

Empresas Familiarmente Responsables de los Sectores Alimentos y Servicios
Públicos bajo la óptica de la Responsabilidad Social Empresarial

Paola Andrea Arango Ospina

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Octubre de 2016

Empresas Familiarmente Responsables de los Sector Alimentos y Servicios
Públicos bajo la óptica de la Responsabilidad Social Empresarial

Paola Andrea Arango Ospina

Trabajo de Grado para optar por el título de
Magister en Administración

Director del Trabajo de Grado:

Ana Lucía Paz Rueda

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Octubre de 2016

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen	5
Abstract.....	7
Introducción	9
1. Justificación.....	11
2. Descripción del problema.....	13
3. Metodología Utilizada.....	17
4. Objetivos	18
4.1 Objetivo General	18
4.2 Objetivos Específicos.....	18
5. Marco Conceptual	19
5.1 Responsabilidad Social Empresarial Estratégica	19
5.2 La empresa como ambiente moral	21
5.3 Familia y Equilibrio Vida – Trabajo	24
5.4 Modelo Empresas Familiarmente Responsables	25
6 Resultados	27
6.1 Grupo Nutresa.....	27
6.1.1 Grupo Nutresa y su modelo de negocio:	27
6.1.2 Modelo de Responsabilidad Social Grupo Nutresa:	27
6.1.3 Medidas EFR en el modelo de Responsabilidad Social Grupo Nutresa	28
6.1.4 Asuntos Materiales asociados a Empresa Familiarmente Responsable en Grupo Nutresa	28
6.2 Ferrero LADM.....	29
6.2.1 Ferrero LADM y su modelo de negocio:	29
6.2.2 Modelo de Responsabilidad Social de Ferrero LADM:	29
6.2.3 Medidas EFR en el modelo de Responsabilidad Social Ferrero LADM:	30

6.2.4	Asuntos Materiales asociados a Empresa Familiarmente Responsable en Ferrero LADM:	31
6.3	Codensa	31
6.3.1	Codensa y su modelo de negocio:	31
6.3.2	Modelo de Responsabilidad Social de Codensa:	32
6.3.4	Asuntos Materiales asociados a Empresa Familiarmente Responsable en Codensa:	34
6.4	Proactiva Aguas de Tunja- Grupo Veolia	34
6.4.1	Proactiva Aguas de Tunja y su modelo de negocio:	34
6.4.2	Modelo de Responsabilidad Social de Proactiva Aguas de Tunja:	35
6.4.3	El lugar de las medidas EFR en el modelo de Responsabilidad Social Proactiva Aguas de Tunja:	36
6.4.4	Asuntos Materiales asociados a Empresa Familiarmente Responsable en Proactiva Aguas de Tunja	37
6.5	Indra	37
6.5.1	Indra y su modelo de negocio:	37
6.5.2	Responsabilidad Social Empresarial Grupo Indra:	38
6.5.3	El lugar de las medidas EFR en el modelo de Responsabilidad Social Indra:	39
6.5.4	Asuntos Materiales asociados a Empresa Familiarmente Responsable en Indra:	40
6.6	Mansarovar Energy	40
6.6.1	Mansarovar y su modelo de negocio:	40
6.6.2	Responsabilidad Social Empresarial Mansarovar:	41
6.6.3	El lugar de las medidas EFR en el modelo de Responsabilidad Social Indra:	42
6.6.4	Asuntos Materiales asociados a Empresa Familiarmente Responsable en Mansarovar:	43
6.7	Gas Natural Fenosa- Electricaribe	43
6.7.1	Gas Natural Fenosa y su modelo de Negocio:	43
6.7.2	Responsabilidad Social Empresarial en Gas Natural Fenosa:	44
6.7.3	El modelo EFR en la Responsabilidad Social Empresarial de Gas Natural Fenosa:	45
6.7.4	Asuntos materiales asociados a Empresa Familiarmente Responsable en Gas Natural Fenosa	46
7	Conclusiones	47
8	Bibliografía	53

RESUMEN

Las empresas son organizaciones creadas por el ser humano para su supervivencia, bienestar, realización y desarrollo.

Las empresas familiarmente responsables son aquellas que asumen un compromiso con la atención a las expectativas y necesidades de sus trabajadores y familias. Para la realización del presente trabajo se toma como referente el modelo Empresa Familiarmente Responsable-EFR desarrollado por la Fundación Española Más Familia, dado que se trata de un modelo con una sólida trayectoria internacional. Este modelo ha sido creado para facilitar a las empresas la conciliación de la vida personal con la vida profesional de sus trabajadores. Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo del presente trabajo es describir organizaciones que han sido certificadas en Colombia como Empresa Familiarmente Responsable, considerando la forma en que inscriben su modelo de gestión de conciliación, en su modelo de Responsabilidad Social Empresarial. En el alcance de este trabajo, se han elegido específicamente las empresas que pertenecen a los sectores de alimentos y servicios públicos.

A partir de la verificación realizada se constató que las empresas estudiadas cuentan con modelos de responsabilidad social que definen su orientación estratégica, e inscriben el modelo de gestión de conciliación en su dimensión social, también se identificaron como asuntos materiales para los trabajadores y sus empresas: la calidad de vida, gestión, desarrollo y motivación de los empleados, igualdad y diversidad, condiciones internas de trabajo, bienestar laboral, equilibrio familia y trabajo y que dentro de los principales beneficios percibidos por las empresas estudiadas se tienen: la reputación, la construcción de marca empleadora, y la atracción de talento

De otro lado, se observó que las empresas certificadas no han implementado mediciones de compromiso laboral como medidas de desempeño del modelo empresa familiarmente responsable y en su mayoría, no cuentan con mecanismos para dar a conocer el desempeño e impacto de las medidas de conciliación implementadas; así, si bien han desarrollado una responsabilidad social empresarial estratégica, no se logra contrastar que se capitalicen los beneficios de gestión de la conciliación para generar innovación social.

Palabras Clave

Responsabilidad Social Empresarial, Agente Moral, Ambiente Moral, Empresa Familiarmente Responsable, Equilibrio Vida y trabajo.

ABSTRACT

Companies are organizations created by humans for their survival, comfort, performance and development.

The family-friendly companies are a model whereby organizations make a commitment with attention to the expectations and needs of their employees and families. It is taken as a reference for this work the EFR model developed by the Corporación Más Familia of Spain because it is a model with a solid international recognition. This model has been created to help companies reconcile personal with professional life of their workers. Given the above, the objective of this work is to characterize companies in the food and public services sector that have been certified in Colombia as Family Friendly Company, considering the way they register their Conciliation Model in their social corporate responsibility model. In the scope of this paper they have been specifically chosen companies belonging to the public services and food sector.

From the conducted verification it was found that the companies studied include models of social responsibility that define their strategic direction, and register the conciliation model in its social dimension, also identified as material issues for workers and their companies diversity, equity, motivation, work life balance, personal development, quality of life and welfare. Likewise, conciliation was identified as a strategy to facilitate the management of material issues and that within the main benefits perceived by the companies studied are: reputation, employer brand building and attracting talent.

On the other hand, it was observed that certified companies have not implemented measures of labor commitment as performance measures of his conciliation model. And mostly, don't have mechanisms to publicize the performance and impact of measures implemented conciliation; so, although they have developed a strategic

Corporate Social Responsibility is not achieved contrast the benefits of conciliation model in generate social innovation

KEYWORDS

Enterprise Social Responsibility, Moral Agent, Moral Environment, Family Responsible Company, Work Life Balance.

INTRODUCCIÓN

Desde las teorías de Keneth E. Goodpaster y Peter Drucker se ha expuesto ampliamente el reconocimiento de la empresa como organización que genera condiciones influyentes en el desarrollo moral del hombre. Las empresas y la tecnología están cada vez más presentes en nuestra vida, y han emprendido una carrera vertiginosa por la producción más eficiente, menos costosa y por el logro de una posición competitiva en los mercados o territorios donde operan. Desde la teoría administrativa se han hecho aportes para que las empresas se sientan llamadas a abordar creativa y equilibradamente estos desafíos. La teoría de creación de valor compartido (Porter y Kramer, 2006) plantea el reto de acercar los intereses, demandas y preocupaciones del entorno y de la sociedad a las de la empresa privada a través del modelo de negocio. A su vez, Wright, Cropanzano, y Bonett, (2007) han expresado su preocupación por las potenciales y reales consecuencias que causan las particularidades de las políticas organizacionales en la calidad de vida de los trabajadores, y en su bienestar laboral y personal.

El presente trabajo plantea contrastar cómo diferentes empresas de los sectores de alimentos y servicios públicos del país han decidido aportar al equilibrio de vida personal y profesional de sus trabajadores. Considerando que la forma como las empresas han de comportarse en relación con las expectativas y las necesidades de las personas, tiene una importante relación con la capacidad de formular su estrategia de negocio en armonía con el contexto social en el que está inscrita, se realizará el presente estudio a partir de la revisión de los elementos del modelo de negocio y de los modelos de responsabilidad social definidos por las empresas. Se trata de identificar los elementos de la responsabilidad social empresarial que contribuyen a las empresas al fortalecimiento de su ambiente moral en relación al bienestar y calidad de vida de los trabajadores, considerando el modelo empresa Familiarmente Responsable definido por la Fundación Más Familia, como una

herramienta reconocida, diseñada para facilitar a la empresa la incorporación de una práctica estructurada y sistemática para responder a la preocupación por la gestión de las personas.

