
3.2 Evolución del área de sostenibilidad en Corona	17
3.3 Plataforma estratégica	19
3.4 División del trabajo	23
3.4.1 Fundación Corona.....	25
3.5 Coordinación del trabajo	26
4. CONCLUSIONES.....	31
5. REFERENCIAS	32

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Variables y dimensiones de análisis para la descripción del funcionamiento del área	10
Tabla 2: Frentes de trabajo en materia ambiental de Corona.....	14
Tabla 3: Proyectos sociales del área de Sostenibilidad de Corona.	15
Tabla 4: Grupos de interés y los compromisos de Corona con cada uno de ellos	21
Figura 1: Organigrama de la Vicepresidencia de asuntos corporativos de Corona	23
Figura 2: Diagrama de procesos del proyecto de banco de materiales.	27
Figura 3: Diagrama de proceso en el proyecto de donaciones externas.	28
Figura 4: Diagrama de proceso en un caso específico de mejoramiento locativo del proyecto de voluntariado.	29

GLOSARIO

Grupos de interés: Son todos los participantes del proceso económico de una empresa, tienen un provecho y afectan, o se ven afectados, por las actividades de las empresas. (Freeman, 2004)

Responsabilidad Social Empresarial: Comprende las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones. Carroll (1991)

Sostenibilidad: Corresponde a suplir las necesidades del presente pero sin comprometer las posibilidades de sobrevivencia y prosperidad de las generaciones futuras. (WCED, 1987)

Estructura Organizacional: Es la forma en que una empresa distribuye los roles de cada uno de sus actores, encaminados a los objetivos y metas para alcanzar conjuntamente.

Gestión Ambiental: Optimización de las acciones estratégicas que una empresa debe desarrollar, logrando crecimiento económico y social perdurable en el tiempo, utilizando de manera eficiente los recursos naturales.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo principal describir el área de Sostenibilidad de la Organización Corona en Colombia como parte de un proyecto de investigación, que aborda los conceptos claves de Responsabilidad Social Empresarial, y a su vez los asocia con la realidad del área de Sostenibilidad de esta empresa.

Esta Investigación hace parte de la implementación de un proyecto de investigación aplicada que tiene como fin consolidar la documentación existente sobre las áreas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de empresas con operación en Colombia. A su vez, busca observar la aplicación del concepto de estructura organizacional y gestión ambiental dentro del área para estudiar, conocer y evaluar a profundidad su funcionamiento.

Se describió la situación actual y funcionamiento del área de sostenibilidad, y para ello se procedió con la elaboración de entrevistas y estudio de los documentos públicos y privados del área, mediante los cuales se analiza, organiza y presenta la información. Esto tiene como resultado presentar el funcionamiento del área de sostenibilidad en Corona y su interrelación con las demás áreas de la compañía.

Palabras Claves

Sostenibilidad, Estructura organizacional, Gestión ambiental, Responsabilidad Social Empresarial, Grupos de Interés.

ABSTRACT

This article is intended to describe the Sustainable Development area of the Corona Company based in Colombia as part of a research project that seeks to address the key concepts of Corporate Social Responsibility associating it with the reality of the area of sustainability of this company.

This research is part of the implementation of an applied research project in order to consolidate the existing documents of areas of Social Responsibility and Sustainability of companies with operations in Colombia. Also, it seeks to observe the application of the concept of organizational structure and environmental management within the area of study, understanding and evaluating the operation deeply.

The current situation and functioning of the social responsibility area is described and for that we proceeded with the development of interviews and study of public and private documents of the area, through which it is analyzed, organized and shows information in order to present the operation of the area of sustainability in Corona and its interrelationship with other areas of the company.

Key Words

Sustainability, Organizational Structure, Environmental Management, Corporate Social Responsibility, and Stakeholders.

Clasificación JEL: M 14

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este artículo es describir el área de Sostenibilidad de la Organización Corona en Colombia. La responsabilidad social empresarial es el primer concepto clave para lograr el objetivo. La Business for Social Responsibility (BSR) define la responsabilidad social corporativa como el acto de alcanzar los objetivos comerciales en maneras que honran los valores éticos y respetan a la gente, las comunidades y el medio ambiente. En el documento se tratarán otros términos determinantes como sostenibilidad, grupos de interés, pacto global, estrategias competitivas, entre otras, que permiten entender desde el punto de vista teórico las visiones de sostenibilidad y responsabilidad social a nivel mundial, para luego describir el área de sostenibilidad de la Organización Corona.

La responsabilidad social es un concepto que ha sido objeto de diversas investigaciones y ha sido aplicado en diferentes ámbitos a lo largo de los años. Nace como reacción a los grandes avances tanto científicos como tecnológicos de la sociedad, que a su vez han ocasionado un pronunciado desequilibrio social y medioambiental. Puesto que, la organización es un sistema abierto que interactúa y depende de su entorno específico en tanto que siempre permanece consciente de las influencias potenciales de su entorno general. (Robbins y Coulter, 1996). Actualmente una empresa ejemplar no lo es solo por el hecho de tener el mayor número de ingresos anuales; una empresa líder es la que logra equilibrar diferentes ámbitos internos con su entorno, manejando políticas de responsabilidad social de impacto integral.

La responsabilidad social ha sido propuesta por muchas compañías como parte primaria de su estrategia competitiva. Según (Porter M. , 1991), dos aspectos esenciales sirven de base para las elecciones de una estrategia competitiva exitosa, uno es la estructura del sector en el que compete la empresa y el segundo aspecto es el posicionamiento dentro del sector. Estos dos aspectos permitirán a la compañía competir en un sector rentable y a la vez ser sostenible.

Un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial debe ir alineado a los intereses primarios de la compañía sin dejar de lado los intereses de los actores ambientales, teniendo un objetivo común de beneficio para todos. Según la definición de Responsabilidad Social de

Hernán Murdock (2008), el concepto de globalización entra a jugar como factor importante de cambio en las empresas, y se debe encontrar un equilibrio de todos los ambientes que se relacionan con esta.

Por lo anterior, es de vital importancia identificar las oportunidades que el entorno brinda para la compañía, sin dejar de lado la incertidumbre presente en los actores que interactúan y afectan a la empresa como lo son los proveedores, clientes, competidores, gobierno y grupos públicos, según Robbins y Coulter (1996).

A todos los participantes en el proceso económico de una empresa se les llama grupos de interés o stakeholders ya que tienen un provecho y afectan, o se ven afectados, por las actividades de las empresas. La idea es entender los negocios como una serie de relaciones entre los agentes externos (*e.g.* comunidades, periodistas) e internos (*e.g.* inversionistas, proveedores, clientes, empleadores) de la empresa, en las actividades del negocio, los cuales pueden contribuir a la creación de valor. (Freeman, 2004).

