

Prácticas empresariales para la sostenibilidad del siglo XXI

Liliana Lotero Álvarez
Editora académica



Autores

Luz Dary Botero Pinzón
Ana María Osorio Flórez
Diego Marulanda Díaz
Nicolás Fernando Molina Sáenz
María Eugenia Gómez Zuluaga
Juan Camilo Vallejo Vélez
Luis Fernando Ramírez Ramírez
John Jaime Bustamante Arango
Jorge Alberto Calle D'Alleman
Martha Cecilia Posada Díez
Rafael Jaime Carmona López
Luis Horacio Botero Montoya
Liliana Lotero Álvarez

Prácticas empresariales para la sostenibilidad del siglo XXI

Luz Dary Botero Pinzón / Ana María Osorio Flórez
Diego Marulanda Díaz / Nicolás Fernando Molina Sáenz
María Eugenia Gómez Zuluaga / Juan Camilo Vallejo Vélez
Luis Fernando Ramírez Ramírez / John Jaime Bustamante Arango
Jorge Alberto Calle D'Alleman / Martha Cecilia Posada Díez
Rafael Jaime Carmona López / Luis Horacio Botero Montoya
/ Liliana Lotero Álvarez

658.408
P895

Botero Pinzón, Luz Dary [y otros 12 autores]
Prácticas empresariales para la sostenibilidad del siglo XXI / Luz Dary Botero Pinzón [y otros 12 autores], Liliana Lotero Álvarez, editora académica – 1 edición – Medellín : UPB, 2021.
231 páginas, 17x24 cm.
ISBN: 978-958-764-917-8 (versión digital)

1. Sostenibilidad empresarial – 2. Ciudades sostenibles – 3. Desarrollo humano sostenible -- 4. Responsabilidad social empresarial – I. Lotero Álvarez, Liliana, editor I. Título

CO-MdUPB / spa / rda
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

- | | |
|--|---------------------------------|
| © Liliana Lotero Álvarez | © Luis Fernando Ramírez Ramírez |
| © Luz Dary Botero Pinzón | © John Jaime Bustamante Arango |
| © Ana María Osorio Flórez | © Jorge Alberto Calle D'Alleman |
| © Diego Marulanda Díaz | © Martha Cecilia Posada Díez |
| © Nicolás Fernando Molina Sáenz | © Rafael Jaime Carmona López |
| © María Eugenia Gómez Zuluaga | © Luis Horacio Botero Montoya |
| © Juan Camilo Vallejo Vélez | |
| © Editorial Universidad Pontificia Bolivariana | |
| Vigilada Mineducación | |

Prácticas empresariales para la sostenibilidad del siglo XXI

ISBN: 978-958-764-917-8 (versión digital)
Primera edición, 2021
Escuela de Economía, Administración y Negocios

Gran Canciller UPB y Arzobispo de Medellín: Mons. Ricardo Tobón Restrepo

Rector General: Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

Vicerrector Académico: Álvaro Gómez Fernández

Decano Escuela de Economía, Administración y Negocios: Mgr. Jorge Alberto Calle D'Alleman

Editor: Juan Carlos Rodas Montoya

Coordinación de Producción: Ana Milena Gómez Correa

Diagramación: Geovany Snehider Serna Velásquez

Corrección de Estilo: Editorial UPB

Dirección Editorial:

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2021

Correo electrónico: editorial@upb.edu.co

www.upb.edu.co

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

Radicado: 2027-11-09-20

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito, sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

Contenido

Presentación.....	9
Capítulo I. ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico	17
Caso 1. Postobón S.A. Queremos que Colombia “se tome la vida”	18
<i>MSc. Liliana Lotero Álvarez</i>	
Caso 2. Contento BPS. Gestionamos sueños.....	38
<i>Mg. María Eugenia Gómez Zuluaga</i>	
Caso 3. Portafolio verde. Innovación para el Desarrollo Sostenible	56
<i>PhD. Nicolás Molina Sáenz</i>	
Caso 4. Hospital Pablo Tobón Uribe. Modelo de Salud – Modelo de Sostenibilidad.....	68
<i>Mg. Juan Camilo Vallejo Vélez</i>	
Capítulo II. ODS 10. Reducción de las desigualdades	85
Caso 5. Comunicación activa. Diálogo de saberes para promover el desarrollo.....	86
<i>Mg. Luis Fernando Ramírez Ramírez</i>	
Caso 6. Corporación Antioquia Presente. ¡Solidaridad sin límites!.....	102
<i>Mg. John Jaime Bustamante Arango</i>	

Capítulo III. ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles..... 115

- Caso 7. Universidad Pontificia Bolivariana.
Ecocampus UPB el camino a la descarbonización116
Mg. Ana María Osorio Flórez y PhD. Diego Marulanda Díaz
- Caso 8. Metro de Medellín. Lo que tú haces nos mueve128
PhD. Luz Dary Botero Pinzón
- Caso 9. Sumicol. Hacia los caminos del agua140
Mg. Jorge Alberto Calle D'Alleman
- Caso 10. Transmetano. Transmetano y su compromiso
con la sostenibilidad.....156
PhD. Nicolás Molina Sáenz
- Caso 11. Fundación Socya. Proyectos que transforman
territorios y servicios de economía circular168
Mg. Martha Cecilia Posada Díez

Capítulo IV. ODS 12. Producción y consumo responsables..... 188

- Caso 12. Renting Colombia. Descubre nuevos caminos
para ti y tu negocio189
PhD. Rafael Jaime Carmona López
- Caso 13. Pintuco S.A. Transformando y protegiendo con color ... 203
PhD. Luis Horacio Botero Montoya
- Caso 14. Enka de Colombia. La vida está llena de Enka 217
MSc. Liliana Lotero Álvarez

Lista de figuras

- Figura 1. Modelo de sostenibilidad “Uno más todos” 23
- Figura 2. Retos ciclo siete – 2021..... 62
- Figura 3. Sello siete..... 63
- Figura 4. Pantalla de la aplicación HPTUMOVIL del HPTU..... 76
- Figura 5. Esquema organizativo para toma de decisiones104

Figura 6. Corporados de Antioquia Presente.....	104
Figura 7. Modelo de gestión de Antioquia Presente en sus territorios	105
Figura 8. Modelo de acompañamiento	106
Figura 9. ODS – Marco orientador	109
Figura 10. Caso de intervención de Antioquia Presente en el sur del país	111
Figura 11. Ejes de acción en cumplimiento de la visión 2030	112
Figura 12. Resultados huella de carbono UPB 2017	122
Figura 13. Proceso para lograr la certificación carbono neutro.....	123
Figura 14. Certificado carbono neutro UPB.....	125
Figura 15. Política de sostenibilidad	153
Figura 16. Construyendo de la mano con la comunidad	154
Figura 17. Modelo de intervención, 2018.	181
Figura 18. Objetivos de desarrollo sostenible –ODS– 2015.....	206
Figura 19. Negocios verdes	221

Lista de gráficos

Gráfico 1. ODS priorizados por el Hospital Pablo Tobón Uribe	75
Gráfico 2. Componentes del plan maestro 2006-2030 confianza en el futuro	132
Gráfico 3. Mapa estratégico 2016-2020	136
Gráfico 4. Informe de gerencia – cobertura, 2018.....	174
Gráfico 5. Informe de gerencia – desempeño social, 2018.....	175
Gráfico 6. Informe de gerencia – colaboradores, 2018.....	175
Gráfico 7. Informe de gerencia – generación de empleo directo, 2018	176
Gráfico 8. Informe de gerencia – disposición de residuos, 2018.....	177
Gráfico 9. Informe de gerencia – indicadores de consumo, 2018.....	177
Gráfico 10. Informe de gerencia – 2018.....	178
Gráfico 11. Informe de gerencia – generación de empleo directo, 2018	178
Gráfico 12. Resultados de la AER para el 2018	195

Lista de cuadros

Cuadro 1. Focos de actuación.....	25
Cuadro 2. Relación de los ODS y la gestión de la organización	27
Cuadro 3. Metas de sostenibilidad (proyectadas a 2024).....	34
Cuadro 4. Crecimiento y expansión del Metro de Medellín	131
Cuadro 5. Componentes del plan maestro 2006 – 2030 confianza en el futuro.....	133
Cuadro 6. Reservas Naturales de la Sociedad Civil (RNSC)	146
Cuadro 7. Reservas Naturales de la Sociedad Civil (RNSC)	147
Cuadro 8. Formación ambiental.....	148
Cuadro 9. Sistema de tratamiento de aguas	149
Cuadro 10. Pago por servicios ambientales	150
Cuadro 11. Ecoturismo	151
Cuadro 12. Logros del negocio.....	222

Lista de fotos

Foto 1. Categorías de bebidas.....	21
Foto 2. Producción responsable con tecnología en color, bajo en VOC	208
Foto 3. Producción automatizada y responsable con el ambiente.....	209
Foto 4. Barrios de Medellín.....	213
Foto 5. Barrios de Bogotá.....	214
Foto 6. Planta Enka de Colombia.....	219
Foto 7. Poliolefinas recicladas.....	227

Lista de tablas

Tabla 1. Resultados financieros.....	159
Tabla 2. Resultados de la propuesta de valor.....	160

Presentación

El presente libro es el resultado de la realización del *I Foro de Economía, Administración y Negocios “Estrategias de sostenibilidad para el siglo XXI: tecnología - organización – sociedad”* de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana, que se realizó entre el 3 y el 4 de octubre de 2019 en UPB EcoCampus Laureles, Medellín. Dicho Foro tuvo como propósito crear un espacio para la reflexión y la acción en torno a la sostenibilidad y estuvo orientado hacia el análisis de las principales estrategias de sostenibilidad en el mundo y sus demandas para el presente siglo en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS-. Además, la reflexión se planteó sobre los grandes desafíos que hoy interpelan a la institucionalidad privada, social y gubernamental: la tecnología y su concreción en la cuarta revolución industrial, la creciente globalización, la reclamación de los territorios por una mayor autonomía, el imperativo de la sostenibilidad y la conectividad en sus diversas formas.

Si bien la sostenibilidad suscita una serie de temas críticos que deben ser reflexionados y, por ello, el Foro se enfocó en la discusión de cuatro ODS que invitan a la participación de los actores que gravitan en su entorno: i) Trabajo decente y crecimiento económico; ii) Reducción de las desigualdades; iii) Ciudades y comunidades sostenibles y iv) Producción y consumo responsables.

Articulado con el Foro, y como un trabajo investigativo, que se lleva a cabo con el proyecto titulado *“Estrategias de sostenibilidad urbana a través del*

Modelo de la economía circular para el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, con radicado 296C-11/18-71 del Grupo de Investigación en Programas, Portafolios y Proyectos –GIP3- de la Facultad de Economía de la UPB, se hicieron análisis con las diferentes empresas participantes en el evento, que, además, presentaron una ponencia sobre las estrategias de sostenibilidad realizadas en sus organizaciones y como contribución a los ODS planteados en el mismo.

Además, se conformaron 14 prácticas empresariales que giraron alrededor de los ODS antes mencionados y se conformaron de la siguiente manera:

ODS 8. "Trabajo decente y crecimiento económico": Postobón, Portafolio Verde, Contenido BPS y Hospital Pablo Tobón Uribe.

ODS 10. "Reducción de las desigualdades": Comunicación Activa y Antioquia Presente.

ODS 11. "Ciudades y comunidades sostenibles": Metro de Medellín, Sumicol, Transmetano y Socya.

ODS 12. "Producción y consumo sostenibles": Renting de Colombia, Pintuco y Enka de Colombia.

Las prácticas empresariales se focalizaron en el estudio de los anteriores Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS- descritos, lo que, cumplió con el propósito de conocer los aportes en sostenibilidad que, desde el sector privado, se está realizando a la agenda global para el desarrollo sostenible. A su vez, se presentan las estrategias de sostenibilidad adoptadas por la Universidad Pontificia Bolivariana dentro de su plan estratégico.

La recolección de la información se basa en revisión documental y en entrevistas. En la revisión documental se consultaron textos escritos y piezas audiovisuales (presentaciones de las ponencias). En las entrevistas, diferentes profesores y expertos de la UPB se vincularon con las personas asignadas en cada una de las empresas para la realización de las mismas

con el fin de recolectar información de organizaciones sociales y empresas en las que se describen experiencias orientadas hacia las estrategias de sostenibilidad para el siglo XXI acerca de los nuevos retos para la demanda actual de la economía globalizada e inteligente.

Las prácticas empresariales con enfoque en los ODS mencionados tuvo la siguiente estructura: introducción, información del contexto de la empresa, descripción del caso, retos actuales de la empresa, conclusiones y referencias bibliográficas. No obstante, dentro de la estructura de los casos analizados, puede no presentarse unicidad de los mismos, debido a las especificidades de los casos investigados.

A continuación, se presenta un resumen de las prácticas empresariales incluidas en este libro:

Caso 1. Postobón S.A. *Queremos que Colombia “se tome la vida”*. La empresa propone un Modelo de sostenibilidad “Uno más Todos”, con un enfoque de valor compartido y está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-. Este Modelo de sostenibilidad es el resultado de hacer conciencia sobre los riesgos, las oportunidades y los desafíos que, en lo social, ambiental y económico, tiene la empresa, así como escuchar a los grupos de interés y contribuir al desarrollo de todos, con soluciones asociadas con la innovación social, las principales políticas públicas de educación, reconciliación, medioambiente y bienestar, orientadas hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Caso 2. Contento BPS. *Una organización que gestiona sueños*. La sostenibilidad es el tema central de este estudio de caso, en el que se describe la transformación de una empresa que declara una cultura organizacional centrada en la felicidad y tiene como segundo elemento la creatividad. A partir de estas fortalezas la empresa decidió centrarse en construir un modelo de cultura organizacional que perdurara en el tiempo y que no dependiera de una persona, de un líder que inspiraba, sino que la cultura de la organización inspirara por sí sola con el propósito de mantener la esencia de un liderazgo centrado en el servicio y cariño por los colaboradores.

Caso 3. Portafolio Verde. *Innovación para el Desarrollo Sostenible.* El nombre de la organización Portafolio Verde es reconocido por quienes trabajan por la sostenibilidad del territorio colombiano gracias a su trabajo de consultoría, proyección en diversos eventos y formación permanente de sus grupos de interés, lo que realiza desde su misión, en la que declara que su trabajo consiste en la “investigación, diseño, desarrollo e implementación de soluciones y estrategias para el Desarrollo Sostenible”.

Sus líneas de actuación son: sostenibilidad corporativa; educación; desarrollo rural; biodiversidad y turismo; hábitat; innovación social y formación.

Caso 4. Hospital Pablo Tobón Uribe. *Modelo de salud - Modelo de Sostenibilidad.* En la época actual, tanto las organizaciones comerciales como las sociales están llamadas a incorporar los imperativos de una gestión sostenible. Algunas logran hacerlo bien por concentrar en su estructura, su estrategia y su cultura el llamado a construir un mundo mejor que satisfaga bien común. Otras están en un proceso constante de aprendizaje y evolución sobre lo que han de ser las mejores prácticas en torno a las ideas de la sostenibilidad. El HPTU comparte ambos mundos y desde su misma gestación como entidad sin ánimo de lucro ha ondeando el estandarte de un comportamiento organizacional que busca el mejoramiento de la sociedad a través de prácticas amigables con la sociedad y el ambiente, económicamente rentables y bajo los postulados de una gobernanza transparente y coherente, sin dejar de aprender permanentemente y sin olvidar su esencia y función.

Caso 5. Comunicación Activa. *Diálogo de saberes para promover el desarrollo.* Comunicación Activa es una PYME radicada en la ciudad de Medellín que desde hace 23 años se dedica a la prestación de servicios de comunicación y relacionamiento con comunidades. Mediante su trabajo contribuye a la disminución de brechas sociales en escenarios rurales o regionales poco visibles, además, la viabilidad social de los grandes proyectos de infraestructura eléctrica, se basa en las siguientes preguntas: ¿Cómo entienden el relacionamiento? ¿Por qué es clave un buen relacionamiento con las comunidades para la sostenibilidad social de proyectos de largo plazo como lo son los de infraestructura? Y ¿cuál es la característica diferencial de su servicio?

Caso 6. Corporación Antioquia Presente. ¡Solidaridad sin límites! Organización No Gubernamental –ONG- Antioquia Presente es especialista en gerencia integral de programas para el restablecimiento de las condiciones de vida de comunidades impactadas por desastres, cambio climático y obras de desarrollo. Nace en 1983, producto de una gestión de los gremios del sector privado, la academia y los gobiernos departamental y municipal, para canalizar la solidaridad antioqueña.

Caso 7. Universidad Pontificia Bolivariana. *Ecocampus UPB, el camino a la descarbonización.* La UPB ha tenido como uno de sus principios orientadores el impacto positivo en cada una de las dimensiones de lo que hoy se denomina como sostenibilidad. En el aspecto de su estructura, la institución ha diseñado una serie de políticas dirigidas a promover el bienestar de sus grupos de interés. Durante la Rectoría de Monseñor Luis Fernando Rodríguez Velásquez se presentaron dos hitos cruciales para la Universidad: desde la Vicerrectoría de Pastoral, liderada por el Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda, se definió la política de Proyección Social que orientó este macroproceso; posteriormente, y desde la misma Vicerrectoría, pero en cabeza del Pbro. Sergio Alonso Duque Hernández, se diseñó y divulgó la política de responsabilidad social, en la que se reafirmó el compromiso permanente de la Universidad por lograr impactos que contribuyeran al desarrollo humano y sostenible.

Caso 8. Metro de Medellín. *Lo que tú haces nos mueve.* La Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá Ltda. -Metro de Medellín Ltda.- fue creada el 31 de mayo de 1979. Es una empresa industrial y comercial del Estado del orden municipal. Cuenta con socios como la Gobernación de Antioquia y el Municipio de Medellín, cada uno con una participación del 50%. Su actividad económica principal es el transporte masivo de pasajeros en el Valle de Aburrá, adicionalmente desarrolla negocios complementarios como operaciones urbanas, negocios de conocimiento y negocios de tecnología. La empresa cuenta con diversos documentos que dan cuenta de su compromiso en materia de desarrollo sostenible, cada uno de ellos constituyen una reflexión sobre sí misma, en términos de su articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) formulados por la ONU: el Plan

maestro y la “Memoria de sostenibilidad” que evidencian su compromiso, actual y futuro, en términos de sostenibilidad.

Caso 9. Sumicol. *Hacia los caminos del agua.* Sumicol es una empresa de la Organización Corona dedicada, entre otras, a la exploración, explotación, beneficio y transformación de minerales no metálicos; estas actividades mineras, en general, están estigmatizadas y, en principio, son miradas con recelo por las comunidades de las áreas de influencia y algunos habitantes de los territorios. Sin embargo, tiene un compromiso por la sostenibilidad y realiza un proyecto de sostenibilidad que logra articularse y apropiarse por parte de las comunidades asentadas en las áreas de influencia en las que estas comunidades pasan de una posición de estigmatización y desconfianza a una de entendimiento, defensa e involucramiento proactivo y positivo, frente a unas actividades que se elaboran dentro de un marco de la sostenibilidad.

Caso 10. Transmetano. *Transmetano y su compromiso con la sostenibilidad.* Transmetano comenzó el 9 de diciembre de 1993 con la concesión por parte de la Nación del gasoducto Sebastopol-Medellín que se inauguró en diciembre de 1997. Desde entonces se ha posicionado como una empresa que ha gozado de buena salud financiera en coherencia con la sostenibilidad. Desde su marco estratégico declara su compromiso de efectuar su gestión de acuerdo con los criterios de la ética empresarial y, en su misión, se compromete con aportar “...al desarrollo de la región noroccidental del país, con énfasis en Antioquia, mediante el servicio público de transporte de gas natural en forma segura, eficiente y confiable, construyendo relaciones sostenibles con nuestros grupos de interés” y, desde su visión, se compromete a ser “reconocidos como uno de los principales transportadores de gas natural en Colombia por los niveles de excelencia de nuestro servicio y el aporte al desarrollo sostenible de las zonas donde operamos”.

Caso 11. Socya. *Tejiendo redes para la transformación sostenible de los territorios.* La Fundación Socya presta sus servicios al país desde hace 59 años, su función principal es el apoyo a la transformación sostenible de territorios y articula su misión de ofrecer a las comunidades más vulnerables mejores condiciones de vida, con una intención decidida de promover acciones sostenibles para el cuidado del medio ambiente y su mayor aporte

se hace desde el ODS 11, con el propósito de buscar que las ciudades y asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles; esta directriz se materializa en acciones concretas con la formulación de su plan estratégico porque comprende que las ciudades desempeñan un papel fundamental en la sostenibilidad y pueden liderar la transición energética, la movilidad sostenible con el tejido de alianzas y redes para lograr la producción de valor compartido.

Caso 12. Renting Colombia. *Descubre nuevos caminos para ti y tu negocio.* El modelo de negocio del *renting* ha tomado fuerza en los últimos años y es menester resaltar que en el contrato de arrendamiento operativo o *renting* existen dos partes, las cuales se obligan recíprocamente; la parte que transfiere el derecho de uso del bien se conoce como arrendador, este tiene la obligación de prestar todos los servicios que el bien requiera para su correcto funcionamiento, y la parte que arrienda el bien se conoce como arrendatario y se obliga a pagar un canon, según lo convenido en el contrato (Ortega y Russo, 2011, p.30), estos son los distintos protocolos que la empresa Renting Colombia utiliza en sus operaciones diarias, con el propósito de mostrar que un modelo de negocio poco convencional puede considerar el aspecto sostenible, lograr impactos positivos en el ambiente y beneficiar a la sociedad, sin perder de vista la rentabilidad económica.

Caso 13. Pintuco S.A. *Transformando y protegiendo con color.* Para esta organización, la sostenibilidad es una estrategia transversal que promueve la innovación y el desarrollo de los productos y servicios, con el fin de brindar soluciones integrales que sean fáciles de aplicar y aporten al cuidado ambiental y la salud de usuarios y comunidades. El énfasis de la compañía se traduce no solo en lograr el crecimiento económico, sino en trabajar los pilares del *desarrollo sostenible*, es decir, lo ambiental y social. Pintuco es una compañía que cumple 74 años en el mercado y, hoy, esta empresa colombiana cuenta con más de 27 millones de galones en ventas; 2.500 empleados, seis plantas productivas y tres unidades de negocio.

Caso 14. Enka de Colombia. *La vida está llena de Enka.* Enka de Colombia es una empresa colombiana, enfocada en el reciclaje, la innovación y la alta ingeniería, que exporta a más de 18 países (López de Mesa, 2019);

además, es un actor fuerte en el mercado local puesto que uno de sus activos principales es el conocimiento detallado de los sectores textil e industrial colombiano en los que participa. Entre los mercados que tiene la empresa se encuentran los de la Región Andina (Venezuela, Perú, Ecuador y Bolivia), Brasil, Chile y México, entre otros. A estos países, Enka de Colombia S.A., accede con preferencias arancelarias en tanto hace uso de los acuerdos multilaterales y bilaterales vigentes.

Los estudios de casos descritos aportan iniciativas de sostenibilidad para reflexionar en torno a la contribución al desarrollo sostenible y cómo estos programas, proyectos y estrategias ayudarán al crecimiento económico en el territorio colombiano.

A continuación, se describirán los casos que están agrupados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible analizados y mencionados anteriormente.

Referencias bibliográficas

- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2 (julio-diciembre)), 31-54.
- Sector privado pensando en grande: Contribuciones al ODS 8. Estudios de caso en responsabilidad social y sostenibilidad 2017/ María Claudia Romero Amaya y Óscar Iván Pérez Hoyos (eds). Bogotá: Universidad Externado de Colombia. 2019.
- Yin, R. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Capítulo I

ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico



Fuente: (ONU, 2018, p. 39).

La continua falta de oportunidades de trabajo decente, la insuficiente inversión y el bajo consumo producen una erosión del contrato social básico subyacente en las sociedades democráticas: el derecho de todos a compartir el progreso. La creación de empleos de calidad seguirá constituyendo un gran desafío para casi todas las economías más allá de 2015.

Para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente. También tendrá que haber oportunidades laborales para toda la población en edad de trabajar, con condiciones de trabajo decentes (ONU, 2018, p. 39).

Caso 1. Postobón S.A.

Queremos que Colombia “se tome la vida”¹

MSc. Liliana Lotero Álvarez²

1.1 Introducción

Escribir sobre la empresa Postobón S.A. hace remontarnos al pasado, cuando en la ciudad se da apertura a esos grandes empresarios que, desde su visión, empezaron a crear empresas para consolidar el tejido empresarial de la región de Antioquia. Postobón S.A. es ejemplo de reingeniería en todo su portafolio de servicios porque, con el paso del tiempo, va siempre a la vanguardia de las tendencias en su mercado y de la mano de la sociedad puesto que brinda opciones para que las personas se tomen la vida.

Dentro de esa ruta ha tomado el camino de la sostenibilidad “el cual es un camino acertado, que transforma la vida de muchos e impacta positivamente el progreso desde muchas aristas” (Informe de Sostenibilidad, 2019). De acuerdo con las palabras del presidente de la compañía, Miguel Fernando Escobar (2019):

Crecimos de la mano de los colombianos, quienes nos han permitido ser parte de sus vidas. Con el paso de los años, nuestro compromiso

¹ Eslogan Postobón S.A. Informe de Sostenibilidad, 2019.

² MSc. Liliana Lotero Álvarez. Liliana.lotero@upb.edu.co. Escuela de Economía, Administración y Negocios – Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia. <https://orcid.org/0000-0001-9746-2452>

con el país adquirió una visión integral orientada por elementos fundamentales que propician el desarrollo sostenible.

El objetivo del estudio de caso es dar a conocer al lector las estrategias de sostenibilidad adoptadas por la empresa en estudio, estrategias que, con el paso de los años, se han ido fortaleciendo y transformando a medida que el mundo va cambiando y demandando nuevas alternativas de sostenibilidad. A continuación, se hará un recorrido del Informe de Sostenibilidad 2018, en el que la empresa refleja todas las acciones realizadas y proyectadas en aras de contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad, el país y el mundo.

1.2 Información sobre la empresa

Hablar de Postobón es contar la historia de una empresa que ha dejado huella en los hogares colombianos gracias a su liderazgo, innovación, adaptación y transformación a lo largo de la historia y progreso del país, por ello, la empresa narra su historia de esta manera:

Valerio Tobón Olarte era joven antioqueño proveniente de Guarne. Trabajaba en una droguería en donde entabló una relación de confianza y amistad con el propietario y jefe, Gabriel Posada. De esta manera, un 11 de octubre de 1904 nació la sociedad Posada & Tobón, dando pasó así a un camino de éxito que hoy nos permite ser la compañía líder de Colombia en bebidas (Postobón S.A., 2019a).

La empresa Postobón S.A. tiene 115 años de existencia y, en su conjunto, la componen las compañías: Gaseosas Lux S.A., Gaseosas Colombianas S.A., Gaseosas de Córdoba S.A.S., Gaseosas Hipinto S.A.S., Gaseosas de La Sabana S.A., Nueva Generación de Bebidas S.A.S., Functional Beverage Company S.A.S. y Central Cervecera de Colombia S.A.S., empresas que se dedican a la elaboración de bebidas. De igual forma, trabajan con otras compañías relacionadas con Postobón S.A. como Edinsa S.A.S., Dipsa S.A.S., Nutrimenti S.A.S., Nutrium S.A.S. e Iberplast. Esta información es tomada del Informe de Sostenibilidad 2018 (Postobón S.A., 2018a).

Estas compañías comparten un esfuerzo mancomunado por el medio ambiente y el presidente de la compañía manifiesta que: “nuestro compromiso: trabajar por un país sostenible” (Escobar, 2018) y agrega:

Hemos alcanzado una trascendencia importante en la vida de los colombianos, no solo por el aporte económico que hacemos como líderes en el mercado de bebidas no alcohólicas, sino también por el compromiso que tenemos de promover el desarrollo sostenible por medio de un ejercicio empresarial que se enfoca en la creación de valor económico social y ambiental para dos de nuestros grupos de interés (Escobar, 2018).

La empresa Postobón S.A. cuenta con la Meta estratégica grande y ambiciosa (MEGA) con proyección a 2024, que tiene como base el crecimiento rentable y sostenido y la generación de valor.

Esta empresa cuenta con 66 sedes entre plantas de producción y centros de distribución, que le permiten llegar al 90% del territorio nacional. El equipo humano está compuesto por 11.287 colaboradores directos. Las fortalezas en ventas y distribución hacen que las bebidas de Postobón S.A. se encuentren fácilmente en las tiendas, supermercados, grandes superficies y restaurantes y los hogares colombianos. De igual forma, se pueden adquirir en los Estados Unidos, Reino Unido, Aruba, España, Curazao, Panamá e Italia. La compañía pertenece a la Organización Ardila Lule, una de las principales organizaciones industriales de América Latina (Postobón S.A., 2019b).

Además, tiene la mayor participación de mercado en la industria de las bebidas no alcohólicas en Colombia y es la empresa con capital 100% colombiano más grande en ingresos en este sector.

Foto 1. Categorías de bebidas



Fuente: (Postobón S.A., 2019).

En la foto 1, se puede evidenciar la línea de bebidas que tiene la empresa actualmente, la cual participa en categorías como gaseosas, aguas, jugos, hidratantes, energizantes, té y cuenta con un portafolio de más de 35 marcas y 250 referencias, entre las que se destacan las marcas de gaseosas Postobón, Colombiana, Pepsi, Bretaña, Hipinto, Popular, Seven Up, Mountain Dew, Jugos Hit, Tutti Frutti, Mr. Tea, Agua Cristal, Agua Oasis, H2O!, Gatorade, Squash, Peak y Lipton Tea, entre otras.

1.3 Descripción del caso

Esta empresa se ha enfrentado al reto de actualizar la industria de bebidas y entender permanentemente lo que sucede en el mundo, lo que hace de manera integral e invita a los grupos de interés a construir las buenas prácticas para garantizar la sostenibilidad de la compañía. En su Informe de Sostenibilidad (2019) informa que:

Nos enfrentamos a retos ambientales y sociales sin precedentes, que nos llevan a actuar con decisión. En Postobón somos conscientes de esa realidad, y trabajamos con convicción para lograr un equilibrio entre lo social, lo ambiental y lo económico, porque creemos en el poder de la sostenibilidad... ahora, te invitamos a sumarte, queremos que seas consciente de todo lo que juntos podemos hacer. Unidos somos capaces de lograr la transformación que soñamos, porque al final somos UNO MÁS TODOS (Postobón S.A., 2019c).