El trabajo ha sido estructurado en siete capítulos. En el primer capítulo se presentan las razones de conveniencia para el desarrollo del trabajo, seguido del capítulo dos dónde se describe el problema de investigación, y de forma seguida en los capítulos tres y cuatro se presenta la metodología utilizada y los objetivos planteados. En el capítulo cinco, se presentan al lector los conceptos de responsabilidad social empresarial estratégica, la empresa como ambiente moral, el concepto de equilibrio vida y trabajo, y el modelo de empresa familiarmente responsable. Ya en el capítulo seis se presenta empresa por empresa, los datos relevantes en relación a los objetivos planteados, estructurados así: Empresas y su modelo de negocio, la responsabilidad social de la empresa, el lugar de la estrategia o modelo de responsabilidad social en el que se presenta el modelo empresa familiarmente responsable, y finalmente se presentan los asuntos materiales gestionados en relación al equilibrio de la vida y el trabajo. Para terminar se presentan en el capítulo siete y ocho conclusiones y recomendaciones del trabajo.

1. JUSTIFICACIÓN

Las empresas como las familias, constituyen los principales centros de la actividad humana en nuestras sociedades; se han considerado las instituciones más legítimas y estimadas desde el ámbito social y económico respectivamente.

La familia como institución social tiene una importante labor en la construcción de la personalidad de sus miembros, especialmente de la niñez y de la adolescencia y en la asistencia y en la protección de los adultos dependientes.

El trato digno y respetuoso del ser humano, al que refería (Drucker, 1954) implica que las empresas puedan y quieran preguntarse sobre el contexto que embebe las relaciones extra laborales de sus trabajadores y reconozca a su vez, su papel crucial como lugar de crecimiento y dignificación del ser humano lo que conlleva el reconocimiento de la empresa como sujeto ético. De esta manera, las interacciones que realiza un individuo económicamente activo en el contexto laboral, moldean y modelan de diferentes formas sus dinámicas familiares e igualmente, muchos de los patrones de comportamiento que son transmitidos en el núcleo fundamental de la sociedad, son visibles de manera relevante en los centros de actividad económica.

El presente trabajo da cuenta de las aplicaciones actuales de la concepción de la empresa como ambiente moral y la empresa como agente moral propuestas por (Goodpaster, 1989) y (Drucker, 1954) y puede ayudar a comprender la forma en que los gerentes ponen en práctica acciones alineadas a su compromiso con la calidad de vida de las personas, de acuerdo a lo que están haciendo y dejando de hacer por quienes contratan en los territorios donde operan. Por lo anterior puede verse como una guía sobre tendencias de conciliación de la vida personal y

laboral, que se encuentre sustentada desde elementos conceptuales de la ética y la RSE.

Identificar los temas materiales relacionados con la gestión humana en empresas familiarmente responsables (EFR), puede orientar a personas que estén interesadas en aplicar el sistema de gestión de conciliación en empresas que cuentan con un modelo de RSE establecido. La revisión de los casos presentados, puede constituir una motivación para diferentes actores, para emprender una RSE más estratégica y menos reactiva en sus ámbitos de gestión y fortalecer la planificación de los procesos de relacionamiento con los trabajadores. A su vez, este trabajo logra visibilizar empresas que están haciendo esfuerzos por contribuir a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y familias.

En el ámbito personal, el presente trabajo hace reflexionar sobre el valor de la familia, y cómo sus valores, tradiciones, estilos de convivencia, parámetros de educación se ven impactados de forma positiva por la vinculación y permanencia de las personas en la vida laboral. En lo profesional, permite fortalecer mis habilidades para identificar y valorar prácticas de RSE desde una perspectiva de la gestión del talento humano.

Para las familias, plantea el reto de seguir siendo un centro de formación, protección y educación.

Para la corporación más familia, el colocar el documento de consulta pública para estudiantes puede ayudar a divulgación del esfuerzo que se realiza al disponer un marco metodológico de gestión para equilibrar la vida personal y familiar con la vida laboral y profesional.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Desarrollar y mantener una posición competitiva en el mercado, es sin duda el mayor imperativo y aspiración estratégica de las organizaciones. Lograrlo tiene que ver con qué hace la empresa, con las soluciones que presenta a un mercado y cada vez más, con la forma cómo la empresa articula los actores y señales del entorno para configurar su modelo de negocio. La responsabilidad social empresarial plantea el establecimiento de un diálogo bi-direccional entre los diferentes interesados en las operaciones de una compañía, en búsqueda de un desempeño con equilibrio económico, social y ambiental.

Dave Ulrich (2010), en su libro “Recursos humanos champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados” presenta el reto que habrán de enfrentar los especialistas en gerencia del talento humano al establecer parámetros de desempeño que les permitan orientar su gestión para que una organización sea capaz de cambiar, aprender, moverse y actuar más rápido que la competencia.

Por tanto, en la búsqueda de los mejores desempeños de la empresa, del mayor aprendizaje y las actuaciones más efectivas para contribuir al mantenimiento de una posición estratégica competitiva, las empresas se basan en el desarrollo del potencial pleno del ser humano en el trabajo.

Por otro lado, las prácticas y métodos de la administración están normalmente influidas por las corrientes, tendencias o modas del entorno, fenómeno que ha proliferado en la última década, donde se ha atestiguado una prisa empresarial por ocupar lugares importantes en cuadros de reconocimientos y en colección de credenciales. Las empresas como instituciones cada vez más expuestas a la población civil, y bajo los efectos del acceso a internet, han buscado constituir bancos de reputación basados en distinciones y reconocimientos que le permitan

aminorar o reducir los riesgos potenciales de una materialización de crisis por un comportamiento irresponsable o deficiencia en la gestión.

También sucede que la utilización indiscriminada de prácticas o modelos de gestión en un contexto empresarial determinado se encuentra muchas veces motivados por presiones de partes interesadas o pretensiones de administración para magnificar los resultados de las gestiones desarrolladas. La utilización de medidas y modelos en las empresas debe responder a necesidades u oportunidades auténticas dentro del planteamiento estratégico de las organizaciones, so pena de despilfarrar recursos en asuntos que no tienen la capacidad de generar un valor a la organización. Incluso que teniendo la capacidad para generarlo, no se perciba por alguno de sus interesados o no se logre comunicar adecuadamente el resultado del valor agregado.

Así las cosas el centro de las discusiones sobre las capacidades para lograr el posicionamiento competitivo, lo constituye la capacidad de lograr una Responsabilidad Social Empresarial Estratégica, y apalancada en el ser humano, que se fundamente en el reconocimiento de la diversidad (Chinchilla, y Cruz, 2011) y la administración con criterios de equidad (Maldini, e Isla, 2011). La empresa ha de ser concebida como un ambiente moral y su gestión debe llevarse a cabo dentro de una perspectiva de libertad y de bienestar de sus miembros. (Goodpaster, 1989). Sólo en la medida en que se logre este cometido, podrán las empresas ser proclamadas como socialmente responsables, en su relacionamiento con los trabajadores podrán contribuir en alguna medida a la mejora de la calidad de vida y al bienestar de la sociedad.

La tensión existente entre la exigencia que se realiza a los trabajadores de un compromiso con las operaciones y con los resultados de las compañías, y la tendencias de mercados laborales marcadas entre otros aspectos, por los impactos de las tecnologías y la llegada de nuevas generaciones con concepciones diferentes y con necesidades de realización personal más allá de

las esferas laborales, aunado a la preocupación de las sociedades por la correcta utilización de los recursos de las empresas públicas y privadas, así como por el interés ciudadano en sus actuaciones en general, permite que cobre sentido el término conciliación, que se ha venido acuñando en la jerga empresarial para hacer referencia al proceso negociador entre las expectativas de equilibrio vida y trabajo de los colaboradores, y las demandas de los empleadores de un sentido compromiso en el quehacer empresarial por parte de los mismo. Puede ser entendido como, el proceso sistemático mediante el cual se incorporan efectivamente a la gestión empresarial medidas de calidad en el empleo, igualdad de oportunidades, flexibilidad, desarrollo profesional, y apoyo a las familias (Más Familia, 2013)

Desde hace 15 años, ha existido en España, una corporación que trabaja en la divulgación de un modelo para *conciliar* en las empresas la expectativa de equilibrio vida y trabajo con los aportes a los resultados empresariales. El enfoque de Empresa Familiarmente responsable que presenta Dentarse Veritas España, se establece como el “desarrollar acciones que, desde los diversos ámbitos de la vida –económico, educativo, laboral, etc.-, supongan una mejora de la calidad de vida y bienestar de los trabajadores y sus familias, en contraprestación al importante papel que juegan como elemento de cohesión social”. (Más Familia.org., 2013)

Las empresas colombianas que implementan un modelo de gestión de conciliación y se certifican según el modelo empresa familiarmente responsable, se rigen por el marco normativo EFR 1000, y se espera de ellas el compromiso de mejora continua en el equilibrio de la vida personal y laboral de su grupo de interés trabajadores a través del establecimiento de las medidas de conciliación más pertinentes a su relacionamiento con sus trabajadores y familias, para que armonizado a su modelo de responsabilidad social empresarial logren aprehender capacidades organizacionales que fortalezcan su ambiente moral y su posición competitiva en el mercado.

Frente a la existencia del modelo EFR desarrollado por la corporación más familia, cabe la pregunta sobre ¿cómo se inscribe el modelo EFR en la RSE de Empresas certificadas de los sectores alimentos y servicios públicos en Colombia?

3. METODOLOGÍA UTILIZADA

Las corporación más familia dispone de un observatorio EFR que incluye la identificación y contacto de las empresas EFR por país. Del total de empresas indexadas en Colombia a diciembre de 2015, se identificaron los sectores con mayor número de empresas certificadas, encontrándose los sectores alimentos y servicios públicos como aquellos con mayor trayectoria en la adopción del modelo. En estos sectores se realizó la caracterización objeto del presente trabajo, donde se revisan siete empresas del sector alimentos y cinco empresas del sector servicios públicos, así: Colcafé, Comercial Nutresa, Compañía Nacional de Chocolates, Doria, Servicios Nutresa, Noel, Ferrero Ladm, Codensa, Gas Natural Fenosa, Mansarovar Energy Colombia , Indra y Proactiva Aguas de Tunja.