La gestión de los grupos de interés se sitúa como un elemento esencial en el marco del desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social de cualquier organización. Esta estrategia debe atraer y satisfacer a múltiples grupos de interés simultáneamente, manteniendo el contexto social y la responsabilidad, a nivel del enfoque de la empresa.

El concepto de sostenibilidad según (WCED, 1987), responde a las necesidades del presente pero sin comprometer las posibilidades de sobrevivencia y prosperidad de las generaciones futuras.

Una manera de evaluar de forma sostenible los proyectos de responsabilidad social es a través del desarrollo de la estrategia de la triple cuenta de resultados, creada por Freer Spreckley y formulada por Elkinton, J (1994), que es una técnica para valorar la gestión de las empresas en términos económicos (ganancias), ambiental (planeta) y beneficios (Estado de resultados).

La Triple Cuenta es una estrategia fundamental para el desarrollo de la Responsabilidad Social dentro de la Organización, puesto que los informes de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa, se presentan bajo este modelo y dan cuenta del impulso sostenible bajo los tres términos de evaluación.

Entonces, el reto actual de la gestión empresarial va mucho más allá de las estrategias tradicionales de crecimiento. Según Friedman (1972), el crecimiento de la empresa genera bienestar social y la única responsabilidad que debe tener es hacer el máximo dinero posible dentro de los marcos legales de competencia. Sin embargo, esta postura va en contravía de la visión actual de la Responsabilidad Social Empresarial y ha sido contradicha por organismos como el Fondo Monetario Internacional y personajes influyentes del mundo económico actual como Stiglitz (2002), quien cuestiona el planteamiento de Friedman y postula que la Responsabilidad Social Empresarial compromete los valores éticos de las compañías de forma voluntaria, con el objetivo de un convivir armónico con la sociedad y el ambiente.

De otra parte, Carroll (1991), define la Responsabilidad Social como un concepto que comprende las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones. Según dicho modelo, las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial son cuatro y dependen unas de las otras. La dimensión económica, consiste en responder a la producción de bienes y servicios que debe generar la empresa para obtener rentabilidad y utilidades. Enseguida se encuentra la dimensión legal, en donde la empresa desarrolla sus actividades para alcanzar sus objetivos económicos, acatando y respetando un marco jurídico y regulatorio. En un tercer lugar se encuentra la dimensión ética en donde las actividades y prácticas empresariales están de la mano y acorde a las normas éticas de la sociedad. Finalmente, se encuentra la dimensión filantrópica en donde las empresas logran involucrarse con la sociedad en actividades que satisfagan a la misma, con apoyo a programas de educación y obras de caridad.

Sin embargo, teniendo en cuenta este modelo, es necesario profundizar el papel que juegan dentro de la Responsabilidad Social los consumidores; Maignan, I. & Ferrell O. C. (2004) elaboraron una escala para medir las percepciones de los consumidores sobre la Responsabilidad Social Empresarial, basados en el modelo de Carroll (1999), sin embargo, se encontraron ciertas diferencias y contradicciones en este modelo, porque se notó que la dimensión económica no es un componente de Responsabilidad Social para el consumidor. No obstante, Carroll (1999) indica que la dimensión económica se debe tener en cuenta porque se trata de “algo que las empresas hacen por la sociedad también, aunque no lo veamos de este modo” (Carroll, 1999, p. 284).

Ahora bien, Porter, M. E & Kramer, M. R (2002), sustentan que dentro de las empresas la gestión que se realiza debe ser un valor compartido, es decir, se debe crear al mismo tiempo un valor económico, social y ambiental, con el fin de afrontar las necesidades y desafíos que la sociedad presenta. Actualmente, todas las empresas sin importar su tamaño quieren involucrar este concepto, pero para que se pueda desarrollar de manera exitosa debe haber un compromiso tanto de los dirigentes como de todos los empleados que conforman su estructura organizacional.

El concepto anteriormente nombrado va de la mano con el Pacto Global Colombia (Corporación Pacto Global Colombia, 2014), iniciativa que busca abarcar las dimensiones sociales y de gestión ambiental responsable de las empresas. Esta iniciativa esta compuesta por organizaciones que están seguras que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la generación de un mercado global más estable, equitativo e incluyente, y que fomenta sociedades mas prosperas. (Corporación Pacto Global Colombia, 2014)

Es importante resaltar que entre los principales objetivos de esta Red de Pacto Global Colombia, las empresas respetan y guían el desarrollo de sus actividades en la medida que se protejan y cumplan los derechos humanos. De la misma manera orientan y enfocan sus acciones a la prevención del deterioro del medio ambiente, desarrollando iniciativas y tecnologías con gestión ambiental. Esto último precisamente para involucrar principios en los cuales las empresas sean capaces de equilibrar las utilidades minimizando el uso de recursos naturales y los desechos que producen, es decir, lograr menos desperdicios y menos contaminación, sin afectar sus utilidades.

Las organizaciones que quieren y están dispuestas a dar a conocer sus resultados sobre los temas de responsabilidad social y sostenibilidad que manejan se pueden regir por varios modelos, pero el más reconocido es el que genera la Global Reporting Initiative (GRI). Esta es una institución que crea guías en las cuales están los lineamientos y/o reglas que pueden guiar las organizaciones en la realización de sus informes de sostenibilidad. Así mismo, es una institución que por medio de sus guías, ayuda a comunicar el impacto en los negocios de temas de gran importancia como lo es el cambio climático, derechos humanos, corrupción, responsabilidad social, entre otros. (Global Reporting Institute, 2015)

Por lo tanto, la Responsabilidad Social Empresarial se encuentra ligada con el concepto de gestión ambiental, como una optimización de las dimensiones que una empresa debe desarrollar, logrando un crecimiento económico, social y de medio ambiente perdurable en el tiempo.

La Organización Corona es una multinacional colombiana con más de 130 años de historia empresarial. Es líder en el sector de la remodelación y la construcción en Colombia y un sólido competidor en otros países. Está compuesta por seis unidades estratégicas de negocio dedicadas a la manufactura y comercialización de productos para el hogar y la construcción, de la mano de valores éticos. (Organización Corona, 2014)

Una de las unidades estratégicas de negocio de la Organización Corona es el área de Sostenibilidad, que trabaja en proyectos de Responsabilidad Social Empresarial enfocados en promover la educación, construir tejido social, impulsar el desarrollo empresarial, garantizar un fortalecimiento institucional y un adecuado desarrollo medio ambiental de las comunidades de su entorno. En este contexto Corona gestiona su estrategia bajo la directriz de la Gestión Ambiental con un plan de sustentabilidad ambiental para el cual se han fijado metas y compromisos a desarrollar y cumplir.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y MÉTODO

Siendo la Responsabilidad Social Empresarial un elemento tan importante en la actualidad, se encuentra que la mayoría de la documentación existente se limita a la definición, así como describir la importancia de su aplicación en el mundo. Sin embargo, no se encuentran suficientes casos reales, en especial en Colombia, donde se evidencie la manera en que estos conceptos se llevan a la realidad.