1.3.1 Modelo de sostenibilidad “UNO MÁS TODOS”

Articulado con lo anterior, proponen un Modelo de sostenibilidad “Uno más Todos”, con un enfoque de valor compartido y está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– y las acciones que se llevan a cabo contribuyen a su cumplimiento y, además, resaltan los siguientes factores:

- a. **Exalta la relevancia y la visión de sostenibilidad de la organización**, que busca unir esfuerzos, trabajar en red y articular acciones con diferentes actores públicos y privados.
- b. **Diseña programas que promueven las oportunidades**, protegen el medio ambiente y contribuyen al crecimiento de las personas beneficiadas.
- c. **Articula programas que brindan soluciones** en temas relacionados con las políticas públicas de educación, reconciliación, medio ambiente y bienestar, entre otras.
- d. **Contribuye a que Colombia sea un país más equitativo y justo**. Este Modelo de sostenibilidad es el resultado de hacer conciencia sobre los riesgos, oportunidades y desafíos que, en lo social, ambiental y económico, tiene la empresa. Escuchar a los grupos de interés y contribuir al crecimiento de todos, con soluciones asociadas con la innovación social, las principales políticas públicas de educación, reconciliación, medioambiente, bienestar, todo orientado hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A continuación, en la Figura 1, se esbozan los principales componentes del Modelo de sostenibilidad:

Figura 1. Modelo de sostenibilidad "Uno más todos"

La gestión de la compañía se enmarca en un **Modelo de sostenibilidad** que denominan **Uno más Todos** y se articula con las principales políticas públicas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros, para contribuir a que Colombia sea un país más equitativo e inclusivo frente a las generaciones futuras.



Fuente: (Postobón S.A., 2019d).

A la luz de la estrategia corporativa y competitiva de la compañía, y con base además en el objetivo estratégico de ser una compañía sostenible y preocupada por los temas relevantes para el sector y el contexto actual del país, se reestructuraron los temas clave y se organizaron en focos de actuación. En el Cuadro 1 se explican su definición y los avances logrados en el año 2018 (ver Cuadro 1).

1.3.2 Relación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible con la gestión de la Empresa

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS- preponderan acciones que produzcan desarrollo sostenible en el mundo. La Organización de las Naciones Unidas -ONU-, en 2015, efectuó la invitación a los países del mundo para que participaran en estas acciones por el medio ambiente y se comprometieron a trabajar por el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual:

Establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados Miembros que la suscribieron y será la guía de referencia para el trabajo de la institución en pos de esta visión durante los próximos 15 años (ONU, 2018a).

Esta Agenda se compone de 17 ODS y 169 metas, los cuales serán: “una herramienta de planificación y seguimiento para los países, tanto nacional como local”, lo que permitiría que:

Su visión a largo plazo, se constituya en un apoyo para cada país en su senda hacia un desarrollo sostenido, inclusivo y en armonía con el medio ambiente, a través de políticas públicas e instrumentos de presupuesto, monitoreo y evaluación (ONU, 2018b).

Cuadro 1. Focos de actuación

Focos de actuación	Avances 2018
Compromiso con la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Impactaron a cerca de 14.200 personas con los programas de educación.
Compromiso con nuestra gente	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecieron el sistema de aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento con la Universidad Postobón. Avanzaron en programas de inclusión empresarial y gestión del desempeño. • El 92% de los colaboradores cuenta hoy con planes de aprendizaje. • Mejoraron en la medición del clima laboral.
Compromiso con el planeta	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajaron en la disminución del consumo de agua para fabricar las bebidas; el índice de consumo de agua por litro producido de bebida bajó a 2,58. • Optimizaron la estrategia de economía circular y ejecutaron proyectos de reciclaje y mejoraron las características de los envases y empaques. • En promedio el 40% de los materiales de los envases y empaques, PET, cartón, lata, vidrio proviene de material reciclado.
Compromiso con el bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • El 72% del portafolio es reducido, bajo o libre de calorías. • Avanzan en el diseño y puesta en marcha del programa ¡Boom! Activa tu vida, que impactará a 10.000 jóvenes con actividad física en Medellín.
Compromiso con la ética, el gobierno corporativo y la reputación	<ul style="list-style-type: none"> • 16 atributos de reputación de los 23 que piden en el estudio interno (National RepTrack) presentan niveles sólidos.
Compromiso con la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • El 23% del porcentaje de fruta para Hit y Tutti Frutti proviene de los agricultores del programa Hit Social Postobón. Este proyecto cuenta hoy con 1.358 familias vinculadas, lo que ha generado generado aproximadamente 3.200 empleos y beneficios para 6.635 personas. • Conservan en nivel excelente el indicador de experiencia al cliente.

Fuente: (Postobón S.A., 2018b).

Colombia y su sector público y privado han participado decididamente en el cumplimiento de estos objetivos y han comenzado su incorporación a través de un documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes) -Conpes 3918 del 15 de marzo de 2018-, donde:

Establece las metas y las estrategias para el cumplimiento de la Agenda 2030 y sus ODS en Colombia. Genera una hoja de ruta para cada una de las metas establecidas, incluyendo indicadores, entidades responsables y los recursos requeridos para llevarlas a buen término (Conpes, 2018).

En línea con el camino adoptado por Colombia frente a los ODS, la compañía Postobón S.A. decidió ser objeto de revisión por parte del Centro de Pensamiento Estratégico Internacional (CEPEI), que, con el apoyo de World Wildlife Fund (WWF), definen el proyecto Unidos por los ODS. Este proyecto midió la contribución que 21 empresas (Bavaria, BBVA, Cemex, Grupo Enel, Constructora Bolívar, Corona, Davivienda, Ecopetrol, Findeter, Grupo Sura, Seguros Bolívar, Tigo UNE, entre otras) efectuaron entre 2015 y 2017, al cumplimiento de las metas de 13 de los ODS e identificaron sus fortalezas, aspectos a mejorar y desafíos.

A continuación, en el Cuadro 2, se presentan los aspectos más relevantes desde la gestión de la organización, los cuales tienen impacto e incidencia directa con los ODS.

Cuadro 2. Relación de los ODS y la gestión de la organización

ODS	Gestión
ODS 1: Fin de la pobreza	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen 1,5 salarios mínimos por encima de la media en cargos de nivel directivo. • Cuentan con beneficios extralegales para los colaboradores. • Dan cumplimiento y apoyo a las licencias de invalidez, matrimonio y maternidad. • Redistribuyen en la sociedad \$18.532 millones destinados a programas sociales y ambientales. • Producen ingresos por \$6.500 millones a los agricultores del programa Hit Social derivados de la compra de fruta para la producción.
ODS 2: Hambre cero	<p>Con el programa Hit Social Postobón impulsan el desarrollo económico rural y la dignificación del papel del agricultor. Los componentes del programa se basan en fortalecer la asistencia técnica a los agricultores, empoderar y fortalecer a las asociaciones.</p>
ODS 3: Salud y bienestar	<p>Hoy, el 72% del total del portafolio lo constituyen bebidas reducidas, bajas y sin calorías. Sensibilizan a seis millones de personas en acciones relacionadas con la actividad física, entre las cuales destacan el apoyo a maratones, carreras recreativas y caminatas, entre otras.</p>
ODS 4: Educación de calidad	<p>Evidencian la problemática de educación en el país, especialmente en los territorios rurales, por ello tienen programas como MiBici y MiPupitre Postobón, que mejoran las condiciones de estudio y reducen la deserción escolar. De igual forma, se ejecutan programas pedagógicos con población adulta como los tenderos, a quienes los forman con competencias necesarias para sus negocios. También cuentan con la Universidad Postobón.</p>
ODS 6: Agua limpia y saneamiento	<p>Miden el uso eficiente y la sostenibilidad del recurso hídrico. También, se efectúan acciones de mejoramiento en la calidad del agua, reducen la contaminación, eliminan los vertimientos y minimizan la emisión de productos químicos y materiales peligrosos. Trabajan con aliados para lograr el acceso al agua potable de las comunidades aledañas a las operaciones de la empresa, por medio de proyectos como el fondo Fuente de Vida de Malambo, que tiene como objetivo facilitar el acceso al agua potable de los hogares de los estratos 1, 2 y 3, en el municipio de Malambo, Atlántico. Adicional a esto, con el programa Litros que Ayudan, en alianza con la Cruz Roja Colombiana, llevan agua potable a zonas en las que se presentan emergencias por desabastecimiento del recurso líquido.</p>

ODS	Gestión
ODS 7: Energía asequible y no contaminante	Cuentan con el mayor abastecimiento de energía fotovoltaica en operaciones industriales en Colombia. En 2018, mantuvieron las emisiones dentro de un rango considerable, esto se logró gracias a la gestión estratégica, con acciones como la adquisición de nuevas tecnologías en la flota de transporte, el continuo monitoreo de emisiones y la instalación de soluciones que usan energías limpias como la fotovoltaica. Adicional a esto, compensan el 42% de las emisiones generadas por fuentes móviles.
ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	Este sector representa el 2,5% del empleo directo por el total de la industria manufacturera. Promueven programas que construyen el tejido empresarial como, por ejemplo, las microfranquicias con formato de negocio. El 87% de las compras las hacen a proveedores nacionales, con lo que contribuyen a la producción interna bruta del país. Son parte clave en las ventas del canal tradicional, donde las bebidas pesan cerca del 30% de los ingresos de una tienda.
ODS 12: Producción y consumo responsables	Cuentan con un objetivo estratégico enfocado en la economía circular que pondera acciones que contribuyan a la reutilización de materiales reciclados. Este objetivo es medido con un indicador del porcentaje de material reciclado usado en envases y empaques. Mediante proyectos como Dale Vida a la Botella, en Santa Marta; Reciclar es Chévere, en Barranquilla; y Recicla por el Planeta, en Bahía Solano, entre otros.
ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres	Se resalta el apoyo a los fondos de agua y las compensaciones ambientales, que ayudan a proteger 6.907 hectáreas de ecosistemas estratégicos como páramos y bosques altoandinos.
ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos	La compañía cuenta con más de 70 alianzas activas con instituciones y actores públicos y privados. Con aliados públicos y privados hacen proyectos como, por ejemplo, la promoción de microfranquicias con formato de negocio, el cual busca crecimiento económico a través del modelo de pequeñas franquicias, crean, nuevos empleos y promueven la formalización y el desarrollo de pequeños negocios y emprendimientos.

Fuente: (Postobón S.A., 2018c).

Además, realzan los objetivos logrados y, por ello, a continuación, se indican los logros más significativos:

- Redistribuyen en la sociedad **\$18.532 millones destinados a programas sociales** y ambientales, que promueven el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.
- **Los componentes del programa Hit Social** se basan en fortalecer la asistencia técnica a los agricultores, empoderar y fortalecer a las asociaciones, prosperar y aumentar los flujos de dinero, formar a los asociados y sus familias en competencias, mejorar sus capacidades y crear mecanismos financieros que contribuyan a la productividad de sus cultivos.
- Sensibilizan a **seis millones de personas** en acciones relacionadas con la actividad física, entre las cuales destacan el apoyo a maratones, carreras recreativas y caminatas, entre otras.
- Evidencian la problemática de educación en el país, especialmente en los territorios rurales y, por esta razón, ofrecen **programas como MiBici y MiPupitre Postobón** con el objetivo de crear las condiciones de estudio y reducir la deserción escolar.
- Trabajan con aliados para lograr el acceso universal y equitativo al agua potable de las comunidades aledañas a las operaciones de la empresa, por medio de proyectos como el fondo **Fuente de Vida de Malambo**. Adicional a esto, con el **programa Litros que Ayudan**, en alianza con la Cruz Roja Colombiana, llevan agua potable a zonas en las que se presentan emergencias por desabastecimiento del recurso líquido.
- La empresa fue destacada como caso de éxito en el **Pacto por la calidad del aire del Valle de Aburrá**, gracias al cumplimiento de los acuerdos asumidos en menos del tiempo determinado para hacerlo.
- Promueven programas que construyen el tejido empresarial como, por ejemplo, **las microfranquicias con formato de negocio**. El 87% de las compras las hacen a proveedores nacionales para contribuir con la producción interna bruta del país. Son parte clave en las ventas del canal tradicional y las bebidas pesan cerca del 30% de los ingresos de una tienda.
- Se resalta el apoyo a los **fondos de agua y las compensaciones ambientales**, que ayudan a proteger 6.907 hectáreas de ecosistemas estratégicos como páramos y bosques altoandinos.

- La organización cuenta con más de 70 alianzas activas con instituciones y actores públicos y privados.

Desde la Organización de las Naciones Unidas -ONU- invitan a reflexionar y pensar en las acciones diarias como contribuciones al planeta y expresan que:

Nuestro planeta es un hermoso lugar. Muchas veces se nos olvida todo lo que nos puede ofrecer, ya que constantemente recordamos los desafíos diarios, desde las desigualdades hasta la pobreza, pasando por el cambio climático. Si nada cambia para detener, evitar o revertir estos desafíos, la situación solo empeorará.

Defendemos un futuro mejor para todos, en el que todo el mundo pueda prosperar y desarrollar su potencial. Queremos conservar lo bueno que tienen las personas, los lugares y el planeta, y acabar con los problemas que nos quitan la esperanza (ONU, 2015).

Esta reflexión, motivada por la ONU, hace que organizaciones como Postobón, desde su gobierno corporativo, sean más conscientes y manifiesten que: (Informe de Sostenibilidad):

Actuamos por convicción y confiamos en que la ética, la transparencia y la legalidad son factores esenciales para la sociedad. Aportamos, desde nuestra ciudadanía corporativa, al crecimiento del país, promoviendo la coherencia en el actuar como compañía y fortaleciendo nuestro sistema de gobierno corporativo con una formación permanente en valores e integridad. De esa forma, permeamos nuestra cultura organizacional con el autocontrol y la autogestión (Mónica López, Directora Auditoría).

1.3.3 Economía circular

El 14 de junio de 2019, en la ciudad de Medellín, el presidente, Iván Duque Márquez, lanzó la Estrategia nacional de la economía circular que pretende aumentar significativamente la tasa de reciclaje y utilización de residuos,

que hoy se encuentra en el 8,7%, para que ascienda, en el año 2030, al 17,9% (Presidencia de la República, 2019), y manifiesta:

Esta es la Colombia que queremos construir y, por eso, con pasión, les puedo decir, hoy, a ustedes que esta tarea de la Estrategia Nacional de Economía Circular es muy importante, porque es la primera política pública de Economía Circular que tiene América Latina, y la lanza Colombia. Con la Estrategia de Economía Circular, el Gobierno Nacional incentiva a productores, proveedores y consumidores a que desarrollen e implementen nuevos modelos de negocio que incorporen la gestión de los residuos y el manejo eficiente de los materiales.

La empresa, como respuesta al Gobierno nacional, expresa que: “la industria de bebidas es un actor importante en el cumplimiento de la Estrategia Nacional de Economía Circular, y nosotros, como empresa líder, nos comprometimos a aumentar la cantidad de material reciclado que incluimos en los envases y empaques” (Postobón S.A., 2018d).

La organización, antes de implementar esta estrategia venía trabajando con la economía circular bajo el Conpes 3.874 de 2016 que fija la Política nacional para la gestión integral de residuos sólidos, que se enmarca en el concepto de economía circular y previene la producción de residuos y optimiza el uso de los recursos, a través de la gestión de impactos ambientales, la implementación de la responsabilidad extendida al productor y la gestión de envases y empaques, entre otros. Adicionalmente, expidió la Resolución 1407 de 2018, que reglamenta la gestión ambiental de los residuos de envases y empaques e impone metas de aprovechamiento desde 2020 hasta 2030.

La organización, entonces, establece la economía circular como una estrategia de sostenibilidad ambiental y como aporte a los ODS, y se rige por el marco legal que establece el país. De acuerdo con lo anterior, la organización crea un programa de economía circular con tres áreas de intervención:

- **Promover el consumo de bebidas en envases retornables:** En respuesta a esta tendencia de mercado, diseñan estrategias de mercadeo y publicidad que buscan revertir esta situación. En 2018 invirtieron \$15.000 millones en la ampliación del parque de envases de varios usos. Esta estrategia permitió incrementar un 28% las transacciones en empaques familiares retornables en un año. El fomento del uso de retornables incrementó las ventas y el volumen, tanto en las presentaciones familiares como personales. De igual forma, se presentó un aumento del 23% en la cantidad de clientes que adquirieron retornables.
- **Diseñar envases y empaques con enfoque de ciclo de vida (ecodiseño):** Intervinieron el diseño de los envases desde el ciclo de vida del producto y diseñaron empaques y envases más amigables con el entorno, un uso de materias primas y el incremento de aquellas que provienen del reciclaje. Asimismo, prefirieron materiales con potencial de ser reciclados, tanto desde el punto de vista fisicoquímico como de infraestructura para su fabricación y capacidad de contención de las bebidas con calidad e inocuidad. En 2018 trabajaron en el aligeramiento, las mejoras en las etiquetas, el uso de resina proveniente del reciclaje de materiales y la ampliación del portafolio de proveedores de resina reciclada.
- **Fomentar el reciclaje de envases y empaques:** Para poder cumplir con las acciones propuestas tales como: fomentar la madurez de los mercados de materiales posconsumo no desarrollados, crear una cultura de separación en la fuente para incrementar la disponibilidad de materiales aprovechables, incrementar la eficiencia de los recicladores de oficio para lograr mayores niveles de recolección de materiales y aumentar los ingresos del reciclador y mejorar las capacidades logísticas de los centros de acopio y bodegas para hacer más competitiva la actividad de reciclaje.
- **Residuos postindustriales:** Además, cuenta con un manejo integral de residuos sólidos a través de los residuos postindustriales propios de la producción y enfocada en hacer una adecuada gestión con base en las buenas prácticas de las 3R: Reducir, Reciclar y Reutilizar.

El reúso de los residuos peligrosos y no peligrosos siempre está sujeto al estado y condición final del material de desecho. Por lo tanto, el aprovechamiento puede ser limitado y se producen, en ocasiones, ciertas variaciones en la recuperación. Por otra parte, es importante destacar que, para los casos que aplica, implementan la adecuada disposición y tratamiento final con el fin de minimizar los impactos negativos al ambiente.

El objetivo principal es garantizar el aprovechamiento o valorización y adecuado tratamiento y disposición de los residuos posindustriales de los centros productores y distribuidores. Para el balance de datos de 2018, se toman las cantidades generadas y reportadas por cada planta productora en el aplicativo del Ideam en el registro RUA (Registro Único Ambiental), con el fin de obtener información estandarizada, hacerle seguimiento y trazabilidad a la generación, aprovechamiento y disposición final de los residuos. El uso de los residuos posindustriales no peligrosos se redujo en un 2,6% respecto al año anterior y pasó de un 75,2% al 72,6%.

1.4 Retos actuales de la empresa

A continuación, se describen las metas de sostenibilidad que la organización plantea para el 2024. (Cuadro 3):

Cuadro 3. Metas de sostenibilidad (proyectadas a 2024)

Focos de actuación	Descripción
Compromiso con el bienestar	El 50 % del volumen total de litros vendidos del portafolio será sin azúcar añadida. 80% de las marcas se fabricará con componentes naturales. Contribuirán al bienestar de jóvenes entre 12 y 17 años, al apoyar la práctica de actividad física semanal.
Compromiso con la sociedad	Apoyarán a 90.000 personas con programas de educación. Facilitarán el acceso a agua potable para 100.000 personas.
Compromiso con el medio ambiente	El índice de consumo de agua por litro de bebida producida será de 2.1lt. El 70% del total de pet y el 50% del vidrio de los envases y empaques provendrá de material reciclado. Asegurar el reciclaje del 50% del total de materiales de envases y empaque que se ponen en el mercado.
Compromiso con la cadena de valor	Por lo menos el 60% del mango, mora, lulo y guayaba que usarán provendrá el programa Hit Social Postobón. Fortalecerán e 2.500 tenderos para incrementar sus ingresos. Alcanzarán niveles de excelencia como compromiso con el servicio al cliente.
Compromiso con la ética, el gobierno corporativo y la reputación	Quieren ser una de las empresas con mejor reputación en Colombia y mantener una calificación fuerte en los atributos de reputación, según estudios independientes.
Compromiso con nuestra gente	80% de los colaboradores directos contará con planes de aprendizaje. Aumentarán la calificación general a 87 puntos en la encuesta de clima laboral.

Fuente: (Falla, 2019).

Además, en la estrategia de economía circular, la organización plantea seguir acompañando el proyecto de la Asociación Nacional de Industriales –ANDI-, a través de los siguientes resultados:

- Alcanzar las metas de los programas que se ejecutaron en Santa Marta y Bahía Solano y analizar su escalabilidad.
- Ampliar la incidencia de los proyectos a otras ciudades de la costa Caribe como Santa Marta, Cartagena y Barranquilla, en alianza con otras empresas de bebidas.
- Implementar más puntos del Sistema inteligente de reciclaje Kaptar-Postobón en el Valle de Aburrá, y favorecer con contenedores de recolección de residuos a otras zonas de Colombia.
- Implementar una segunda fase en el programa de aligeramiento para envases PET de 250 ml con una reducción de peso adicional del 15%, lo que significará una disminución de más de 600 toneladas de material plástico, equivalentes a 27 millones de envases de este formato.
- Dentro del programa de Aligeramiento de envases, incluirán un nuevo diseño del botellón de agua con reducción de peso y características funcionales que faciliten su manejo.
- Alcanzar una reducción de consumo de polietileno, cercano a las 100 toneladas en el año, en la fabricación de tapas.
- Cerrar la fase de homologación de nuevos proveedores de resina reciclada de PET para incorporar al menos 400 toneladas por mes a la etapa productiva.
- Elaborar un piloto en el que, además de evaluar la viabilidad técnica a través del análisis de materiales y potencial de ser reciclados, se determine la logística requerida para la recuperación y el aprovechamiento de residuos posindustriales en función del volumen de material disponible.

En cuanto a residuos postindustriales, se pretende mejorar el control de datos y línea base con la implementación de una plataforma que ayude al manejo y segregación de información asociada a la generación, costos por valorización, tratamiento y control de actas de disposición. Con ello, habrá una mejor trazabilidad y podrán avanzar con modelos de economía circular. Por lo anterior, pretenden:

- Crear un modelo de negocio en el que el plástico posindustrial sea reciclado, reformulado y utilizado para la fabricación de material destinado a empaque secundario con el ánimo de crear o cerrar una etapa en el ciclo de vida del material.
- Continuar los convenios con proveedores para trabajar con modelos de posconsumo que ayuden a la sostenibilidad de los recursos y al ciclo de vida de productos como baterías, luminarias y tintas. Explorarán nuevos materiales para incluirlos en este modelo.
- Realizar una gestión especial para la disposición final de activos fríos; es decir, las neveras que tienen en comodato con los clientes que, posterior a que se evalúan, ya no funcionan.

1.5 Conclusiones

Dentro del Modelo de sostenibilidad “Uno más Todos”, propuesto por la empresa, tienen unas metas para el futuro, que llevarían a la compañía a consolidar el enfoque de valor compartido que, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- y las acciones que se llevan a cabo, contribuyen al desarrollo sostenible de la ciudad y el país.

Las metas proyectadas como: aumentar su posición de mejor reputación en el país, según el Monitor Merco Empresa, escalonar en empresas con mayor inversión social privada en Colombia, continuar como empresa activa en cumplimiento anticorrupción, según la Secretaría de Transparencia de la República, hacen que la empresa cada día permanezca en la construcción de una mejor sostenibilidad.

Dentro de la proyección social de la empresa, se continúa con la contribución de valor compartido que hace el Programa Hit Social Postobón a la sociedad, que, según el caso de éxito para la Universidad Externado de Colombia, entidades seleccionaron a Hit Social Postobón, como uno de los programas empresariales que más aporta al postconflicto y a la construcción de la paz. Esto ha hecho que sea una de las 25 empresas que más aporta al país desde

la producción, el empleo, el buen gobierno, el trato con los colaboradores y la relación con la sociedad y el medio ambiente.

1.6 Referencias bibliográficas

- Arango, M. C. (2019). Panorama Energético Colombia. Actualidad económica y sectorial. <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/especiales/especial-energia-2019/panomara-energetico-colombia>
- CONPES 3918. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3918.pdf>
- Escobar (2019). Informe de Sostenibilidad. Recuperado de <https://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>
- Martha Ruby Falla González. (octubre, 2019). Estrategias de Sostenibilidad para el Siglo XXI. Postobón S.A., Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín- Colombia.
- Postobón S.A. (2018a,b,c,d). Informe de Gestión. Recuperado de <https://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>
- Postobón S.A. (2019a,b,c,d). Informe de Gestión. Recuperado de <https://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>
- ONU. (2015). La ONU lanza el Decenio de Energía Sostenible para Todos. Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2014/06/1303271>
- ONU (2018 a,b). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. ONU (2018). 170 acciones diarias.
- Presidente Duque lanzó Estrategia Nacional de Economía Circular, primera política ambiental de este tipo en América Latina. (s. f.). Recuperado 24 de octubre de 2019, de <https://id.presidencia.gov.co:443/Paginas/prensa/2019/190614-Presidente-Duque-Estrategia-Nacional-Economia-Circular-primera-politica-ambiental-de-este-tipo-en-America-Latina.aspx>

Caso 2. Contenido BPS

Gestionamos sueños¹

Mgr. María Eugenia Gómez Zuluaga²

2.1 Introducción

El interés de analizar la empresa Contenido BPS, surge de la decisión de la empresa en romper estereotipos a través de la gestión de sueños puesto que ellos transforman las necesidades de los aliados en soluciones efectivas y afectivas, a partir de estrategias creativas y a la medida. Es un Contact Center dedicado al marketing relacional (CRM), que presta servicios como: servicio al cliente, cobranzas, telemarketing, ventas e infraestructura.

El propósito de la empresa es gestionar sueños, convencidos de que, si una persona es feliz, todo se da, y, además, comprometidos con el bienestar y felicidad de los integrantes de la gran familia Contenido BPS.

Dentro de las estrategias de sostenibilidad implementadas por la empresa, estas se fundamentan en la filosofía del Marketing en las cobranzas, basada en el respeto y el buen trato del cliente. Parten del pensamiento de que al cliente siempre se le debe tratar bien sin importar la altura de su mora, con la sutileza que se utilizó cuando adquirió el servicio o producto. La ideología del Marketing en las cobranzas que utilizan tiene tres objetivos principales:

¹ Eslogan de la Empresa. Página web: <https://www.contentobps.com/>.

² Mgr. María Eugenia Gómez Zuluaga. maria.gomez@upb.edu.co. Escuela de Economía, Administración y Negocios – Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia.

- Lograr que el pago sea una prioridad
- Demostrar que la acción comercial se perfecciona con la acción del pago
- Crear cultura de pago (Informe de Sostenibilidad, 2017).

Esta filosofía ha hecho un camino largo en el que han logrado una transformación corporativa centrada en la cultura organizacional y la felicidad. A continuación, se describe el infograma con las transformaciones y avances que ha tenido la empresa:

Infograma. Una transformación corporativa centrada en la cultura organizacional y la felicidad.



En el siguiente apartado se describirá la empresa más ampliamente en términos de productos, marcas, servicios y actividades.

2.2 Información sobre la empresa

La sostenibilidad entendida como una estrategia que busca el crecimiento mediante una actuación empresarial, que garantice el equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y ambientales que se ha planteado, es el tema central de este estudio de caso, en el que se describe la transformación de una empresa que declara una cultura organizacional centrada en la felicidad.

Este caso se construyó gracias a la generosidad y apertura de María Angélica Corchuelo Martínez quien actualmente es la Directora general de Contenido BPS y quien, con una enorme y cálida sonrisa, nos compartió sus experiencias y conocimientos.

Para la época previa al cambio que derivó en lo que hoy es la empresa, los call center se habían convertido en un servicio estandarizado y todos los competidores ofrecían algo similar con la misma tecnología, y, por tanto, el cliente tomaba la decisión de compra basado en el precio. Ante este panorama, el problema que debían resolver los directivos de la empresa era: ¿Cómo nos vamos a diferenciar de los demás?, y, para obtener la respuesta, reflexionaron sobre ¿qué los hacía diferentes en ese momento? Las conclusiones no se hicieron esperar: inmediatamente identificaron que lo más importante eran sus colaboradores:

Porque desde mi abuelo y desde mi papá la gente amaba y ama la empresa, porque la ven más que como una empresa, como una familia, entonces para ellos era primero la lealtad hacia mi abuelo y después hacia mi papá, el tema era de mucha lealtad (A. Corchuelo, comunicación personal, 6 de agosto de 2019a).

El segundo elemento fue la creatividad, se hacían propuestas novedosas internamente para motivar al equipo de trabajo y para el exterior se presentaban propuestas tan creativas que, incluso, se comenzó a hablar de Marketing en las cobranzas. El otro factor diferenciador para la época era la trayectoria y reconocimiento que tenía la empresa "creo no equivocarme, con que fuimos la primera agencia de cobranzas que tuvo Colombia" (Corchuelo, 2019b).

A partir de estas fortalezas la empresa decidió centrarse en construir un modelo de cultura organizacional que perdurara en el tiempo y que no dependiera de una persona, de un líder que inspiraba, sino que la cultura de la organización inspirara por sí sola con la misma esencia de un liderazgo centrado en el servicio y cariño por los colaboradores. La construcción del modelo de cultura organizacional inició con los valores:

Empezamos a investigar y nos damos cuenta que las empresas tienen valores que son muy corporativos, entonces dijimos: qué bueno trabajar primero la gente si eso es lo más importante que tenemos y nuestro mayor diferencial, qué chévere más que trabajar valores corporativos, trabajar valores humanos que hagan que nuestra gente sea cada vez una mejor persona y que estemos aportando no solamente

como empresa sino también a la sociedad con todo el tema de los valores (Corchuelo, 2019c).

El propósito organizacional fue el componente de la cultura, que se comenzó a definir más allá de los resultados económicos puesto que debía existir un propósito superior que los inspirara y descubrieron que lo que hacían era gestionar sueños. Así comenzó toda una etapa para explicar a los colaboradores el impacto que ellos tenían sobre la vida de las personas en cada llamada realizada y cómo estaban contribuyendo a gestionar un sueño o a solucionar una dificultad. La Directora General recuerda que:

Empezamos a trabajar mucho en eso, en el tema de cobranzas y de venta, en esa época nosotros éramos los que llamábamos a decirle a las personas que ya tenían el subsidio de vivienda con el Fondo Nacional del Ahorro o que ya tenían aprobado el crédito, entonces qué más sueño que llamar a una persona a decirle que ¡va a tener casa propia!