Como fuente principal de información se tomaron las páginas web y publicaciones digitales oficiales de las compañías. Se procedió a identificar aspectos generales del modelo de RSE de las empresas y elementos del direccionamiento estratégico que se encontraran relacionados con el grupo de interés trabajadores y sus familias. Para la identificación de los modelos de RSE se consideró la propuesta metodológica de la Fundación CREO, y para la identificación de los aspectos EFR se usaron los criterios de la norma EFR1000 cuarta edición.

La elección de las variables que están contenidas en el marco teórico y a partir de las cuales se realiza la presentación de resultados, se realizó en función de los aspectos pueden dar cuenta del estilo de abordaje de la responsabilidad social, y la gestión de la conciliación en las empresas analizadas.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Contrastar cómo las empresas certificadas según EFR inscriben sus prácticas de conciliación en su modelo de Responsabilidad Social Empresarial.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 4.2.1 Describir las características más relevantes del modelo RSE de las empresas familiarmente responsables (EFR).
- 4.2.2 Identificar los asuntos materiales que gestionan las empresas familiarmente responsables (EFR) para los trabajadores y sus familias.
- 4.2.3 Identificar similitudes y contrastes en la forma que las empresas inscriben sus prácticas EFR en el modelo de RSE.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

El presente trabajo se ha propuesto el análisis de las empresas familiarmente responsables desde la óptica de la Responsabilidad Social Empresarial, porque se entiende la responsabilidad familiar hacia grupo de interés trabajador y familias como parte fundamental de la dimensión social de la RSE estratégica y del análisis y gestión de la reciprocidad entre los modelos de negocio y la sociedad.

El modelo empresa Familiarmente Responsable, desarrollado por la corporación MásFamilia y que se presentará más adelante no se ha desarrollado a partir del abordaje conceptual de los autores Porter-Kramer, Drucker y Goodpaster sin embargo han sido elegidos para este trabajo ya que los planteamientos presentados por éstos alrededor de la relación de la responsabilidad social empresa con el trabajador y su familia, ilustran la esencia de los fines que persigue la empresa familiarmente responsable.

Empezaremos por referirnos a algunos de los planteamientos realizados por Porter y Kramer (2006) en su trabajo estrategia y sociedad. La relación entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social corporativa, ya que a través de la comprensión de la relación entre la interacción de las actividades empresariales con la sociedad se puede dilucidar la tensión y también las oportunidades generadas en las interacciones de las administraciones con la fuerza laboral.

Porter (2006) establecen que “una sociedad sana crea una demanda creciente para la empresa, al satisfacerse más necesidades humanas y crecer las aspiraciones” (p.6), lo anterior plantea una relación de interdependencia que ha de estar centrada en la satisfacción de necesidades y el desarrollo del ser humano. Porter (2006) también han dicho que una sociedad sana necesita de empresas exitosas y que “la mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el

principio de valor compartido” (p.7). Para seguir el principio del valor compartido la empresa ha de pensar en la forma como crea, con quienes crea, y cómo comparte dicho valor. Adicionalmente ha aportado que “para promover la RSC, debemos fundarla en una comprensión amplia de la interrelación entre la sociedad y una corporación, al tiempo que la anclamos en las estrategias y actividades de empresas específicas,” (p.6)

En relación a lo anterior, se puede aportar que son las actuaciones de las personas, las que tienen potencial para procurar la ventaja competitiva, pues son las personas quienes pueden desarrollar sensibilidad social, observar el entorno y responder a las demandas del mismo. En principio, son las personas de la empresa quienes tienen potencial para obrar de forma responsable y es también sobre grupos de personas que recaen los impactos de las actuaciones irresponsables de las organizaciones. Por lo dicho anteriormente, la administración ha venido preocupándose o interesándose en la forma como los seres humanos vivencian la experiencia del trabajo en la sociedad actual.

Históricamente el trabajo ha tenido diferentes funciones, influido por culturas, posibilidad de acceso a recursos, modos de gobierno. En la sociedad globalizada actual, debido a los excesos en la sobre explotación y alienación del hombre por el trabajo industrializado, existe una preocupación por re significar el trabajo, por hacerlo una fuente de realización personal, por pensar la arquitectura organizacional de un modo que favorezca las aspiraciones más excelsas de los trabajadores en las diferentes sociedades.

En la medida que se acrecienta la comprensión del análisis de la RSE a la luz del modelo de negocios, las empresas pueden identificar mayores oportunidades de generar impactos sociales positivos. La innovación social ha de ser una consecuencia de la madurez de los modelos de RSE Estratégica, porque ayudará a que se hagan aportes a la sociedad a la vez que se potencian los beneficios para el desarrollo de las personas.

También se considera que algunos elementos de la teoría de ambiente moral de Drucker, refuerzan y clarifican el concepto de reciprocidad y responsabilidad hacia grupo de interés trabajador. Entendemos el compromiso laboral como una consecuencia esperada de la reciprocidad de la vinculación de los intereses de los trabajadores a los propósitos superiores de las organizaciones.

5.2 LA EMPRESA COMO AMBIENTE MORAL

La teoría de ambiente moral propuesta por Kenneth E. Goodpaster (1989) aborda diferentes temáticas en relación al bienestar, y calidad de vida, derechos humanos, influencia en el carácter de los trabajadores, sin embargo para efectos de describir el modelo EFR bajo la óptica de RSE hemos abordado específicamente la línea conceptual que trata el bienestar de los trabajadores y su calidad de vida. Igualmente el trabajo se apoyará en aportaciones realizadas desde la obra de Drucker en su concepción de la gerencia como arte liberal.

“La gerencia se vive, se trabaja y se practica por y para una institución que es una comunidad humana unida por un vínculo parecido al familiar; es el lazo humano más poderoso: la relación de trabajo. Y... siempre se referirá a la naturaleza del ser humano...con en el bien y el mal también. (Drucker, 1988, p.5) citado por Maciariello J. et al. (2012)

Para iniciar el análisis de la empresa como ambiente moral se considera valioso el aporte sobre lo sagrado del lugar del trabajo en la vida del hombre, así como del reconocimiento de su imperfección, ya que si el ser humano no transitara a lo largo de la vida por esta ambivalencia entre el bien y el mal, la discusión de lo moral fuera carente de fundamento, igualmente hacer referencia a lo sagrado de la relación con el trabajo, conecta en nivel de importancia el cuidado de la relación, empresa trabajador, tanto por lo que par una persona significa, como por lo que significa en el contexto de la vinculación empresa-sociedad. Encontramos

entonces las bases de un espacio organizacional en el cual se sintonizan o conjugan los intereses del hombre y sus posibilidades de desarrollo, con los de la empresa y sus idénticas necesidades de desarrollo.

“[...] Si las instituciones de nuestra sociedad pluralista de instituciones no llevan a cabo una autonomía responsable, no podremos privilegiar el respeto por el individuo, ni tampoco una sociedad en la cual la gente logre su autorrealización. [...] El ejercicio de una gerencia responsable es la alternativa frente a la tiranía y nuestra única protección contra de ella”. (Drucker, 1973, 1974,), citado por Maciariello J. et al. (2012)

Sin embargo, el sólo reconocimiento de este campo común, no genera el terreno para que surjan automáticamente las condiciones para una relación laboral socialmente responsable con los trabajadores, media entre otros elementos la congruencia entre los fines perseguidos por las organizaciones, y las aspiraciones personales de los individuos, lo cual muchas veces no es fácil de lograr. Precisamente como lo ha anotado *Maciariello J. et al. (2012)* Drucker estuvo interesado en resolver la tensión existente entre un ejercicio de libertad individual, y ceder parte de esta autoridad a la organización por el hecho de estar empleado,

Disolver parte de la tensión existente en las relaciones del hombre con el trabajo, ha de partir del reconocimiento de otras relaciones vitales para el ser humano, como lo sería su familia, o por mencionarlo aunque escape del objeto de nuestro análisis, con su espiritualidad, e intentar, sino la gestión conjunta, el respeto de los mínimos vitales para que todas ellas sean posibles en la concepción del ser humano por parte de la empresa,

“Cuando se contrata a un trabajador, se contrata a la persona total. [...] hay pocas relaciones que abarcan tan completamente a un ser humano como la que tiene en relación con su trabajo. [...] Solo la relación con su creador, y con su familia anteceden su relación con su trabajo; “(Drucker, 1954), p. 262 citado por Maciariello J. et al. (2012)

Maciariello (2013) señala que Drucker, debido a su tradición judeocristiana ha adoptado una concepción del ser humano en la que su dignidad parte del reconocimiento de dos características que pueden ser significativamente mejoradas o sustancialmente degradadas por las acciones de la gerencia, y hacen parte de los derechos naturales de los hombres: Estatus y la funcionalidad. Haciendo el estatus equivalente a la misma condición de hijo de Dios y búsqueda de trascendencia, mientras la funcionalidad se logra en sociedad.

Lograr el otorgamiento del mencionado status y funcionalidad en el trabajo implica no sólo la formalización de la relación de trabajo mediante la suscripción de un contrato, o la vinculación a las tareas y dinámica de la empresa, sino su enriquecimiento y fortalecimiento con las dinámicas del día a día, entre los grupos de trabajo y la gerencia de la organización, mantener un entorno propicio para el discernimiento, el establecimiento de un compromiso genuino , y la cooperación con otros constituyen la esencia de compartir y de crear valor

Una diferencia importante entre el ser humano y otros recursos productivos es que el ser humano participa activamente en el proceso de trabajo. El ser humano tiene un considerable poder de decisión acerca de cuánto y qué tan fuerte trabajar- el grado de concentración, el esfuerzo realizado, y la aplicación de la imaginación- [...]. Los resultados del trabajo humano pueden ser más o menos la suma de los esfuerzos humanos.” (Maciariello J. et al. 2012).

Por lo anterior la concepción del ser humano en el trabajo, como un ser multidimensional que para su desarrollo integral se otorga significado y estatus en sus diferentes roles, refuerza el vínculo de confianza mutua entre las personas de una empresa fortaleciendo el terreno propicio para la creación de valor compartido y la innovación social.