Para ayudar a solucionar esta problemática, este proyecto busca comprender la manera en la que funcionan las áreas de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) en Colombia. Para tal

propósito se aplicará la metodología de caso, teniendo en cuenta el enfoque metodológico que sigue los pasos de la propuesta de Villareal (2003), el cual tiene en cuenta los aspectos más relevantes de los principales autores que han escrito sobre el tema y los ajusta a la administración de las empresas.

Se utilizan diferentes herramientas, que son necesarias para el desarrollo de la investigación propuesta. La herramienta principal es la matriz metodológica, sin embargo se hace una organización del trabajo de forma que se comienza con la definición de propósitos de investigación, la elaboración del modelo teórico, la selección de unidad de análisis, el diseño de instrumentos, recuento de datos, registro, clasificación de datos y análisis de caso.

En complemento a las herramientas planteadas, se realizan tres entrevistas al equipo de sostenibilidad, efectuadas en las instalaciones de la organización a las siguientes personas: Juliana Restrepo, Coordinadora Corporativa de Sostenibilidad, Paula Cuellar, Directora Corporativa de Sostenibilidad y Marta Rocío Alarcón, Coordinadora Corporativa de Gestión Social.

Teniendo en cuenta la base teórica que se analizó, se logró identificar que la mejor forma de describir el área de Sostenibilidad de la Organización Corona, es a través del modelo de análisis cualitativo de Martínez (1996), y tomando en cuenta las 4 variables desarrolladas y definidas por el proyecto de investigación: La primera se denomina “Evolución del Área”, en donde se explican los hechos o fenómenos trascendentales del área. La segunda se denomina “Plataforma Estratégica”, en donde se describe el direccionamiento, las condiciones, la composición y el presupuesto del área, al igual que la importancia de una buena gestión ambiental. La tercera se denomina “División del Trabajo”, en donde se describen la forma de agrupación y división de trabajo del área. La cuarta se denomina “Coordinación del Trabajo”, que describe el conjunto de procesos y actividades claves del área que trabajan en sincronía para lograr los resultados propuestos.

A continuación se presenta la Tabla 1, en la cual se describen y determinan estas variables, dimensiones y definiciones.

Tabla 1:

Variables y dimensiones de análisis para la descripción del funcionamiento del área

VARIABLE EVOLUCIÓN DEL ÁREA: Forma en que ha crecido la unidad del RSE dentro de la organización		
DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	Conceptual	Operacional
Historia	Hechos o fenómenos trascendentales en la vida empresarial	Hechos o fenómenos trascendentales en el área de RSE
VARIABLE PLATAFORMA ESTRATÉGICA: Plan de acción que desarrolla ventaja competitiva de la empresa		
DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	Conceptual	Operacional
RSE	Responsabilidad de una organización por el impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el ambiente	Forma en que la compañía integra el concepto de ética y RSE
Enfoque	Serie de enunciados que definen la dirección de la compañía: misión, visión, objetivos y políticas	Direccionamiento que se desprende para las prácticas de RSE
Ambiente	factores o tendencias que influyen la puesta estratégica	Condiciones o circunstancias sociales y culturales que impactan la puesta de RSE
Gobierno corporativo	Sistema por el cual la compañía es dirigida y controlada (Comité Cadbury, 1992)	Composición y funciones de la junta directiva con respecto a las prácticas de RSE
Presupuesto	Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo	Cantidad de dinero que se estima será necesaria para hacer frente a los gastos de RSE

VARIABLE DIVISIÓN DEL TRABAJO: Fragmentación de trabajo y especialización entre las fuerzas laborales para la asignación de cada labor.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	Conceptual	Operacional
Departamentalización	Proceso de agrupación de actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas.	Conjunto de labores y funciones que conforman un área de RSE
Cargos	Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que pertenecen a un solo individuo, unificado en una posición formal dentro de una organización	Actividades y funciones desempeñadas por cada miembro del área de RSE
Orgánico burocrático	o Describir el nivel de centralización o descentralización de una empresa	Describir el grado en el que el área de RSE es burocrática u orgánica

VARIABLE COORDINACIÓN DEL TRABAJO: Forma en que todas las fuerzas laborales gestionan en sincronía con las demás fuerzas toda actividad laboral.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	Conceptual	Operacional
Procesos	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados	Actividades del área de RSE que son claves para el logro de sus resultados
Transparencia	Valor ético que es característico de una empresa que comunica y publica sus actividades para el conocimiento público de manera clara y verídica	Apertura organizacional para el adecuado flujo de información y conocimiento de actividades del negocio que afecten de alguna manera la RSE

Certificaciones	Garantía que asegura la certeza o autenticidad de algo	Guías e indicadores que buscan orientar a las organizaciones en la consolidación de una gestión responsable
Conexión estructural	Forma de enlace que se da entre diferentes sistemas	Forma de comunicación del área de RSE con los organismos con los que interactúan.
Recursos	Procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo	Elementos físicos, financieros y humanos que pueden ser utilizados en el área de RSE para realizar una actividad o como medio para lograr sus objetivos.

Fuente: (Piñeros, Castro, Farfan, & Nova, 2014)

Corona es una organización que está comprometida con el desarrollo sostenible de la sociedad por lo que implementa proyectos que garanticen el bienestar de las generaciones futuras, estos proyectos se encuentran plasmados en informes anuales de sostenibilidad, que se elaboran bajo el marco internacional *Global Reporting Group* (GRI). Esto demuestra el interés de la compañía por desarrollar el área de sostenibilidad bajo referentes internacionales.

Para la estructuración de la investigación se obtiene en primera instancia documentación escrita, donde se estudian los informes de gestión y demás documentos públicos que la empresa suministra. Luego, se prosigue a la recolección de la información mediante trabajo de campo por medio de metodología cualitativa, a través de entrevistas y documentos públicos de la empresa para indagar a profundidad estos aspectos, se utilizan preguntas de investigación con el fin de obtener datos como documentos de gestión, observación directa, y análisis de artefactos físicos y culturales.

Por último, se analiza y verifica la información recolectada, determinando indicadores que permiten comprender el funcionamiento de las variables analizadas del área de sostenibilidad de la Organización Corona. Todo esto se hace mediante un proceso de análisis cualitativo lo que conducirá a resultados veraces y reales para el proyecto.

3. CONTENIDO

A continuación los resultados de la investigación se presentan en cinco apartados: El primero presenta un acercamiento a Corona y resultados en términos de sostenibilidad, el segundo describe la evolución del área, el tercero los resultados de la variable plataforma estratégica y el cuarto y quinto, las variables de división y coordinación del trabajo respectivamente para el área de Sostenibilidad de Corona.