Se implementan entonces varias estrategias para la transformación cultural a través del empoderamiento y lograron que cada colaborador se apropiara de su rol de gestor de sueños y se cambiara la perspectiva de ver el trabajo en un call center como un “escampadero”, a ver la empresa como el lugar en el que se obtiene crecimiento personal y profesional:

No es lo mismo tú levantarte todas las mañanas y decir: bueno hoy será un día donde voy a cobrarle a la gente, a decir hoy es el día en que voy a ayudarle a la gente y voy a gestionarle el sueño a alguien, entonces eso también da un empoderamiento muy fuerte de la labor (Corchuelo, 2019d).

La dignificación del trabajo produjo la transformación más profunda porque cada uno se preguntó: ¿Para qué estoy aquí? ¿Cómo contribuyo al propósito superior de la organización?

Otro componente clave en la transformación cultural de Contenido BPS es entender la sostenibilidad como el equilibrio desde los tres ámbitos fundamentales: el ambiental, el social y el económico; para ello se han diseñado

acciones que impactan positivamente el medio ambiente a partir de la conscientización de las personas, lo que contribuye igualmente al crecimiento de la empresa y al objetivo estratégico de ser sostenibles en el tiempo y garantizar la continuidad de su objeto social.

Contento es una marca sombrilla, cuyo propósito es transformar al mundo y, de esta, se derivan otras marcas y con cada una de ellas se busca la continuidad y sostenibilidad organizacional desde diversos enfoques; es decir, gestionar sueños es el propósito de Contento BPS; el de Cultnness es líderes conscientes; el de Foods es alimentación consciente; el de Studios es historias que transforman y, finalmente, el propósito de Tech es la felicidad a un click.

Hoy Contento BPS expone que lo que los hace diferentes a otras organizaciones similares en la región es trabajar para que su gente sea feliz, pero, ¿qué es la felicidad? Esta se ha conceptualizado desde diversas visiones: la filosófica, la antropológica, la psicológica, entre otras. Para José Ferrater Mora (1994), pensador español, citado por (Corchuelo, 2017a): “La felicidad es una búsqueda, un estado de búsqueda más que una forma de estar. Algunos dicen que a la felicidad plena no se llega nunca, que es una ilusión, una quimera”, continuando con (Corchuelo, 2017b):

Así mismo la felicidad en el trabajo se convierte en una esfera de la vida de las personas, que finalmente se traduce en una parte constitutiva de su felicidad. El trabajo es para casi todos, el espacio en el cual se pasa la mayor parte del tiempo, justamente por eso el trabajo tiene que ser vida, alegría, diversión, encuentro consigo mismo, felicidad.

Ese es su elemento diferenciador y parte del direccionamiento estratégico, el cual se basa en las personas para que ellas encuentren su esencia, se descubran a sí mismas y encuentren la felicidad. Esta premisa se evidencia en su Visión: “Generamos relaciones cercanas basadas en nuestros valores que fortalezcan esta gran familia, con un enfoque sostenible y guiados por la pasión de servir e innovar en el mercado global. Seremos la mejor empresa para trabajar del sector” (Corchuelo, 2017c, p. 22).

Por tanto, el enfoque sostenible que se resalta en su visión apunta directamente a contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como Objetivos Mundiales, que adoptaron en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

Los 17 ODS están integrados en tanto reconocen que las intervenciones en un área afectarán los resultados de otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medio ambiental, económica y social (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2015, párr. 1). En este sentido Contenido BPS ha implementado acciones concretas, entre las que se destacan:

- Trabajar con técnicas que, desde la psicología positiva, producen bienestar como el *mindfulness* a través de meditaciones y relajaciones, con lo que se aporta al ODS 3: Salud y bienestar.
- El Certificado Contenido se ha convertido en un programa bandera de la organización, conformado por 12 talleres enfocados en el Ser, con metodología vivencial, se dirige a grupos máximo de 25 personas, por la psicología de la Gestalt, que los guía a plasmar su línea de vida y descubrir su maestro interior, con una mejor versión de sí mismos e irradia otros ámbitos como su hogar, su familia, sus compañeros de estudio y sus amigos. Con esta acción se apunta al ODS de Salud y bienestar.
- Siguiendo la misma línea, desde Contenido *Foods*, se propende por una sana alimentación de los colaboradores, con cambios paulatinos hacia una nutrición consciente que mejore la salud tanto física como mental y favorezca la felicidad.
- Para contribuir al ODS 4: Educación de calidad, la empresa apoya a sus colaboradores para que realicen estudios de Media técnica y se beneficien de las alianzas con Instituciones de Educación Superior, es decir, se facilita el acceso a las mismas y evitar desplazamientos.
- Se realizan acciones para contribuir al ODS 5: Igualdad de género, el cual pretende lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas:

Empoderar a las mujeres y promover la igualdad de género es fundamental para acelerar el desarrollo sostenible. Poner fin a todas las formas de discriminación contra mujeres y niñas no es solo un derecho humano básico, sino que, además, tiene un efecto multiplicador en todas las demás áreas del desarrollo (Development Goals Fund, 2019).

- A pesar de no ser una empresa que manufactura, se preocupan por el tema de producción y consumo responsable, que corresponden al ODS 12, al cual se enfocan desde el manejo responsable de los residuos y se educa en separación y manejo de los residuos, “también lo hacemos celebrando los días ambientales con tips de cómo podemos ayudar y en el corto plazo deseamos implementar el tema de biodegradables y tener un consumo más responsable” (Corchuelo, 2019e).
- En el tema de Acción por el clima ODS 13, cuentan con planes de movilidad sostenible. En este momento participan del proyecto de *Try my ride* (2019), que incentiva a los colaboradores para que compartan su medio de transporte, “con este programa llevamos un mes, estamos iniciando y ya tenemos 1.869 publicaciones y 467 conexiones”, afirma la Directora General, a lo que agrega: “también tenemos biciparqueaderos, entonces la gente está muy motivada para venir en bicicleta”.
- Finalmente, las acciones de sostenibilidad que se destacan en mayor medida en Contento para garantizar el cumplimiento de los ODS, se integran en el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, lo que se logra por centrar la cultura organizacional en la felicidad.

Principales actores de la transformación: La transformación de Contento BPS, a lo largo de sus 54 años de trayectoria, ha sido liderada por tres generaciones, tres personas enfocadas en un solo objetivo: la felicidad de sus colaboradores. Cada uno de ellos ha irradiado la organización con su sello personal:

- Jorge Aurelio Corchuelo Morales: emprendedor y visionario que sembró la semilla y cimentó las bases y principios que guían la organización.
- Fernando Corchuelo Waldrón: creativo y estratega quien, con tácticas innovadoras, ha superado las situaciones más adversas de la empresa y el mercado, ha abonado el terreno y ha consolidado una gran organización.

- María Angélica Corchuelo Martínez: energía que transforma y crea a través de la felicidad, quien recoge un legado, lo potencia y provoca un crecimiento exponencial en la empresa.

2.3 Descripción del caso

Como lo presenta la Organización para las Naciones Unidas en su sitio oficial (2011, párr. 1.):

Se define el desarrollo sostenible como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

Contenido BPS, alineado con la premisa mundial de alcanzar el desarrollo sostenible mediante una operación equilibrada que garantice la armonía entre los objetivos económicos, sociales y medio ambientales que se ha trazado, reconoce igualmente unas fortalezas y debilidades en las que debe seguir trabajando.

Uno de los retos que se plantean es seguir construyendo cultura y sensibilizar a todos sus integrantes frente al tema medioambiental y las pequeñas acciones que día a día se pueden realizar para contribuir a la sostenibilidad. En este sentido, la gran fortaleza ha sido la receptividad y el amor con el que los colaboradores reciben el mensaje.

Otra fortaleza innegable es que la estrategia de sostenibilidad y transformación cultural provienen de la dirección general de la compañía porque quienes la ejercen están convencidos de ella, enseñan con el ejemplo y lideran, de manera más natural a todos los involucrados con la organización.

De otro lado, una de las debilidades que reconocen para el tema de cultura, tiene que ver con el plan de carrera, aunque han intentado varias estrategias y acciones, aún no logran obtener los resultados que se han planteado. Su sueño consiste en que los empleados se visualicen y proyecten su progreso

y crecimiento laboral en la empresa y para esto se diseña un plan de capacitación y se definen metas concretas, hasta el momento se ha logrado en aspectos técnicos, mas no para el aumento de competencias blandas e integrales como el liderazgo: “tenemos ahí un gran reto” afirma la Directora.

Al indagar por la incidencia que tienen sus aliados en relación con las decisiones de sostenibilidad que toma la empresa, la Directora enfatiza inicialmente que en Ccontento BPS, no se habla de clientes ni de usuarios porque ellos son denominados como aliados y a los empleados se les llama integrantes o contentos.

La influencia de sus aliados frente a las acciones de sostenibilidad es muy fuerte; por ejemplo, Bancolombia todo el tiempo está monitoreando qué se está haciendo respecto al tema, “te están evaluando como proveedor y como aliado, qué estrategias estás haciendo por el planeta, por lo ambiental y por la gente, y se debe demostrar el impacto con mediciones e indicadores” (Corchuelo, 2019f). Además, “otro de los aliados que es referente en temas de sostenibilidad es Empresas Públicas de Medellín, que realiza un seguimiento frente a las acciones que desarrollan sus proveedores en esta materia” (L. Zapata, comunicación personal, 6 de agosto de 2019).

Actualmente están vinculados con el programa “Pymes para el mundo”, el cual “busca generar herramientas y alianzas internacionales para acompañar organizaciones que hacen parte del perfil de empresas pequeñas y medianas que necesitan fortalecer su competitividad y acciones en pro de la Responsabilidad Social y Sostenibilidad”. (Fenalco Solidario, 2019a, párr. 1).

Esta iniciativa se articula de la mano de la Corporación Fenalco Solidario y “gracias al GRI y sus esfuerzos por generar una plataforma de acceso especial a las Pymes colombianas, que sueñan con tener su primer informe de sostenibilidad referenciado en los estándares del GRI”. (Fenalco Solidario, 2019b, párr. 2). Se recuerda que el Global Reporting Initiative (GRI):

Es una organización internacional no gubernamental, que tiene como objetivo impulsar los Reportes de Sostenibilidad como herramienta para la planificación, medición, evaluación y comunicación de los

avances e impactos en aspectos sociales, económicos y ambientales de una organización. El GRI produce la estructura de reportes de sostenibilidad más utilizada en el mundo debido a su desarrollo en estándares confiables. (Global Reporting Initiative, 2019).

Contenido BPS ya escribió su primer reporte y en estos momentos están trabajando para realizar el primer informe de sostenibilidad GRI.

2.3.1 Nuevas tecnologías: amenaza Vs oportunidad

Los avances tecnológicos y la transformación digital traen para Contenido BPS, un abanico de posibilidades y retos, entre ellas, la Inteligencia Artificial, definida por la RAE (2019) como la “disciplina científica que se ocupa de crear programas informáticos que ejecutan operaciones comparables a las que realiza la mente humana, como el aprendizaje o el razonamiento lógico”. Estos programas informáticos innovadores llegan a competir de tú a tú con las personas y el sector de BPS es intensivo en este recurso, por tanto, aunque la organización está convencida de que hay cosas que una máquina difícilmente podrá reemplazar; por ejemplo “la última negociación de la cartera castigada, dado que es un tema de una negociación muy particular” (Corchuelo, 2019g). Se hace necesario estar atentos a las tendencias y cambios que demanda el sector y, en este sentido, ir transformando la empresa para dar una respuesta rápida y acertada.

Contenido BPS se viene preparando para este panorama a través del área de Innovación, que siempre está investigando sobre tendencias y lo que está ocurriendo en el mercado para identificar nuevas herramientas y tecnologías que se puedan implementar, como el chatbot [son bots especializados y creados para mantener conversaciones y ofrecer respuestas preconcebidas] (Business and Marketing School, 2019), con el objeto de optimizar los procesos.

Una forma de mitigar el riesgo latente es a través de la diversificación del negocio y en esta línea y, a partir de la marca sombrilla Contenido, se han creado otras marcas que no tienen una dependencia tan directa de la tecnología y que se desempeñan en otros sectores de la economía, lo que les permitirá continuar generando empleo con esta cultura de la felicidad.

Otra estrategia es la especialización de las personas, con el fin de que su labor agregue valor y no sea fácilmente reemplazable por una máquina:

Nosotros en cartera castigada tenemos unas personas que son expertas en comunicarse con la gente, en cómo lograr el mejor acuerdo de pago en un esquema gana - gana, expertas en convencer a las personas de que esa es la mejor opción para que salga de todos sus problemas (Corchuelo, 2019h).

Son personas que tienen unas habilidades avanzadas que una máquina nunca va a llegar a tener porque el modelo se basa en la empatía humana.

2.3.2 El clima, la cultura y la sostenibilidad

Para Contento BPS procurar un clima organizacional sano y positivo es un mandato medular. El clima organizacional "está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado" (Hitpass, 2017).

En este mismo sentido (Denison, 1989) afirma que "la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización".

La Directora General de la empresa indica que ellos miden el clima organizacional mediante una encuesta de riesgo psicosocial, que es un insumo para definir qué acciones y temas se deben trabajar en términos de bienestar. También se miden la cultura y la felicidad, se evalúa que los valores que la empresa ha definido como la constancia, escucha y humildad, sí sean reconocidos por sus colaboradores en incentivos como los de ascensos, promociones, reconocimientos laborales y nuevas vinculaciones de personal.

Además, se hace seguimiento al tema de la felicidad para que sean coherentes con el discurso que se pregona, pero no solamente la felicidad en el trabajo, se buscan indicadores para medir la felicidad integral del ser humano, en sus diferentes ámbitos de actuación. Esto se logra con un ins-

trumento desarrollado por la Universidad de Oxford, con todo el respaldo científico y en el que se propone revisar cada uno de los componentes de la felicidad con preguntas como: ¿tú crees que, comparado con una persona de tu edad, en salud estas mejor o peor? y si hay temas de salud ahí ya hay algo porque uno no se enferma porque sí, o qué tan cansado te sientes, o qué tanta ansiedad experimentas, si es una persona muy ansiosa eso nos va dando indicios de que hay que actuar (Corchuelo, 2019i).

A partir de los resultados de la encuesta, se emprenden acciones para fortalecer el tema que está débil, por ejemplo, la autoestima, la gratitud, el amor propio. De esta manera se asegura un clima organizacional saludable en pos de la sostenibilidad.

Para la empresa, la innovación es una herramienta que contribuye a la sostenibilidad en la medida en que persistentemente se están proponiendo e implementando nuevas técnicas y acciones, las cuales son evaluadas para probar su efectividad, esto es de prueba y error para identificar estrategias acertadas y producir nuevo conocimiento sobre la felicidad laboral:

En este momento estamos trabajando en cómo generar conocimiento e ir innovando desde las experiencias internas, queremos montar un laboratorio, donde podamos evaluar cuál es el impacto de colocar música mientras están trabajando, o cuál es el efecto que se genera si las instalaciones huelen a Spa, experimentando con aromaterapia. Queremos obtener nuevos conocimientos a partir del impacto provocado por sensaciones de bienestar y felicidad. (Corchuelo, 2019j).

2.4 Retos actuales de la empresa

Es importante entender la "nueva economía" como la economía de la información, esto hace referencia a cómo los datos y la automatización producen valor en Contenido BPS y sus aliados.

Desde hace un poco más de un año, los procedimientos de la compañía se han comenzado a transformar gracias a la nueva economía, lo que ha permitido, entre otras cosas:

- *Automatizar procesos sencillos de 2 tipos:*
 - Automatizar informes: Esto ha generado un aumento en las habilidades en los analistas de las operaciones, debido a que este cambio permite concentrarse más en el análisis de la información que en la construcción de la información, que ocupaba mayor tiempo de trabajo de los analistas.
 - Automatizar los procedimientos de consulta: en Contenido BPS existían trabajos de back office de muy bajo valor agregado, en los que los asesores solo tenían que seguir un árbol de decisiones que ya estaba construido y en el que el asesor no tenía que realizar ningún análisis. Estos trabajos se han ido automatizando por medio de robots y estas personas se han transferido a tareas en las que sí se necesitan análisis.
- *Modificar perfiles y desarrollar habilidades:* Estos cambios nos han exigido contratar personas con habilidades en herramientas como Google, RPA (Robotic Process Automation) y con conocimientos en estadísticas (Contenido BPS, 2019a).

La empresa debe realizar una vigilancia permanente para entender las tendencias y como pueden llegar a incidir en la industria en la que se trabaja, luego se deben diseñar las competencias necesarias para asimilar, implementar y aprovechar las ventajas que trae la Cuarta Revolución Industrial.

Contenido BPS, consciente de este reto, realizará un camino en paralelo para el diseño de competencias y adquisición de nuevos conocimientos que se encuentren en coherencia con las nuevas tecnologías de la información. Para llevar a cabo esto se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Realizar diagnóstico y análisis desde el comité de dirección, de cuáles son las tecnologías de la información que más se ajustan al negocio para empezar a alinear las próximas inversiones de la compañía.
2. De acuerdo con las tecnologías de información seleccionadas, se debe realizar un programa de formación (capacitación) entre directores, gerentes y ejecutivos para que conozcan los beneficios y características de las tecnologías y puedan diseñar e idear estrategias para aplicarlas. Son los gerentes y ejecutivos quienes conocen en el día a día la operación y quienes pueden diseñar pilotos para probar las tecnologías que más generen valor.
3. Se deben buscar proveedores con experiencia que puedan acompañar la etapa de ejecución de las estrategias (pilotos).
4. Realizar pilotos con los aliados (clientes de Contenido BPS) para demostrar los beneficios que se pueden obtener.
5. De acuerdo con el éxito de los pilotos, se debe iniciar un proceso de apropiación de capacidades tecnológicas en el ámbito operativo; es decir, las personas que se encuentran hoy en el nivel operativo deben construir las (si se deciden que son las personas actuales de la organización) o se deben reformular los perfiles de las personas que se contratan, para que tengan las competencias para operar las estrategias internas.

Otro gran reto para la empresa es minimizar los posibles impactos negativos que genera su operación, siempre actuando con ética y recordando que se trabaja con seres humanos con derechos y deberes.

Una forma de afrontar los retos es participando activamente en agremiaciones como la Asociación Nacional de Industriales –ANDI–, ecosistemas de innovación como Ruta N y asistir a congresos. Hacer presencia en estos espacios es importante porque se crean relaciones de confianza entre los asistentes que abren espacios para compartir experiencias y construir proyectos.

2.5 Conclusiones

Acciones para incorporar los ODS y la Agenda 2030 en Contenido BPS: La Agenda 2030 presenta nuevas oportunidades para garantizar el compromiso

hacia un nuevo modelo de desarrollo a través de los 17 ODS que buscan afianzar pasos que viene dando el mundo corporativo en inclusión y sostenibilidad.

Contento BPS debe alinear los Objetivos del Desarrollo Sostenible en el mapa de procesos de la organización e incluirlos en su estrategia corporativa y llevarlo a la táctica y la operación:

y más allá de vincular el trabajo de nuestra organización con los ODS debemos comprometernos con su logro, para lo cual es necesario profundizar en el conocimiento de aquellos objetivos con los que se relaciona directamente la labor de nuestra organización (Contento BPS, 2019b).

Además de trabajar conjuntamente y desde la mirada integral, es preciso compartir una perspectiva común que permita comprender y entender los ODS con el propósito de lograr ser una compañía más eficiente en la aplicación de la Agenda 2030 y tener un mayor alcance en el trabajo realizado. La compañía debe asumir retos de los ODS y contribuir con su ejecución. Para ello, es fundamental crear espacios de comunicación e intercambio de conocimientos entre las organizaciones para adquirir conocimientos compartidos y potenciar el trabajo en red.

En esta empresa están convencidos de la importancia de fomentar y crear conciencia a la sociedad sobre la urgencia y relevancia de defender el trabajo decente, la calidad del empleo de las personas, el consumo responsable, una alimentación sana, cuidado y preservación del medio ambiente. Esto lo han logrado a través de acciones de educación y campañas con bienestar corporativo.

En Contento BPS, han logrado encontrar el propósito superior como empresa que es gestionar sueños y dignificar la labor que se realiza en los call center, ahora el reto es lograr eliminar los estereotipos que tiene el sector de los BOP.

Para Contento es fundamental integrar una cultura organizacional articulada con los ODS en todos los niveles y operaciones de la compañía y trasladarla a los grupos de interés con base en tareas que sean incluyentes, participativos, transparentes y que generen valor (Contento BPS, 2019c).

Aprendizajes obtenidos durante la transformación de Contenido BPS hacia acciones de sostenibilidad

- Invertir en las personas y ello se refleja en los resultados operacionales y crecimiento organizacional.
- Es fundamental crear alianzas y redes de trabajo porque permite que se apalanchen ideas e iniciativas de sostenibilidad en la organización y nuevas soluciones innovadoras que, además, pueden establecer oportunidades relacionadas con los ODS.
- La importancia que tienen los líderes en la organización para potenciar la transformación e inclusión de los ODS en la comunidad empresarial.
- La implementación de iniciativas vinculadas con las operaciones de la organización, para reducir y eliminar los impactos negativos y potenciar aquellos que sean positivos para los grupos de interés.
- Elaborar productos y servicios innovadores, que contribuyan a las metas establecidas para los ODS, al mismo tiempo que creen nuevas oportunidades de negocio.
- Una empresa sostenible mejora las relaciones de las organizaciones con sus partes interesadas, en especial con sus colaboradores y aumentan la eficacia operativa, la motivación y la retención del talento.

Estas lecciones aprendidas en torno a la sostenibilidad han aportado inmensamente al crecimiento de la empresa, acciones por las que en diferentes momentos se han obtenido valiosos reconocimientos que provienen de diversos ámbitos, entre ellos:

Buenas prácticas empresariales y comerciales Aburrá Sur 2018: La Cámara de Comercio Aburrá Sur otorgó un reconocimiento por contribuir al desarrollo de una mejor sociedad, más justa y equitativa, bajo la premisa de que el crecimiento económico, la cohesión social y aspectos como la protección ambiental deben ir de la mano.

Positiva premia (2018): ARL Positiva otorgó un reconocimiento por las buenas prácticas en Seguridad y salud en el trabajo, que surge de la promoción de la salud física y emocional de los integrantes y prevención de riesgos laborales.

Pymes para el mundo (2018): Fenalco Solidario otorgó un reconocimiento por ser parte del programa de Pymes para el Mundo, el cual se enfoca en generar oportunidades en sostenibilidad e innovación para proyectar la cadena de valor de las organizaciones en nuestro país.

Ranking PAR Equidad de género Aequales (2019): Es el reconocimiento a las iniciativas y los planes que se han implementado en favor de equidad de género laboral y que se refleja en los resultados. Se promueven prácticas equitativas laborales que ayudan a las empresas en su camino a la equidad. En Contenido BPS las prácticas equitativas involucran:

La cultura organizacional: se evalúan las prácticas que ayuden a conciliar la vida privada con la laboral, uso de comunicaciones inclusivas, temas de acoso sexual en el ámbito laboral.

Estructura organizacional: equidad entre hombres y mujeres en posiciones de liderazgo junto con posiciones administrativas, de ventas y de planta en la organización.

Gestión del talento humano: evalúa procesos de selección de personal, capacitación y entrenamiento de sus integrantes, además del promedio en la remuneración.

El valor de la equidad de género: promover el cierre de brechas de género implica también beneficios económicos para las organizaciones, pues las empresas que tienen más mujeres en posiciones de liderazgo son más competitivas que aquellas que no las tienen.

2.6 Referencias bibliográficas

Business and Marketing School (2019). Qué es un chatbot y para qué sirve. Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/que-es-un-chatbot-y-para-que-sirve#:~:text=Dentro%20de%20estos%20softwares%20de,conversaciones%20y%20ofrecer%20respuestas%20preconcebidas>.

- CONTENTO BPS (2017). Informe de Gestión 2017. Recuperado de https://www.contentobps.com/wp-content/uploads/2019/08/Informe-GRI_compressed.pdf.
- Corchuelo, A. (2017 a,b,c). *Un viaje de felicidad*. (1ra. Ed). Medellín: Spheramundus S.A.S.
- Fenalco Solidario (2015). *Pymes para el mundo*. Recuperado de: <https://www.fenalcosolidario.com/servicios/pymes-para-el-mundo>
- Global Reporting Initiative (2019). *GRI*. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-GRI-ISO-Linkage-Document-Updated-Version.pdf>
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación*. 4ta Edición. Recuperado de: [https://scholar.google.com.co/scholar?q=Hitpass,+B+\(2013\),+%E2%80%9CBPM:+Business+Process+Management+Fundamentos+y+Conceptos+de+Implementaci%C3%B3n&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.co/scholar?q=Hitpass,+B+(2013),+%E2%80%9CBPM:+Business+Process+Management+Fundamentos+y+Conceptos+de+Implementaci%C3%B3n&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Naciones Unidas (2011). *Desarrollo sostenible*. Recuperado de: <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Real Academia Española (2019). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/inteligencia>
- Sustainable Development Goals Fund (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-5-igualdad-de-g%C3%A9nero>
- Try my Ride (2019). *Comparte y vive la experiencia*. Recuperado de: <http://www.trymyride.co/>

Caso 3. Portafolio verde

Innovación para el Desarrollo Sostenible¹

PhD. Nicolás Molina Sáenz²

3.1 Introducción

Este capítulo tiene por objetivo mostrar la organización Portafolio Verde a partir de dos ideas: la primera, que las organizaciones que hoy lideran el trabajo por la sostenibilidad fueron producto del sueño y la visión de un emprendedor que vio una oportunidad en el trabajo de transformar las condiciones adversas que impiden que la armonía entre lo económico, social y ambiental sea una realidad; la segunda, la formación permanente en la teoría y en los contextos reales del directivo de una organización que tiene por foco que la sostenibilidad es fundamental para que realmente produzca los impactos y las externalidades que la pueden posicionar en el tejido organizacional de un país.

El nombre de la organización Portafolio Verde es reconocido por quienes trabajan por la sostenibilidad del territorio colombiano gracias a su trabajo de consultoría, proyección en diversos eventos y formación permanente de sus grupos de interés, lo que realiza desde su misión en la que declara que su trabajo consiste en la "investigación, diseño, desarrollo e implementación de soluciones y estrategias para el Desarrollo Sostenible". Nació como

¹ Eslogan de la Organización Portafolio Verde, 2020.

² PhD. Nicolás Molina Sáenz. Nicolas.molina@upb.edu.co. Escuela de Economía, Administración y Negocios – Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia.

organización privada en la ciudad de Medellín en el mes de julio de 2005, y desde entonces ha iniciado un recorrido que hoy la muestra como una organización líder en los temas propios del desarrollo sostenible, entre los que están los económicos, sociales y ambientales.

Sus líneas de actuación son: sostenibilidad corporativa; educación; desarrollo rural; biodiversidad y turismo; hábitat; innovación social y formación. Desde todas ellas, despliega su misión en los contextos rurales, urbanos y siempre con el propósito de dejar aprendizajes que le sirvan a la propia organización y a otras que lo requieran. Si hubiese que definir en unas cuantas palabras a Portafolio Verde se podría decir que es una organización de conocimiento que trabaja por crear las condiciones y oportunidades que hacen posible el desarrollo sostenible.

En la presentación que realiza de sí misma en sus redes sociales, declara que es una "Firma consultora con Estatus Consultivo Especial de @UN Innovative solutions and strategies for Sustainable Development B Cop. @Ciclo_siete @Animalbank". Si bien es cierto que en Twitter tiene 10.407 seguidores, lo que podría llevar a pensar que es una cifra pequeña, entre sus seguidores se encuentran las más representativas organizaciones que tienen, entre sus aspiraciones, convertirse en organizaciones tipo B.

Una organización tipo B es aquella que logra sus objetivos organizacionales clave y acata exigentes estándares sociales, económicos y ambientales. En otras palabras, es una organización que no provoca daño en sus grupos de interés y, por el contrario, produce valor compartido para todos ellos. Desde un análisis de entorno, se puede pensar que las sociedades exigirán que toda organización dé el paso y se convierta en organización que cree valor en el sentido más amplio del concepto.

La estructura desde la que se llevará a cabo el caso será la siguiente: en (1) se presentará la información de la organización; en (2) se hará la descripción del caso desde una perspectiva descriptiva; en (3) se asumirán los retos de la organización con el objetivo de revisar su propia sostenibilidad y, finalmente, las conclusiones y las referencias bibliográficas.

3.2 Información sobre la empresa

Portafolio Verde se encuentra ubicada en una ciudad, Medellín, que presenta una serie de desafíos que deben ser asumidos mediante articulaciones, por todos los actores: calidad del aire; el incremento en la cantidad de los desechos; desigualdades en lo social; falta de concientización por parte de algunos sectores empresariales para que se orienten con los criterios de la sostenibilidad y pensarse como una ciudad sostenible.

Desde una apreciación justa y amplia, hay aspectos que juegan en favor de escenarios presentes y futuros improntados por la sostenibilidad: cada vez los nuevos emprendedores y empresarios de trayectoria manifiestan una creciente conciencia medio ambiental que es apoyada, si así lo deciden, por las iniciativas que han nacido y se han fortalecido en el suelo de la ciudad: las universidades y su investigación y transferencia en la sostenibilidad; el equipo de Ruta N que jalona innovación en su sentido más integral; entidades como Fenalco, Proantioquia, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Comfama y el sistema B, entre otras. A lo anterior se le puede sumar que la ciudad haya sido declarada en el Foro Económico Mundial del año 2019, realizado en Davos, Centro para la Cuarta Revolución Industrial, lo que hará que investigadores, jóvenes, gobernantes y expertos propios y de otras latitudes, la quieran visitar para acercarse a este tema de plena vigencia.

Es en este escenario de ciudad y su ecosistema organizacional, en el que Portafolio Verde descubre nuevas oportunidades para posicionarse y legitimarse por su quehacer en las dimensiones económicas, sociales y ambientales. Cuando se conoce el equipo de trabajo de la organización se llega a la conclusión de que sus integrantes piensan que no es momento para las lamentaciones o dejarse arrastrar por las visiones catastróficas que promulgan muchos y desde las que se invita a la parálisis; por el contrario, piensan que es momento para las sinergias, las articulaciones y la acción.

Contexto de la empresa: La organización que acá se reseña no despliega su misión únicamente en la ciudad de Medellín y en el contexto urbano. Su presencia también ha sido significativa en los territorios rurales. Un ejemplo, lo constituye la iniciativa En-Campo, que busca, en alianza con Bancolombia y

a través de un arduo camino, seleccionar iniciativas de negocio que promuevan el avance del sector rural del país (en el 2019 se presentaron 300 proyectos).