Como hemos visto, cuando se analiza el concepto de bienestar y calidad de vida del trabajador, la relación de éste con su familia se torna especialmente

significativa, abordaremos por esto el concepto de familia, y equilibrio vida y trabajo antes de presentar las características del modelo EFR de la corporación más familia.

5.3 FAMILIA Y EQUILIBRIO VIDA – TRABAJO

La familia no ha cambiado en lo sustancial, con los procesos de industrialización y de globalización, sólo han cambiado sus roles, y en este sentido debe existir un compromiso, no sólo desde la perspectiva de empresa, sino del individuo, de fomentar la calidad de vida de las personas, principalmente al interior de sus familias.

Por otra parte, el concepto de bienestar se usa generalmente para definir un equilibrio saludable entre los niveles mental, físico y emocional; es el resultado de la iniciativa personal por encontrar un estado óptimo, integral y equilibrado de la salud en múltiples facetas y también se puede definir como "la búsqueda constante y consciente de vivir la vida a su máximo potencial" (Dunn, 1950).

El equilibrio vida y trabajo ha sido una de las formas más comunes de enmarcar el problema del bienestar laboral o el aporte a la calidad de vida que una organización hace a sus trabajadores. La noción de equilibrio vida y trabajo, no es un concepto absoluto, cambia a lo largo del ciclo vital de la persona, es particular a cada individuo, a su historia, a su situación actual y expectativa. No se trata de un hecho matemático por lo que no es posible expresarlo en términos de -por ejemplo- el número de horas que se ejerce un rol determinado en contraste con otro. Es común en todos los casos que se quiera conceptuar el equilibrio vida y trabajo, hacer referencia al concepto del logro y el disfrute, incluyendo en el disfrute el sentido de orgullo, bienestar, entre otros. (Cartwright, y Cooper, 2009).

5.4 MODELO EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES

La corporación más Familia de España, entendiendo la conciliación como un medio para acercar las expectativas y demandas de calidad de vida y equilibrio vida y trabajo de los miembros de la empresa a los de la dirección, ha desarrollado el modelo EFR, ofreciendo un marco de gestión para llegar a acuerdos más allá de la ley laboral y las convenciones laborales. Los acuerdos o medidas constituyen la oferta de valor que la empresa conciliadora entrega a su grupo de interés trabajadores con el fin de “hacer más compatible y equilibrada la vida personal y familiar con la laboral y profesional en el marco de la sostenibilidad y competitividad necesario”. (Masfamilia.org, 2013). Las medidas de conciliación EFR se agrupan según el modelo en medidas de: Calidad en el empleo, igualdad de oportunidades, flexibilidad, desarrollo profesional, y apoyo a las familias.

El respeto por la diversidad del ser humano, y su compromiso con la atención de las expectativas del trabajador como un ser humano único, irrepetible, libre y dignidad intrínseca, como lo ha definido (Chinchilla, y Cruz, 2011), se observa en el abordaje del modelo de la corporación más familia. En cualquier caso, el enfoque de RSE hacia grupo de intereses trabajadores no puede convertirse en un enfoque reaccionario para responder a presiones sindicales, convencionales o de tendencias laborales del mercado, sin evaluar el beneficio estratégico para la empresa.

El proceso de implementación del modelo de gestión de la conciliación propuesto por la corporación Más familia, sigue la secuencia del ciclo de mejora continua Planear-Hacer- Verificar Actuar (PHVA). Detalla las etapas de establecimiento de compromiso gerencial, diagnóstico de la situación de conciliación, y estrategia EFR que incluye diseño y planificación, implantación, medición y seguimiento, evaluación. Resaltando de forma particular el componente de liderazgo como dinamizador del ciclo de implementación

Las medidas EFR, hacen parte de la etapa diseño y planificación. El modelo propone que las medidas tengan una caracterización para su aplicación incluyendo los aspectos de: descripción de la medida de conciliación, alcance o segmento de la planta de personal al que va dirigido y, vigencia en términos de duración o prescripción.

Para la corporación más Familia, la gestión de la conciliación debe llegar al fortalecimiento del compromiso, y considera que gestionar el compromiso es una corresponsabilidad trabajador- empleador, así como gestionar su clima y bienestar laboral.

6 RESULTADOS

6.1 GRUPO NUTRESA

6.1.1 GRUPO NUTRESA Y SU MODELO DE NEGOCIO:

Grupo Nutresa S. A. es la empresa líder en alimentos procesados en Colombia. Cuenta con ocho unidades de negocio y, ha implementado el modelo en seis de sus compañías. Al indagar sobre las prácticas relacionadas con nuestro objeto de investigación se encontró que las definiciones corporativas tienen alcance de grupo por esta razón presentamos de forma agrupada en el análisis del presente trabajo.

Como factores críticos de su negocio destaca: su gente, sus marcas y su canal de distribución. Su modelo de negocio propiamente está enfocado a su desarrollo de marcas y no considera elementos ambientales o sociales, es un modelo diferenciado y complementario a su modelo de sostenibilidad.

La consideración de la gente como factor crítico de su negocio la realiza mediante la siguiente declaración “El talento es uno de nuestros más valiosos activos, nuestra cultura corporativa se compromete en promover un ambiente participativo en el cual se desarrollen las competencias y se reconozca el balance vida y trabajo, como prioridades para ser una marca líder”. (Grupo Nutresa, 2016) Se asocia como indicador clave de este factor el clima laboral.

6.1.2 MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL GRUPO NUTRESA:

Grupo Nutresa declara su compromiso estratégico con la sostenibilidad y la entiende como una “capacidad corporativa de prosperar que se apoya en la identificación y gestión integral de los riesgos y las oportunidades en las dimensiones económica, social y ambiental”, (Grupo Nutresa, 2016) y que está

directamente relacionada con las posibilidades de generación de valor en el futuro. En su compromiso con la sostenibilidad se destaca el enfoque de riesgo.

6.1.3 MEDIDAS EFR EN EL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL GRUPO NUTRESA

Para Grupo Nutresa el modelo EFR ha sido considerado como estrategia dentro del propósito de mejorar la calidad de vida.

Se definieron para el grupo seis prioridades estratégicas en sostenibilidad: Gobierno corporativo, nutrición y vida saludable, sostenibilidad ambiental, empleador y ciudadano responsable, innovación efectiva y Abastecimiento sostenible. (Grupo Nutresa, 2016)

En la prioridad estratégica empleador y ciudadano responsable ha definido las siguientes prácticas laborales y sus respectivas estrategias de gestión relacionadas con la conciliación: Establecer e implementar buenas prácticas de diversidad e inclusión, gestionar el clima laboral, adoptar estándares de clase mundial relacionados con prácticas laborales, y acompañar la gestión de terceros en prácticas laborales. Se lograron nuevas certificaciones en negocios del Grupo, incluyendo las de “Equipares” y “Empresa Familiarmente Responsable”.

Como objetivo y mecanismos de relacionamiento con colaboradores, el grupo ha declarado: Fomentar relaciones armoniosas para aumentar la productividad, en ambientes laborales retadores, seguros e incluyentes en los que se incentive la colaboración y se garantice su desarrollo y progreso entre otros mecanismos a través de encuestas y gestión de clima laboral, del compromiso y comités EFR.

6.1.4 ASUNTOS MATERIALES ASOCIADOS A EMPRESA FAMILIARMENTE

RESPONSABLE EN GRUPO NUTRESA

El grupo empresarial destacó como temas materiales a partir del año 2015, el desarrollo de la gente y calidad de Vida. Presentado como parte de gestionar

responsablemente la cadena de valor. Junto con abastecimiento responsable y venta responsable.

6.2 FERRERO LADM

6.2.1 FERRERO LADM Y SU MODELO DE NEGOCIO:

Ferrero es una empresa agroalimentaria italiana creada en 1946 en Piamonte (Italia). Con 60 años de experiencia, el grupo Ferrero es el tercer productor europeo de dulces y el sexto del mundo en el sector de dulces y chocolatería. (Wikipedia.org, 2016)



Figura 1: Fuentes de Responsabilidad Social Ferrero. Recuperado el 15 de julio de 2016 de <http://www.ferreroladm.com/>

El modelo de negocio en Grupo Ferrero contiene en sí mismo su concepción de sostenibilidad, concentrado en las dimensiones Personas y Planeta, (ver Figura 1), el modelo ha servido como ruta estratégica para equilibrar la tradición con la innovación y el respeto hacia su lema de compartir valores para crear valor. En la dimensión personas de modelo se encuentra la esencia misma del negocio: Los consumidores. Ferrero demuestra un constante interés en la nutrición de las familias y la niñez, por eso basa sus productos en proyectos de innovación y alta seguridad alimentaria.

6.2.2 MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE FERRERO LADM:

Como se observa desde la misma concepción del modelo de negocio, para Grupo Ferrero la visión de sostenibilidad se basa en la estrategia de **“compartir valores para crear valor”** (Ferrero Ladm, 2016). La cual implica además de vivenciar sus valores organizacionales, la responsabilidad de compartirlos con los interlocutores, para multiplicar el impacto de su actuación.

Las fuentes de la RSE en Ferrero han estado definidas desde sus comienzos empresariales como empresa de tradición familiar. Ferrero ha logrado mantener la mística de sus valores y su razón de ser. Las personas y el planeta han sido sus fuentes de responsabilidad social.

Ya desde el año 1961 la empresa manifestaba sus preocupaciones por los cambios en la sociedad, y lideraba conferencias sobre “La adaptación del hombre al trabajo de la industria” (Ferrero Ladm, 2016). Igualmente disponía de recursos para ayudar a equilibrar la vida de los trabajadores del campo en la región del Alba, Piamonte Italia.

El crecimiento del grupo, ha llevado a la evolución del enfoque personas y planeta, generando compromisos empresariales a escalas globales.