3.1 Acerca de Corona y su orientación hacia la sostenibilidad.

Corona es una multinacional enfocada en construir soluciones y productos para el mejoramiento del hogar y la construcción nueva, que a su vez vive los valores corporativos y genera resultados de triple cuenta. Esto con el fin de generar valor en los aspectos económicos, sociales y ambientales. La Organización Corona tiene diferentes unidades de negocio, a saber: Corona Colcerámica, Insumos, materiales y pinturas Corona, GAMMA – Aisladores Corona, Vajillas Corona, Almacenes Corona, SODIMAC Colombia S.A., Logística y transporte L&T y por ultimo USC- Unidad de servicios compartidos.

Por otra parte, Corona se encuentra adherida a los principios del pacto global, reconocen sus principios y los promueven. Realizan informes de sostenibilidad anuales, usando la metodología GRI, y así mismo, actualizan sus informes a medida que la metodología se va actualizando, para 2014 se utilizó la metodología GRI – G4, la cual es la última guía generada por la entidad. Los informes de sostenibilidad son elaborados por la misma área de sostenibilidad pero son auditados por la empresa Deloitte y según sus estándares, Corona siempre ha obtenido la más alta calificación posible.

En la tabla 2, se muestran los frentes de trabajo en materia ambiental que están contemplados en plan de sostenibilidad ambiental gestionado por esta área.

Tabla 2:

Frentes de trabajo en materia ambiental de Corona.

Proyecto	Descripción
Ecoeficiencia	En este frente se desarrollan buenas prácticas de gestión del recurso hídrico en todos los procesos de las unidades de negocio de la compañía. Así como el desarrollo de productos que requieren bajo consumo de agua, dado que para Corona el recurso hídrico es vital.
Recursos Naturales	Se busca tener el menor impacto posible sobre los recursos naturales, generando estrategias para utilizar la energía de la mejor manera posible.
Cambio climático	Este frente promueve la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero de la compañía, a través de eficiencias energéticas en áreas como manufactura y logística.
Cumplimiento	Con este frente se busca promover una cultura de la gestión ambiental en los diferentes niveles de la compañía a través de la creación de grupo que identifican los temas ambientales en cada área a tratar.
Productos responsables	Frente enfocado en la puesta en funcionamiento de un modelo de negocios que permita optimizar la vida útil de los

productos, haciéndolos responsables con el medio ambiente.

Fuente: “Seis promesas sostenibles, generando impactos positivos” Informe de sostenibilidad 2014. Pag 88-89

En la tabla 3, se muestran los programas sociales del área de Sostenibilidad de Corona

Tabla 3:

Proyectos sociales del área de Sostenibilidad de Corona.

Proyecto	Descripción
Voluntariado Corporativo	Es un programa en el cual se desarrollan actividades en las comunidades y zonas de influencia con la participación de colaboradores Corona.
Banco de materiales	Su principal objetivo es mejorar la calidad de vida y las condiciones físicas de las viviendas de los colaboradores de la empresa, por medio de obsequio de materiales de acuerdo a unas condiciones estipuladas.
Donaciones en especie	Este programa esta dirigido a entidades sin animo de lucro y entidades territoriales, a las cuales se les entrega material físico para llevar a cabo actividades de mejoramiento de las condiciones de vida en las comunidades de influencia de Corona.
Corona es tu casa	En este programa se busca colaborar con las comunidades y administraciones locales para llegar a acuerdos en cuanto a la mejora de las mismas.

Fuente: “Seis promesas sostenibles, generando impactos positivos” Informe de sostenibilidad 2014. Pag 108-109

De acuerdo al informe de Sostenibilidad 2014 (Organización Corona, 2015), los siguientes son los principales logros obtenidos en el ámbito ambiental y social del área de Sostenibilidad de Corona:

- Reducción en un 6% de los gases efecto invernadero (GEI)
- La huella de carbono disminuyó un 3% con respecto al año anterior y un 6% sobre la línea base (2010).
- La huella hídrica disminuyó un 23% en comparación a línea base (2011) y del 16% con el año anterior, gracias a la gestión e implementación de los ciclos cerrados de agua ejecutados en las plantas de Colcerámica (Madrid y Sopó), Sumicol (La Unión) y Vajillas Corona, se ha dejado de verter agua a fuentes hídricas y se ha logrado recircular mayor volumen de agua.
- Se crearon dos Reservas Naturales de la Sociedad Civil, las cuales son áreas dedicadas a la conservación y protección ambiental. Están ubicadas en La Unión, Antioquia (20 hectáreas), y Arcabuco, Boyacá (40 hectáreas).
- El 60% de las instalaciones de la Organización recibieron la certificación ISO 14001.
- El 78% de los miembros del equipo ambiental y energético son auditores internos e internacionales certificados.
- 156 familias de extrema pobreza fueron favorecidas con programa de mejoramiento de vivienda en Facatativá.
- En el programa de donaciones en especie para 2014 hubo 91.116 beneficiarios; se donaron: 74.477 metros cuadrados de pisos y paredes, 1.211 sanitarios, 1.036 lavamanos y 203 orinales.
- El programa de voluntariado tuvo más de 17.000 beneficiarios, se hicieron 75 actividades, se invirtieron 10.320 horas con la ayuda de 1.36 voluntarios Corona Homecenter.

Debido a los logros conseguidos durante el 2014, la Organización Corona obtuvo varios reconocimientos como los siguientes:

- Corona Colcerámica, Planta Funza, recibió de la alcaldía de Funza, en el mes de Abril la condecoración “Orden Marqués de San Jorge”, por su colaboración y compromiso con el municipio de Funza en la promoción de acciones orientadas al mejoramiento de las condiciones de vida en la región.
- La Fundación Corona es la segunda organización social mas admirada del país, por impulsar el desarrollo social, la calidad de vida y la equidad en el país, según el IV Panel de Opinión de Cifras & Conceptos S.A.
- Corona, fue catalogada como la compañía del sector industrial con mejor reputación en el país, según la edición 2014 del estudio Merco, la cual clasifica a las 100 empresas con mejor reputación en el país.
- En el estudio Merco Personas de 2014, Corona se ubicó entre las quince mejores empresas para trabajar en Colombia, ocupando el decimo cuarto lugar, y obtuvo el primer lugar en el sector industrial.

3.2 Evolución del área de sostenibilidad en Corona

El área de sostenibilidad de la Organización Corona, corporativamente fue creada hace cinco años, en el año 2010, en vista de la necesidad de desarrollar proyectos con mas impacto y de mayor envergadura enfocados al tema social y ambiental. Cabe mencionar que el tema de Responsabilidad Social y Sostenibilidad ha sido de gran importancia en la empresa durante sus más de 130 años; desde sus inicios la familia Echavarría, fundadora de Corona, ejecutaba acciones de Responsabilidad Social, como la creación de colegios en las áreas cercanas a las plantas, planes comunitarios y planes sociales con el gobierno. Desde la creación de la empresa este concepto se encuentra ligado a cada una de sus estrategias y proyectos.