Según Alejandro Zapata Arango, Director Ejecutivo, el lema de la organización se ha convertido en una brújula de su quehacer “somos apasionados, tenemos un propósito, mejorar la calidad de vida de más personas”, lo que fácilmente se constata, que es un verdadero apasionado del desarrollo sostenible, su trabajo y la organización. De esto dan cuenta su trayectoria profesional y personal: Ingeniero ambiental con mención pública, especialista en Gerencia de Mercados Globales de la Escuela de Ingeniería de Antioquia y certificado en Alta Dirección Empresarial de la Universidad de Leipzig de Alemania; empresario por los asuntos sociales y ambientales, reconocido por el Banco Mundial, Swedish Agency for International Development, McKinsey & Company, International Youth Foundation y Junior Chamber International; Cofundador y actual Director Ejecutivo en Portafolio Verde, con 14 años de experiencia en consultoría para el Desarrollo Sostenible para clientes y aliados como Starbucks, Disney, el BID, la CAF y Google; Presidente de la Junta Directiva de la Fundación Beatriz Londoño, reconocida por “El Colombiano Ejemplar” y Fenalco Solidario. Miembro del Comité de Inversión de Invictum Capital y del Comité Asesor de la Escuela de Ingeniería de Antioquia. Actualmente (2019) representa a las organizaciones ambientales en el Consejo Territorial de Planeación de Medellín y lidera las iniciativas #CicloSiete -Comunidad Apasionada por el Desarrollo Sostenible- y Animal Bank, el banco que respalda la conservación de la fauna y su hábitat.

Desde el perfil del Director Ejecutivo, la organización Portafolio Verde se fundamenta en la sostenibilidad y no cae en visiones del fin del mundo y los tiempos; por el contrario, ve oportunidades en cada desafío; así también la organización valora y reconoce el trabajo en equipo de los colaboradores, pilares fundamentales de Portafolio Verde.

Los impactos y externalidades que ha desencadenado la organización son explicables, entre otros factores, por dos: la gobernanza se ha instaurado desde la convicción y compromiso con la sostenibilidad y que se fundamenta en los principios de la transparencia de todas sus acciones, el involucramiento de sus grupos de interés en cada una de las decisiones, la responsabilidad en

sus acciones y la articulación con los sectores que conforman el territorio, lo que evidencia, una vez más, que la gobernanza es el motor que impulsa a una organización para que logre objetivos superiores de sostenibilidad: la innovación permanente que implementa en su quehacer organizacional. Un ejemplo de esto es la metodología que ha implementado en su trabajo con los colaboradores y los integrantes de las organizaciones a las que atiende. La cocreación, los espacios abiertos y participativos ha sido importante para que todos se sientan partícipes en los hallazgos y conclusiones.

Antes de poner orden fuera es necesario ponerlo internamente y, en este sentido, la organización ha motivado una cultura en sus empleados para que entiendan que más que laborar por un salario, su trabajo debe estar dirigido a hacer posible un objetivo superior, que es lograr un territorio en el que la vida pueda florecer en todas sus manifestaciones, las personas vivan de acuerdo con la dignidad que los debe caracterizar, la actividad de toda organización impacte en la prosperidad general, la paz sea una vivencia cotidiana y todos los actores entiendan la articulación como la mejor estrategia para hacer posible un mundo mejor para todos.

3.3 Descripción del caso

La educación es pensada por la organización como una acción decisiva a la que se le debe dar todo el impulso y apoyo del que sea capaz toda la sociedad. Así lo manifiestan en uno de sus pronunciamientos públicos:

Para nosotros, la #EducaciónAmbiental es un pilar fundamental del #DesarrolloSostenible y es un claro camino para mejorar la calidad de vida de más personas. Creemos que no se debe limitar a un espacio académico y que siempre debe existir sinergia con toda la comunidad (Portafolio Verde, 2019).

En este sentido, y esta es su apuesta, se piensa la educación como un aula abierta, una experiencia interactiva, un *click* permanente entre el conocimiento y las realidades comunitarias desde las que se pueden brindar aprendizajes significativos.

En el tema de su estructura, Portafolio Verde se podría comparar con un sistema solar en el que gravitan las siguientes iniciativas:

- *Animal bank*: su gran objetivo es conectar personas y organizaciones que, desde la pasión, trabajen por conservar los animales y su hábitat, mediante acciones rigurosas y transparentes y su estrategia es el pago por servicios ambientales (2019).
- *Vestigium, Centro de Conocimiento*: es un reconocido centro de información, equiparado a un observatorio o cerebro que, soportado en una plataforma tecnológica y el big data, gestiona conocimiento sobre el desarrollo sostenible que sea relevante para los clientes de la organización. Todos los proyectos cuentan con el respaldo de este centro de conocimiento.
- *Banca de inversión*: con esta iniciativa se deja atrás la idea de que la sostenibilidad corporativa es un asunto de acciones filantrópicas o beneficencia, y en su lugar aflora una nueva, desde la que se afirma que las inversiones que realizan las organizaciones con el propósito de impactar en lo económico, social y ambiental deben estar orientadas por los criterios de la eficiencia, la eficacia y la generación de valor.
- *Ciclo siete*: sin duda, una de las iniciativas más conocidas de las que lidera Portafolio Verde en el territorio. Su lema es “una comunidad apasionada por el desarrollo sostenible” (Ciclo7, 2019), y se realiza cada año en la semana de la Tierra en el mes de abril. En cada oportunidad recibe una gran divulgación en los medios de comunicación y las redes sociales y una de sus actividades consiste en invitar a diversas personas a realizar un recorrido por la ciudad en clave de sostenibilidad, lo que demuestra que el espacio urbano se puede convertir en un laboratorio para la reflexión y la acción para la sostenibilidad. En la página web (<https://ciclosiete.com>) de la iniciativa se lee que:

es una iniciativa que asumió el reto de posicionarse como las Olimpiadas por la Sostenibilidad en Iberoamérica, con el desafío de mostrarle al mundo que a través de diferentes experiencias se puede generar conciencia y un fuerte llamado a la acción que permita impactar positivamente los ecosistemas de Iberoamérica, ciudades, organizaciones, colegios, universidades y a todas las personas interesadas en el Desarrollo Sostenible. Esta iniciativa en 2016, movió a 22 países en

Iberoamérica, y llegó con su mensaje movilizador a más de 9 millones de personas que entendieron que las acciones pequeñas son las que pueden generar los cambios más grandes. Una semana que nos enseña que es posible dejar un mundo mejor para las generaciones futuras.

Figura 2. Retos ciclo siete – 2021



Fuente: (Ciclo Siete, 2019).

Las dimensiones de actuación en general de Ciclo Siete son la movilidad sostenible, biodiversidad, educación, desarrollo sostenible, estilos de vida saludable, organizaciones sostenibles y cultura. En la ciudad de Medellín se le han sumado y apoyado organizaciones públicas, privadas, sociales y académicas, como el caso de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Un aspecto para resaltar es la creación del sello Ciclo Siete (Figura 3), que cuenta con una herramienta de valoración, Assessment Ciclo Siete, para que las organizaciones *online* realicen un diagnóstico sobre su sostenibilidad corporativa y, posteriormente, se ofrece los requisitos a través del cual podrán acceder al Sello.

Figura 3. Sello siete



Fuente: (Ciclo Siete, 2019).

El referente para su trabajo son los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, contenidos en la Agenda de Desarrollo 2030, como se muestra a continuación:

- **Los orientadores de toda la organización son:** Fin de la pobreza (ODS 1), Hambre cero (ODS 2), Agua limpia y saneamiento (ODS 6) y Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8).
- **Vestigium Centro de Conocimiento:** Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8).
- **Banca de inversión:** Industria, innovación e infraestructura (ODS 9) y Reducción de las desigualdades (ODS 10).
- **Ciclo Siete:** Salud y bienestar (ODS 3), Energía asequible y no contaminante (ODS 7), Ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11), Producción y consumo responsable (ODS 12).

- **Animal bank:** Acción por el clima (ODS 13), Vida submarina (ODS 14) y Vida de ecosistemas terrestres (ODS 15).

Otros ODS que impacta desde su profunda convicción son los de Igualdad de género (ODS 5); Paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16) y Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17). Con respecto a este último, es necesario recalcar que todo su trabajo lo realiza desde diferentes articulaciones con organizaciones públicas, privadas, sociales y académicas, siempre, desde la perspectiva de que todos los actores involucrados deben salir ganando, bien sea en aprendizajes, reconocimiento institucional o desempeño financiero.

Portafolio Verde ha sido reconocida por sellos e instituciones que la muestran como una organización digna de confianza por parte de sus grupos de interés:

- Certificada desde 2012 como “Empresa B”, sello internacional otorgado por cumplimiento de rigurosos estándares de desempeño social y ambiental, responsabilidad y transparencia.
- En el 2013 se adhirió al Pacto Global de las Naciones Unidas y alinearon sus estrategias a los 10 principios universales: corrupción, prácticas laborales, derechos humanos y medio ambiente- y contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, como los grandes referentes que orientan la acción en la actualidad.
- Portafolio Verde cuenta con el Estatus consultivo especial de Naciones Unidas (Organización de las Naciones Unidas, 2019) desde 2016 lo que la faculta como experta para asesorar y efectuar actividades de consultoría en los temas de Desarrollo Sostenible, lo que hace desde un amplio portafolio de servicios que pone a disposición del tejido organizacional de la ciudad.

3.4 Retos actuales de la empresa

Portafolio Verde trabaja por su sostenibilidad corporativa y por la de los territorios en los que incide. Pero bien sabe que le esperan desafíos organizacionales a los que deberá dar respuesta para cumplir con ambos propósitos. Dos de ellos son fortalecer los estudios de impactos que desencadena en cada una

de sus líneas de actuación e involucrar cada vez más jóvenes a sus iniciativas porque bien sabe que, sin la pasión, creatividad y creación de este sector de la población, no habrá desarrollo sostenible, ni en lo grande ni en lo pequeño.

En los últimos años, Portafolio Verde se ha enfocado en el sector privado a través de la disminución de proyectos por licitaciones públicas, un cambio de modelo que ha traído nuevas alianzas y muchos más logros comerciales que destacan su compromiso con cada uno de los públicos de interés.

En relación con lo anterior, han venido trabajado de la mano con empresas con gran impacto para el país como Ecopetrol, Interconexión Eléctrica S.A. - ISA, Bancolombia, Grupo Nutresa y Grupo Argos. Año tras año sigue reforzando sus vínculos con cada uno de sus clientes y se crean alianzas que han durado varios años, como, por ejemplo, con Continental Gold, o consolidar la confianza a distancia con aliados como Grupo Prodeco, que ha permitido llevar el propósito de Portafolio Verde a otros contextos del país.

Como retos finales, la empresa propone, dentro de la ventana, "Mejorar la calidad de vida de las personas" en su página web (<http://portafolioverde.com/>):

- Mejorar la calidad de vida de más personas como propósito superior y la razón que los mueve.
- Consolidar la propuesta de valor que se centra en proporcionar soluciones totales innovadoras y efectivas que maximicen el impacto positivo de gobiernos, organizaciones e individuos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con idoneidad y alta capacidad de servicio.
- Consolidar la marca que se respalda en cuatro atributos: idoneidad, innovación, servicio y efectividad.

3.5 Conclusiones

La gobernanza de la empresa, basada en principios éticos, ha sido el fundamento desde el que ha actuado e iniciado el diálogo público, privado y social. El liderazgo de sus directivos ha sido fundamental para que la organización haya soñado con un propósito superior basado en el desarrollo sostenible y

que, a través de sus iniciativas y acompañamiento a diversas organizaciones, lo ha hecho posible y lo convierte en un actor confiable para iniciar relacionamientos valiosos. La organización no concibe la sostenibilidad corporativa como acciones para que las empresas logren sus objetivos clave, siempre, en sintonía con el cuidado de las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y a través de alianzas.

Es indiscutible el posicionamiento internacional que Portafolio Verde ha logrado, gracias a la calidad de sus actividades desde las que se impacta el desarrollo sostenible. Esto ha posibilitado que actores públicos, privados y sociales lo hayan buscado para lograr múltiples articulaciones. El diálogo permanente de Portafolio Verde con la academia ha sido un factor estratégico para lograr los impactos que busca desde el avance de sus objetivos organizacionales. La conversación con los investigadores universitarios ha sido un aporte importante que se materializa a través de foros, seminarios y en los demás eventos de proyección social a los que acude.

Su gobernanza se basa en principios éticos que les comunica a los grupos de interés para que tengan pleno conocimiento de la organización con la que están interactuando. Este ha sido el fundamento desde el que ha actuado e iniciado el diálogo público, privado y social.

La Cuarta Revolución Industrial ha estado presente en su accionar, a través de la iniciativa "*Vestigium, Centro de Conocimiento*", ya que desde ella se producen datos que son relevantes para sus clientes y demás grupos de interés.

Por su parte, el uso de las redes sociales y los medios de comunicación ha sido una estrategia decisiva para que Portafolio Verde llegue a sus grupos de interés con su mensaje, logros y diálogo permanente con ellos. Y "*Ciclo Siete. Una comunidad apasionada por el desarrollo sostenible*" ha sido la que más ha visibilizado a la organización debido a su empeño de hacer de la ciudad un laboratorio de aprendizajes para el desarrollo sostenible.

De otro lado, el diálogo permanente de Portafolio Verde con la academia ha sido un factor estratégico para lograr los impactos que busca desde el mejoramiento de sus objetivos organizacionales. La conversación con los inves-

tigadores universitarios ha sido un gana-gana digno de ser mostrado en los foros, seminarios y en los demás eventos de proyección social a los que acude.

Desde la defensa que hace de la educación como motor clave para el desarrollo sostenible ofrece una metodología educativa abierta, interactiva, innovadora y disruptiva que bien merece ser escalada a otros contextos.

Finalmente, la organización no concibe la sostenibilidad corporativa como acciones de filantropía, sino como el que las empresas logren sus objetivos clave, pero en sintonía con el cuidado de las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y bajo el esquema de alianzas.

Uno de los puntos para resaltar de Portafolio Verde es su permanente propósito de producir conocimiento sobre lo que significa trabajar por lograr organizaciones y territorios sostenibles.

3.6 Referencias bibliográficas

Animal Bank (2019). Portafolio Verde. Recuperado de <https://www.animalbank.net/quienes-somos/>

CICLO 7 (2019). Portafolio Verde. Recuperado de <https://ciclosiete.com>

Organización de las Naciones Unidas (2016). Estatus Consultivo Especial de las Naciones Unidas. Recuperado de <https://csonet.org/index.php?menu=162>

Portafolio Verde (2019). Innovación para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de <http://portafolioverde.com/>

Caso 4. Hospital Pablo Tobón Uribe

Modelo de Salud – Modelo de Sostenibilidad

Mg. Juan Camilo Vallejo Vélez¹

The companies that survive longest are the ones that work out what they uniquely can give to the world not just growth or money but their excellence, their respect for others, or their ability to make people happy. Some call those things a soul

Charles Handy

4.1 Introducción

La adopción y el ejercicio de iniciativas de sostenibilidad por parte de las organizaciones implica, antes que nada, la convicción firme de sus líderes sobre la importancia que reviste su hacer cotidiano en los ámbitos económico, social y ambiental, así como la trascendencia de sus acciones en el entorno próximo y lejano, y la mejora en el relacionamiento con sus grupos de interés. En la época actual, tanto las organizaciones comerciales como las sociales están llamadas a incorporar los imperativos de una gestión sostenible. Algunas logran hacerlo bien por concentrar en su estructura, su estrategia y su cultura el llamado a construir un mundo mejor que satisfaga verdaderamente el bien común. Otras están en su marcha constante de

¹ Magíster Juan Camilo Vallejo Vélez. Docente – Investigador. ORCID 0000-0003-4980-1477. Escuela de Economía, Administración y Negocios. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Colombia. juancamilo.vallejo@upb.edu.co

aprendizaje y evolución sobre lo que han de ser las mejores prácticas en torno a las ideas de la sostenibilidad. El Hospital Pablo Tobón Uribe comparte ambos mundos y, desde su misma gestación, como entidad sin ánimo de lucro, ha ondeado el estandarte de un comportamiento organizacional que busca el mejoramiento de la sociedad, a través de prácticas amigables con la sociedad y el ambiente, económicamente rentables, con los postulados de una gobernanza transparente y coherente, sin dejar de aprender permanentemente y sin olvidar su esencia y su función.

El epígrafe que sirve de marco a este capítulo, bien puede resumir la esencia de lo que ha sido y busca ser el Hospital Pablo Tobon Uribe: un referente de excelencia y respeto que, a través de acciones puntuales, se ha consolidado en el ámbito nacional como una organización que ha aspirado, incluso mucho antes de popularizarse el lenguaje de la sostenibilidad, a mejorar el entorno, la sociedad y la vida de las personas. Por ello, analizar su compromiso y vocación frente a los postulados que sugiere la Agenda 2030, resulta un ejercicio de ratificación sobre esa idea de respeto y excelencia que plantea Handy (1995) y que corrobora la intención que siempre ha tenido de perdurar equilibradamente en el tiempo como una organización sólida en cuya alma prevalece el imperativo de hacer feliz a la gente.

El Hospital Pablo Tobón Uribe inició sus actividades en 1970, a partir de la fundación testamentaria de don Pablo Tobón Uribe, prohombre acaudalado de Medellín, fallecido en 1954 y quien legara en su testamento la suma inicial de veintiséis millones de pesos con el propósito de crear un hospital que llevara su nombre y se hiciera cargo de la atención de los pobres. Desde el año 1955 hasta el año 1969, se emprendió la tarea de construir la edificación y dotarla de los respectivos elementos para la prestación del servicio de salud. Sin estar exento de numerosos altibajos, por temas económicos y políticos, por fin el 26 de octubre de 1970 culminó el proyecto, para dar lugar a la primera hospitalización y a la primera cirugía el día 30 de octubre del mismo año.

A pesar de las grandes transformaciones sociales y económicas que han caracterizado el crecimiento de Medellín y Antioquia, la orientación filantrópica que desde el comienzo se le diera a la institución aún prevalece en su filosofía. Y, no obstante entender que una institución de esta índole

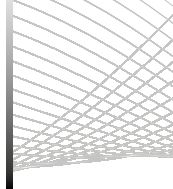
no existe solo por una razón de asistencialismo, sino también de sostenibilidad; en todo el ambiente del Hospital Pablo Tobón Uribe se respira ese deseo de servicio y apoyo a los necesitados, reflejado en su vocación como un hospital humano, católico confesional y que "*existe porque existen los enfermos*", pilares que dan cuenta de la profunda convicción por apoyar a los desvalidos y, por ello, han implementado, como se verá más adelante, planes, programas y proyectos que, desde la asistencia, la atención y la sostenibilidad, permiten dar continuidad al legado de don Pablo Tobon Uribe.

En relación con su gobierno, el Hospital está regido por una junta directiva *ad-honorem* de la cual hacen parte, por disposición testamentaria, un representante del gobernador de Antioquia, un representante del alcalde de Medellín, representantes de las facultades de Medicina de la región, un representante de la Arquidiócesis de Medellín y un representante de la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín. Quizás esta misma heterogeneidad le dota de un perfil que intensifica su sensibilidad por las dificultades de quienes atiende y le pone en el contexto de entender y gestionar mejor las relaciones con sus grupos de interés.

Respecto a la organización interna, la gestión está a cargo de un director del que dependen seis grandes divisiones (paramédica; médica; operación y logística; administrativa y financiera; gestión humana; calidad) que tienen el alto compromiso de mantener la idea del "*Hospital con alma*" que se expresa sin cesar en su comunicación interna y externa y que aseguran su compromiso con los imperativos de una gestión responsable y sostenible.

4.2 Descripción del caso

El Hospital Pablo Tobon Uribe, antes de la sostenibilidad como hoy la conocemos, para entender la vocación "*avant la lettre*" del Hospital Pablo Tobón Uribe en torno a la idea de lo que hoy se denomina sostenibilidad, conviene revisar su perfil organizacional, en términos de lo que se postula como declaración de identidad. Al efecto, de entrada, se trata de una entidad sin ánimo de lucro, sustentada sobre una profunda declaración confesional



católica, con una profunda vocación hacia el servicio y el humanismo, como clave de su existencia y gestión.

Si en la actualidad se leyera una declaración en este sentido, tal vez se pensaría que conciliar armónicamente tales ideas con una realidad altamente marcada por la lógica de la eficiencia, podría ser un intento infructuoso e incompatible. Sin embargo, es justamente lo arraigada de su filosofía organizacional lo que marca el carácter determinante de la función que busca realizar el Hospital y lo que le impulsa, antes de ser concebidos los términos de sostenibilidad, responsabilidad social, inclusión y demás, a mirar más allá de la simple prestación de un servicio de salud, pues tiene presente desde su génesis, y de forma inmanente, la necesidad de acercarse a la comunidad que sirve, de entender las problemáticas que se viven cuando la salud falla, y de introyectar en sus colaboradores el imperativo constante de servir con alma. Con todo, la institución es coherente con sus valores y orientación, y sabe que eso se logra solamente considerando al colaborador como un ser humano integral que también tiene sus propias necesidades y problemáticas y que, en su calidad de empleador, el Hospital debe procurar en cada interacción, en el trato, en la selección, en la promoción, en las relaciones con ellos, espacios que incentiven su dignidad y, por ende, se encaminen hacia el crecimiento económico de la región.

Esa terminología, que es la utilizada hoy para describir el contenido del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8, ya estaba presente, a su manera, en esa declaración de principios con que se fundó el Hospital y que, en su momento, va a rebasar la instancia de los trabajadores y a cristalizarse en otras expresiones de solidaridad, colaboración, equidad, liderazgo, frente a diversos actores como el Estado, los proveedores, la comunidad en general, sin dejar de lado la fuerza que le imprime a su filosofía una gestión basada en la ética y la credibilidad, presentes en cada interacción.

Así pues, la idea del compromiso del Hospital con los actores con los que se relaciona diariamente se ha mantenido desde su creación misma y, si bien para esa época no se utilizaba la terminología de la sostenibilidad, es cierto que dentro de su estructura y su filosofía hablar de vocación de

servicio implica ese ser y hacer que involucra la preocupación por el otro, por los pacientes, por los colaboradores, por el ambiente, por los derechos e intereses de los demás y, en esencia, como se menciona anteriormente, por la satisfacción del bien común.

Si se analiza la estructura organizacional y las funciones y actividades del Hospital se percibe que las ejecuciones iniciales ya empezaban a conectarse con dichos conceptos. La dimensión social se evidencia, por ejemplo, en la implementación de una iniciativa denominada "clasificación socio-económica", mediante la cual se daba atención a pacientes que carecieran de algún tipo de seguridad social y que configura un prelude de lo que luego sería la aplicación de la Ley 100 de 1990. Y, no obstante, los cambios que introduce este sistema de salud en Colombia, el Hospital conserva su vocación de seguir apoyando pacientes con dificultades económicas, sociales, humanas, por entender que el paciente es ante todo una persona, más allá de su enfermedad, de su capacidad económica, de su formación o de sus dificultades, todo esto sin perder de vista la necesidad de mantener en equilibrio las ejecuciones económicas que dan sentido a su actividad.

También es posible evidenciar esa vocación por el servicio que da cuenta de la dimensión social, en la elevada sensibilidad por entender y atender, -aun sin la certeza de una contraprestación monetaria-, comunidades vulnerables como indígenas, habitantes de calle, minorías, aquejadas de enfermedades complejas, catastróficas como el cáncer o el sida y para quienes el Hospital cuenta con colaboradores dispuestos, sensibles, humanos, debidamente capacitados que van más allá de una simple respuesta o atención para involucrarse decididamente con los pacientes sin importar su origen, su estatus, su condición y que hacen prevalecer su dignidad humana.

Pero no solo en sus pacientes se ha dado el ejercicio de unas acciones de servicio y atención respetuosas y encaminadas a lo que hoy se denomina ya formalmente como el ejercicio de una sostenibilidad. También los diversos actores con los que se relaciona: proveedores, contratistas, Estado, medios, han podido constatar esa idea de un "*Hospital con alma*" que hace de sus ejecuciones una constante mejora en pro de la sociedad. Mención aparte, por ser la esencia misma de acción, merecen los colaboradores que día a

día están al frente de las tareas y que para el Hospital representan, desde siempre, el eje central de las ejecuciones de una transparente responsabilidad empresarial que trasciende lo puramente formal para convertirse en la esencia misma de su actuar organizacional.

Desde la dimensión ambiental es posible constatar que desde siempre ha existido el compromiso de la institución por temas sensibles como el manejo y disposición adecuada de elementos sobrantes, el uso racional de los recursos, las compras sostenibles y demás aspectos que han venido evolucionando para adaptarse a las realidades del momento actual en el que los imperativos de la sostenibilidad, formalizados a través de diversas iniciativas le posibilita constituirse en una organización pionera y a la vez ejemplo de una implementación consciente de acciones sociales, económicas, ambientales que van dando forma a los contenidos que desde siempre le han caracterizado en sus ejecuciones y le han permitido lograr el posicionamiento y la reputación que hoy ostenta en el país como institución médico científica de gran respeto y proyección.

Para finalizar, dentro de esta vocación presente en la función del Hospital, que refleja además su preocupación en el tema ambiental, es posible corroborar que desde sus inicios siempre se ha preocupado por contar con alta tecnología, pues se estima que esta ayuda a morigerar el impacto negativo que puede llegar a presentarse en el manejo de energía, información, residuos y demás elementos, y por qué, además la institución propicia que los colaboradores se capaciten permanentemente, actualizando dispositivos y herramientas e invirtiendo en aplicaciones que hagan más fácil y digno el trabajo, lo que, de entrada, también admitió que desde sus inicios el Hospital Pablo Tobon Uribe estuviera a la vanguardia en procedimientos y servicios especializados de alta complejidad.

En resumen, y si se acepta esta expresión, el Hospital empezó a ser sostenible antes de que se popularizara la sostenibilidad, pues por su enfoque y vocación, busca un equilibrio racional desde la tres dimensiones que iluminan el concepto: desde lo económico, asegurar un manejo eficiente de los recursos que provienen de la prestación de los servicios e invertir en tecnología para crear una diferencia en el sector que le prepara para impactar diversos grupos de

interés; desde lo ambiental, procurar una gestión adecuada de sus residuos pero también asegurar la coexistencia con su entorno y, desde lo social, cumplir a cabalidad su función de prestación de servicios de salud a la comunidad, a través de colaboradores altamente capacitados y comprometidos.

4.3 Retos actuales de la empresa

El Hospital Pablo Tobon Uribe y la sostenibilidad hoy

Cuando empieza a imponerse en el mundo la idea de definir y establecer acciones asociadas con la sostenibilidad, el Hospital se compromete de manera decidida en la adopción de los estándares que dan forma y facilitan la ejecución de tareas relacionadas con las dimensiones sociales, ambientales y económicas de una actividad y la forma de gestionarlas a través de la gobernanza.

Dentro de su ejercicio de planeación estratégica, el Hospital ha definido la priorización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que con mayor afinidad se conectan con su actividad. En una muy completa Memoria de sostenibilidad, establece que Salud y bienestar (ODS número 3), Educación de calidad (ODS número 4), Trabajo decente y crecimiento económico (ODS número 8), Ciudades y comunidades sostenibles (ODS número 11) Producción y consumo responsables (ODS número 12) y Alianzas para lograr los objetivos (ODS número 17) responden de manera enfocada a su materialidad. (Gráfico 1). En este sentido, como se verá más adelante, las iniciativas, planes, programas y proyectos implementados, por la institución buscan dar una respuesta adecuada en cada una de esas acciones a la creación de valor para sus grupos de interés sobre todo a través de la prestación de un servicio integral y de una gran preocupación por la motivación y bienestar de sus colaboradores, lo que se hace tangible en la expresión de su misión y visión y se resaltan cinco ejes estratégicos (Excelencia asistencial, Conocimiento e innovación, Eficiencia operacional, Cultura con alma y Compromiso social y legitimidad) que dan cuenta de su constante orientación y compromiso con un aumento en las dimensiones que implica la sostenibilidad, con los parámetros de una gobernanza clara y sostenida.

Gráfico 1. ODS priorizados por el Hospital Pablo Tobón Uribe



Fuente: Hospital Pablo Tobón Uribe (2018). Memoria de Sostenibilidad.

Si dentro de estas acciones fuera posible solo escoger una, probablemente habría que destacar la vocación por la integridad y el bienestar de los colaboradores que se ve reflejada en la iniciativa denominada **Cultura con alma** evidentemente conectada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible de Trabajo decente y crecimiento económico, pues si bien el paciente es el centro de atención, los colaboradores son aquí más que en otras instituciones, pilares fundamentales del ejercicio organizacional, pues el Hospital antes que nada valora que estos grupos de interés se sientan comprometidos con el hacer cotidiano, y para ello se requieren, entre otros, contratos de calidad, transparencia en la selección y ascenso, compensaciones, beneficios y demás factores asociados.

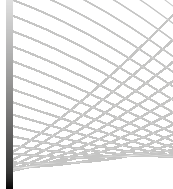
Todo esto apunta, como bien lo menciona la memoria de sostenibilidad a la creación de valor, lo que para el Hospital representa la creación de mecanismos de diálogo que le proporcione identificar aspectos a fortalecer con sus grupos de interés identificados (alta dirección, pacientes nacionales e internacionales, colaboradores, benefactores, clientes, proveedores, comunidad académica y científica, comunidad en general, organismos gubernamentales, entes de acreditación y certificación), y construir relaciones de mutuo beneficio que, en última instancia, apuntan esencialmente a dos ideas fundamentales: tener excelentes colaboradores para atender bien a sus pacientes.

Esta organización se autodefine como un “Hospital con alma”, para asegurar el crecimiento, la proyección y la permanencia en el tiempo. En ejecución de esta filosofía y buscando acercarse a los requerimientos del tiempo actual, se lanza una app (HPTUMOVIL) que incorpora las principales acciones de la organización para gestionar de manera accesible las relaciones con los grupos de interés y potenciar su cercanía. (Figura 4).

Figura 4. Pantalla de la aplicación HPTUMOVIL del HPTU



Fuente: Hospital Pablo Tobón Uribe (2018). Memoria de sostenibilidad.