En la dimensión personas también se encuentra concebida para cuidar la vida de sus empleados y retirados así como en la vida de las personas que viven en sus comunidades de operación y de las generaciones futuras. En la dimensión planeta, se encuentra el comité de agricultura para la sostenibilidad, el programa para la reducción de impactos ambientales.

6.2.3 MEDIDAS EFR EN EL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL FERRERO LADM:

El modelo EFR ha sido implementado en Ferrero Latinoamérica, como mecanismo de autorregulación de las condiciones internas de trabajo y de la gestión de

igualdad y la diversidad. En el caso de igualdad y diversidad gestionada desde la selección.

6.2.4 ASUNTOS MATERIALES ASOCIADOS A EMPRESA FAMILIARMENTE

RESPONSABLE EN FERRERO LADM:

En cuanto a sus empleados Ferrero ha definido como asuntos materiales asociados a la conciliación, la igualdad y diversidad y condiciones internas de trabajo,

6.3 CODENSA

6.3.1 CODENSA Y SU MODELO DE NEGOCIO:

CODENSA S.A. ESP. Es una compañía colombiana, dedicada a la distribución y comercialización de energía eléctrica. Codensa hace parte de Grupo ENEL. El Grupo Enel es la segunda empresa eléctrica en Europa por capacidad instalada. (Wikipedia.org, 2016)

“Con el fin de mantener el liderazgo en un mundo que permanece en constante cambio, el Grupo Enel adoptó un nuevo marco estratégico denominado Open Power, basado en la apertura de la Compañía a la sociedad y sus nuevos desafíos, que abarca todos los procesos industriales y comerciales del Grupo y sirve de guía para las inversiones y relaciones con los grupos de interés: el Grupo Enel considera que El mundo ha cambiado, más personas tienen más acceso a tecnologías más potentes que nunca. A medida que mejora el suministro a las personas, la energía debe permitirles ampliar sus usos. Es por eso que las empresas del Grupo Enel están comprometidas con la apertura de la energía a más personas, tecnologías, usos y asociados. En un mundo cada vez más conectado, el Grupo Enel trabaja dándole forma al futuro de la energía”. (Codensa, 2016)

Open Power ha establecido en su misión 2025: Abrir la energía a más personas, abrir la energía a nuevas tecnologías, abrir nuevas formas de gestionar la energía para el consumidor, abrir la energía a nuevos usos, y abrirse a más colaboradores. Abrirse a más colaboradores se ha declarado como “Formar una red de colaboradores en investigación, tecnología, desarrollo de productos y marketing para construir con ellos nuevas soluciones”. (Codensa, 2016)

6.3.2 MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE CODENSA:

“Entendemos como sostenibilidad el crecimiento responsable, es decir, la integración de las oportunidades sociales y ambientales en nuestra estrategia y modelo de gestión, posibilitando la consecución de los objetivos del negocio y maximizando la creación de valor a largo plazo, promoviendo el respeto por las comunidades en que operamos”. (Codensa, 2016)

Para las compañías del Grupo Enel en Colombia, la integración de la sostenibilidad en la estrategia corporativa y en las decisiones operacionales del negocio es una lógica que guía el cambio y refleja la atención en el medio ambiente, el desarrollo social y la sostenibilidad económica. El Grupo se ha comprometido con apoyar los Objetivos Globales de Desarrollo Sostenible, con especial atención en cuatro de ellos: acceso a la electricidad, cambio climático, desarrollo socioeconómico y educación; ofreciendo nuevos productos y servicios energéticos para fomentar el desarrollo social y económico de las comunidades, creando valor compartido a mediano y largo plazo para todos sus grupos de interés.

La creación de Valor Compartido (CSV) como parte de la estrategia social del Grupo, se lideró la implementación de las herramientas que darán los insumos necesarios para la puesta en marcha de iniciativas que generen valor tanto a la Compañía como a la comunidad en la cual se están estudiando proyectos de generación eléctrica. Este programa se construye a través de la implementación de prácticas empresariales ambiental y socialmente innovadoras, que buscan

generar valor, teniendo en cuenta la realidad económica, social y ambiental de las comunidades. Involucrar de manera activa y participativa a la comunidad en todas las etapas tempranas del desarrollo de un proyecto es el pilar fundamental de esta iniciativa, de forma que se fortalezcan relaciones de confianza que permitan incorporar el concepto de crecimiento económico, ambiental y social en conjunto, para que se identifiquen los emprendimientos y necesidades halladas como posibles elementos de generación de valor compartido.

El concepto de valor compartido (ver Figura 2), adquiere una importancia especial, ya que permite analizar y comprender el contexto operativo de las Compañías, enfocar sus estrategias de relacionamiento con los grupos de interés, identificar acciones relevantes y generar beneficios para las partes interesadas; con el fin de crear una visión de negocio centrada en la debida diligencia y el respeto por los grupos de interés. Este nuevo enfoque genera beneficios sociales y económicos para todos los actores involucrados y garantiza la plena integración de la sostenibilidad en el negocio y en las operaciones

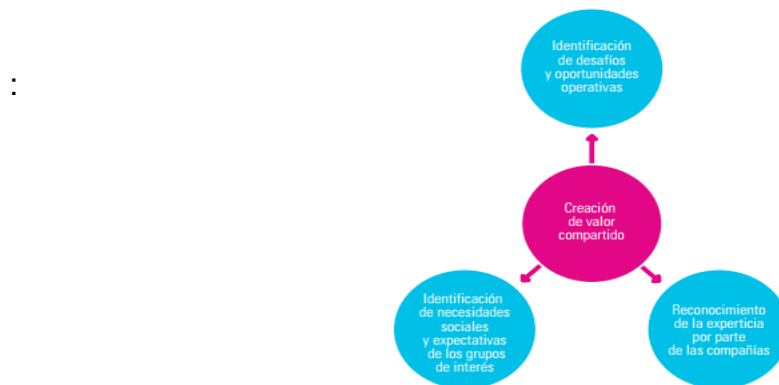


Figura 2: Modelo de creación de valor compartido grupo Enel. Recuperado el 6 de agosto de 2016 de <http://corporativo.codensa.com.co/es>.

6.3.3 El lugar de las medidas EFR en el modelo de Responsabilidad Social Codensa:

En el plan de sostenibilidad 2016-2020 se han asociado a temas sociales, específicamente en personas, el modelo EFR, así como el modelo equipares.

“Con el objetivo de apoyar y promover un entorno laboral positivo que impacte la calidad de vida de los trabajadores de las Compañías del Grupo Enel en Colombia, CODENSA S.A E.S.P. y EMGESA S.A. E.S.P., se comprometen a que el desarrollo de sus actividades de generación, distribución y comercialización de energía y servicios asociados se realicen bajo el concepto de equilibrio o conciliación entre el entorno laboral y personal de todos los colaboradores de la Compañía”.(Corporativo Codensa, 2016)

“Codensa Colombia ha sido uno de los referentes para Grupo ENEL en temas de calidad de vida e inclusión con más de 30 iniciativas que aportan a la construcción de una cultura flexible y orientada al equilibrio laboral y personal, es por esto que nuestras prácticas y experiencias formaron parte de la construcción de la política de “Diversidad e Inclusión” del Grupo”. (Corporativo Codensa, 2016)

6.3.4 ASUNTOS MATERIALES ASOCIADOS A EMPRESA FAMILIARMENTE

RESPONSABLE EN CODENSA:

Dentro del ejercicio de materialidad año 2015, se determinó como asunto material en su relacionamiento con la fuerza laboral la gestión, desarrollo y motivación de los empleados.

6.4 PROACTIVA AGUAS DE TUNJA- GRUPO VEOLIA

6.4.1 PROACTIVA AGUAS DE TUNJA Y SU MODELO DE NEGOCIO:

Veolia Environment, es una transnacional francesa experta desde hace 160 años en actividades de agua, energía y residuos. A través de la empresa Proactiva Aguas de Tunja, es proveedor del municipio de Tunja para la ejecución del contrato de concesión con inversión cofinanciada para la operación, mantenimiento, rehabilitación y expansión de los sistemas de acueducto y

alcantarillado de la ciudad de Tunja, vigente para el periodo 1996 a 2026; (Proactiva Colombia, 2016)

Proactiva Aguas de Tunja se define como una empresa “especializada en la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y complementarios para la ciudad de Tunja y a nivel nacional; dirigida al beneficio y mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad” (Proactiva Colombia; 2016)

Proactiva Aguas de Tunja declara en su visión “Ser una empresa líder en el diseño y la implementación de soluciones medioambientales que promuevan el desarrollo de la región, bajo los preceptos de responsabilidad, innovación y sostenibilidad” (Proactiva Colombia, 2016)

Proactiva ha declarado como sus objetivos estratégicos los objetivos de Calidad, Seguridad, Gestión ambiental, y sus objetivos de modelo EFR, y Equipares

Veolia declara como su misión corporativa desarrollar el acceso, preservar y renovar los recursos. A través de “Resourcing the world”, “Renovando el Mundo”, se compromete con llevar agua potable a industrias y ciudades en sus zonas de operación, hacer uso de los recursos estrictamente necesarios en sus procesos, y desarrollar proyectos de innovación fundamentados en economía circular. Así presenta en su modelo de desempeño de responsabilidad social empresarial, Un enfoque de trabajo a las dimensiones desarrollo comercial, desempeño operacional, y atención de las partes interesadas, armonizando su quehacer del negocio con su compromiso con la sostenibilidad.

6.4.2 MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE PROACTIVA AGUAS DE TUNJA:

Para Veolia Latinoamérica su declaración RSC está compuesta por: “Resourcing the World” y su Responsabilidad Ética, la cual invoca la guía y carta de responsabilidad ética del grupo empresarial y sus valores corporativos.

Su modelo de RSE local presenta las dimensiones planeta, beneficios, y gente. A través de ésta última dimensión, en la que profundizamos por ser objeto de

nuestro análisis, la empresa se declara como “empresa responsable con los colaboradores”, y “empresa responsable con la comunidad”.