Inicialmente se creó en la organización un piloto en una de las unidades de negocio más grandes, que es Colcerámica dentro de la cual se creó un área de responsabilidad social. Cabe destacar que cada unidad de negocio manejaba sus proyectos sociales aisladamente, se tomaban

decisiones de acuerdo a las necesidades inmediatas de las comunidades a nivel nacional. Tiempo después la organización toma la decisión de crear el área independiente, llamándola Responsabilidad Social Corporativa, la cual se encargó de manejar el tema transversalmente en todas las unidades de negocio. La primera conformación del área estuvo a cargo de dos personas que se encargaban de la gestión social y otras dos personas se encargaban de la gestión ambiental. En la parte de gestión social, una persona se encargaba de los temas de sostenibilidad y la otra persona de los temas de bienestar social.

Al momento de la creación del área, se replantearon muchas de las estrategias que se estaban desarrollando respecto al tema de responsabilidad social y sostenibilidad, se analizaron todos los proyectos y se llegó a la decisión de enfocarse en los temas concernientes al sector y afines.

Se establecieron unos focos sobre los cuales trabajar: Educación, que siempre ha sido una prioridad para la organización, Vivienda, Medio ambiente y bienestar social. Este último tema de bienestar social se enfocó tanto en la sociedad como en los mismos colaboradores de la organización, donde las donaciones en especie entraron a jugar un papel muy importante ya que constantemente hay producto que no cumple con las condiciones de calidad pero que funcionalmente esta en buen estado, y en condiciones para ser donado y mejorar la calidad de vida de las personas.

Durante los primeros dos años, el área se enfocó en la planeación, organización, búsqueda de base de datos y búsqueda de información de lo que se había desarrollado en la organización en temas sociales y ambientales. Después de esto, durante el tercer año se concentraron en la estrategia que iban a desarrollar, diseñar y analizar los planes, revisar las actividades que se iban a desarrollar, como se iban a desarrollar y cuales iban a ser esos focos objeto de trabajo. Finalmente, durante los dos años siguientes surgieron las promesas corporativas, lo que generó que toda la estrategia del área se enfocara en el desarrollo de las mismas.

Por otro lado, las actividades realizadas por el área de sostenibilidad de Corona no tienen un logo como tal, siempre se ha tratado que todas las actividades que se desarrollen lleven el logo y emblema de Corona, y que toda la organización sea reconocida por llevarlas a cabo como una unidad. Aunque siempre se busca la asociación de la marca Corona con todas las actividades y programas, algunos tienen títulos o logos para así diferenciarlos y darlos a conocer. El slogan del

programa de voluntariado es “*Ayudar me hace bien*”, y de esta manera el programa es identificado por todos los miembros de la organización.

3.3 Plataforma estratégica

La organización Corona centra toda su estrategia o toda su propuesta de valor en ofrecer soluciones y enriquecer los espacios para vivir mejor mediante la gestión de la triple cuenta de resultados, en donde se miden aspectos desde lo económico, social y ambiental. Es así como en la misión de la organización se manifiesta lo anterior, como esta publicado en su página web “Corona será una multinacional diversificada, enfocada en soluciones y productos para el mejoramiento del hogar y la construcción nueva, especialmente en las Américas, generando valor compartido en términos económicos, sociales y ambientales.” (Organización Corona, 2015). Por otra parte, la organización cree firmemente en la permeabilidad de la responsabilidad social en toda su empresa, por tal motivo su valor mas importante es “*Seamos responsables con nuestra sociedad*”. (Organización Corona, 2015)

Corona se orienta por el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores, familias y comunidades como manifestación y ejecución de la sostenibilidad social. Al mismo tiempo se manifiesta en las operaciones dentro de la cadena de valor, con el fin de aprovechar de manera óptima los recursos naturales y generar eficiencias en los procesos. Además, implementan y diseñan proyectos, programas y acciones que incluyan y generen valor compartido entre los grupos de interés.

Como parte de la estrategia de la organización Corona existen seis grandes promesas que van de la mano con los proyectos e iniciativas que Corona maneja, que son las siguientes:

1. “*Innovar en todo lo que hacemos*”: Entregar productos novedosos, mejorando prácticas organizacionales y diseño de nuevos modelos de negocios. Modelos que desarrollan las capacidades organizacionales de manera sistemática, como generador de destrezas orientado a crear una mejor propuesta comercial y tener procesos más eficientes. Algunos

de los programas a destacar como modelos de innovación son: Planta de pinturas Comlanc, Promoción de la cultura de innovación a través del reconocimiento y Guía de la innovación.

2. “*Creecer enfocados en nuestros clientes*”: Desarrollar mercados existentes y nuevos asegurando la satisfacción del cliente. A través de la estimulación de la innovación en el desarrollo de productos y plataformas de crecimiento con el fin de ampliar el portafolio, complementar la oferta de valor y consolidarse como líderes en el mercado. Entre los programas a destacar en esta promesa se encuentran: Nueva planta en Brasil, Nuevos formatos comerciales de Homecenter y Adquisición de Erecos.
3. “*Ser más competitivos*”: Asegurar un crecimiento rentable en mercados dentro y fuera de Colombia, donde se responda a la expectativa de los clientes y consumidores de manera oportuna. Optando por las mejores prácticas de gestión, las sinergias, desarrollando cadenas de valor y procesos altamente eficientes. Dentro de esta promesa los programas a destacar son: Renovación de tiendas, reconfiguración de la red de comercialización y eficiencia en manufactura.
4. “*Promover a nuestra gente*”: Promover el talento interno y mejorar la calidad de vida de la gente en la organización. Como objetivo Corona busca un equipo humano que este orgulloso de pertenecer a la organización, debido a que se concibe a ellos mismos como el factor diferenciador. Por lo tanto hay un esfuerzo mayor para tener integrantes competentes y comprometidos promoviendo su desarrollo profesional y personal para que mejoren su calidad de vida y las de sus familias. Entre los programas destacados en esta promesa están: Resultados sobresalientes en clima organizacional, Desarrollo de escuela de liderazgo y Acciones para cierre de brechas de la encuesta calidad de vida.
5. “*Ser responsables con el medio ambiente*”: Generar valor compartido con los grupos de interés en términos ambientales. Corona es una empresa comprometida con aplicar la sostenibilidad ambiental en todas sus operaciones, por lo tanto ha adaptado un Plan de sostenibilidad ambiental asegurando la gestión de los riesgos e identificando oportunidades de mejora para ser más eficientes con el uso de recursos.

El plan de sostenibilidad se desarrolla con 5 frentes de gestión y cada uno lleva consigo los respectivos compromisos y metas de cumplimientos para el futuro.