Iniciativas desde y para la sostenibilidad

Como se mencionó anteriormente, la memoria de sostenibilidad que prepara el Hospital, gestionada bajo el GRI, para reportar sus iniciativas y avances en la materia, da cuenta en extenso de sus ejecuciones y desafíos. Si bien el propósito no es replicar el contenido de la memoria en sus apartes, sí resulta oportuno resaltar algunas de las principales iniciativas que ejecuta la organización, todas conectadas con satisfacer su objetivo y ser en todo momento lo que define su acción: un Hospital con alma, a partir de estas acciones:

- *Programa Fraternidad y programa social* – para poblaciones aledañas en algunos municipios de Antioquia para cumplir su dimensión social y económica.
- *Programa ECHO* – enfocado en actividades y acciones de Telesalud, mediante las cuales se busca construir redes de conocimiento entre los centros de nivel básico para hacer detección temprana de ciertas enfermedades y proporcionar atención segura y efectiva allí donde hay bajo acceso a servicios de salud, siempre, bajo la mentoría del Hospital.
- *Programa Somos vecinos* que nace con la iniciativa de hacer del Hospital un vecino más que crea trabajo articulado con instituciones y líderes comunitarios que reflejan su compromiso social y legitimidad. A esta, se acompaña la estrategia denominada Vecinos saludables como programa de actividad física dirigida que busca promover estilos de vida saludables.
- *Proyecto Me cuido con el alma*. Enmarcado en la dimensión social del Hospital se busca impulsar, fortalecer estilos de vida saludables y prevención en el consumo de sustancias psicoactivas en la población de jóvenes.
- *Instituto de Educación Pablo Tobón Uribe*: Formación técnica profesional en Auxiliar de enfermería nivel socio económico medio bajo.

Amplias son las iniciativas y acciones, pero sin duda alguna el compromiso con los colaboradores, en un número que hoy supera los 2.400, se conecta con las prioridades de promover y asegurar el trabajo decente como génesis de todas las demás actividades del Hospital Pablo Tobón Uribe. Con el convencimiento de que un ambiente laboral adecuado propicia la mejor atención de los pacientes, pues colaboradores motivados ponen el alma en el servicio, la entidad mantiene una búsqueda constante de mecanismos

para asegurar esta ecuación. Y en esa preocupación por hallar y establecer un estándar adecuado, desde el año 2011 se compromete con gestionar las relaciones con los colaboradores a través del **Modelo de empresa familiarmente responsable (EFR)**² que busca interiorizar estilos directivos y procesos de gestión que, entre sus intenciones, se aproxima *potenciar* el equilibrio entre la vida familiar, personal y laboral de los colaboradores, mantener la calidad en el empleo, asegurar el crecimiento profesional, permitir la flexibilidad temporal y espacial, servicios de apoyo a la familia, igualdad de oportunidades y liderazgo y estilos de dirección.

Además de esta clara orientación y despliegue de ingentes iniciativas para satisfacer, desde todas sus dimensiones el ODS 8, el Hospital Pablo Tobón Uribe también se ha preocupado por establecer una serie de acciones que buscan hacer de la institución un modelo de sostenibilidad en diversos entornos y conectarlos con otros ODS. Así, por ejemplo, un programa emblemático como "Somos vecinos" promueve las alianzas (ODS17) con colegios, entidades municipales y otros actores como jóvenes, docentes y padres de familia en su área de acción y que los colaboradores también se sumen y apoyen a la construcción del bienestar con la comunidad.

En relación con la dimensión económica de la sostenibilidad, el ODS12 (Producción y consumo responsables) se ve plasmado en la gestión de compras sostenibles y la promoción de relaciones estratégicas con los proveedores, a quienes se invita no solo extender las prácticas de acuerdo con los requerimientos que plantea el ODS, sino a ser partícipes de las compras y adecuarse a los indicadores internos de calificación de los proveedores que otorga un peso del 30% a las políticas y prácticas sociales, 30% a las ambientales y el económico el 40%. De esta manera el Hospital promueve la transparencia y la seriedad en la contratación para contribuir con la sostenibilidad.

² El Modelo de empresa familiarmente responsable es propiedad de la Fundación Másfamilia y plantea un esquema privado de certificación (EFR), único en el mundo que aporta una metodología sencilla y eficaz para posibilitar los procedimientos de conciliación en las empresas. El Hospital, en la búsqueda de formas más cercanas de gestión, opta por lograr esta certificación y se orienta bajo sus directrices para el manejo del relacionamiento con sus grupos de interés. <https://www.masfamilia.org/iniciativa-efr/que-es>

Finalmente, en la dimensión ambiental, además del programa de gestión ambiental que tiene implementado, el Hospital impulsa la adopción de los ODS relacionados con la gestión del agua, la energía, la movilidad sostenible, y los complementa con otra serie de iniciativas relacionadas con el paisajismo y la gestión de los residuos en los términos establecidos por la normatividad vigente para este tipo de organizaciones.

Desafíos para la sostenibilidad en el Hospital Pablo Tobón Uribe

La implementación de las políticas de sostenibilidad y la gestión responsable no han estado exentas de dificultades. Como en cualquier organización, temas de cultura, de estructura, de estrategia, a veces suelen entrar en algún tipo de conflicto por la esencia y definición de su contenido. Así, por ejemplo, siendo el Hospital una entidad sin ánimo de lucro el enfoque en relación con algunos de los ODS muchas veces se suele mal entender pues se asume que la organización debe ocuparse de resolver múltiples problemas que suelen caer en la idea del asistencialismo solo por tener una vocación de ayuda a los desfavorecidos.

El Hospital avizora desafíos claros con motivo de la Cuarta Revolución Industrial -4RI- que, sin duda, significará para la sostenibilidad un gran desafío, pues buscar el equilibrio en las dimensiones ambientales, sociales y económicas en un marco de transformación no estará libre de crear, por lo menos al comienzo, conflictos importantes, sobre todo en lo que representa el alma de la entidad. Si con los retos de la 4RI se prevé que el trabajo se verá en mayor parte afectado y dará lugar a una gran precarización en la calidad de vida de los trabajadores, el Hospital Pablo Tobón Uribe, por su vocación y filosofía anexa al ODS 8, deberá implicarse con grandes esfuerzos para adecuarse a esta realidad y conservar su esencia.

Desde ya, para ello cuenta con un comité de evaluación de tecnologías que busca entender las implicaciones de esta transformación. Entre otras actividades, por ejemplo, el Hospital busca afinar y mejorar cada vez más el tema de “telesalud”, pero no para reemplazar al médico, sino para dotar de conocimiento a los médicos de primer nivel a fin de que puedan ser más efectivos en los diagnósticos tempranos haciendo más eficiente la labor de

Los tratamientos más complejos. Así mismo, adecuándose a estos desafíos, se ha diseñado una aplicación para que los pacientes puedan interactuar con los colaboradores y se reducen desplazamientos innecesarios y contribuyen a la sostenibilidad en todas sus dimensiones.

Finalmente, la investigación y desarrollo en temas de nanotecnología, en alianzas con algunos de sus grupos de interés primarios, viene potenciando el papel del Hospital en la mejora de la atención y respuesta a los pacientes, al tiempo que impulsa la capacitación y especialización de sus colaboradores para preservar su visión de servicio con alma, aun en un ámbito profusamente tecnológico.

Como resultado de entender la dignidad y el respeto por el ser humano como pilares de su trabajo y ponerlos en el centro de sus acciones y de adoptar las mejores prácticas y políticas, frente a la sostenibilidad, el Hospital ha logrado en estos casi 50 años convertirse en un modelo a seguir desde las entidades sin ánimo de lucro dedicadas a los servicios de salud.

4.4 Conclusiones

Como se planteó al comienzo, el alma de las organizaciones debe trascender los intereses individuales y proyectarse hacia los imperativos del bien común sin renunciar por ello a su esencia y actividad. Quizás el mayor de los desafíos que supone la implementación de acciones y estrategias de sostenibilidad en una organización, sea poder conciliar el sinnúmero de expectativas que se van creando los grupos de interés con la organización. El Hospital, manteniendo la inspiración filantrópica que lo ilumina, no cae en la idea de un simple asistencialismo y logra armonizar su propósito con los nuevos tiempos que marcan en el mercado la existencia de organizaciones de toda índole que han de estar comprometidas con el equilibrio social, económico y ambiental, de manera sostenida.

Un elemento que refleja, sin duda, el compromiso con el logro de estos desafíos, se evidencia en la adopción gradual de indicadores que el Hospital incorpora para una medición continua del avance en sus indicadores de

gestión. Particularmente se ven en temas como el modelo de gestión de la RSE y la aplicación del GRI en cada una de sus áreas de incidencia.

Pero también se vislumbra en la forma de potenciar la calidad de su talento humano y la mejora en la prestación de los servicios, mediante la creación de su Instituto de Educación Pablo Tobón Uribe, orientado a la formación de auxiliares de enfermería que, desde su mismo ingreso al programa, empiezan a respirar la idea de la “cultura con alma” que permea cada rincón de esta institución. Estas fases de educación, acompañados del establecimiento de relaciones con las principales universidades de la ciudad, dan cuenta de esa particular manera en que se potencia, con transparencia y dedicación, un trabajo decente que convierte al Hospital en una fuente de grandes profesionales, humanos, solidarios, sencillos, preocupados por el bienestar de sus pacientes y sus compañeros; en una palabra, profesionales con alma que, como dice la cita de Handy (1995) al inicio de este escrito, están buscando asegurar la eficiencia operacional y el desempeño económico, pero también están concentrados en la excelencia individual y organizacional para entregar cada día un mejor servicio.

Así las cosas, es posible concluir que el Hospital hoy en día se perfila como modelo de gestión de una necesaria y ansiada sostenibilidad en el sector de la salud, muy especialmente en nuestro medio, en el que muchas veces resulta complejo mantener el equilibrio entre las dimensiones que supone el término. A partir del análisis de las fuentes consultadas, se puede evidenciar que, desde las tres dimensiones que soportan la RSE y la sostenibilidad, erigidas sobre el basamento de la ética en todas sus acciones, las directivas de la institución, alineados con sus grupos de interés, están comprometidos con mejorar día a día la calidad de vida, la dignidad, la promoción, la inclusión y el crecimiento de sus colaboradores, sin perder de vista su función económica y el impacto ambiental.

El desafío de avanzar y perdurar sin abandonar sus pilares filosóficos, son la evidencia de cuánto es posible que una entidad de salud se consolide en el corazón de una región como referente de integridad, transparencia y servicio. Las certificaciones, los estándares, los contenidos, la medición, la implementación de acciones basadas en los Objetivos del Desarrollo

Sostenible y demás, son fundamentales para que hoy una empresa, organización o entidad pueda gestionar mejor sus relaciones con sus grupos de interés y brindarles las respuestas que muchas veces esperan de su acción. Sin embargo, sin una clara adopción, consciente y convencida, de su papel responsable en la sociedad muchas veces se quedan en medio camino.

Más allá de los reconocimientos y los premios, que son frecuentes, bastantes y destacables, más allá de las mediciones, en los que figura en puestos destacados; más allá de una adopción simplemente formal de un esquema de gestión o de la asunción de un estándar por simple postureo, el Hospital, desde sus líderes y colaboradores, está convencido de la profunda importancia que revisten las acciones de sostenibilidad sobre todo en un tema sensible como la atención en salud, pero sin duda están más convencidos aun de que una cultura con alma es el indicador más importante de satisfacción de los pacientes y, al mismo tiempo, la mejor manera de asegurar un alto nivel de motivación y permanencia de los empleados.

4.5 Referencias bibliográficas

- ANDI (2016) Informe de sostenibilidad 2015-2016, Cámara Sectorial de Salud, Aportes y Retos en la Creación de Valor Social, Ambiental y Económico. Recuperado de: <http://www.andi.com.co/Uploads/Descargar%20informe.pdf>
- Antioquia Sostenible (2016) Línea base de indicadores disponibles en Antioquia para la medición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/informe-indicadores-ods-vf-1-.pdf>
- De Sena, A. (2014) Del trabajo real al trabajo decente. Revista Trabajo y Sociedad No. 23 – Santiago del Estero. Argentina
- EY - Global Family Business Center of Excellence (2015). The art of giving: family business philanthropy. Recuperado de: <https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/family-business-philanthropy-brochure-lr.pdf>
- Fedesarrollo – Acrip (2019) Informe Mensual del Mercado Laboral - el objetivo de desarrollo sostenible 8 y el plan nacional de desarrollo 2018-2022* - Ducal.

- Recuperado de: https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3857/IML_Noviembre_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fundación Más Familia. (2019). Índice EFR. Recuperado de: <https://www.masfamilia.org/>
- Gálvez, E., Gutiérrez, E. y Picazzo, E. (2011). El trabajo decente: nuevo paradigma para el fortalecimiento de los derechos sociales. *Revista mexicana de sociología*, 73(1), 73-104. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000100003&lng=es&tlng=es.
- Handy, C. (1995) *The Age Of Unreason*, Random House Busines, New York
- Hospital Pablo Tobon Uribe (2018). Memoria de Sostenibilidad. Recuperado de: <https://www.hptu.org.co/50-quienes-somos/160-informe-de-memoria-de-sostenibilidad.html>
- OECD (2019), *Conducta Empresarial Responsable*, hoja de datos del país: Colombia OECD Publishing, Paris.
- OMS – (2017) *Hacia una salud sostenible*. Recuperado de: https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?post_t_es=el-camino-hacia-el-desarrollo-sostenible-en-salud&lang=es
- ONU (2019) – *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Trabajo decente y crecimiento económico*. Recuperado de: <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-8-trabajo-decente-y-crecimiento-econ%C3%B3mico#:~:text=Promover%20el%20crecimiento%20econ%C3%B3mico%20sostenido,el%20trabajo%20decente%20para%20todos&text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible,productividad%20y%20la%20innovaci%C3%B3n%20tecnol%C3%B3gica>.
- OIT (2019) – *Informe Global Commission on the Future of Work "Hora de actuar para conseguir el ODS 8: Integrar el trabajo decente, el crecimiento sostenido y la integridad ambiental – Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_741018.pdf
- Pacto Mundial – Red Española - *Actualidad* (2019) Recuperado de: <https://www.pactomundial.org/2019/10/sector-privado-y-ods-8/>
- Parisotto, A. (2015) - *Objetivo 8—Crónica ONU. Análisis del Objetivo 8 relativo al trabajo decente para todos*. Recuperado de: <https://www.un.org/es/chronicle/article/objetivo-8-analisis-del-objetivo-8-relativo-al-trabajo-decente-para-todos>

Romero, M. y Pérez O. Editores (2017) sector privado pensando en grande: contribuciones al ODS 8. Estudios de caso en responsabilidad social y sostenibilidad. U. Externado de Colombia

Strange, T., y A. Bayley (2012), Desarrollo sostenible: Integrar la economía, la sociedad y el medio ambiente, Esenciales OCDE, OECD Publishing-Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264175617-es>

Vallejo-Velez, JC. (2019) Entrevista realizada a Nora Lya Nora Lya Salazar Baena Jefe División Gestión Humana del Hospital Pablo Tobón Uribe em el mes de agosto de 2019

Capítulo II

ODS 10. Reducción de las desigualdades



Fuente: (ONU, 2018, p. 47).

A pesar de que la desigualdad de los ingresos entre países ha podido reducirse, dentro de los propios países ha aumentado la desigualdad. Existe un consenso cada vez mayor de que el crecimiento económico no es suficiente para reducir la pobreza si este no es inclusivo ni tiene en cuenta las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental.

Con el fin de reducir la desigualdad, se ha recomendado la aplicación de políticas universales que presten también especial atención a las necesidades de las poblaciones desfavorecidas y marginadas (ONU, 2018, p. 47).

Caso 5.

Comunicación activa

Diálogo de saberes para promover el desarrollo¹

MSc. Luis Fernando Ramírez Ramírez²

5.1 Introducción

La empresa **Comunicación Activa** usa modelos de diálogos basados en el reconocimiento del otro y su contexto e implementa estrategias de comunicación sostenible basadas en el aprendizaje continuo de cada interacción con los grupos de interés. Con base en lo anterior, surge el interés de estudiar el caso de la empresa, debido a que las personas son el centro, van hacia los barrios, las veredas y buscando impactar dentro de su contexto social (Comunicación Activa, 2019).

La estrategia de sostenibilidad radica en mejorar capacidades para abarcar la construcción de relaciones de confianza a lo largo y ancho del territorio, con lecturas socio-políticas de las realidades territoriales, las cuales se direccionan hacia la vereda, el corregimiento, el pueblo o la trocha, con el fin de sumar fuerzas para impactar el desarrollo sostenible del país.

El análisis de este caso se centra en cómo, desde una idea de emprendimiento, se logra llegar a los territorios a través de la realización de proyec-

¹ Eslogan de la empresa. Comunicación Activa Ltda, página web: <http://comunicacionactiva.com.co/>.

² MSc. Luis Fernando Ramírez Ramírez. luisfernando.ramirez@upb.edu.co. Escuela de Teología, Filosofía y Humanidades – Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia.

tos y estrategias de sostenibilidad para crear un enlace de comunicación y diálogo cercano, recíproco e inteligente. Así como propiciar la cultura de relaciones transparentes, de confianza y duraderas con los stakeholders de las organizaciones.

5.2 Información sobre la empresa

5.2.1 Historia de Comunicación Activa

Es una empresa familiar nacida en el año 1996 en Medellín. Es la iniciativa de Vicente Guerra y Yamileth González, dos profesionales egresados de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Pontificia Bolivariana quienes, basados en las teorías de la Comunicación para el desarrollo, deciden hacer de su organización un escenario inspirado en el diálogo de saberes, tanto adentro como en su relación con el entorno, de manera que contribuya con la creación de condiciones para el desarrollo social de las comunidades en las que interviene.

Comunicación Activa se dedica fundamentalmente a la gestión de procesos de comunicación, la transferencia de conocimiento y el relacionamiento desde un enfoque de *comunicación para el desarrollo*, un proyecto que conserva la esencia de su propósito inicial de facilitar el acceso a información y conocimiento para mejorar la toma de decisiones y ha actualizado las formas de acuerdo con las circunstancias del mercado.

5.2.2 Originalmente no nace como una idea de emprendimiento

El origen de la empresa y su formalización se fue surtiendo en la medida en que las circunstancias así lo requirieron. Originalmente, es una idea madurada por Vicente Guerra durante sus primeros trabajos como comunicador, inicialmente en una empresa del sector textil en la que trabajó, allí convenció a su jefe de aplicar un enfoque alternativo a la gestión de comunicación organizacional con la aplicación de instrumentos de la Comunicación para el desarrollo y con la concepción de la organización con una visión más comunitaria.

Posteriormente, en su labor como facilitador de comunicaciones en la Federación de Cafeteros en la que, desde la división técnica, con acciones asociadas con la gestión social y ambiental, descubre una visión de sostenibilidad que circula alrededor de las lecturas del territorio, los paisajes y las relaciones humanas de quienes allí se asientan.

Durante el avance de sus actividades de consultoría, la Federación de Cafeteros le requiere a Vicente Guerra formalizar su actividad para que se convierta en empresa y, por ello, invita a Yamileth González a vincularse a este proyecto y, juntos, se ponen de acuerdo sobre los valores que sustentarían su proyecto. Así lo expresan en su testimonio:

cuando comenzamos con nuestra empresa teníamos dos grandes motivaciones, de mi parte crear una fuente de trabajo para mí y para otras personas dedicándome a lo que más me gusta; de parte de Yamileth, mi esposa y socia, el deseo de crear un espacio de trabajo que, en contraste con las malas experiencias vividas en trabajos anteriores, resultara amigable y enriquecedor para quienes en ella trabajaran. Una empresa que no explotara, no maltratara y no menospreciara a sus trabajadores y que, por el contrario, fuera una empresa que le ayudara a las personas y le permitiera a quienes trabajaran en ella crecer y desarrollarse a sí mismos (Guerra y González, 2019).

Además, definen el factor diferenciador de su propuesta de valor y parten de la convicción de que la comunicación no es únicamente una fase informativa, en realidad se visibiliza a través del relacionamiento entre personas. Por esta razón, deciden hacer de su organización un escenario que, animado por el diálogo de saberes, dentro y fuera, contribuya con la creación de condiciones para el desarrollo social de las comunidades en las que interviene. En resumen, la fundación de la empresa obedece fundamentalmente a una motivación profunda de querer ayudar a los otros: esto, sin menospreciar, por supuesto, el deber misional de producir un valor suficiente para garantizar la prosperidad económica de sus socios y colaboradores.

En la actualidad, Comunicación Activa es una empresa de gestión de proyectos de comunicación, se ha especializado en el acompañamiento, mediante

la articulación de comunicaciones, la gestión social y medioambiental de megaproyectos de construcción de redes de servicio de infraestructura, en particular en el sector eléctrico. Cuenta con un equipo interdisciplinario de trabajo que tiene con 28 colaboradores y, desde su creación, ha acompañado proyectos en más de 100 municipios en 12 departamentos de Colombia.

Por otra parte, Comunicación Activa, desde hace algunos años, adhiere al proyecto de Economía de Comunidad³ (EdC), una asociación de empresas que promueven una acción económica que supera las lógicas utilitaristas del mercado y apunta a la promoción integral y solidaria del hombre y la sociedad. El proyecto de Economía de Comunidad es una manifestación concreta de la corriente de pensamiento de la Economía Civil que reconoce la importancia social de la gestión empresarial que, además de preocuparse por la creación de valor económico para garantizar su sostenibilidad, centra su atención en la creación de valor social a través de la promoción del ser humano y de la sociedad en su sentido de integralidad.

Su adhesión al proyecto de Economía de Comunidad imprime en la actividad empresarial de Comunicación Activa la aspiración de actuar movida por una serie de principios y valores de corte humanista que alimentan el sentido de su responsabilidad social tanto con sus clientes y población beneficiaria, como con sus empleados y colaboradores. La conexión entre la Comunicación para el desarrollo y la Economía de comunidad fue natural, puesto que la EdC explica y propone formas de gestión y relacionamiento basado en el reconocimiento del otro como un par que tiene talentos y conocimientos para aportar en la solución de retos sociales. Son dos fuentes inspiradoras de la actividad empresarial de Comunicación Activa y su trabajo que, por su naturaleza, debe

³ La economía de comunidad trata de conseguir que la acción económica sea concebida como una tarea, hecha de ideas y obras, no solo con fines utilitaristas, sino tendiente a la promoción integral y solidaria del hombre y de la sociedad. Por eso, aun atendiendo, en el contexto de la economía de mercado, a la justa satisfacción de las necesidades propias y ajenas, la acción económica se inserta dentro de un marco antropológico completo, en el que las propias capacidades se orientan al constante respeto y valor de la dignidad de las personas, ya sean operadores internos de las empresas y redes de producción y distribución, ya sean sus destinatarios (Economía de Comunidad, 2008).

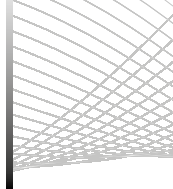
procurar beneficios a la sociedad y contribuir, dentro de su alcance, a crear acceso a oportunidades de progreso de las comunidades más vulnerables.

Comunicación Activa es una empresa que asume prácticas culturales como que la comunicación debe ser educativa, facilitar la transferencia de conocimiento y promover el relacionamiento entre las partes, con particular énfasis en las relaciones entre comunidades de base y comunidades rurales con la institucionalidad y las empresas. Utiliza como enfoque de referencia para su trabajo la Comunicación para el desarrollo, la cual es definida como:

Un proceso social basado en el diálogo mediante una amplia gama de herramientas y métodos. También persigue un cambio en distintas áreas como escuchar, generar confianza, intercambiar conocimientos y capacidades, construir procesos políticos, debatir y aprender para lograr un cambio sostenido y significativo. No tiene que ver con las relaciones públicas o la comunicación corporativa (Consenso de Roma 2006, citado en Unesco, 2011a).

Este enfoque, surgido desde el tercer mundo en los años sesenta del siglo pasado, centra su mirada en la necesidad de utilizar la comunicación como un mecanismo para la educación y el empoderamiento de las comunidades, con prioridad en los sistemas y los procesos de comunicación que les permiten a las personas discutir y manifestar su propia opinión sobre asuntos importantes para su propio crecimiento.

La Comunicación para el desarrollo es sensible a valorar el conocimiento local de las comunidades, entiende la necesidad de respetar las formas tradicionales de organización social y se esfuerza por fortalecerlas. Mediante el ejercicio del diálogo de saberes pueden ser utilizados como medios para el mejoramiento de sus condiciones de vida (Gumucio-Dagron, 2011). De hecho, la Unesco, ha destacado este enfoque de las comunicaciones por entre otras formas de comunicación por su papel esencial en las acciones de desarrollo y lucha contra la desigualdad social (Unesco, 2011b).



5.3 Descripción del caso

Para darle un contexto al estudio de caso, se plantean las siguientes preguntas: ¿Qué hacen? ¿Por qué es importante el relacionamiento en la gestión de este tipo de proyectos que acompañan? ¿Qué relación tiene con los Objetivos del Desarrollo Sostenible y la reducción de las brechas de la desigualdad?

A finales de los años noventa y como consecuencia de una fuerte crisis en el sector cafetero, su nicho de mercado originario, Comunicación Activa se encuentra ante el desafío de identificar quién más podría estar interesado en los servicios prestados por la empresa. En esta búsqueda encuentran un mercado potencial en el sector público, en particular en aquellas empresas públicas y de economía mixta que realizan proyectos de intervención física de largo plazo en los territorios rurales, y que tienen la necesidad de construir relaciones de largo plazo con las comunidades vecinas, y que son sensibles a sus condiciones de sostenibilidad.

Por estas razones, se acercan al sector de infraestructura eléctrica en el cual se especializan, y su primer trabajo en este sector lo realizaron con Empresas Públicas de Medellín –EPM–, y este derivó en una relación de más de 10 años de acompañamiento en investigación en comunicaciones y estrategias de comunicación y relacionamiento con énfasis en los territorios rurales. Se trató de un cambio de sector, pero no de actividad porque los aprendizajes del pasado les permitió construir una relación con esa “ruralidad que no se logra visibilizar con facilidad desde el centralismo de una ciudad como Medellín”.

En 2018, Colombia consumió alrededor de 70.000 GWh/año de energía eléctrica y se estima que durante los próximos años se experimentará un crecimiento promedio del 2% anual por los hábitos de consumo del país, las proyecciones de crecimiento económico y la transformación tecnológica de los vehículos hacia fuentes de energía limpia, incrementará la presión para el desarrollo y el robustecimiento del sector eléctrico en el país (Arango, 2019; UPME & Ministerio de Minas, 2018).

Durante el lanzamiento del decenio de Energía sostenible para todos en el año 2014, el secretario general de la ONU, Ban Ki-moon afirmó que la energía sostenible es “un hilo de oro que vincula la erradicación de la pobreza, el crecimiento económico equitativo y un medio ambiente saludable” (ONU, 2014). El avance eléctrico de los países es fuente de crecimiento económico. Hoy el sistema eléctrico colombiano es generado en un 70% por fuentes hidroeléctricas, una tecnología sostenible dados sus costos y el impacto medio de su transformación. Cuenta además con un índice de cobertura cercano al 97% y el sistema de interconexión eléctrica mediante el cual se cubre una vasta proporción del territorio y cuenta, adicionalmente con conexiones con Ecuador y Venezuela, lo que permite el comercio internacional de energía (UPME & Ministerio de Minas, 2018).

En general, la producción de energía eléctrica está compuesta de cuatro grandes fases: generación de la energía; transporte de energía a alto voltaje desde su fuente de producción hasta los centros poblados, la comercialización y la distribución domiciliar que entrega la energía a los consumidores finales. Cada una de las fases representa altísimas inversiones en infraestructura. Por su magnitud y concentración, la primera acarrea un alto impacto socio ambiental y la segunda un impacto medio. Por sus alteraciones al medio ambiente y los territorios en los que se asientan. La ley colombiana, de hecho, exige a este tipo de proyectos la gestión de compensaciones y el cumplimiento de protocolos para la mitigación del impacto que deriva en Planes de Manejo Ambiental (PMA), entre otras estrategias de socialización y relacionamiento con las comunidades vecinas de las áreas de influencia directa (AID).

En 1987 el Informe Brundtland de la ONU definió el concepto de desarrollo sostenible como la capacidad de responder a las necesidades de la generación actual, sin afectar las de la generación posterior. Mientras tanto, una mirada más reciente del desarrollo sostenible, la propone Jeffrey Sachs, quien considera que el desarrollo solo puede ser sostenible si integra cuatro sistemas complejos, que resultan determinantes para el bienestar de la vida social: desarrollo económico, sostenibilidad ambiental, gobernanza y sostenibilidad social por medio de la armonización de las relaciones sociales y el fortalecimiento del vínculo social a partir de la confianza, la solidaridad y cohesión social (Sachs, 2015).

Por motivos de conciencia o conveniencia, muchas empresas en el sector comienzan a prestar mayor atención a consideraciones relacionadas con la sostenibilidad y adhieren a iniciativas de responsabilidad social corporativa, como Shared Value (Porter & Kramer, 2011) o las iniciativas para la sostenibilidad en las organizaciones entre las más reconocidas: el GRI (Global Reporting Initiative, 2015). Pero, en general, estas consideraciones han conducido a una mayor atención sobre el impacto de la actividad empresarial en relación con el medio ambiente y la sociedad, como componentes adicionales y no secundarios al desempeño económico.

Pero en la realidad, y pese a la tutela de parte del Estado de la relación de que deben tener los proyectos de infraestructura con las comunidades vecinas afectadas por su construcción y operación, esto representa una relación desigual. Desigualdades de poder, expresadas en las capacidades de explotación económica de los recursos, en los usos del territorio, en el acceso a los beneficios producto de la explotación de los proyectos, desigualdades en la tutela de los derechos humanos de los campesinos, colonos e indígenas originarios del territorio que entran a compartirlo, en ocasiones de manera conflictiva con estos proyectos. Al respecto dice Vanegas (2018) sobre los conflictos socioambientales:

se trata de un fenómeno social con capacidad para cuestionar y transformar la insostenibilidad social (tendencia a la desigualdad social) y ecológica de las sociedades actuales, hacen referencia a transformaciones reales o potenciales que un actor genera sobre la visión ecosistémica de otros actores.

De allí surge una confrontación entre dos o más visiones del territorio y formas de habitarlo (Vanegas, 2018). Una inadecuada gestión de los conflictos sociales puede desencadenar en sobrecostos del proyecto, traumatismos legales y, en ocasiones, condiciones de inviabilidad social de los proyectos. Ejemplo de ello, son el proyecto Porce IV de EPM o la micro central el Porvenir II de Celsia, ambos en el departamento de Antioquia. Según testimonio de Vicente Guerra:

Si tuviéramos que definir en una palabra la materia prima del trabajo de Comunicación Activa, esta sería; el relacionamiento. Esta es una comprensión madurada durante los años de desarrollo de la empresa. Un estilo de relacionamiento que Comunicación Activa sugiere y facilita entre los clientes y los grandes proyectos de infraestructura que estos desarrollan y las comunidades que le son vecinas.