6.4.3 EL LUGAR DE LAS MEDIDAS EFR EN EL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

PROACTIVA AGUAS DE TUNJA:

Apoyada en el modelo EFR la empresa busca “lograr el balance entre la vida laboral, familiar y personal de los colaboradores a través de la puesta en marcha de medidas que permitan mejorar el clima y ambiente laboral de la compañía. Busca favorecer una mejora de la productividad, mediante una concepción del trabajo basada en el rendimiento y la eficacia al margen de la cantidad de horas trabajadas y de la presencia física del trabajador, reducir el ausentismo y la rotación, por ende, retener el talento, gracias a una mayor calidad de vida de los trabajadores y a la generación de un clima de paz social en la Empresa” (Proactiva, 2016). Así mismo la empresa declara: promover el respeto y la equidad asegurando la vinculación participativa de mujeres en la plantilla (total funcionarios 205, 76 mujeres y 129 hombres), incentivar la formación académica a través del plan carrera, y gestionar el clima laboral a través del escuchar y actuar, sobre las percepciones, motivación, y satisfacción de los trabajadores.

No se encontró referencia sobre medidas EFR, en particular no fue posible conocer datos o estadísticas sobre medidas de flexibilidad temporal, espacial, a pesar que se conoce que se trata de un objetivo estratégico.

Como fortaleza para la empresa se visualiza en su filosofía una orientación hacia la gestión de los procesos de mejoramiento continuo, a la consistencia de sus procesos internos, y compromiso con la excelencia en la gestión integral ambiental, de calidad, seguridad.

Se observa para el grupo empresarial un compromiso con el Gobierno Corporativo de alcance Global, estrategias de comunicación orientadas a presentar su modelo “Renovando el mundo”, sin embargo no es posible observar la misma solidez en

los asuntos relacionados con las personas o los programas, y el asunto puede tener dos miradas, por una parte, es totalmente válido pensar precisamente que los asuntos de las personas requieren una lectura muy cuidadosa del contexto social en el que se desarrollan, y que pretender abordarlas con estrategias tipo, puede ser más nocivo que beneficioso. En la gestión de personas por el contrario gestionar desde la diversidad debe ser el reto, y esto implica que se hagan lecturas locales, y que sus estrategias tengan un buen balance de diseño a la medida con elementos de alcance corporativo que permita la identificación y gestión armonizada en los diferentes territorios donde opera la empresa.

6.4.4 ASUNTOS MATERIALES ASOCIADOS A EMPRESA FAMILIARMENTE

RESPONSABLE EN PROACTIVA AGUAS DE TUNJA

Veolia particularmente no ha comunicado preparar y presentar memorias de sostenibilidad o informes de gestión para proactiva aguas de Tunja en los periodos analizados, por consiguiente no se analizaron los elementos de asuntos materiales, aunque observamos de sus declaraciones estratégicas que bien podría tenerse como asunto material el bienestar de los trabajadores, y el clima laboral, esto corresponde únicamente a nuestras asunciones.

6.5 INDRA

6.5.1 INDRA Y SU MODELO DE NEGOCIO:

Indra es una empresa multinacional española que ofrece servicios de consultoría, energía y sector público entre otros. Es la segunda compañía europea por capitalización bursátil de su sector y la segunda empresa española que más invierte en investigación y desarrollo. (Wikipedia.org, 2016)

Indra presenta su modelo de negocio basado en cuatro focos que se interconectan para entregar una cartera de soluciones tecnológicas propias para clientes líderes en diferentes industrias y geografías. Su foco de soluciones tecnológicas se habilita a través de los focos de tecnologías líderes en

operaciones de negocios, servicio al cliente, y capacidades y habilidades diferenciales en sus profesionales. Indra reconoce desde su modelo de negocio la dimensión personas haciendo referencia a su equipo de especialistas:

“Indra cuenta con equipos de especialistas con sólidos conocimientos de las tecnologías, los mercados y las necesidades de sus clientes: profesionales enfocados en crear valor y en generar negocio a dichos clientes, y acostumbrados a trabajar de forma conjunta con ellos.” (Indra, 2016)

6.5.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL GRUPO INDRA:

Indra ha desarrollado un sistema de Gestión de RSE descentralizado, integrado a sus operaciones y de alcance mundial en línea con su estrategia de creación de valor a través de la generación de soluciones y servicios avanzados. Indra considera que su modelo y plan director de RSE refuerzan su modelo corporativo de innovación abierta y transparente.

“El Plan Director establece el marco adecuado para que la Responsabilidad Social Corporativa ostente en Indra el rango distintivo de motor de la innovación, y esté alineada con los objetivos de negocio que tienen mayor impacto en la compañía. A su vez, para cada uno de estos ámbitos de gestión, de manera anual se identifica la lista de asuntos materiales y prácticas de actuación concretas por grupo de interés dentro de la compañía”. (Indra, 2016)

El modelo de relacionamiento por grupos de interés a su vez se presenta orientado a la consecución de objetivos en las dimensiones sociales, económicas y ambientales y es medido a través de los impactos logrados. Se observa entonces (Ver Figura 3) cómo Indra plantea la creación de valor en su modelo de negocio a través de grupos de interés.

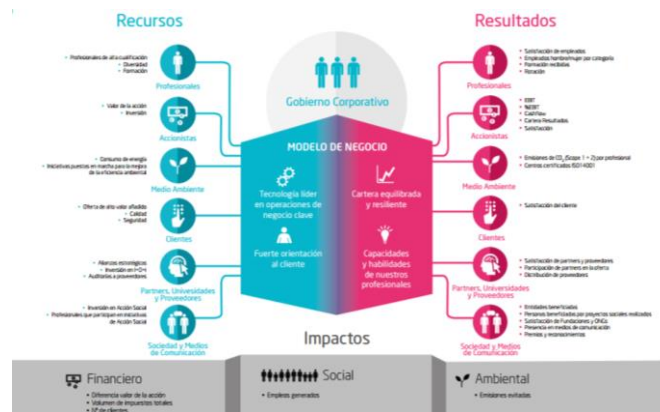


Figura 3: Creación de valor a través de grupos de interés. Recuperado el 15 de julio de 2016 de http://www.indracompany.com/sites/default/files/indra_informe_anual_rsc_2015_es_07062016_1.pdf

6.5.3 EL LUGAR DE LAS MEDIDAS EFR EN EL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

INDRA:

El compromiso EFR de Indra se relaciona directamente con el modelo de relacionamiento hacia profesionales. Ha desarrollado las componentes de medidas EFR en líneas temáticas asociadas a su modelo de gestión del talento y a los asuntos materiales. Indra ha logrado embeber en la cultura los conceptos de diversidad y equilibrio vida y trabajo, se observan políticas programas, y mediciones de impacto a lo largo de la cadena de valor.

Gestión de la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades: “Indra quiere contar con el mejor talento sin que existan condicionantes a la hora de seleccionar y desarrollar a sus profesionales. La atención a la diversidad de género y la discapacidad son dos ejes relevantes en la estrategia de atracción y retención” (Indra, 2016).

Equilibrio entre la vida personal y profesional: “A través de los programas de equilibrio, se proponen medidas que favorecen la flexibilidad temporal y espacial, dando respuesta a distintas necesidades con las que los profesionales y sus familiares se encuentran en su día a día” (Indra, 2016).

Voluntariado y colaboración con organizaciones no gubernamentales: La empresa ha logrado desarrollar programas de voluntariado, sin embargo se encuentran más asociados a generar un espacio de desarrollo para sus trabajadores que asociados a programas que se reviertan directamente en beneficio de la cadena de valor o innovación social.

Gestión del compromiso: “Con la finalidad de incrementar la implicación de los profesionales en los objetivos de la compañía y conseguir que den lo mejor de sí mismos, Indra lleva a cabo una serie de iniciativas”, (Indra, 2016) sin embargo no se reportan mediciones específicas de compromiso laboral

De la revisión de la experiencia EFR para Indra, se resalta la fortaleza en implementación de gobierno corporativo de RSE, se observa en la preparación de las memorias de sostenibilidad consolidadas la recopilación de información de la gestión en las diferentes geografías, y la consistencia de los criterios utilizados para medir y reportar la información.

6.5.4 ASUNTOS MATERIALES ASOCIADOS A EMPRESA FAMILIARMENTE

RESPONSABLE EN INDRA:

Observamos explícitamente en el modelo de gestión de talento la atención a la diversidad, el cual es uno de los tres asuntos materiales reportados junto con profesionales de alta cualificación, y formación.

6.6 MANSAROVAR ENERGY

6.6.1 MANSAROVAR Y SU MODELO DE NEGOCIO:

La empresa mixta Mansarovar Energy Colombia, está formada por la unión de capitales de la corporación India ONGC y la corporación petrolera china Sinopec, y se dedica a la exploración, desarrollo y producción de petróleo crudo y de gas natural en Colombia. (Wikipedia.org, 2016)

Mansarovar ha definido su marco estratégico a través la formulación de su misión, visión, valores corporativos y carta de objetivos estratégicos bajo la metodología de Balanced Scorecard, a los que ha incorporado recientemente el concepto de sostenibilidad como objetivo de la dimensión financiera, lo cual ha visibilizado su compromiso creciente con el desarrollo sostenible.

En la formulación estratégica Mansarovar ha comunicado basar su estrategia en “renuncias estratégicas” (Mansarovar, 2016) que le permiten tener una clara ventaja competitiva en la explotación sostenible de crudo pesado, basada en el logro de sus objetivos.

En la perspectiva aprendizaje y tecnología, la empresa ha declarado sus objetivo de “ser reconocidos como un gran lugar para trabajar fomentando la cultura de liderazgo en todos los niveles de la organización”, “Desarrollar cultura de innovación” y “Asegurar el desarrollo humano” (Mansarovar, 2016).