Para esta promesa los programas a destacar son: Huella hídrica y reducción de huella gris, Modelo de eficiencia energética, Huella de carbono, Cultura medio ambiental de Corona, Reserva natural en la unión, y Materiales de empaque y embalajes.

6. *“Impulsar el desarrollo social”*: Generar valor compartido con los grupos de interés en términos sociales. El objetivo de Corona es generar impactos positivos en sus trabajadores, sus familias y sus comunidades.

Corona ha desarrollado un Plan de Sostenibilidad Social y Ambiental, al igual que un Sistema de relacionamiento, en donde se integran los proyectos estratégicos para buscar la generación de valor compartido para todos los grupos de interés desde un enfoque de triple cuenta de resultados.

Cada una de estas promesas son igualmente importantes dentro de la organización y afectan la estrategia transversal de todo el negocio. Es tanto así que hay elementos que se encuentran dentro del plan de sostenibilidad ambiental que están ligados a temas de compensación variable. Esto implica que se deben cumplir las metas propuestas para que los colaboradores y funcionarios puedan recibir una compensación por el logro de las mismas.

Además, esta estrategia se apoya con un Sistema de Relacionamiento que define la forma en que Corona se relaciona con el entorno, así como, el cumplimiento y desarrollo de los Planes de Sostenibilidad que se hayan planteado. Este sistema prioriza los planes a desarrollar con los grupos de interés integrando las capacidades y fortalezas de la empresa para articularlos con políticas públicas, locales y de impacto social, económico, ambiental y global.

En la tabla 4 se muestran los compromisos que Corona tiene con cada uno de sus grupos de interés.

Tabla 4:

Grupos de interés y los compromisos de Corona con cada uno de ellos

GRUPO DE INTERÉS	NUESTROS COMPROMISOS
COLABORADORES	Propender por el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.
COMUNIDADES	Promover actividades de mejoramiento de la

	calidad de vida en el área de influencia identificando e implementando programas que contribuyen al desarrollo local.
PROVEEDORES	Contribuir al desarrollo integral de nuestros proveedores promoviendo una cultura de sostenibilidad en la cadena de valor.
ONG / GOBIERNO / GREMIOS	Acompañar el desarrollo de políticas públicas y alianzas público privadas buscando la creación de valor compartido. Promover prácticas públicas y alianzas público privadas buscando la creación de valor compartido.
CLIENTES	Promover prácticas sostenibles de consumo y el desarrollo responsable de productos en la cadena de valor.

Fuente: “Seis promesas sostenibles” Informe de sostenibilidad 2013. Pág 48

A nivel de gobierno corporativo, el área de sostenibilidad esta representada en la alta gerencia por medio de la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos, la cual a su vez maneja el área legal y de comunicaciones, ya que la organización es consciente de que estos tres temas deben ir juntos por aprovechamiento de oportunidades, por gestión de riesgos y porque la comunicación es clave, así que son temas complementarios.

3.4 División del trabajo

Para lograr la propuesta de valor y estratégica de la Organización, el área de sostenibilidad se encuentra organizada de tal manera en que cada integrante del equipo tiene unos proyectos y funciones que cumplir de acuerdo a sus respectivos cargos.

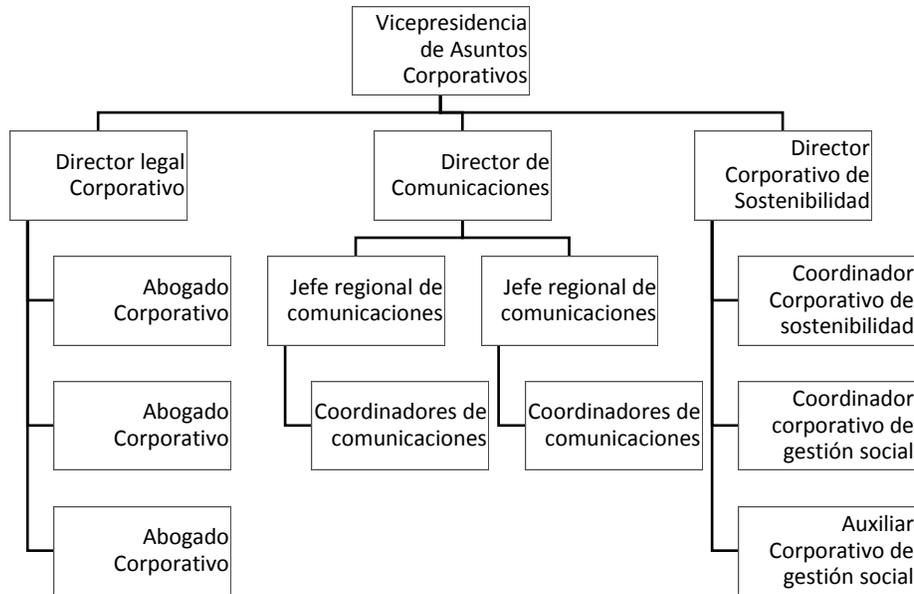


Figura 1: Organigrama de la Vicepresidencia de asuntos corporativos de Corona

Fuente: Entrevistas a colaboradores del Área de Sostenibilidad Corona

El área de sostenibilidad de Corona pertenece a una de las Vicepresidencias de la Compañía, a la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos. De esta vicepresidencia dependen el área legal, el área de comunicaciones y el área de sostenibilidad.

El área legal esta compuesta por un director legal corporativo que es el encargado de coordinar y dirigir todos los temas del área y tiene un grupo de cuatro abogados a su cargo, que prestan asesoría y manejan todos los temas legales a su cargo. El área de comunicaciones tiene un director que a su vez dirige todos los proyectos del área, y así mismo cuenta con dos jefes regionales de comunicaciones, uno se encarga de todo el área de Cundinamarca y el otro de Antioquia que son las regiones donde están ubicadas las plantas mas grandes y principales de la Organización, ellos a su vez tienen coordinadores de comunicaciones en cada localidad.

El área de sostenibilidad tiene una persona encargada de toda la coordinación la cual es la encargada de manejar el presupuesto, de estar en constante comunicación con la vicepresidencia de asuntos corporativos y de tomar las decisiones más importantes en cada uno de los proyectos de las áreas con el apoyo de su equipo. Esta dirección tiene a su cargo la Coordinación Corporativa de Sostenibilidad, la Coordinación de Gestión Social y un Auxiliar Corporativo de Gestión Social, los cuales se encargan de coordinar los proyectos, teniendo cada uno de ellos a su cargo distintos temas, entre los cuales esta el voluntariado corporativo, donaciones en especie y banco de materiales, entre otros. El coordinador corporativo de Sostenibilidad es el encargado del voluntariado Corona se encarga de definir la estrategia y el plan anual del programa, realizar las alianzas publico privadas para el desarrollo del programa, supervisar los temas logísticos y coordinar las distintas actividades específicas que se realizan en las zonas de influencia de la organización a nivel nacional. El coordinador de Gestión Social tiene a su cargo el programa de Banco de Materiales y es el encargado de recibir y generar toda la información para que los materiales destinados al proyecto sean entregados a los colaboradores. Por último, el Auxiliar de Gestión Social apoya al comité de donaciones en el desarrollo del programa, esta persona se encarga de entablar los vínculos con los agentes externos interesados en el programa y realizar el debido acompañamiento para lograr que los productos sean entregados.