Es un estilo de relacionamiento singular, pues, basado en sus propios valores corporativos, es concebido a partir del reconocimiento recíproco y el diálogo de saberes. Por esta razón, a diferencia de la concepción convencional que de éste se tiene en el mundo corporativo, implica un esfuerzo adicional pero que, a su vez, ofrece resultados más fructíferos. "Para la comunicación se necesita un tiempo y un espacio, pero sin la construcción de una adecuada relación, ningún medio de comunicación sirve", y agrega, "técnicas de comunicación tales como radio, prensa, tv, labores pedagógicas en campo, comunicación corporativa, las cuales ya se encuentran disponibles y al alcance de todos; el factor diferencial de nuestro servicio radica en el cómo y el para qué las articulamos". Tanto la forma como los fines se alimentan de un propósito común, el reconocimiento y la promoción de la dignidad humana tanto entre los colaboradores de la organización como de los clientes y las comunidades intervenidas. Esta actitud, vista años atrás como un propósito romántico, hoy es reconocida y bien valorada en el mercado por parte de los clientes y de la sociedad en general.

Y aunque esta forma de gestión del relacionamiento pareciera no corresponder con las lógicas de eficiencia y optimización en el uso de recursos y tiempo, la experiencia ha terminado por darle la razón a la organización en los proyectos acompañados. Como ejemplo, expresan que en alguna ocasión pidieron acompañar la estrategia de relacionamiento de una línea de transmisión eléctrica de 144 kilómetros y que, a lo largo de su trazado, cruzaba regiones en las que operaban 17 grupos armados distintos. Era un enigma para el que, en un principio, no tenían respuesta ni el gerente del proyecto ni tampoco Comunicación Activa, pero la gestión del proyecto permitió descubrir que, con mucha frecuencia, tanto los operarios del proyecto como las comunidades afectadas, corrían más riesgos de los necesarios

en la gestión de los conflictos que naturalmente se presentan en este tipo de intervenciones. Y es que, ante lazos débiles de relación entre las partes, no se origina ni la suficiente confianza ni se obtienen los mecanismos adecuados para la interlocución fluida entre ellos. Por tanto, ante la más pequeña discrepancia el camino elegido para su solución era el uso de los mecanismos de presión y las vías de hecho. Al final, el proyecto se logró finalizar con éxito y sin mayores contratiempos de tipo social.

Y es que la construcción de un relacionamiento a ese nivel de detalle permite, en múltiples casos, incluso, anticipar las crisis, expresa Vicente Guerra: “descubrimos un patrón común en las crisis relacionales de los proyectos que acompañamos es que estas escalaron en su magnitud debido a que las comunidades no encontraron un interlocutor válido con los proyectos que las estaban afectando”. Además, agrega, “desde nuestra experiencia podemos decir que el reconocimiento del otro implica una modificación en el estatus (de las partes involucradas).

Normalmente, en la comunicación corporativa se crea una relación comunicativa de tipo vertical, la organización se ubica en el centro y las comunidades son vistas como un grupo de interés que se debe gestionar, se le ubica a un lado y se le comunica lo que es de interés para la organización. En este caso, el centro de la comunicación se ubica en el emisor (la organización). Por el contrario, la experiencia de Comunicación Activa le ha conducido a una forma distinta de concepción de la comunicación: “es necesario reconocer al otro como un par. Y como tal, más allá de las desigualdades en formación, en cultura, en capacidad de poder, se debe reconocer que posee un conocimiento que es valioso y que yo no tengo”. En este sentido:

el otro es fundamental para la construcción de las estrategias de comunicación, pues es precisamente él quien mejor sabe qué información necesita y a través de qué medios prefiere establecerla. En este sentido, la comunicación termina siendo un proceso de co-creación con el otro.

De esta manera, se corren menos riesgos de que los mensajes comunicados no sean recibidos o, peor aún, sean malinterpretados como producto

del desconocimiento de la realidad y las necesidades particulares del receptor del mensaje.

Comunicación Activa actúa como mediadora en el relacionamiento de estas grandes empresas de infraestructura con las comunidades afectadas por sus proyectos y, por ello, llegan a aquellos lugares a los que la empresa, con sus propios recursos humanos, no alcanza a llegar y actúa como canales de doble vía entre empresa y comunidad para facilitar la comunicación eficaz entre ellos. Esto implica tener en cuenta los tipos de lenguaje y los diversos imaginarios culturales de cada una de las partes.

Esta forma de relacionamiento es más exigente, pero más eficaz:

- Consume tiempo.
- Solo se puede lograr a partir de un reconocimiento legítimo del otro como par.
- Dado que cada ser humano es único, las relaciones construidas también lo son, aunque la estrategia de construcción sea similar.
- Produce constantemente oportunidades para la innovación y el perfeccionamiento de las estrategias de comunicación utilizadas. Cuentan que una vez en un municipio de Córdoba, un campesino le manifestó "si me va a invitar a algo importante, no me lo mande a decir por radio, envíeme una tarjeta con mi nombre, así le creo". Este, por ejemplo, es un símbolo del reconocimiento del otro, "darle dignidad al otro, relacionarse con él como él siente que se le debe reconocer" (Guerra, 2019a).

Se concluye que, según palabras de Vicente Guerra, hay retos para construir canales de diálogo en doble vía: llevar la información oficial del proyecto, pero, a su vez, recuperar la información que las comunidades tienen para entregar. No es algo tan obvio pero la experiencia ha mostrado y ha permitido demostrar lo importante que es. Hoy el reto es entregar información adecuada, pertinente y útil para la toma de decisiones tanto para los vecinos como para los ejecutores del proyecto e, incluso, para los altos directivos y brindar relevancia a sus intereses particulares sin perder fidelidad en el mensaje que se pretende transmitir.

Muchas veces la desigualdad en las relaciones de poder entre una gran empresa y los pequeños campesinos, comunidades indígenas u otros habitantes del territorio intervenido inducen a desestimar las necesidades, temores e impactos reales que este tipo de proyectos traen consigo. Pero, la calidad de las relaciones de confianza efectiva que se construye entre el proyecto y la comunidad permitirá resolver, de manera más o menos armónica, los conflictos que naturalmente se derivan de estos proyectos.

La mejor estrategia de relacionamiento para un proyecto de infraestructura de largo plazo es construir relaciones duraderas, basadas en la confianza y la buena comunicación con sus vecinos. Las comunidades son poseedoras de un conocimiento útil para las empresas ejecutoras y operadoras de los proyectos de infraestructura y que, cuando son bien gestionadas, ofrecen aprendizajes importantes.

A pesar de la desigualdad en la ecuación de poder entre empresa y comunidad, el verdadero diálogo requiere el reconocimiento del otro como igual y, por tal razón, el esfuerzo por equilibrar la relación. Solo cuando las relaciones se construyen sobre este plano es posible un escenario enriquecido de diálogo. Esto consume tiempo, pero resulta más eficaz en el largo plazo. He aquí un desafío en relación con el cliente y su capacidad de comprender la relevancia de "gastarle tiempo a la comunicación". La actitud, que en ocasiones ha implicado incluso fijar posiciones firmes, las experiencias positivas y negativas derivadas de las decisiones tomadas en acciones comunicativas en el territorio, han permitido acreditar el estilo de trabajo y conquistar un reconocimiento sobre su efectividad.

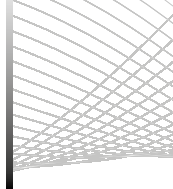
Lo que emerge de los lazos de relacionamiento con los actores es siempre nuevo, pues, aunque las acciones de comunicación puedan ser las mismas, su aplicación en cada territorio es distinta como distintos son los actores involucrados. Cuando se tiene claridad sobre la eficacia del método, aparece la habilidad de transformar las formas, a veces incluso, como producto del diálogo con la misma comunidad, sin perder de vista el foco sobre lo esencial: el cuidado de la relación. Y esto representa también un reto para Comunicación Activa con el objetivo de garantizar la transmisión a través

de la cultura de la empresa de ese modo particular de relacionamiento que la empresa imprime a su trabajo porque no puede transmitirse únicamente mediante la descripción de un manual de funciones y el cumplimiento de un *checklist*. Esto únicamente puede lograrse mediante la adhesión a unos valores y la empresa tiene la responsabilidad de promover los ambientes adecuados para que esto suceda y validarlo con su propio ejemplo.

Por otra parte, es necesario visibilizar ante el cliente y la sociedad los efectos positivos que este tipo de relacionamiento produce y esto representa, para Comunicación Activa, un desafío en la construcción de instrumentos de comunicación capaces de recoger esta singularidad y reproducirla en el lenguaje adecuado a los intereses de los altos directivos de las organizaciones, por lo cual:

Uno de nuestros clientes más importantes adhiere al pacto global y esto implica a sus contratistas la adhesión a estos principios. Como fruto de nuestro diálogo de saberes hemos podido desarrollar para el cliente un servicio de georreferenciación que le ha permitido visibilizar de manera ágil y muy puntual las acciones orientadas a la intervención en inversión social dentro de cada uno de los territorios de manera puntual y específica de acuerdo con las necesidades y particularidades de cada uno de ellos (Guerra, 2019b).

Una relación debilitada por problemas de comunicación y confianza derivará, tarde o temprano, en conflictos abiertos e intensos en los que el acceso desigual al poder conducirá al uso de mecanismos de fuerza por parte de los más débiles para hacer sentir su voz. Se está evidenciando con mayor frecuencia hoy en América Latina para aspirar por el cuidado auténtico de las relaciones como la mejor estrategia en el largo plazo para la sana convivencia y la gestión de los conflictos. Comunicación Activa ha apostado por este camino e internamente utiliza el indicador de "cero llantas quemadas" como medida de los conflictos con la comunidad que han derivado en vías de hecho, hasta ahora sigue invicto.



5.4 Retos actuales de la empresa

La empresa Comunicación Activa tiene dentro de sus propuestas consolidar su gran apuesta y es: “comunicar para dialogar, tejer relaciones y transformar, para inspirar la sostenibilidad en las personas, en las empresas y en los territorios” (Comunicación Activa, 2019).

A través de lo que es la empresa, los retos que tienen como equipo de trabajo, son:

La suma de lo diferente. La chispa para el diálogo, la excusa perfecta para un buen café.

Somos puentes de relacionamiento entre los saberes, deseos y necesidades de los stakeholders con la operación sustentable de las empresas y sus proyectos en el territorio.

Somos sociables y empáticos, tenemos la valentía para dar el primer paso en el encuentro con el otro y también la sensibilidad para ponernos en su lugar.

Somos creativos, creamos una comunicación que rompe barreras y construye alternativas de diálogo.

Somos proactivos, no nos conformamos con el *statu quo* de las relaciones, las cultivamos y las hacemos crecer.

A partir de estos retos, la organización cada día se fortalece y consolida la “Comunicación del desarrollo” (Comunicación Activa, página web, <http://comunicacionactiva.com.co/quienes-somos/>, 2019).

5.5 Conclusiones

Para la empresa en estudio, Comunicación Activa, la comunicación más que una informativa, es una acción constructivo de escucha, comprensión y aprendizaje recíproco, lo cual se evidencia en este texto y se marca como su propósito principal. Para ello, se proponen ponerse en el lugar del otro para entender cómo comprende, para comprender cómo vive y se relaciona, para tratar al otro como quisiera ser tratado, es su mayor objetivo y lo han demostrado a través de los proyectos realizados durante toda su trayectoria.

Y, como apuesta final, creen que la comunicación empieza entre las personas y se amplifica hacia organizaciones y demás actores sociales que construyen las oportunidades de progreso en cada territorio, para aportar en cada uno de ellos la oportunidad de obtener una verdadera evolución como seres humanos.

5.6 Referencias bibliográficas

- Arango, M. C. (2019). Panorama Energético Colombia. Actualidad económica y sectorial. <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/especiales/especial-energia-2019/panomara-energetico-colombia>
- Comunicación Activa (2019). Comunicación Activa. Recuperado de <http://comunicacionactiva.com.co/quienes-somos/>
- Guerra, V. (2019 a,b). Entrevista con Vicente Guerra Peña (entrevista personal).
- GRI. (2015). Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- Gumucio-Dagron, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento*, 30(58), 26-39.
- ONU. (2014). La ONU lanza el Decenio de Energía Sostenible para Todos. Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2014/06/1303271>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/>

- Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Editorial Planeta Colombiana S.A., Segunda Ed, 606.
- UNESCO. (2011). *Comunicación para el desarrollo. Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas*. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, 142. <https://doi.org/10.1590/1678-775720150353>
- UPME, & MINMINAS. (2018). *Informe de Gestión UPME*. 1-105.

Caso 6. Corporación Antioquia Presente

¡Solidaridad sin límites!¹

MSc. John Jaime Bustamante Arango²

6.1 Introducción

La Organización No Gubernamental –ONG– *Antioquia Presente*, es reconocida en el medio por intervenir, en la sociedad regional y colombiana, con estrategias orientadas hacia la reducción de las desigualdades con un enfoque de sostenibilidad y cambio climático. Es especializada en gerencia integral de programas para el restablecimiento de las condiciones de vida de comunidades impactadas por desastres, cambio climático y obras de infraestructura. Se creó en 1983 por los gremios del sector privado, la academia y los gobiernos departamental y municipal, para canalizar la solidaridad antioqueña después de la tragedia del 31 de marzo en el departamento del Cauca, cuando un sismo destruyó, en parte, la ciudad de Popayán y otras poblaciones aledañas.

El objetivo de este estudio de caso es mostrar: ¿Qué es esta empresa? ¿Cuál es la actividad a la que se dedica? Y, sobre todo, conocer su tiempo de existencia y otros aspectos relevantes que se muestran a lo largo del texto, así como la labor que ella hace en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con énfasis en la reducción de las desigualdades –ODS 10–.

¹ Eslogan de la empresa. Página web: <https://antioquiapresente.org/quienes-somos/>

² MSc. John Jaime Bustamante Arango. Johnjaime.bustamante@upb.edu.co. Instituto de Estudios Metropolitanos y Regionales – Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia.

El capítulo está organizado en cinco ejes temáticos. En el primero, se describe la información de la empresa; en el segundo, se realiza una descripción del caso como tal; en el tercero se plantean los retos actuales de la empresa; en el cuarto, se formulan conclusiones y, finalmente, se registran las referencias bibliográficas.

6.2 Información sobre la empresa

En la misión, la corporación expresa claramente su aspiración del tipo de gestión, con la finalidad de: “estructurar y ejecutar proyectos de restablecimiento de condiciones de vida de comunidades impactadas por desastres naturales, cambio climático y obras de desarrollo en Colombia y América Latina, promoviendo la solidaridad y la consolidación de alianzas público-privadas” (Antioquia Presente, 2019a). Por su parte, en la visión plantean como propósito de mediano plazo que “en el 2027, [serán] el referente de Gerencia Social con mayor reconocimiento en el restablecimiento de condiciones de vida de comunidades, con presencia permanente en los territorios”. Lo anterior indica que la esencia de la empresa se centra en su misión y en su visión, que revelan la forma de actuación y gestión territorial de la entidad.

Para promover y fortalecer sus programas y proyectos, cuenta con un código de buen gobierno en el que establece como valores los siguientes (Antioquia Presente, 2017, p.5): solidaridad, respeto, autodeterminación y transparencia. La solidaridad la entienden como la “fuerza renovadora del sentido de lo humano” (p.4).

Figura 5. Esquema organizativo para toma de decisiones



Fuente: Antioquia Presente (2017, p. 5)

Para lo anterior, Antioquia Presente cuenta con un grupo de empresas y organizaciones que la acompañan en esta labor. En la Figura 6 se describe la lista de los corporados:

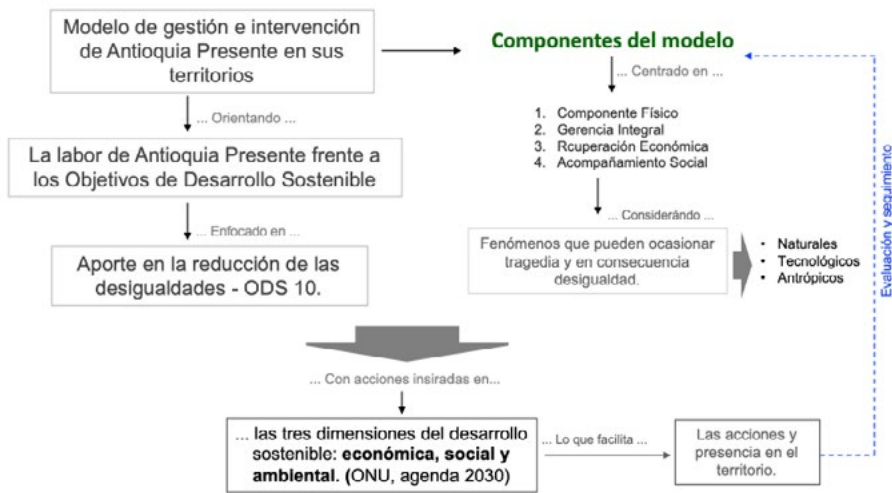
Figura 6. Corporados de Antioquia Presente



Fuente: (Antioquia Presente, 2019b).

De su misión y su visión se desprende el sentido de su intervención territorial que, de acuerdo con información de la empresa y en Antioquia Presente (2019c), puede sintetizarse como se muestra en la Figura 7.

Figura 7. Modelo de gestión de Antioquia Presente en sus territorios



Fuente: Elaboración propia con base en (Antioquia Presente, 2019d).

Como se aprecia en la figura anterior, aunque se hace énfasis en el ODS 10, todos sus esfuerzos contribuyen de manera clara en mitigar las problemáticas comprendidas y señaladas en los ODS 1, 11, 13 y 17, como se aprecia en la Figura 7.

De acuerdo con información de la empresa, sus enfoques están relacionados para orientar su gestión hacia los ODS ya mencionados. Tales enfoques se centran en tres: integralidad, participación y sostenibilidad, como se precisa a continuación:

Integralidad: Se deriva de la comprensión sistémica de la realidad, lo que le facilita inscribir su gestión social en la dinámica específica de las

relaciones de cada comunidad y en la perspectiva de su significado, relaciones y prioridades.

Participación: Parte de la concepción del ser humano como un “ser en relación” y valida en él la diferencia porque incorpora sus aportes al sistema. Le posibilita “ser parte de” desde la toma de decisiones hasta el final, involucra compromiso, responsabilidad y apropiación del proceso.

Sostenibilidad: Desde el punto de vista social, la aplicación de este enfoque faculta a la comunidad apropiarse aprendizajes e incorporarlos a su estilo de vida habitual y crear la sostenibilidad de las propuestas.

En lo ambiental, sus propuestas se sostienen en el tiempo porque no comprometen hoy los recursos de mañana y se basa en los siguientes principios:

- Ambientalmente sano.
- Económicamente rentable.
- Socialmente justo.

Lo que le proporciona establecer un modelo de acompañamiento, como se aprecia en la Figura 8.

Figura 8. Modelo de acompañamiento



Fuente: (Antioquia Presente, 2019e).

6.3 Descripción del caso

6.3.1 Antioquia Presente en Antioquia y en el mundo

Antioquia Presente ha estado presente en 19 departamentos de Colombia para acompañar en la reconstrucción postdesastre y en la construcción de megaobras como: Porce II, Cerrejón, Transmetano, Plan parcial San Lorenzo, Transversal intermedia – INVALID, desarrollo vial Aburrá Norte, entre otras. En el Mapa 1 se muestra más detalladamente la participación de Antioquia Presente en el escenario nacional:

Mapa 1. Presencia nacional de Antioquia Presente



Fuente: (Antioquia Presente, 2019f).

También ha llegado a 11 países para hacer acompañamiento en situaciones de desastre y compartir el saber hacer en temas relacionados con el restablecimiento de condiciones de vida y la adaptación al nuevo hábitat. En el Mapa 2, se detalla su participación en el contexto internacional:

Mapa 2. Presencia internacional de la organización



Fuente: (Antioquia Presente, 2019g).

Los países en los cuales ha hecho presencia con diferentes proyectos son: **Ecuador:** Proyectos productivos para población colombiana afectada por el terremoto del 2016. **Perú:** Consultoría en reasentamiento a empresa minera de cobre en Río Tinto. **República Dominicana:** Asistencia técnica a la Comisión presidencial para la reforma del Estado después del Huracán George. **Haití:** Construcción de 72 viviendas en Village Colombie, un aula máxima para el Centro de formación para la mujer y el niño y dos aulas de clase en la Misión Corail. **Brasil:** Presentación de la experiencia ante el Banco Mundial. **Japón:** Presentación de la experiencia ante JICA. **Italia:**

Presentación de la experiencia ante el Consorcio Gino Mattarelli. **EE. UU:** presentación de la experiencia ante el Departamento de Estado. **Canadá, Chile y Cuba:** Proyecto Adapto. Cooperación Sur-Sur para identificar estrategias de adaptación al cambio climático.

6.3.2 Política de sostenibilidad de su gestión y acciones en el territorio:

La Corporación Antioquia Presente está comprometida con la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Acuerdos de París sobre Cambio Climático y, por lo tanto, las actividades de la corporación buscan el cumplimiento de los más altos estándares de sostenibilidad ambiental, social y económica.

Esta política tiene como alcance la realización de actividades internas y externas, y que contribuyan a la construcción de un futuro sostenible y resiliente para la corporación, las comunidades que acompañan y los aliados, basada especialmente en el marco orientador de los siguientes ODS y de acuerdo con el modelo de gestión ya ilustrado anteriormente:

FIGURA 9. ODS – Marco orientador



Fuente: (Comisión Económica para América Latina –CEPAL–, 2017)

6.3.3 Gestión social en obras de desarrollo y lecciones aprendidas:

El modelo de gestión le ha proporcionado a la organización alinear sus acciones en el territorio junto con las ideas establecidas por las Naciones Unidas sobre los ODS.

Sobre esta base, se lleva a cabo el manejo, mitigación y compensación de los impactos sociales, económicos y culturales de una determinada obra en el territorio. Para ello, se lleva a cabo un procedimiento como el siguiente:

- Acercamiento y sensibilización con las comunidades.
- Estudios, diseños previos y formulación (censos, caracterización, cartografía social, inventarios, diagnósticos).
- Ejecución: Implementación de Planes de gestión social, Sistema de PQRS, pactos y ejercicios de control social.
- Monitoreo: Sistema de seguimiento bajo indicadores.
- Evaluación: antes, durante y después.

Lo anterior, con el propósito de lograr la aceptación, viabilidad y sostenibilidad de los proyectos, en el marco de las normas vigentes y la responsabilidad social corporativa. Un ejemplo de este tipo de acciones es el trabajo que recientemente se llevó a cabo en el departamento de Putumayo, Colombia, como se aprecia en la siguiente foto. Figura 10:

Figura 10. Caso de intervención de Antioquia Presente en el sur del país

Caso: Proyecto Mocoa - ODS 10

2 Proyectos de vivienda

Palafítica rural para comunidad indígena Camentsa Biya con diseño participativo respetando usos y costumbres.

Urbana, en zona segura, barrio central con acceso a todos los servicios y equipamiento comunitario.

Inversión: 3.800 millones de pesos

+ Construcción sostenible, acompañamiento social, desarrollo productivo



¡Solidaridad SIN LÍMITES!

Fuente: (Antioquia Presente, 2019h).

6.4 Retos actuales de la empresa

Los retos actuales y conducentes hacia el cumplimiento de su visión hacia el 2030, están enmarcados dentro de los planteamientos de los ODS, en general. En lo particular, Antioquia Presente lleva a cabo su gestión en el territorio centrándose en cuatro ejes de acción: mejoramiento de vivienda e infraestructura, acompañamiento social, reasentamientos y en la gestión del riesgo, como se aprecia en la Figura 11.

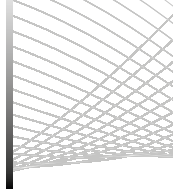
Figura 11. Ejes de acción en cumplimiento de la visión 2030



Fuente: (Antioquia presente, 2019i).

Lecciones aprendidas: Dentro de las lecciones aprendidas se encuentran:

- El componente social no debe ser visto como un gasto sino como una inversión dado que evitará problemas.
- Existen riesgos como los antropológicos y arqueológicos que se deben considerar y nunca subestimar (ejemplo: Galeón de San José).
- Los diseños de las obras de infraestructura deben contemplar el acompañamiento socio ambiental y, en ese sentido, hacer parte integral del presupuesto y de los cronogramas de obra de este componente. Una comunidad tiene el poder y derecho de parar una obra. Ejemplo: consulta previa.
- No esperar a que se pare la obra para buscar un operador social.
- Cuando las obras se hacen con sentido social y responsabilidad ética se facilita el sentido de pertenencia y apropiación para su futuro cuidado y apropiación.



6.5 Conclusiones

Como conclusión general en el estudio del caso de Antioquia Presente, puede señalarse que constituye un excelente caso de instituciones no gubernamentales que orientan sus recursos, esfuerzos humanos y económicos al mejoramiento y transformación de los territorios con sentido humano y social. El modelo de gestión territorial de esta entidad, si bien está basado en la esencia y doctrina de los ODS de las Naciones Unidas, especialmente los objetivos 1, 10, 11, 13 y 17, tiene como particularidad sus enfoques y ejes de acción, lo que garantiza la originalidad institucional, además de su larga trayectoria y experiencia en los contextos nacional e internacional.

Por los resultados obtenidos en la gestión, Antioquia Presente goza de credibilidad en la sociedad civil, el Gobierno, los contratantes, los cooperantes nacionales e internacionales, las comunidades y los medios masivos de comunicación, lo que produce confianza y, por ende, relaciones de cooperación, dado su posicionamiento en el medio y el valor agregado que brinda para comunidades y localidades en las que trabaja (Antioquia Presente, 2019j).

Cabe destacar, además, el perfil de su personal y de los proyectos en los que ha trabajado por su sentido humanista y social. Además, ha ganado reconocimiento en sus 36 años de trabajo y ha beneficiado a cerca de doce mil familias, como población objetivo de su gestión en el territorio.

Para destacar también su trabajo en los valores ya señalados, su enfoque, las bases de acción y organización para la toma de decisiones, tal como se plantea en su estrategia de buen gobierno.

6.6 Referencias bibliográficas

Antioquia Presente (2017), Código de Buen Gobierno, Medellín. Descarga en línea, noviembre de 2019, <https://antioquiapresente.org/gobierno-corporativo/>

Antioquia Presente (2019), La labor de Antioquia Presente frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Aporte en la reducción de las desigualdades - ODS 10.

Evento "*estrategias de sostenibilidad para el siglo XXI: tecnología - organización - sociedad*", el 4 de octubre de 2019, Universidad Pontificia Bolivariana- UPB. Medellín. Antioquia Presente, descarga en línea noviembre de 2019: <https://antioquiapresente.org/quienes-somos/>

Comisión Económica para América Latina (2017), Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: una oportunidad para América Latina.

Naciones Unidas- ONU (2017). La nueva agenda urbana. Hábitat III, conferencia de las Naciones Unidas sobre la vivienda y el desarrollo urbano sostenible.

Universidad Pontificia Bolivariana -UPB-(2019), Evento "*Estrategias de sostenibilidad para el siglo XXI: tecnología - organización - sociedad*", el 4 de octubre de 2019, Universidad Pontificia Bolivariana- UPB. Medellín.

Capítulo III

ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles



Fuente: (ONU, 2018, p. 51).

Las ciudades son hervideros de ideas, comercio, cultura, ciencia, productividad, desarrollo

social y mucho más. En el mejor de los casos, las ciudades han permitido a las personas progresar social y económicamente.

Ahora bien, son muchos los problemas que existen para mantener ciudades de manera que

se sigan creando empleos y prosperidad sin ejercer presión sobre la tierra y los recursos. Los problemas comunes de las ciudades son la congestión, la falta de fondos para prestar servicios básicos, la escasez de vivienda adecuada y el deterioro de la infraestructura.

Los problemas que enfrentan las ciudades se pueden vencer de manera que les permita seguir prosperando y creciendo, y al mismo tiempo aprovechar mejor los recursos y reducir la contaminación y la pobreza. El futuro que queremos incluye a ciudades de oportunidades, con acceso a servicios básicos, energía, vivienda, transporte y más facilidades para todos (ONU, 2018, p. 47).

Caso 7. Universidad Pontificia Bolivariana

Ecocampus UPB el camino a la descarbonización¹

MSc. Ana María Osorio Flórez²

PhD. Diego Marulanda Díaz³

7.1 Introducción

Cuando se analizan los impactos actuales de las organizaciones, se evidencia la importancia que tiene la producción de gases de efecto invernadero (GEI) en el contexto ambiental. De acuerdo con el *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC), el cambio climático se define como:

la importante variación estadística en el estado medio del clima, que persiste durante un período prolongado y se puede deber a procesos naturales o a cambios persistentes antropogénicos en la composición de la atmósfera o en el uso de las tierras.

Este concepto, que es ratificado en la Convención marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático (CMCC), en su artículo 1, atribuye dicha situación a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera

¹ Denominación adoptada por la Universidad para su proyecto de sostenibilidad universitaria.

² MSc. Ana María Osorio Flórez. ana.osoriof@upb.edu.co. Coordinadora de Sostenibilidad – Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia. ORCID: 0000-0003-4891-9238

³ PhD. Diego Marulanda Díaz. Diego.marulanda@upb.edu.co. Vicerrector de Pastoral – Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia. ORCID: 0000-0001-5663-3411

mundial. Esta situación ha incorporado en las agendas mundiales la preocupación de las consecuencias en el aumento de la temperatura media global y se torna de interés político para que los gobiernos dispongan recursos físicos y económicos para trabajar en favor de su disminución, lo que da origen a diversos tratados, protocolos y políticas cuyo objetivo es la reducción de las emisiones de gases efecto invernadero.

En tal sentido, ha surgido la necesidad de cuantificar los impactos mediante un indicador ambiental denominado Huella de carbono, que proporciona no solo la medición del impacto sino las repercusiones sociales, económicas y, por supuesto, ambientales, a través de metodologías internacionales que facilitan medir y contabilizar la generación de GEI ya sea en organizaciones, procesos, proyectos o productos.

La Huella de carbono admite estimar las emisiones de GEI traducidos como CO₂ equivalente (CO_{2eq}) que deja una actividad, una empresa, una ciudad o un país y que presenta, a través de un valor, el primer paso en el camino de la mejora y el compromiso de reducción de emisiones de GEI. La metodología más utilizada para la contabilidad y reporte de los GEI se conoce como el protocolo de gases de efecto invernadero (*Greenhouse Gas Protocol GHG*), en el que se consideran las emisiones directas de GEI y las indirectas a través de los empleados, clientes y proveedores (Ranganathan, Moorcroft, Koch y Bhatia, 2005).