Igualmente ha planteado el reto de “consolidar un modelo de gestión de sostenibilidad corporativa, que permita identificar, priorizar, operar y evaluar el desempeño de los asuntos materiales, así como fortalecer el proceso de relacionamiento con grupos de interés” (Mansarovar, 2016).

6.6.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL MANSAROVAR:

El sistema de operación del modelo de RSE, llamado Sistema de Operación Sostenible (ver Figura 4) se desarrolla bajo un enfoque de PHVA y responde a las dimensiones de desempeño económico, social, ambiental y comunitario. Incorporando en su ciclo la metodología de de ISO 26000 y preparación de memorias de sostenibilidad GRI.



Figura 4: Modelo de Sostenibilidad Mansarovar Energy. Recuperado el 10 de julio de 2016 de <http://mansarovar.co/sostenibilidad.html>

6.6.3 EL LUGAR DE LAS MEDIDAS EFR EN EL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

INDRA:

“El proyecto VITAL ha sido diseñado para gestionar el equilibrio entre la vida personal y familiar con la profesional y laboral.” (Mansarovar, 2016) Las líneas del portafolio Vital (ver Figura 5) son correspondientes con las líneas del portafolio de medidas EFR.



Figura 5: Proyecto Vital- Familias de Medidas EFR Mansarovar Energy. Recuperado el 10 de julio de 2016 de <http://mansarovar.co/sostenibilidad.html>

6.6.4 ASUNTOS MATERIALES ASOCIADOS A EMPRESA FAMILIARMENTE

RESPONSABLE EN MANSAROVAR:

En la dimensión social de su modelo de sostenibilidad la empresa ha definido como asuntos materiales el Bienestar Laboral, entendido como el “Bienestar de los empleados y mejores condiciones de remuneración en general” (Mansarovar, 2016).

6.7 GAS NATURAL FENOSA- ELECTRICARIBE

6.7.1 GAS NATURAL FENOSA Y SU MODELO DE NEGOCIO:

La electrificadora del Caribe es una empresa española de energía eléctrica fundada en 1998, filial de Gas Natural Fenosa, que opera en la parte norte de Colombia, distribuyendo y comercializando energía en los departamentos de Atlántico, Bolívar, Sucre, Córdoba, Cesar, Magdalena y La Guajira. (Wikipedia.org, 2016)

La compañía, que integra la prestación de servicios de gas y electricidad ha desarrollado su marco estratégico a partir de la formulación de su misión, visión y valores corporativos, ha desarrollado su modelo de negocio por líneas de negocios en las diferentes etapas de la cadena de valor de la industria de energía y gas.

La adecuada relación con el entorno constituye un aspecto estratégico de primer orden para la compañía; es imprescindible para la generación de valor y para velar por la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo. (Gas Natural Fenosa, 2016)

La dimensión personas se aborda desde su planteamiento estratégico considerando los siguientes componentes:

“Misión: Atender las necesidades de nuestros empleados ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales” (Gas Natural Fenosa, 2016).

“Visión: Ofrecer amplias oportunidades de desarrollo profesional y personal a nuestros empleados” (Gas Natural Fenosa, 2016).

Igualmente en su declaración de valores se contemplan los conceptos de sostenibilidad, responsabilidad social e interés por las personas, así:

“Interés por las personas: promovemos un entorno de trabajo respetuoso, fomentamos la formación y el desarrollo profesional de nuestros empleados y propiciamos la diversidad de opiniones, perspectivas, culturas, edades y géneros en nuestras organizaciones” (Gas Natural Fenosa, 2016).

“Responsabilidad Social: aportamos a la sociedad nuestros conocimientos, capacidad de gestión y creatividad. Dedicamos parte de nuestros beneficios a la acción social, manteniendo el diálogo permanente con la sociedad para conocer sus necesidades y procurar su satisfacción” (Gas Natural Fenosa, 2016).

“Sostenibilidad: desarrollamos nuestros negocios con un horizonte estratégico que trasciende los intereses económicos inmediatos, contribuyendo al desarrollo económico, medioambiental y social” (Gas Natural Fenosa, 2016).

6.7.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN GAS NATURAL FENOSA:

Gas Natural Fenosa entiende la responsabilidad corporativa como el conjunto de acciones desarrolladas para establecer relaciones de confianza estables, sólidas y de beneficio mutuo con sus grupos de interés.

La política de RSE, es la manifestación de un sistema de gestión de la responsabilidad corporativa que engloba todo el grupo empresarial y recoge los siete compromisos asumidos por la compañía en la materia: Orientación al cliente, compromiso con los resultados, medio ambiente, interés por las personas, seguridad y salud, compromiso con la sociedad, integridad.

Particularmente para el grupo de interés trabajador, ha declarado su compromiso de interés por las personas, el cual se presenta como “Promovemos un entorno

de trabajo respetuoso implicándonos en la formación y desarrollo profesional de nuestros empleados, propiciando la diversidad de opiniones, culturas, edades y géneros” (Gas Natural Fenosa, 2016).

6.7.3 EL MODELO EFR EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE GAS

NATURAL FENOSA:

“Para Gas Natural Fenosa y sus filiales en Colombia, es esencial contribuir a la calidad de vida y beneficios sociales de sus colaboradores, por lo que se adoptó el modelo EFR, con el fin de generar una nueva cultura y liderazgo en las empresas para la gestión de las personas, teniendo como fundamento la armonía entre la esfera laboral, personal y familiar. Esta iniciativa genera una ventaja competitiva para el grupo en cuanto a la atracción del talento, su reputación corporativa y el poder contar con un equipo altamente comprometido con los resultados, a partir de la conciliación y el balance entre vida y el trabajo”. (Gas Natural Fenosa, 2016)

El plan de trabajo EFR, equilibrio vida laboral y personal tiene como objetivo mantener un ambiente de trabajo respetuoso y motivador, por esta razón para Gas Natural Fenosa las actividades EFR están enmarcadas en clima laboral.

Se resalta que la empresa divulga su portafolio de medidas destacadas en cada una de las líneas EFR. Sin embargo, a pesar que la empresa busca entre los beneficios del modelo EFR lograr un equipo altamente comprometido con los resultados, no se observan mediciones de compromiso laboral que sean presentados como medida de desempeño del modelo. Sin embargo se observó un modelo de gestión de desempeño y evaluación de competencias en un nivel de madurez avanzado que permitió la movilidad interna y ajuste de la plantilla.

Se observa entre las ventajas percibidas por el modelo la atracción del talento, y su reputación corporativa, así como la promoción de un buen clima, sin que necesariamente se considere clave en alguna línea de negocio específica, el

contar con estas habilidades, más bien se entiende como una respuesta al cumplimiento del compromiso establecido hacia las personas.

6.7.4 ASUNTOS MATERIALES ASOCIADOS A EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE EN GAS NATURAL FENOSA

En sus análisis de materialidad la empresa ha definido el equilibrio familia y trabajo y la diversidad e igualdad como asuntos materiales relacionados con la gestión EFR. El concepto de conciliación es abordado como estrategia para el equilibrio de la vida personal laboral y familiar.

7 CONCLUSIONES

Recordemos que el objetivo del trabajo ha sido contrastar cómo las empresas familiarmente responsables del sector alimentos y servicios públicos en Colombia, inscriben sus prácticas EFR en su modelo de Responsabilidad Social Empresarial, y que para ello se presentaron las empresas junto con sus modelos de negocio, así como las características distintivas de su modelo de responsabilidad social empresarial, enfatizando la dimensión social en la cual se considera la interacción con los trabajadores y sus familias. Indicando en este punto, cómo han presentado el modelo empresa familiarmente responsable y los asuntos materiales definidos para gestionar, el equilibrio vida y trabajo.

Respecto al objetivo de describir las características más relevantes del modelo RSE de las empresas familiarmente responsables se concluye que:

El total de empresas familiarmente responsable del sector alimentos y servicios públicos ha declarado su compromiso en responsabilidad social empresarial y han definido marcos de actuación desde su filosofía corporativa, ya sea por enfoque de modelo de negocio con perspectiva de responsabilidad social como: Codensa, Indra, Ferrero LADM, Veolia Latinoamérica (casa matriz Proactiva Aguas de Tunja), por desempeño ambiental, social y económico, como: Colcafé, Comercial Nutresa, Compañía Nacional de Chocolates, Doria, Servicios Nutresa, y Noel, o por relacionamiento con grupos de interés, como Gas Natural Fenosa o incluso por asuntos materiales como el caso de Mansarovar Energy Colombia.

En los casos en que el modelo de responsabilidad social se presentó independiente del modelo de negocio, en todo caso se conservaron líneas de conexión entre una y otra construcción, armonizadas para el logro de los objetivos.

En todos los modelos de responsabilidad social revisados, se encontró explícito reconocimiento de las personas o los equipos de trabajo como elementos clave para el logro de los objetivos, sin embargo no se encontró referencia la familia de los trabajadores.

Después de explorar a la luz de los planteamientos de teoría de valor compartido e innovación social de Porter y Kramer, los modelo de negocio y de responsabilidad social empresarial, y la forma como las empresas inscribieron en ellos sus modelos de empresa familiarmente responsable, no se encuentran elementos para inferir que la gestión de la conciliación moviliza la RSE estratégica, ya que no se observa que se esté potenciando el modelo para apuntalar iniciativas específicas de responsabilidad social en la cadena de valor. En todo caso voluntariado e iniciativas de bancos de proyectos de innovación son las prácticas encontradas que más relación pueden tener con el abordaje de Porter sobre RSE estratégica.

Entre los modelos más destacados podemos citar el caso de armonización del modelo de negocio a los objetivos de desarrollo del milenio y enfocado a los riesgos de negocio, la concepción del modelo de negocio en la dimensión personas y planeta, incluyendo en la dimensión personas su quehacer empresarial y enfoque a clientes. Igualmente se destaca el plantear un modelo de RSE por asuntos materiales, en un ciclo de mejora continua que da cuenta del rendimiento económico ambiental y social.