La parte de gestión ambiental del área de sostenibilidad esta compuesto por un jefe el cual está dentro de la Coordinación Corporativa de Sostenibilidad, el cual es el encargado de todos los temas ambientales, de hacerles seguimiento, velar por que las metas propuestas se cumplan y mantener a todo el equipo en funcionamiento. Por otra parte, dentro de cada unidad de negocio que tiene la empresa, existen unos coordinadores ambientales, los cuales si bien no pertenecen al área de sostenibilidad, son líderes responsables de la buena ejecución de los proyectos en cada unidad, y auditan desde su conocimiento técnico los resultados.

Por último, la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos es la encargada de representar frente a Presidencia todos los temas que tienen a su cargo las áreas de sostenibilidad, comunicación y legal.

La línea de reporte es ascendente, el coordinador de cada área le reporta directamente a su jefe o director según sea el caso y la Directora de Sostenibilidad le reporta a la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos. La vicepresidencia le reporta directamente a Presidencia, luego esta el Concejo Corporativo y finalmente la Asamblea General de Accionistas.

Por otra parte, cada uno de los miembros del área de sostenibilidad esta en capacidad de apoyar cada uno de los otros proyectos, ya que muchas de las actividades que se realizan impactan transversalmente otros proyectos. De la misma manera, en el área hay personas con diversos conocimientos y habilidades, los coordinadores son abogados, administradores o ingenieros, y además poseen la suficiente experiencia para desarrollar sus respectivos proyectos.

Así mismo, los proyectos que se realizan en el área no son muy dinámicos, es decir tienen unos proyectos fijos a los cuales les han venido dando continuidad. El área prefiere enfocarse en aquellos proyectos que realmente generen gran impacto en las zonas de influencia, que lleguen a una mayor cantidad de beneficiarios y de tal manera hacerlos de la mejor manera posible. Así como los proyectos, las personas que pertenecen al área de sostenibilidad y a la organización, no presentan una rotación laboral alta pues por lo general las personas hacen carrera dentro de la organización. La Organización busca que sus colaboradores tengan una estabilidad para que de la misma forma los proyectos que se realicen tengan continuidad y se logren los objetivos.

La elaboración y ejecución de proyectos busca que todos los integrantes intervengan y sean parte activa de las actividades que requiera, esto refleja el compromiso que tiene la Organización con su gente. Con esto, se pretende impulsar las capacidades y el desarrollo profesional. Así mismo, los proyectos y programas tienen en cuenta el entorno en el cual se desarrollan, involucrando a las comunidades.

3.4.1 Fundación Corona

Es una iniciativa privada creada en 1963 por la familia Echavarría Olózaga, fundadores de Corona, que tuvo desde sus inicios el objetivo de promover el crecimiento integral de las

comunidades, que se encontraban en la zona de influencia de las plantas de manufactura de Corona.

Esta fundación si bien no es parte de la empresa, se ha convertido en un aliado estratégico de Corona y su área de sostenibilidad, para el desarrollo y cumplimiento de proyectos. Así mismo, realizan alianzas publico-privadas para el mejoramiento de viviendas en las zonas de influencia y proyectos relacionados con los recursos naturales, especialmente el agua.

La estrategia actual de la fundación está enfocada en impulsar el desarrollo social, la calidad de vida y la equidad en Colombia. Basados en cuatro valores que son el respeto, la integridad, solidaridad y excelencia; con el que se busca el bienestar socio-económico de la población.

3.5 Coordinación del trabajo

De acuerdo a las líneas estratégicas que están definidas en la Organización se desarrollan los proyectos y los planes de acción. Así mismo, los equipos de trabajo de Corona son interdisciplinarios, lo que permite desarrollar proyectos y fijar los mismos desde varios puntos de vista profesionales, es decir que se observan desde distintos ángulos lo que permite hacer aún más enriquecedores los proyectos.

Los programas y proyectos que se manejan en el área se desarrollan teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés. Se analizan los recursos a utilizar, los actores que hacen parte o son importantes para la realización del proyecto y los avales o permisos que se necesitan.

Cada proyecto tiene características específicas, por lo cual sus procesos son diferentes. En la figura 2 se muestra el proceso que se debe realizar en el proyecto del banco de materiales.

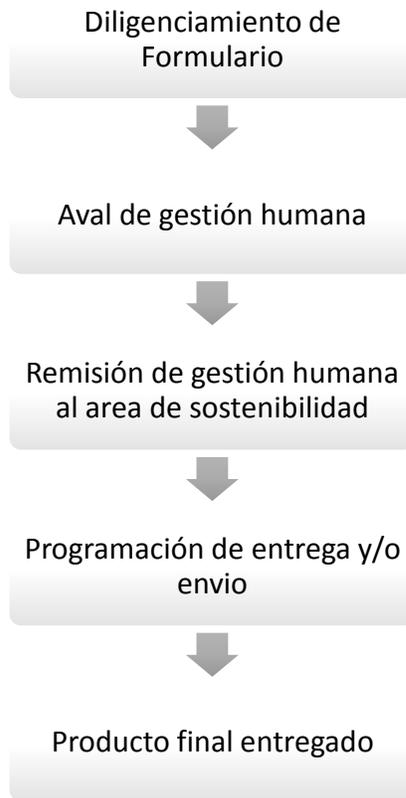


Figura 2: Diagrama de procesos del proyecto de banco de materiales.

Fuente: Creación propia, información de entrevistas a empleados del Área Sostenibilidad Corona.

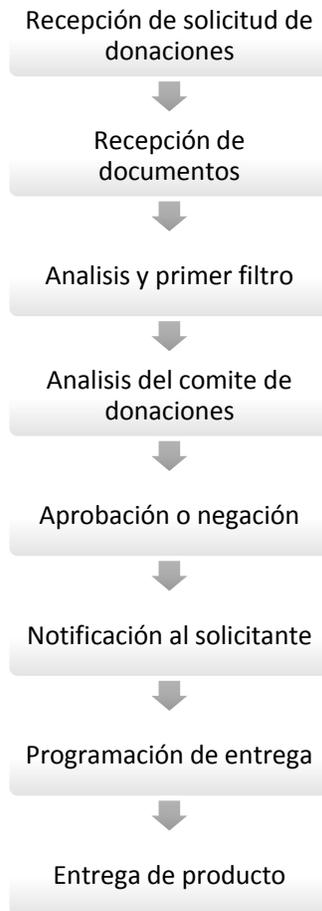


Figura 3: Diagrama de proceso en el proyecto de donaciones externas.