Colombia es uno de los 195 países del COP21 que contribuye con el 0,46 % de las emisiones globales, aunque esta cifra es baja, se calcula que si no se toman medidas las emisiones podrían aumentar cerca de 50% en 2030. Por esa razón, el país se comprometió a reducir 20% de sus emisiones con base en un escenario proyectado a 2030 (Barrera, *et al*, 2015).

Por lo anterior, la Universidad Pontificia Bolivariana decide incorporar la medición de la Huella de carbono como una apuesta institucional en su compromiso por disminuir los impactos asociados al cambio climático, a través de una herramienta de gestión, que representa una oportunidad para los proyectos y programas pertinentes a las dinámicas del sector y que conllevan la consolidación del trabajo articulado y la consolidación de

la cultura de sostenibilidad. Esta medición le permitió consolidarse como la primera Universidad Carbono Neutro en Latinoamérica e iniciar una fase para la descarbonización del sector educativo en el contexto internacional.

Por lo anterior, la Vicerrectoría de Pastoral, soportado por el Grupo de Investigaciones Ambientales -GIA-, tomó la decisión de implementar una estrategia de sostenibilidad para UPB Colombia que se sume a la estrategia genérica de la Universidad en la que se incorpore la sostenibilidad como parte de la cultura organizacional. En el primer trimestre del año 2018 se consolidó el primer reporte de sostenibilidad de la institución con estándares del Global Reportan Initiative -GRI-.

7.2 Información sobre la empresa

7.2.1 La UPB y la apuesta institucional por la sostenibilidad

Desde sus orígenes de la Universidad Pontificia Bolivariana -UPB- ha programado actividades académicas en la ciudad de Medellín y más recientemente en sus Seccionales ubicadas en: Bucaramanga, Palmira, Montería y Bogotá, para la formación integral de las personas desde el ser y el saber, lo que la convierte en un referente de educación humanista de calidad, que le ha posibilitado hacerle frente a los retos globales y a las problemáticas que afectan al ser humano y al entorno en el que se desenvuelve, a través del liderazgo ético, científico, empresarial y social que, como reza su visión, están al servicio del país.

La UPB ha tenido como uno de sus principios orientadores el impacto positivo en cada una de las dimensiones de lo que hoy se denomina como sostenibilidad. En el aspecto de su estructura, la institución ha diseñado una serie de políticas dirigidas a promover el bienestar de sus grupos de interés. Durante la Rectoría de Monseñor Luis Fernando Rodríguez Velásquez se presentaron dos hitos cruciales para la Universidad: desde la Vicerrectoría de Pastoral, liderada por el Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda, se definió la política de Proyección Social que orientó este macroproceso; posteriormente, y desde la misma Vicerrectoría, pero en cabeza del Pbro. Sergio Alonso Duque

Hernández, se diseñó y divulgó la política de responsabilidad social, en la que se reafirmó el compromiso permanente de la Universidad por lograr impactos que contribuyeran al desarrollo humano y sostenible.

Teniendo en cuenta que, en la actualidad, tal y como lo menciona el Papa Francisco en la Encíclica *Laudato Sí* “nuestra casa común es también como una hermana, con la cual compartimos la existencia, y clama por el daño que le provocamos a causa del uso irresponsable y del abuso de los bienes que Dios ha puesto en ella” (Papa Francisco, 2015), la Universidad ha tomado, de forma contundente, la decisión de repensar el modelo de educación, a través de la transformación de sus acciones en pro del cuidado de la casa común y ha incorporado, en cabeza del actual Vicerrector de Pastoral, Pbro. Ph.D. Diego Alonso Marulanda Díaz y el equipo de Sostenibilidad Multicampus, las políticas de sostenibilidad y ambiental, con el fin de que en los planes de desarrollo venideros, uno de los ejes fundamentales esté alineado con los retos globales de sostenibilidad.

7.2.2 Política de sostenibilidad

La Universidad Pontificia Bolivariana, en el contexto de su misión y su visión, y en consonancia con el desarrollo sostenible, gestiona sus macroprocesos y orientaciones estratégicas en relación con los sectores público, privado y social.

Con esto, busca contribuir, mediante impactos positivos, en la construcción de una sociedad en paz, innovadora, creativa, solidaria y justa; a una economía próspera, incluyente y equitativa; y a un planeta que alberga toda forma de vida, de frente a la transformación social y humana.

7.2.3 Política ambiental

La Universidad Pontificia Bolivariana, en el marco de su política de sostenibilidad y con el uso eficiente de los recursos, se compromete con la protección del medio ambiente y la prevención de la contaminación desde la formación y la gestión de los aspectos e impactos que alteran el entorno, por medio de estrategias de educación y cultura, para asegurar el mejoramiento continuo de sus actividades y el cumplimiento de la normatividad aplicable.

7.3 Descripción del caso

7.3.1 El camino de la descarbonización de la Universidad

Partiendo de las posturas de diferentes autores e instituciones (Carbon Decisions 2010; Pandey, *et al*, 2011), conocer la Huella de carbono ayuda a identificar rutas para controlar, reducir o mitigar las emisiones y sus impactos; además de ofrecer una mejor comprensión de la responsabilidad de los países, facilitar la cooperación internacional e ilustrar la distribución desigual en la utilización de los recursos. Por esto se asume que las mediciones de carácter ambiental son actualmente la herramienta más asertiva para cuantificar y valorar los impactos ambientales en cifras y unidades que permitan analizar la situación ambiental institucional con fines de implementar acciones de mejora.

Por otro lado, cuando se realiza la medición de huellas ambientales, se contribuye al mejoramiento de aspectos sociales que trascienden desde el bienestar del individuo hasta la proyección de responsabilidad en la institución.

Desde el punto de vista del bienestar de los individuos, el cálculo de las huellas ambientales posibilita la identificación de aspectos contaminantes, los cuales se contemplan dentro de un plan de acción para afrontarlos, lo que da como resultado la disminución de gases contaminantes en la atmósfera y se traduce en la posibilidad de tener un ambiente más sano para el disfrute de las personas y la comunidad en general. Por su parte, estas mediciones también aportan en el reconocimiento de la institución en su compromiso con el ambiente y la sociedad, además de visibilizar una participación activa en las políticas, tratados y protocolos en relación con los recursos naturales.

Los proyectos y acciones que se implementan para la mitigación de los impactos ambientales, se ven reflejados en los rubros económicos de una organización o región, según sea el caso. Es preciso acercarse reflexivamente a esta apreciación desde la institución para realizar el levantamiento de información e indicadores ambientales que faciliten el diseño de estrategias de disminución de consumos, reporte de equipos de bajo rendimiento, presencia

de fugas, compras injustificadas de combustibles, entre otros aspectos que traducen sus acciones de mejora en disminución de costos operacionales.

La medición de huellas ambientales responde al Plan de Desarrollo Institucional (PDI) UPB innovadora y sostenible con el propósito de soportar la megameta de Proyección social en su compromiso de realizar una gobernabilidad que asegure impactos positivos en las dimensiones social y económica y, para este caso puntualmente, el componente ambiental.

La Huella de carbono se conoce como la totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto de un individuo, organización o producto. El cálculo de la Huella de carbono para la UPB, sede Laureles, se realizó a partir de la metodología GHG Protocol de la World Resources Institute (Instituto de Recursos Mundiales) y World Business Council for Sustainable Development (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible). Dicha metodología permitió identificar las emisiones de los GEI de acuerdo con la dinámica de la Universidad, sus procesos y su funcionamiento.

En este sentido, se hizo necesario definir los límites operacionales de la institución (alcance 1, 2 y 3) a través del análisis de la información disponible y relevante para cuantificar las emisiones asociadas de la siguiente manera:

El alcance 1, emisiones directas de GEI, ocurren de fuentes que son propiedad o están controladas por la organización; las emisiones indirectas de GEI (alcance 2) se refiere a las emisiones de la generación de electricidad adquirida y consumida por la empresa y el alcance 3, otras emisiones indirectas son consecuencia de las actividades de la empresa, pero ocurren en fuentes que no son propiedad ni están controladas por la empresa (GHG Protocol, 2005).

De acuerdo con lo anterior para el alcance 1. Emisiones directas, los datos que se utilizaron para el cálculo de las emisiones en fuentes fijas y móviles corresponden a reportes realizados por el Departamento de compras, Coordinador de espacios físicos y Transporte y por la Dirección de laboratorios, Dirección administrativa (profesional de Gestión del riesgo y desastres), Larco y Aire-

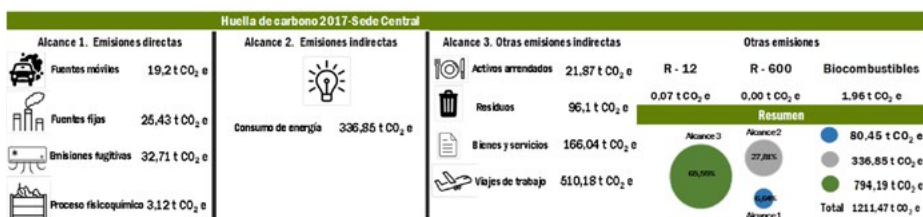
net, empresas encargadas del mantenimiento de los aires acondicionados de la Universidad, Activos Fijos y el tecnólogo ambiental de la Universidad.

En el alcance 2. Emisiones indirectas, el área encargada de suministrar la información fue Dirección administrativa.

En el alcance 3. Otras emisiones indirectas, los datos fueron proporcionados por el Coordinador de espacios físicos y transporte, Departamento de compras y por el tecnólogo ambiental.

De acuerdo con lo anterior, en la Figura 12, se muestran los resultados obtenidos por dicha medición:

Figura 12. Resultados huella de carbono UPB 2017



Fuente: (Universidad Pontificia Bolivariana, 2017).

Este proceso de medición fue realizado por los docentes investigadores del Grupo de Investigaciones Ambientales de la UPB, quienes cuentan con una larga trayectoria y que, soportados en la estrategia de sostenibilidad, lograron consolidar la línea base de Huella de carbono para la UPB en la Sede Central.

7.4 Retos actuales de la empresa

7.4.1 La certificación como punto de partida

El proceso para lograr la certificación como primera universidad en Colombia y Latinoamérica Carbono Neutro, se fundamentó en la decisión de las directivas de apostarle de forma tangible y contundente a las estrategias de sostenibilidad que representan un reto global (Figura 13).

De la mano del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación –Icontec–, se realizó la verificación de la medición de la Huella de carbono para la Sede Central, a partir de un proceso que incluyó el acompañamiento de un auditor calificado en el tema, quien revisó en detalle la metodología, los cálculos y el levantamiento de información para cada uno de los alcances.

Una vez realizada la medición, se identificaron las acciones de reducción y mitigación de los GEI emitidos por la UPB en sus diferentes alcances, a través de la articulación con los grupos de investigación y unidades administrativas que vienen adelantando actividades en pro de la disminución de los impactos asociados con el consumo de recursos naturales.

Figura 13. Proceso para lograr la certificación carbono neutro



Fuente: (Universidad Pontificia Bolivariana, 2017).

Entre las actividades de reducción de mayor relevancia en la UPB se destacan:

- Infraestructura sostenible desde el plan maestro con una inversión de más de 100 mil millones.
- Proyectos de movilidad: ciclorutas internas y biciparqueaderos.
- Reducción del consumo de papel con el programa “Cero papeles” desde Gestión documental.
- Programas de eficiencia energética liderados por el grupo de Energía y termodinámica, la microred y el laboratorio de refrigeración.
- Más de 1500 millones de pesos de inversión en la micro-red inteligente.
- Más de 700 millones de pesos de inversión en paneles solares para el campus.
- Manejo integral del agua con tanques para el almacenamiento de agua lluvia.
- Aprovechamiento de residuos de poda y producción de compostaje interno.
- Manejo adecuado de residuos ordinarios y peligrosos.
- Medición de variables ambientales en el campus liderado por el grupo de Investigaciones ambientales y el laboratorio ambiental: calidad de aire, ruido y vertimientos.
- Huertas ecológicas y lombricultura en el Colegio.
- Proyectos de investigación asociados con temáticas ambientales y de sostenibilidad, tales como minería responsable y modelo de gobernanza para el recurso hídrico.
- Patentes en temáticas de energía, consumo y aprovechamiento de recursos, servicios ecosistémicos y ciudades inteligentes, salud pública, bioingenierías y nanotecnologías.
- Más de 170 contenidos curriculares relacionados con sostenibilidad, tales como programas de posgrado, pregrado, oferta de formación continua, entre otros.
- Actividades educativas y de cultura de sostenibilidad que han ayudado a la sensibilización a los grupos de interés.

Finalmente, con los datos verificados por el Icontec, se procedió a la adquisición de los bonos de carbono que permitieran cubrir el remanente de las emisiones para lograr la neutralidad (Figura 14).

Figura 14. Certificado carbono neutro UPB



CERTIFICADO DE NEUTRALIDAD DE CARBONO

ICONTEC ha verificado el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Guía de Neutralidad de
ICONTEC
Especificaciones para la demostración de Neutralidad de Carbono

Otorgado a:

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

Fuente: (Universidad Pontificia Bolivariana, 2018).

7.4.2 Los retos en la consolidación de la cultura de sostenibilidad

Ser Carbono neutro significa que las emisiones que se originan en actividades como desplazarse en vehículo a la Universidad, emitir basuras o usar el aire acondicionado, fueron reducidas, mitigadas y compensadas y son iguales a cero, fruto de la consolidación de la cultura de la sostenibilidad.

La Universidad ha iniciado el proceso de implementar su cultura organizacional dentro de los lineamientos de la sostenibilidad, para que de esa manera todos sus empleados se sientan convocados en la tarea de hacer posible, desde su quehacer cotidiano institucional, personal y familiar, una sociedad en la que se respete toda forma de vida, una economía justa y un planeta sano para todos.

Con la obtención del certificado de neutralidad, se han consolidado proyectos como la medición de las huellas ambientales, el cálculo de las externalidades, la formulación del Plan de movilidad empresarial sostenible, la

implementación de una estrategia de compras sostenibles, una plataforma de gestión de la información y, como reto mayor, la consolidación de una cultura de sostenibilidad en la institución, que nos faculte mantenernos en el tiempo, cuidar decididamente nuestra casa común y establecer unos adecuados canales de comunicación con nuestros grupos de interés, atendiendo a los retos globales que se tienen como sociedad.

Por esto, lograr la certificación como primera universidad en Colombia y Latinoamérica Carbono Neutro, se convierte para la UPB en un punto de partida para el mejoramiento de acciones para la consolidación de la cultura de sostenibilidad y el cambio de actitudes y prácticas de los grupos de interés que impactan y se ven impactados por las decisiones institucionales.

7.5 Conclusiones

Uno de los aspectos más representativos de la responsabilidad corporativa, está relacionada con los temas sociales y ambientales, es por esto que la aplicación de las huellas ambientales como herramienta de análisis sobre el impacto ambiental que se origina en la UPB, va en la misma dirección de la estrategia de sostenibilidad que adopta la Universidad, consciente de los retos y oportunidades que los temas de sostenibilidad representan para ella.

Por esto, se asume el liderazgo con la estrategia denominada "UPB Sostenible" entendida como un proceso de creación y consolidación de capacidades centrada en el ser humano y, a partir del cual se articulan las dimensiones ambientales, económicas y sociales como una fuente cada vez más vigente, pertinente y potente para su incorporación por parte de toda la comunidad universitaria –como elemento sustantivo de su cultura organizacional– y se refleje en un impacto en las partes interesadas en el marco de la transformación social y humana como propósito superior de la UPB.

La Universidad ha iniciado el proceso de implementar su cultura organizacional dentro de los lineamientos de la sostenibilidad, para que todos sus empleados se sientan convocados en la grata tarea de hacer posible, desde su

quehacer cotidiano institucional, personal y familiar, una sociedad en la que se respete toda forma de vida, una economía justa y un planeta sano para todos.

Lo que representa, también importante para la institución, el reporte de sostenibilidad con la Metodología GRI, lo que posibilita construir relaciones con 12 grupos de interés que están formados por la Arquidiócesis, Diócesis, Consejo Directivo y Junta Orientadora, estudiantes, docentes, egresados, empleados, proveedores, comunidad, usuarios de investigación y transferencia, Gobierno, sindicato y familias de los estudiantes.

7.6. Referencias bibliográficas

Intergovernmental Panel on Climate Change IPCC, «IPCC,» [En línea]. Available: www.ipcc.ch/pdf/glossary/tar-ipcc-terms-sp.pdf.

J. Ranganathan, D. Moorcroft, J. Koch y P. Bhatia, «Protocolo de gases efecto invernadero,» 2005.

X. Barrera, *et al.* (2015). El ABC de los compromisos de Colombia para la COP21. [En línea]. Available: http://www.mapsprogramme.org/wp-content/uploads/Colombia-Results-1_Version-2.pdf.

Papa Francisco, (2015). «CARTA ENCÍCLICA LAUDATO SI SOBRE EL CUIDADO DE LA CASA COMÚN.

GHG PROTOCOL, (2015). Protocolo de Gases de Efecto Invernadero, Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte, México.

BBC Mundo, «COP21: aprueban histórico acuerdo contra el cambio climático en la cumbre de París,» 12 12 2015. [En línea]. [Último acceso: 09 09 2016].

Caso 8. Metro de Medellín

Lo que tú haces nos mueve¹

PhD. Luz Dary Botero Pinzón²

8.1 Introducción

El Metro de Medellín es una empresa industrial y comercial del Estado que se dedica a la movilidad pública, y ha aplicado al principio de movilidad sostenible a través del uso de energías limpias y el impacto social sobre la sociedad por medio de la Cultura Metro.

La movilización de pasajeros con seguridad, rapidez, información y presentación hacen del servicio del Metro un aumento en la calidad de vida para sus usuarios. Es por esto que analizar este caso permite evidenciar el compromiso con la protección y cuidado del medio ambiente que tiene dentro de su planeación estratégica, la sostenibilidad como un eje transversal a la operación del sistema y el aporte al cumplimiento de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– adoptados para la empresa como parte de su planificación.

De esta manera el Metro de Medellín, dentro de su Plan estratégico declara como propósito superior: “Generamos calidad de vida conectando e

¹ Eslogan de la empresa Metro de Medellín. Página web: <https://www.metrode-medellin.gov.co/informescorporativos>

² PhD. Luz Dary Botero Pinzón. Luzdary.botero@upb.edu.co. Escuela de Economía, Administración y Negocios – Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia.

integrando personas y promoviendo territorios sostenibles (Plan Maestro Metro, 2016-2020); en relación con su propósito, la empresa manifiesta que su meta es: "Ser la empresa más audaz, dinámica y humana en el desarrollo de soluciones de movilidad y en la transformación de territorios sostenibles en América Latina, garantizando la sostenibilidad financiera, social y ambiental" (Plan Maestro Metro, 2016-2020).

8.2 Información sobre la empresa

La Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá Ltda. –Metro de Medellín Ltda. – fue creada el 31 de mayo de 1979. Es una empresa industrial y comercial del Estado del orden municipal, cuenta con socios como la Gobernación de Antioquia y el Municipio de Medellín, cada uno con una participación del 50%. Su actividad económica principal es el transporte masivo de pasajeros en el Valle de Aburrá, adicionalmente implementa negocios complementarios como operaciones urbanas, negocios de conocimiento y negocios de tecnología. Su sede administrativa se encuentra ubicada en el municipio de Bello (Antioquia).

El área de influencia directa de la red METRO se extiende por seis municipios: Bello, Medellín, Itagüí, Envigado, Sabaneta y La Estrella y cuenta con rutas integradas a otros municipios cercanos. El METRO ha movilizado más de 2.000 millones de viajes, aplicando el principio de la Movilidad Sostenible, con energías limpias y generando un gran beneficio social reconocido internacionalmente como Cultura METRO. Todos los días cientos de miles de usuarios viajan con seguridad, rapidez, información y presentación, atributos que caracterizan el servicio METRO y generan calidad de vida (METRO, s.f).

En cuanto a la estructura de gobierno del Metro: está compuesta por la Junta de Socios como el máximo órgano social –integrada por el Alcalde de Medellín y el Gobernador de Antioquia– y por los órganos de administración y decisión, que son la Junta Directiva (integrada por el Alcalde de Medellín, Director de Planeación Municipal de Medellín, Gobernador de Antioquia, Director de Planeación Departamental de Antioquia y 5 miembros nom-

brados por el Presidente de la República, para un total de 9 miembros) y la Gerencia General (Secretaría General, Gerencias auxiliares y Direcciones).

En cuanto a su planta de empleados cuenta con 1.786 servidores, entre los que se cuenta el personal directivo, el profesional y auxiliares. En cuanto a los códigos, normas, estándares y políticas que rigen el funcionamiento de la empresa: existe un Código de buen gobierno, políticas de gestión integral, *habeas data*, transparencia administrativa y probidad, seguridad vial, seguridad y salud en el trabajo, gestión documental, seguridad operacional, gestión ambiental y cambio climático, que se plasman en el Manual integrado de gestión, documento que establece las políticas y directrices para el Sistema de gestión integral de la empresa.

La organización se asegura de cumplir con altos estándares, para lo cual cuenta con diversas certificaciones, entre ellas:

- ISO 9001:2015 (Gestión de la calidad): servicio de transporte público de pasajeros con tecnología metro, cable aéreo, tranvía y Buses de Tránsito Rápido (BRT).
- ISO 14001:2015 (Gestión ambiental): servicio de transporte público de pasajeros con tecnología metro y cable aéreo (excluye el Metrocable Línea H).
- OHSAS 18000:2007 (Gestión de seguridad y salud en el trabajo): servicio de transporte público de pasajeros con tecnología metro y cable aéreo.

El Metro es una empresa que piensa en lograr el mayor impacto positivo en términos de beneficio a la comunidad de usuarios y direcciona el plan de sostenibilidad, entre otros aspectos, en función de una constante expansión como lo refleja la siguiente línea de tiempo de su crecimiento:

Cuadro 4. Crecimiento y expansión del Metro de Medellín

Fecha	Logros en su crecimiento e impacto
1995	Inició la operación comercial en un primer tramo, entre las estaciones Niquía y Poblado en la Línea A, luego la red se extendió hasta Itagüí, cuatro estaciones más al sur y al occidente con seis estaciones en la Línea B.
2004	Entró en funcionamiento la Línea K, Metrocable del nororiente.
2008	Inició su servicio el segundo Metrocable, Línea J, que atiende sectores del occidente de Medellín.
2010	Se puso en servicio la primera línea turística, Cable Arví, Línea L, al oriente cercano
2011	El Metro inició la operación, por encargo del Municipio de Medellín, de la Línea 1 de buses articulados.
2012	Se entregaron dos nuevas estaciones en el Sur del Valle de Aburrá, Sabaneta y La Estrella.
2013	El Metro empezó a operar la Línea 2 de buses padrones.
2016	El tranvía de Ayacucho comenzó su operación comercial. Con sus seis paradas y tres estaciones. Este medio de transporte amigable con el medio ambiente convirtió el corredor de Ayacucho en un espacio no solo de movilidad, sino también en una zona de interés comercial, de turismo y cultura; en un espacio público apto para el disfrute de todos los ciudadanos. La línea H entró en operación comercial, con una longitud de 1.402 metros, 42 cabinas, 3 estaciones (Oriente, Las Torres y Villa Sierra) y la capacidad de movilizar hasta 1.800 pasajeros cada hora por sentido en el oriente de la ciudad.
2019	Actualmente, el Sistema cuenta con 76 estaciones: 27 de trenes, 11 de cables, 9 de tranvía (de ellas 6 son paradas) y 28 de buses de tránsito rápido (líneas 1 y 2, de las que 8 corresponden a paradas).

Fuente: (Metro de Medellín, 2019).

8.3 Descripción del caso

La empresa cuenta con diversos ejercicios que dan cuenta de su compromiso en materia de desarrollo sostenible, cada uno de esos ejercicios la ha conducido a derivar diversos documentos que constituyen una reflexión sobre sí misma, en términos de su articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) formulados por la ONU. Su Plan Maestro incluye, además de su definición estratégica como organización, un plan estratégico

y planes rectores en diversos horizontes de tiempo, adicionalmente cuentan con documentos como la “Memoria de sostenibilidad” que evidencian su compromiso histórico, actual y futuro en términos de sostenibilidad.

A continuación, se presenta una breve síntesis de dichos documentos:

8.3.1 Plan Maestro 2006-2030 “Confianza en el futuro”

Para su direccionamiento estratégico, la empresa cuenta con el ‘Plan Maestro 2006-2030 Confianza en el futuro’. La gráfica y la tabla que se presentan a continuación sintetizan los componentes fundamentales de este plan.

Gráfico 2. Componentes del plan maestro 2006-2030 confianza en el futuro



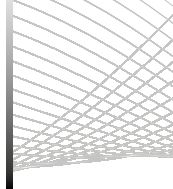
Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2018, (Metro de Medellín, 2018, p. 8).

Cuadro 5. Componentes del plan maestro 2006 – 2030 confianza en el futuro

Componentes del plan maestro 2006 – 2030 confianza en el futuro	
<p>Definición estratégica</p> <p>Lo que nos inspira, nuestra razón de ser, el motivo por el cual trabajamos todos los días</p>	<p>Propósito superior: Generamos calidad de vida conectando e integrando personas y promoviendo territorios sostenibles.</p>
	<p>Valores corporativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servimos con alegría y pasión. • Tenemos una visión integral y espíritu innovador. • Construimos juntos resultados sobresalientes. • Vivimos la cultura del respeto y solidaridad. • Estamos comprometidos con la seguridad y el cuidado.
	<p>MEGA (Meta Extraordinaria, Grande y Ambiciosa) 2020: Ser la empresa más audaz (empresadora), dinámica (ágil en la toma de decisiones, proactiva, lee el entorno y actúa) y humana (dispuesta a trabajar en función de las personas) en el desarrollo de soluciones de movilidad y en la transformación de territorios sostenibles en América Latina, garantizando la sostenibilidad financiera, social y ambiental.</p>
	<p>Perspectivas: Marco de actuación para materializar la MEGA a la luz del propósito superior y los valores corporativos, partiendo de las acciones más internas de la organización, que se ubican en la base, hasta llegar a las que inciden sobre toda la comunidad y el ecosistema en general. Se detallan en la figura Mapa Estratégico 2016 – 2020.</p>
<p>Plan estratégico:</p> <p>Lo que queremos lograr en el marco del 'Plan Maestro 2006 – 2030 Confianza en el Futuro' en el mediano plazo, por lo que se revisa cada cinco años.</p>	<p>Objetivos estratégicos: Están clasificados según las perspectivas y concretan lo que queremos lograr en cada una de ellas, en el marco de una vigencia comprendida entre 2016 y 2020. Se detallan en la figura Mapa Estratégico 2016 – 2020.</p>
	<p>Iniciativas estratégicas: Enuncian las acciones que adelantan las diferentes áreas de nuestra Empresa para lograr los objetivos.</p>

Componentes del plan maestro 2006 – 2030 confianza en el futuro	
<p>Planes rectores de largo plazo</p> <p>Agrupan las acciones que planeamos adelantar con una visión de largo plazo a fin de materializar las iniciativas estratégicas.</p>	<p>Plan Rector de Expansión: Define los corredores de movilidad que identificamos como necesarios para atender la demanda actual y futura de los habitantes del territorio.</p>
	<p>Plan Rector de Infraestructura Administrativa y Operativa: Define las inversiones que son necesarias realizar para mejorar las condiciones existentes de la red de movilidad, a diferencia del Plan Rector de Expansión que se enfoca en añadir kilómetros. También incluye la infraestructura necesaria para soportar el crecimiento de nuestro personal.</p>
	<p>Plan Rector de Tecnología Operativa: Contiene las acciones de mantenimiento mayor de equipos; su repotenciación, actualización o mejora, o bien su reposición.</p>
	<p>Plan Rector de Tecnologías de Información: Contempla la reposición, renovación y repotenciación de equipos informáticos; la repotenciación, actualización y mejora del software; el soporte y mantenimiento de servicios de TI y software.</p>
	<p>Plan Rector de Negocios: Incluye el desarrollo de los negocios de Gestión Urbana, Cívica y Conocimiento, asociados a la operación de transporte.</p>

Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2018, (Metro de Medellín, 2018, p. 8).



8.3.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) formulados por la ONU y su articulación con la Estrategia y Objetivos de Desarrollo Sostenible de la empresa Metro de Medellín

En conexión con su Plan Maestro, la empresa realizó un análisis de aproximación a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) formulados por la ONU, cuyo logro propone alcanzar para 2030 y son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

La empresa busca alinear sus actividades de tal manera que contribuyan al logro de estos ODS, para lo cual identificó su contribución directa con algunos de ellos, entre los cuales se encuentran: ODS 3 (Salud y bienestar); ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico); ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura); ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles); ODS 12 (Producción y consumo responsables) y ODS 13 (Acción por el clima).

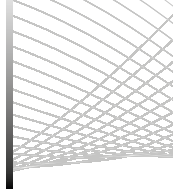
En 2018, fruto del análisis de los enfoques de gestión de los asuntos materiales, concluyó que también tiene impactos significativos en los ODS 1 (Fin de la pobreza); ODS 4 (Educación de calidad); ODS 5 (Igualdad de género); ODS 10 (Reducción de las desigualdades); ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres); ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) y ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos) (Metro de Medellín, 2018).

El siguiente Mapa estratégico muestra, de qué manera la empresa establece esta articulación estratégica con los ODS.

Gráfico 3. Mapa estratégico 2016 - 2020



Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2018, (Metro de Medellín, 2018, p. 8).



8.3.3 Memoria de Sostenibilidad

Mediante el ejercicio de construcción y publicación del documento “Memoria de Sostenibilidad”, la empresa realiza un detallado análisis de sus compromisos, actuaciones y logros en materia de sostenibilidad y de su articulación con los ODS. Para ello, se evalúan en dicho informe cada uno de los siguientes aspectos:

Grupos de interés y canales de comunicación con ellos; desempeño social; condiciones de trabajo justas; formación integral de la Gente Metro; seguridad y salud en el trabajo; libertad de asociación; seguridad física y operacional para el servicio; derechos humanos; cultura Metro; gestión ambiental; cambio climático; construcciones sostenibles; movilidad sostenible; manejo integral de residuos peligrosos y no peligrosos; desempeño económico; sostenibilidad financiera; proyectos de expansión; compras sostenibles y gestión ética y buen gobierno.