Respecto al objetivo de similitudes y contrastes en la forma que las empresas inscriben sus prácticas EFR en el modelo de RSE se concluye que:

Nueve de las empresas EFR analizadas, cuentan con certificado EFR para sus casas matrices. Por lo que puede inferirse que la implementación del modelo ha contado con el respaldo de la alta dirección y probablemente con el direccionamiento para implementación.

No se visualiza en las empresas exploradas una declaración expresa de contribución del modelo EFR a su modelo de sostenibilidad. La generalidad en las empresas estudiadas es que no se observa la presentación a nivel estratégico del modelo de la conciliación en el relacionamiento con el grupo de interés trabajadores.

Las empresas EFR no identifican directa o explícitamente a la familia del trabajador como Stakeholder.

Se encontró que el modelo EFR se comunica principalmente en la categoría de logros y reconocimientos, certificaciones.

Se observa al contrastar casos, la aplicación de conceptos de descentralización de la ejecución de las prácticas EFR en algunos grupos empresariales que pueden permitir a cada negocio hacer lo que consideren mejor. Sin embargo, se puede visualizar que las empresas no están siendo exhaustivas o rigurosas en sus comunicaciones de resultados frente a las declaraciones realizadas, algunas pueden tener un poco más de apertura en la medida que han suscrito compromisos de marcos o buenas prácticas internacionales, como la elaboración de memorias de sostenibilidad o informes anuales de gestión, sin embargo no se observa una proactividad o una motivación para publicar impactos, o resultados de las medidas EFR adoptadas.

Las iniciativas de gestión de conciliación se perciben principalmente como preocupaciones por atracción de talento, por estar a la vanguardia del mercado laboral en tendencias de flexibilización laboral.

Puede darse como resultados de los procesos descentralización de la gestión y por las diferencias culturales que median las relaciones entre empresas de un mismo grupo, diferencias y dificultades para la incorporación o comprensión de la filosofía que subyace la implementación el modelo EFR en diferentes geografías,

ocasionando que se desaprovechen posibilidades de lograr mayores impactos con la incorporación de los mismos.

Respecto al objetivo de Identificar los asuntos materiales que gestionan las empresas EFR para los trabajadores y sus familias, se concluye que:

La conciliación propiamente dicha no se presenta como asunto material en ninguno de los casos.

Las empresas familiarmente responsables del sector alimentos y servicios públicos en Colombia, han determinado como asuntos materiales en relación al equilibrio de la vida laboral con la profesional los siguientes: calidad de vida, gestión, desarrollo y motivación de los empleados, igualdad y diversidad, condiciones internas de trabajo, bienestar laboral. Y de forma particular para Gas Natural Fenosa, se incorpora el asunto equilibrio familia y trabajo

No se encuentran elementos suficientes para inferir que la implementación del modelo EFR en empresas estudiadas haya correspondido con el resultado de un ejercicio de materialidad que planteara temas como compromiso laboral, conciliación, o, equilibrio vida y trabajo. Exceptuando el caso de Gas Natural Fenosa.

Adicionalmente se puede concluir lo siguiente:

Se presenta una oportunidad de mejora para todas las empresas en la comunicación de los logros e impactos de las medidas EFR.

Salvo algunos casos en los que se presentó indicador de clima laboral, en todo caso no se puede visualizar resultados en una serie de tiempo que permita determinar el impacto de la implementación del modelo en dicho indicador.

Asuntos materiales tratados y desarrollados, se pueden inscribir en actuaciones de la empresa que favorecen el fortalecimiento del ambiente moral y la actuación como agente moral.

A pesar que el modelo EFR se presenta con un potencial de incrementar el compromiso laboral en las empresas, no se encontraron en el estudio empresas que comuniquen resultados sobre dicho indicador de desempeño del modelo.

8 RECOMENDACIONES

Se consideran tres enfoques de investigaciones relacionadas que pudieran sugerirse a los interesados en de futuros análisis:

En primer lugar, contrastar cómo se da la adopción de códigos de gobierno, de conducta y declaración de valores en empresas EFR, y cómo estos contribuyen a la comprensión de la empresa como ambiente moral, según las teorías de Goodpaster y Drucker.

En segundo lugar, utilizar la metodología del presente trabajo para contrastar los hallazgos de las empresas del sector alimentos y servicios públicos con el caso de empresas consultoras y prescriptores EFR.

En tercer y último lugar se propone el uso de fuentes primarias para indagar alguno de los casos de empresa acá presentados, permitiendo realizar un recorrido más amplio por las teorías de Goodpaster y Drucker y a la vez un recorrido más detallado en la realidad de alguna de las empresas analizadas.

9 BIBLIOGRAFÍA

Cartwright, S. y Cooper, C. L. (2009). The oxford handbook of organizational wellbeing.(Oxford: Oxford University Press), pp 181-213

[Chinchilla-Albiol, María Nuria; Cruz-Rivas, Hugo Donaldo. "Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque". Revista empresa y humanismo.](#)

[2011, VOL. 14, Nº. 1, PÁG.47-79. Recuperado de](#)

[http://dadun.unav.edu/handle/10171/29130.](http://dadun.unav.edu/handle/10171/29130)

[Codensa.com.co \(2016\) Recuperado de http://corporativo.codensa.com.co/es](http://corporativo.codensa.com.co/es)

[Colcafé. \(2016\) Recuperado de http://es.colcafe.com.co/](http://es.colcafe.com.co/)

[Compañía Nacional de Chocolates. \(2016\). Recuperado de](#)

<https://chocolates.com.co/es>

[Creo.org. \(2016\) Modelos de Sostenibilidad. Recuperado de www.creo.org.co](http://www.creo.org.co)

[Ferreroladm.com. \(2016\) Recuperado de http://www.ferreroladm.com/](http://www.ferreroladm.com/)

[Gasnaturalfenosa.com.co \(2016\) Recuperado de](#)

<http://www.gasnaturalfenosa.com.co/co/1285085318259/inicio.html>

Goodpaster, K. (1989). Note on the corporation as a moral environment. Harvard Business Review,

Goodpaster, Kenneth E. (2009) Ética empresarial y análisis de los stakeholders.

AKILAN SPANISH ANNUAL Special Issue on Business Ethics Quarterly. 1 ed.

[Gruptonutresa.com. \(2016\). Group Nutresa Sostenibilidad. Recuperado de](#)

<http://www.gruponutresa.com/sostenibilidad/>

[Indracompany.com. \(2016\) http://www.indracompany.com/](http://www.indracompany.com/)

[Indracompany.com. \(2016\) Recuperado de](#)

http://www.indracompany.com/sites/default/files/indra_informe_anual_rsc_2015_e_s_07062016_1.pdf

Instituto de Política Familiar (2006). Evolución de la familia en Europa

Maciariello J. y Linkletter, K. (2012). Peter Drucker y el arte perdido de la gerencia. 21 ed. Bogotá.

[Mansarovar.com. \(2016\). Recuperado de http://mansarovar.co/sostenibilidad.html](http://mansarovar.co/sostenibilidad.html)

[MásFamilia \(2016\) Recuperado de http://www.masfamilia.org/](http://www.masfamilia.org/)

[MásFamilia \(2016\). Recuperado de http://www.masfamilia.org/que-es-observatorio-efr](http://www.masfamilia.org/que-es-observatorio-efr)

Mladinic, A., & Isla, P. (2011). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. Psykhe, 11

Modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal familiar y laboral (efr). Especificaciones y directrices generales asociadas al diseño, implantación, evaluación, y certificación del modelo efr para grandes y medianas organizaciones. (2013). 4th ed. Fundación MásFamilia.

Noel.com.co. (2016). Recuperado de <http://www.noel.com.co/lacompania/>

[Pastas Doria. \(2016\) Recuperado de http://www.pastasdoria.com/](http://www.pastasdoria.com/)

Porter, M y Kramer, M (Diciembre, 2006) Estrategia y Sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Harvard Business

Review, pp. 42-56

Porter, M. (2013) Conferencia Ethos 2013.

[Proactiva.com.co. \(2016\). Recuperado de http://www.proactiva.com.co/tunja/](http://www.proactiva.com.co/tunja/)

[Scribd.com. \(2011\). Recuperado de http://es.scribd.com/doc/73938323/La-Creacion-de-Valor-Compartido-Michael-Porter-y-Mark-Kramer-HBR](http://es.scribd.com/doc/73938323/La-Creacion-de-Valor-Compartido-Michael-Porter-y-Mark-Kramer-HBR)

[Servicios Nutesa. \(2016\) Recuperado de http://www.serviciosnutresa.com/](http://www.serviciosnutresa.com/)

Theoretical Economics Letters, 2013, 3, 11-15

<http://dx.doi.org/10.4236/tel.2013.33A003> Published Online June 2013

(<http://www.scirp.org/journal/tel>) Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer

Ulrich, D. (2006). Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires: Granica.

[Veolia.com.fr. \(2016\) Recuperado de](http://www.veolia.com/fr/groupe/profil/performance-rse#performance-environnementale)

<http://www.veolia.com/fr/groupe/profil/performance-rse#performance-environnementale>

[Veolia.es. \(2016\). Recuperado de http://www.veolia.es/es/quienes-somos/quienes-somos/responsabilidad-corporativa](http://www.veolia.es/es/quienes-somos/quienes-somos/responsabilidad-corporativa)

[Wikipedia.org. \(2016\). Recuperado de https://www.wikipedia.org/](https://www.wikipedia.org/)

Wright, T. A., Cropanzano, R., y Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive wellbeing on the relation between job satisfaction and job performance. Journal Of Occupational Health Psychology, 12(2), 93-104.

doi:10.1037/1076-8998.12.2.93

Wright, T., Garwood, L., y Denney, P. (2002). The different 'faces' of happiness - unhappiness in organizational research: Emotional exhaustion, positive affectivity, negative affectivity, and psychological. *Journal of Business and Management*, 8(2), 109-126. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/211508979?accountid=15297>