Fuente: Creación propia, información de entrevistas a colaboradores del Área Sostenibilidad Corona.

En el proyecto de voluntariado, los procesos son muy diversos ya que se realizan diferentes tipos de actividades en los cuales junto con los socios estratégicos de gestión humana se coordina el talento humano necesario. En la figura 4 se muestra el proceso de un caso específico de voluntariado.

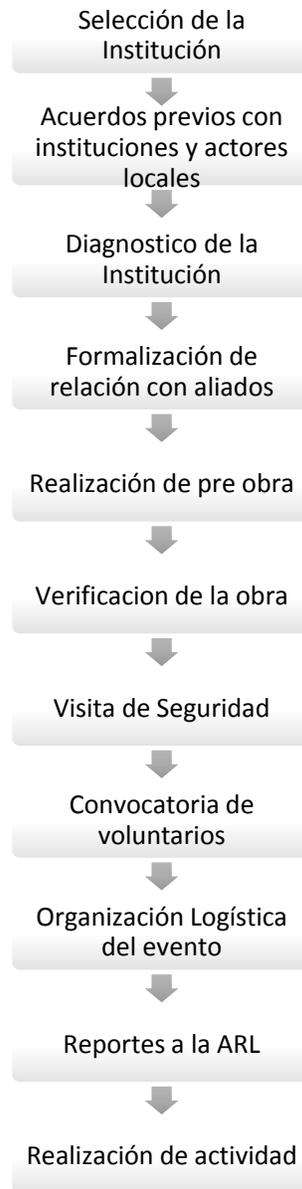


Figura 4: Diagrama de proceso en un caso específico de mejoramiento locativo del proyecto de voluntariado.

Fuente: Creación propia, información de entrevistas a empleados del Área Sostenibilidad Corona.

Por otra parte para el proceso de divulgación se utiliza una estrategia de comunicaciones con medios externos e internos. Se elabora un boletín llamado “*Buenos Vecinos*” que está específicamente dirigido a las comunidades que hacen parte de sus grupos de interés, donde se informa de las actividades que se están llevando a cabo.

Así mismo hay un medio especializado internamente se llama “*Corona Sostenible*”, el cual se hace con una periodicidad trimestral, este medio informa los avances de los proyectos y el seguimiento más especializado sobre los temas de las unidades de negocio. Por otra parte se realizan informes mensuales donde se plasma el avance que se va teniendo en los diferentes proyectos y están dirigidos al Presidente y a los niveles directivos de la organización. Además se realiza una actualización y publicación constante en la página Web de Corona, en ella se encuentra información correspondiente a los informes de sostenibilidad, videos y algunos eventos. Este último es un medio de comunicación que se utiliza para llegar a las personas externas de la empresa.

En Corona, la sostenibilidad es un concepto que no se pretende promocionar con publicidad, al contrario, se pretende que las mismas actividades y proyectos sean las encargadas de mostrar por si mismas el compromiso que representan para sus grupos de interés. La intención es contribuir al desarrollo de los grupos de interés generando valor compartido con cada uno de ellos.

4. CONCLUSIONES

El área de sostenibilidad de Corona es joven en formalización (5 años), pero los valores de responsabilidad social siempre han estado en el ADN de la compañía desde sus inicios hace más de 130 años. Además, el área ha tenido tanta relevancia y esta transversalmente relacionada con todos los negocios. En la actualidad hace parte de una de sus seis promesas que la compañía se traza como objetivos de estrategia, de forma tal, que todas las acciones de cada uno de los elementos de la compañía debe ir alineado a la contribución de valor a alguna de las promesas, entre ellas la sostenibilidad.

El área de sostenibilidad en la actualidad divide su campo de acción en estrategias sociales y estrategias ambientales. En cuanto las estrategias ambientales estas se centran en la creación de valor para la compañía, buscando mitigar al máximo la afectación en los recursos naturales que mas se utilizan para sus actividades industriales, como lo son el agua y la electricidad. Por el lado social, se busca entender las necesidades de los grupos de interés tanto internos como externos para de esta forma adaptar cada uno de los programas activos al beneficio específico de cada uno. Los proyectos que más resaltan en este caso son el voluntariado corporativo y el banco de materiales.

Los programas y proyectos que maneja el área de sostenibilidad deben ir guiados por la estrategia de la triple cuenta de la compañía, que consiste en generar valor en los aspectos económicos, sociales y ambientales de forma simultánea.

La comunicación de sus actividades se realiza principalmente a través del canal web, donde se hace la divulgación de sus resultados en el informe de sostenibilidad que se basa en los lineamientos internacionales de reportes GRI, actualizados a 2014.

Para el futuro el área de Sostenibilidad de Corona pretende consolidarse como la de mayor valor estratégico para la empresa, por su acción transversal y de afectación en todas las unidades de negocio de la compañía, generando bienestar social y ambiental, junto a un crecimiento económico sostenible en el tiempo para la compañía.

5. REFERENCIAS

- BSR. (n.d.). *BSR: The Business of a Better World*. Retrieved from Business for Social Responsibility: <http://www.bsr.org/>
- Carroll, A. B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. The Academy of Management Review.
- Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders* *Business Horizon*.
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*. *Business & Society*.
- Corporación Pacto Global Colombia. (2014, Octubre). *Pacto Global Colombia*. Retrieved from www.pactoglobal-colombia.org/index.php/sobre-pacto-global/p-g-en-colombia/quienes-somos
- Elkinton, J. (1994). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*. Capstone, Oxford.
- Freeman, R. E. (2004). *Strategic Management: A stakeholder*. Boston.
- Friedman, G. (1972). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2004). *Corporate Social Responsibility and Marketing: an integrative framework*. The Journal of the Academy of Marketing Science.
- Martínez, M. (1996). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Bogotá: Colombia: Círculo de Lectura Alternativa.
- Murdock, H. (2008). *"La Globalización, la Responsabilidad Social y el Capitalismo"*. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2008a/>
- Murdock, H. (2008). *"La Globalización, la Responsabilidad Social y el Capitalismo"*. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2008a/>

- Organización Corona. (2014, Octubre). *Corona*. Retrieved from <http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Quienes-somos>
- Porter, M. (1991). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. Plaza & Janes Editores.
- Porter, M. E. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*. Harvard Business Review.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.
- Stiglitz, J. (2002). *El malestar en la globalización*. Bogotá: Taurus.
- Villareal, O. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa - Una Aplicación a la Internacionalización. Retrieved from http://www.ieae.ehu.es/p279content/es/contenidos/informacion/ieae_publicaciones/es_publicac/adjuntos/Estrategia_internacionalizacion_empresa_II.pdf
- WCED. (1987). (World commission on Environment and Development. *Our Common Future*. New York, Oxford University Press.