8.4 Retos actuales de la empresa

En el documento “Memoria de Sostenibilidad 2018” (Metro de Medellín, 2018, p.7), se plantean los retos actuales de la empresa, los cuales se citan a continuación:

- Realizar una nueva caracterización de los grupos de interés de la empresa y revisar el modelo de relacionamiento con ellos, en el marco de la Cultura Metro.
- Puesta en marcha el Metrocable línea M, que sale de la estación Miraflores del Tranvía de Ayacucho y llega al Trece de Noviembre.
- Construcción del Metrocable Picacho línea P, que incluye la toma de decisiones en cuanto a predios y el avance de pruebas operativas.
- Continuar el acompañamiento para los cierres financieros de dos proyectos centrales para la ciudad-región: el Ferrocarril de Antioquia y el Corredor de la 80.
- Implementar el recaudo con Tarjeta Cívica en las rutas de Medellín y las metropolitanas.

- Fortalecer la Cultura Metro como modelo de referenciación.
- Potenciar el modelo de 'Recarga Verde'.
- Consolidar la Oficina de Gestión de Proyectos.
- Iniciar dos proyectos de desarrollo inmobiliario en estaciones Metro dado que la empresa ya es Operador Urbano.
- Culminar la ampliación de la estación Poblado.
- Consolidar el Centro de Información al Ciudadano (CIC).
- Crear una red de parqueaderos propios para incentivar el uso del Sistema.

8.5 Conclusiones

La empresa Metro de Medellín refleja un alto compromiso con una articulación real con los ODS al cual conectan directamente su plan maestro y hace evidente articulaciones puntuales y fortalece sus compromisos actuales y futuros con el desarrollo sostenible tanto de la organización como de su área de influencia.

Igualmente, realiza informes periódicos de sostenibilidad y detalla cada uno de los aspectos vinculantes para la empresa con los ODS y con sus metas de crecimiento como organización y con sus aspiraciones de impacto positivo en el territorio, todo lo cual explica, una vez más, que esta organización se ha convertido en un referente nacional e internacional, especialmente en el ámbito latinoamericano.

Resulta invaluable el aporte y el impacto que esta empresa realiza para todos los municipios de su área de influencia en tanto ofrece soluciones para uno de los problemas más graves que afronta la región, la movilidad de sus habitantes, mediante soluciones integradas de transporte que utilizan energías limpias.

También es de resaltar la visión ambiciosa con amplia proyección al futuro, que busca, desde ya, modelos de solución para la integración territorial a una escala que trasciende sus límites actuales de influencia y que integra la región, mediante investigación y transferencia de tecnologías limpias que ya

existen en el mundo para el transporte masivo y que, a través de esta empresa, podrían penetrar e impactar fuertemente a todo el territorio colombiano.

Adicionalmente es de admirar su altísimo compromiso con la calidad de vida de sus usuarios porque busca soluciones rápidas y de bajo costo para sus usuarios e incide en el mejoramiento de la cultura ciudadana mediante un proceso de transferencia de un estilo de comportamiento: "La Cultura Metro".

8.6 Referencias bibliográficas

Metro de Medellín, (2018). Documento "Memoria de Sostenibilidad 2018" Recuperado de: <https://www.metrodemedellin.gov.co/qui%C3%A9nessomos/informescorporativos>

Metro de Medellín, (2019). Plan Estratégico 2016-2020. Recuperado de <https://www.metrodemedellin.gov.co/qui%C3%A9nessomos/planestrat%C3%A9gico>

Metro de Medellín, (2018). Historia. Recuperado de: <https://www.metrodemedellin.gov.co/qui%C3%A9nessomos/historia>

Metro de Medellín, (2019). Certificación. Recuperado de: <https://www.metrodemedellin.gov.co/qui%C3%A9nessomos/certificaci%C3%B3n>

Metro de Medellín, (2019). Informes Corporativos - Indicadores de Resultado 2018. Recuperado de: <https://www.metrodemedellin.gov.co/Portals/1/pdf/quienes-somos/Seguimiento-Indicadores-Resultados-2018.pdf?ver=2019-06-26-152512-983>

Caso 9. Sumicol

Hacia los caminos del agua¹

Mg. Jorge Alberto Calle D'Alleman²

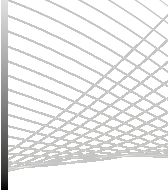
9.1 Introducción

En la actualidad, la práctica gerencial corporativa se enmarca en acciones que hacen sostenible una organización; es decir, el equilibrio entre la triple cuenta: una organización económicamente activa; responsable y generadora de riqueza y socialmente responsable, en cuanto es justa y armónica con sus grupos de interés y con conductas ambientales que den cuenta de una producción y consumo sostenible. Estas prácticas han implicado cambios en la manera de gestionar los recursos empresariales, desde el uso eficiente de la energía, el agua y los materiales, hasta la disposición final de residuos, atravesando las etapas de reducir, reusar y reciclar (Kayis & Karningsih, 2012), las cuales complementan el concepto de sostenibilidad en uno más amplio conocido como la economía circular, que se enmarca en el concepto de sistema económico articulado con la creación de valor, la producción sostenible y el consumo responsable para un desarrollo sostenible.

En este marco se encuentra la compañía Sumicol/Corona, que se dedica a la transformación de minerales no metálicos con mezclas de valor agregado para sus clientes, cuya historia se remonta al año 1881, cuando se creó

¹ El agua como eje del desarrollo de la empresa, programa ambiental de la misma.

² Mg. Jorge Calle D'Alleman. Jorge.calle@upb.edu.co. Escuela de Economía, Administración y Negocios – Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia.



la Compañía de Cerámica Antioqueña, fundada por Victoriano Restrepo Uribe, la cual pareciera estar predestinada a seguir en la familia, pues con el paso de los años ésta quedaría en manos de su nieta doña Helena Olózaga Restrepo y su esposo, don Gabriel Echavarría Misas, en una época en que pensar en este tipo de empresas era una osadía dadas las precarias condiciones de transporte y comunicaciones, salvo por el tren que pasaba por el frente de las instalaciones y proveía combustible a la compañía de carbón, con lo que funcionaban los hornos en los que se cocinaban los platos y pocillos y, en la parte de atrás de la fábrica, a través de una rueda Pelton, la compañía preparaba sus materias primas y vidriados con base en molinos movidos por este mecanismo.

En 1935, luego de la separación de esta empresa con Peldar, es comprada por don Gabriel Echavarría Misas y sus hijos. Uno de los legados que perdura es “que en esta compañía no solo se produce bien, sino que se administra mejor”, con calor humano, el cual ha pasado de generación en generación hasta la actualidad porque se convirtió en su declaración de futuro y se recita en las plantas “Administración humanista, excelencia en la calidad, interés máximo por el cliente, orientación a la participación y un compromiso social” (Ocampo, 2013).

Hoy la organización se destaca por sus avances en innovación y responsabilidad social, lo que demuestra que se puede hacer minería bien hecha, responsable con el medio ambiente, con sus comunidades y creando valor tanto a sus grupos de interés como a sus accionistas.

9.2 Información sobre la empresa

La minería ha sido uno de los sectores de la economía que ha presentado más inquietudes y ha estado siempre vulnerable al ojo fiscalizador de las comunidades, el Estado, las instituciones y el mismo sector empresarial. Y no es de extrañar porque esta actividad, históricamente, se ha relacionado con depredación de suelos y malos manejos ambientales, en especial, en las actividades extractivas a cielo abierto, más aún, cuando en los últimos tiempos, grupos al margen de la ley, tomaron las actividades del sector

como una excelente oportunidad para hacer utilidades a través de las explotaciones ilegales, especialmente de minerales metálicos como el oro.

Las actividades mineras lideradas por Sumicol no han sido ajenas a dicha estigmatización, pues algunos consideran que toda la minería es depredadora del suelo, utiliza el agua de mala manera, contamina los afluentes, entre otros. Muchos no conocen la realidad de la práctica minera de empresas como Sumicol que explotan el subsuelo con estándares ambientales que permiten, entre otras, intervenir el subsuelo para reservar y conservar la capa vegetal, de manera que, cuando se agota el mineral, el suelo es restituido, regenerado, restaurado y conforma los terrenos intervenidos adecuadamente y le devuelve su capa vegetal, que fue conservada desde un inicio del proceso, inclusive, con frecuencia, se entregan los suelos en mejores condiciones de cómo se encontraron, en tanto que la explotación de la arcilla no requiere del uso de agua ni de químicos. No hay vertimientos de aguas residuales industriales a ningún cuerpo receptor.

Las aguas lluvias y de escorrentía que entran en contacto con el área intervenida son conducidas a lagos ubicados en las minas, en las que se realiza una sedimentación, previa a la entrega a los canales naturales. Las aguas lluvias entregadas son objeto de estudio por parte de laboratorios externos acreditados ante el IDEAM (Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales) con el propósito de verificar el cumplimiento de la normatividad ambiental aplicable.

Por ejemplo, los estudios realizados en un lapso de más de ocho años por laboratorios externos certificados demuestran que los parámetros monitoreados, 100 metros aguas arriba y 100 metros aguas abajo, de la zona de influencia sobre el Río La Cebada, en el proyecto minero de explotación de arcillas en el municipio de Arcabuco/Boyacá, no presentan variación que represente afectaciones adversas a los recursos hídricos ni ecosistemas presentes en la zona de influencia. Con base en su filosofía y sus prácticas de sostenibilidad, la compañía identificó:

- a. Algunos predios ya explotados y debidamente regenerados y otros que se habían adquirido con el ánimo de originar protección y reservas

ecológicas, se donaban a los municipios con fines específicos. Sin embargo, por múltiples razones y en muchos de los casos, esta práctica no ocasionó los valores compartidos que se pretendían, por lo tanto, se generó una gran inquietud: ¿Cómo lograr que, a través de esos predios, sin salirse de la órbita de la administración de la compañía, se pudiera lograr un impacto que causará beneficios al ambiente y sirva al desarrollo de las comunidades?

- b. Además de la poca información que las comunidades tenían sobre las actividades de la compañía, éstas, a su vez, no eran conscientes de los impactos que ellas mismas ocasionaban al medio ambiente y que la sumatoria de estos pequeños impactos individuales producían uno mayor, el cual debía ser intervenido.

9.3 Descripción del caso

Con base en la problemática centrada en el uso inadecuado de los predios donados por la compañía a los entes territoriales, producto de la finalización de la actividad extractiva y su correspondiente adecuación para la restitución del suelo, la organización se dio a la tarea de identificar una figura que, sin perder su autonomía, estos predios pudieran representar un activo social y que fueran las comunidades las beneficiarias del producto ambiental que pudieran ofrecer.

En el rastreo de cómo cumplir con los requisitos mencionados, se identificó la figura de las reservas naturales de la sociedad civil, que se entiende como:

la parte o el todo del área de un inmueble que conserve una muestra de un ecosistema natural y sea manejado bajo los principios de la sustentabilidad en el uso de los recursos naturales. Se excluyen las áreas en que se exploten industrialmente recursos maderables, admitiéndose sólo la explotación maderera de uso doméstico y siempre dentro de parámetros de sustentabilidad (Ministerio del Medio Ambiente, 1999).

De igual manera, se entiende que un ecosistema natural está compuesto por elementos bióticos y abióticos que evolucionan naturalmente y que

conservan su estructura, composición y funciones ecológicas (Ministerio del Medio Ambiente, 1999).

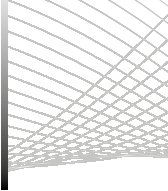
Con base en lo anterior, la organización no pierde la titularidad del predio, pero da cumplimiento a su filosofía de ofrecer a las comunidades unas zonas de conservación, preservación, regeneración y restauración de ecosistemas, protección de fauna y un trabajo para su mantenimiento puesto que, al registrarse como reservas, es necesario suscribir un plan de manejo ambiental, con el que la organización se compromete ante Parques nacionales³ con su ejecución y lo realiza en articulación con las comunidades.

Este proyecto se convierte en estratégico para la organización y su desarrollo no fue fácil, empezando por las dificultades propias de su registro, pues no se tenían amplios referentes de la figura y las comunidades no se habían formado la confianza suficiente para darles un decidido apoyo en los territorios para los que la compañía diseñaba el instrumento.

Para solucionar esta situación problemática, la organización diseñó un programa pedagógico llamado Caminos del agua, en el que las comunidades se informaban y apropiaban de las bondades del programa y fueran conscientes de los beneficios que les traería desde el punto de vista ambiental; además, de la figura de pago por servicios ambientales que Sumicol estaba dispuesto a emprender de la mano de algunas corporaciones autónomas regionales; así, se consolidó el primer caso de registro de una reserva natural de la sociedad civil en inmuebles que estaban dentro del área de una concesión minera.

Los beneficios de esta figura eran palpables, pues, por estar registrada en el sistema de áreas protegidas de Parques nacionales, la organización adquiriría el compromiso de velar por su conservación y ejecutar el plan de manejo ambiental que se había propuesto para obtener el registro; de esta manera, las comunidades empezaron a trabajar de la mano de Sumicol en

³ La unidad administrativa denominada Parques Nacionales de Colombia, es una entidad encargada de administrar el sistema de parques nacionales naturales y el sistema nacional de áreas protegidas, con base en el artículo 47 de la ley 489 de 1998.



el mejoramiento de la zona protegida y se suscitó confianza y se estructuraban proyectos en conjunto con la organización.

- **Hacia los caminos del agua.** Ya constituida y debidamente formalizada La Reserva, articulada con la comunidad, se estaban protegiendo los nacimientos del agua; sin embargo, en el trayecto que recorría el agua se presentaban muchas afectaciones antrópicas, que se veían en los terrenos aledaños a la Reserva y que eran originados por la comunidad, se identificaron entre otros problemas:
 - La expansión de la frontera agrícola y pecuaria.
 - Deforestación.
 - Contaminación del río con pesticidas y residuos de la actividad ganadera.
 - Aguas servidas domésticas vertidas a los afluentes, se identificaron 335 familias del municipio de Arcabuco que no cuentan con ningún sistema de tratamiento de aguas residuales (Silva, 2015).
 - No se cumplen con los retiros que la norma exige con respecto al cauce del río.

Por lo tanto, Sumicol y la comunidad emprendieron la tarea de crear estrategias que aseguren el cuidado de los nacimientos y estructuró el programa Caminos del agua que se guía por seis pilares:

1. El programa tiene inicio con la constitución de la **Reserva natural de la sociedad civil. (Cuadro 1)**. Esta información se ha expuesto en los anteriores apartados y se vincula con el programa Fortaleciendo el tejido social para acercar los lazos con la comunidad, mediante acciones de protección y conservación de los nacimientos de las fuentes hídricas.

Cuadro 6. Reservas Naturales de la Sociedad Civil (RNSC)

Protección y conservación del nacimiento de fuente de agua. Preservar los ecosistemas y sus servicios ambientales. Asociar a la comunidad - fortalecer el tejido social.	
<p>Registro de la Reserva Natural de la Sociedad Civil la Cabaña</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación: Departamento de Boyacá, municipio de Arcabuco, vereda Cabeceras, por la vía que conduce a Gachantivá desde el municipio de Arcabuco, a 10 minutos de la cabecera municipal. • Registro: Resolución N.038 del 20 de marzo de 2014 proferida por Parques Nacionales Naturales de Colombia. • Área: 61,7 Fanegadas. • Objetivos: (i) Preservar y restaurar la condición natural del ecosistema de alto bosque andino con predominancia del Roble, (ii) Generación de un punto de investigación de flora y fauna, (iii) Apropiación del territorio por parte de las comunidades aledañas para su conservación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos hídricos: Dos nacimientos de agua, La Lajita y La Cartagena, afluentes del río La Cebada. • Valores Objeto de Conservación: (i) Roble: Relicto de un ecosistema propio de alta montaña y con especies en estado de vulnerabilidad, (ii) Armadillo y Tucán: Especies sobre la cuales se han presentado amenazas por la cacería, (iii) El Colibrí: (Príncipe de Arcabuco) Especie endémica del área y emblemática del municipio de Arcabuco y (iv) Pez Capitán Enano: Especie sombrilla para la protección de cursos de agua.

Fuente: (Sumicol, 2019).

2. Corredor verde para la protección de cuencas hidrográficas. (Cuadro 6). Con este pilar se pretende establecer acuerdos de conservación, de manera que las riveras de los ríos y afluentes queden como zonas de protección.

Cuadro 7. Reservas Naturales de la Sociedad Civil (RNSC)

Establecer una zona de protección de la ribera de los ríos y afluentes. Establecer acuerdos de conservación.	
<p>Establecer una zona de protección revegetalizada y reforestada de 54.450 m² de la ribera del Río La Cebada, de los cuales 34.500m² son en predios propios de Sumicol y 19.950 m² en acuerdos de conservación con vecinos que poseen predios en la ribera del río.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Corredor Verde está conectado con la Reserva Natural de la Sociedad Civil la Cabaña. • Para la ejecución del proyecto se realizó una alianza con el Grupo Ecológico Monte Suárez del Municipio de Arcabuco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta marzo de 2019 se habían protegido 39.500m² de ribera de río. • Se han sembrado 5.650 árboles de especies nativas, dentro de las cuales se encuentran: Cajeto, Arrayán, Mano de Oso, Garrocho, Hayuelo, entre otros. • Se han realizado dos acuerdos de conservación para proteger 19.950 m² de ribera del río La Cebada.

Fuente: (Sumicol, 2019).

3. **Formación ambiental. (Cuadro 7).** Establecer programas de capacitación a los líderes y comunidad en general, para que eleven sus capacidades y se puedan estructurar proyectos de impacto que intervengan las problemáticas ambientales de la zona.

Cuadro 8. Formación ambiental

Fortalecer las capacidades de las comunidades. Intervenir problemas ambientales y acciones de impacto
<ul style="list-style-type: none">• Conformación del grupo de monitores ambientales de la cuenca del Río La Cebada, con integrantes de las veredas Alcaparros, Monte Suárez y Cabeceras.• Estructuración de Procedas (Proyectos Comunitarios de Educación Ambiental), con el propósito de generar conciencia sobre la conservación de la cuenca del Río La Cebada.• La participación total en talleres, eventos y reuniones con grupos clave del municipio involucró a 104 personas del municipio de Arcabuco.• En las capacitaciones se contó con la participación de 60 personas (Alcaparros [9], Monte Suárez [21] y Cabeceras [30]).• Con estos participantes se implementaron tres talleres de formación por vereda, para realizar el diagnóstico socioambiental del territorio, conocer la percepción de valor del patrimonio y los intereses ambientales para hacer el planteamiento de proyectos productivos y sostenibles.• Como resultado del proceso de formación surgieron tres líneas de interés que se están ejecutando en el presente año:<ol style="list-style-type: none">1. Conservación y turismo.2. Productos asociados al turismo.3. Convivencia.

Fuente: (Sumicol, 2019)

4. **Sistemas de tratamiento de aguas. (Cuadro 9).** Al ver la problemática existente en el municipio, se emprende un programa para que las comunidades accedan a sistemas de tratamiento de aguas residuales y las instituciones educativas rurales cuenten con sistemas de tratamiento de agua potable.

Cuadro 9. Sistema de tratamiento de aguas

Tanques sépticos para la población rural. Sistema de tratamiento de agua potable en instituciones educativas públicas rurales.
<ul style="list-style-type: none"> • En el 2018 se realizó una alianza con la Fundación EPM para la instalación de dos plantas de tratamiento de agua potable en la Institución Educativa Alejandro Humboldt sede Quirbaquirá y sede Peñas Blancas. • Para el 2019 se instalaron filtros de tratamiento de agua potable en las escuelas rurales de Monte Suárez, Cabeceras y Quemados. <p>SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES EN VIVIENDAS RURALES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se ha identificado que 335 familias del área rural del municipio de Arcabuco no cuentan con ningún tipo de sistema de tratamiento de aguas residuales porque son depositadas en el campo o en las quebradas. • En el 2018 se formuló un proyecto para disminuir los niveles de disposición de aguas residuales sin tratar en 20 viviendas de la vereda Monte Suárez. • En 2019 se instalaron 20 tanques sépticos en 20 viviendas de la vereda Monte Suárez. • En 2019 se instalaron cinco tanques sépticos en las instituciones educativas rurales de las veredas Monte Suárez, Cabeceras, Alcaparros, Quemados y Jardín Infantil de la Vereda Alcaparro.

Fuente: (Sumicol, 2019).

5. **Pagos por servicios ambientales. (Cuadro 10)**, Por las características de la zona de reserva, se utiliza el instrumento de pago por servicios ambientales creado por Cornare (Corporación autónoma regional del Río Negro y Nare) y acogido por otras del país, cuyo fin es crear ingresos a las familias campesinas que sus predios se encuentran en zonas de protección o en zonas de alta vulnerabilidad ambiental, así, las comunidades de la zona se encargan de proteger los bosques aledaños a la reserva y corredores verdes y reciben compensación económica por parte del acuerdo entre la organización y BanCO2.

Cuadro 10. Pago por servicios ambientales

PSA – esquema banco 2. Proteger los bosques aledaños a las reservas y corredores verdes
<ul style="list-style-type: none">• Los Servicios ambientales son aquellos beneficios que la naturaleza produce sin costos para los seres humanos.• El pago de servicios ambientales se puede realizar mediante esquemas como el de BanCO2 que es una un programa para proteger los bosques existentes y de mejorar las condiciones de vida de los campesinos que viven en esos bosques.• Dentro de la iniciativa se pretende realizar acuerdos de conservación con las familias que vivan al lado de la ribera del río La Cebada y con un plan de inversión para la sostenibilidad.

Fuente: (Sumicol, 2019).0

6. **Ecoturismo. (Cuadro 11).** Con base en la evolución del programa, se realizan talleres de co-creación con las comunidades y se identifican diversas alternativas para la creación de ingresos, entre los que se identifica el ecoturismo como una opción viable para el cumplimiento de dicho propósito.

Cuadro 11. Ecoturismo

Generación de alternativas de ingreso mediante un proceso de co-creación con las comunidades
<p>Se busca posicionar el concepto de Patrimonio en la comunidad como parte integral para definir las líneas de interés de los proyectos productivos, con el fin de hacerlos sostenibles en el tiempo.</p> <p>Los proyectos se formularon teniendo en cuenta la fuerza de las tradiciones narrativas, religiosas, gastronómicas, la variedad del paisaje de montañas y la abundancia de bosques y aves que en ellos habitan, es decir, que hacen la identidad del arcabucueño.</p> <p>Actualmente se está trabajando en tres líneas con la comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser turista en nuestro territorio: acciones de integración comunitaria y fortalecimiento de la identidad. • Conservar nuestro territorio: acciones comunitarias frente a la conservación del entorno natural. • Servicios y productos con identidad: productos y servicios asociados con el turismo que exponen el valor del patrimonio natural y cultural del territorio.

Fuente: (Sumicol, 2019).

Con base en estos pilares, la organización inicia la metodología para ejecutar el Plan de Manejo Ambiental de La Reserva y con la comunidad; consecuente con esto, se acordó que el objetivo era crear beneficios ambientales y la apropiación de dicha metodología por parte de la comunidad. Para ello, se estableció un mapa de actores, entre los que se encuentran: las Juntas de Acción Comunal, los grupos juveniles, de adultos mayores, un grupo ecológico en Monte Suárez, vereda del municipio de Arcabuco, departamento de Boyacá; con ellos se comenzaron a realizar varias acciones para empoderarlos, a través de un Plan de Formación Ambiental, en el que se ofrecían conceptos sobre el significado de reserva natural de la sociedad civil y se desglosan los aspectos más relevantes. Se informa, además, sobre la jurisdicción que tiene la Corporación Autónoma Regional y, por supuesto, sobre el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, sus normas y compromisos adquiridos que hacían parte desde su registro.

La comunidad se empodera y actualmente están involucradas treinta y dos personas, quienes efectúan acciones de planteamiento de árboles nativos,

mantenimiento y adecuación de la reserva, entre otras. El Programa ha llegado a ser reconocido tanto que, cuando llega el tiempo de cosecha, se ejecuta un plan de incentivos a personas que se encuentran interesadas en ayudar a sembrar, de las que han respondido al llamado entre 80 y 100 personas para estas jornadas. Se han erradicado 2.300 individuos exóticos (Eucaliptos) y hasta el momento se han sembrado 1.650 árboles nativos y se planea continuar con el plan de reforestación y, en esta ocasión, se espera plantar 3.000 nuevos árboles nativos.

Cabe resaltar el trabajo y el enfoque en tres líneas de acción:

Conservación, cultura y convivencia. Para validar el impacto del programa, se hizo un encuentro con las tres veredas para intercambio de experiencias y conocimiento. Esta interacción dio como resultado la identificación de proyectos de emprendimiento que pueden ser útiles para el tema de ecoturismo y, eventualmente, se pueden comercializar otros productos como: espejuelo de mora, elaboración de canastos en fibra natural de gache (planta nativa), bocadillo de mora (esta región tiene una agroecología apta para el cultivo de la mora).

Con la iniciativa de corredor verde, se protege toda la ribera del río, inicialmente en 34.500m² con terrenos propios y, en la actualidad, se tienen acuerdos de conservación con otros propietarios, lo que suma 19.950 m² más, en los que se han plantado 5.600 árboles y se tiene un área protegida de 54.000m².

Con base en este trabajo se ha evidenciado la apropiación del proyecto por parte de la comunidad, la misma que, en un principio, expresaba consignas como "Minería no, agua sí" por la desconfianza que se presentaba. En las últimas convocatorias a marchas, se han registrado respuestas a estas invitaciones por parte de la comunidad a los activistas en términos de "mientras ellos hacen marchas, nosotros cuidamos el agua". Lo que hace pensar que se ha estructurado un buen programa y aprendizaje comunitario.

Sumicol-Corona fue la primera empresa minera que ha constituido una reserva natural de la sociedad civil dentro una concesión minera, lo que no es obligatorio, pero la organización lo ha realizado de manera voluntaria con

base en su política de sostenibilidad (Figura 15), que propone tres gestiones fundamentales: ambiental, social y financiera.

Figura 15. Política de sostenibilidad



Fuente: (Sumicol, 2019).

Para que un proyecto de sostenibilidad sea exitoso, se debe generar valor compartido, por ello es indispensable trabajar en la articulación local y hacer partícipe de manera activa a las comunidades de los territorios que se desean intervenir. En la figura 2, se muestra el impacto positivo que se genera en las comunidades:

Figura 16. Construyendo de la mano con la comunidad

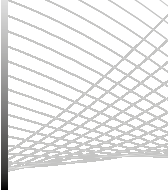


Fuente: (Sumicol, 2019).

9.4 Retos actuales de la empresa

Uno de los retos más importantes ha sido trazar la metodología para que la institucionalidad encargada de las operaciones de registro de una reserva de la sociedad civil observe la bondad del proceso y estructure una línea de acción en los trámites, de manera que sea más fluido y eficaz.

El reto seguirá siendo la generación de confianza entre las comunidades y la organización dedicada a la extracción de minerales, pues inicialmente éstas tienen muchas ideas preconcebidas y muchas de ellas erróneas, por ende, la tarea es iniciar con proyectos de información y formación para que identifiquen la actividad y sus impactos y que se puedan articular proyectos que redunden en beneficios mutuos (Chavarriaga & Ceballos, 2019).



9.5 Conclusiones

Es fundamental el relacionamiento con las autoridades y comunidades, desde una óptica distinta en tanto es necesario que se comprenda el concepto de minería responsable e influir en el cambio de perspectiva de que el minero no solo llega para destruir, sino que una organización ambientalmente responsable también crea y conserva. Esto es determinante para el aumento de confianza y la articulación de proyectos con las comunidades.

La organización viene trabajando su proyecto de sostenibilidad desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– y este proyecto se enfoca en el ODS1. Fin de la pobreza, ODS2. Hambre cero, ODS6. Agua limpia y saneamiento, ODS13. Acción por el clima, ODS15. Vida de ecosistemas terrestres, ODS17. Alianzas para lograr los objetivos.

Articulado con lo anterior, la organización entiende que los negocios rentables tienen como esencia de sus actividades la sostenibilidad; así, producen la minería responsable, mitigan y controlan los impactos que pueda tener en el medio ambiente y el entorno y restauran los terrenos, luego de la explotación para que puedan seguir prestando un servicio a la sociedad.

9.6 Referencias bibliográficas

- Kayis, B., & Karningsih, P. D. (2012). Managerial practices for designing circular economy business models: The case of an Italian SME in the office supply industry Enes. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16, 328-342. <https://doi.org/10.1108/17410381211267682>
- Ministerio del Medio Ambiente. (1999). *Decreto 1996 de 1999. Por el cual se reglamentan los artículos 109 y 110 de la Ley 99 de 1993. DO N° 43751. 1999(43)*.
- Ocampo, O. H. (2013). *Sumicol 50 años, Historia de una pasión hecha empresa 1963 - 2013*.
- Silva, V. H. Plan de Desarrollo Municipal de Arcabuco 2016-2019, Alcaldía
- SUMICOL. (2018). Informe de Sostenibilidad. Recuperado de https://empresa.corona.co/storage/app/media/Actualizaciones/Informe_Sostenibilidad_2018/corona_informe_sostenibilidad_2018.pdf

Caso 10. Transmetano

Transmetano y su compromiso con la sostenibilidad¹

PhD. Nicolás Molina Sáenz²

10.1 Introducción

Este caso tiene como objetivo describir el compromiso que la gerencia de la empresa Transmetano ha asumido con la sostenibilidad de los territorios en los que incide. La idea que orientará su progreso es la de que el convencimiento de las directivas de una organización es clave para que esta cumpla las promesas económicas, sociales y ambientales con las que se compromete ante sus grupos de interés.

Transmetano declara que: "Desde nuestros Procesos y con nuestro Producto estamos cumpliendo Objetivos de Desarrollo Sostenible. Cada molécula de Gas Natural, de los 50 millones de pies cúbicos diarios que entregamos en Antioquia, aportan Sostenibilidad a nuestra Región" (Presentación, Foro Estrategias de Sostenibilidad para el Siglo XXI, 2019).

La información para su construcción se obtuvo de una extensa entrevista con su gerente general y con la lectura del Informe anual de gestión de Promigas 2018 que fue construido con base en los estándares y contenidos del Global Reporting Initiative, GRI, y los Objetivos de Desarrollo Sosteni-

¹ Compromiso de la empresa Transmetano.

² PhD. Nicolás Molina Sáenz. Nicolas.molina@upb.edu.co. Escuela de Economía, Administración y Negocios – Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia.

ble, ODS. Este documento contiene los siguientes ítems: el mensaje del presidente a los accionistas y grupos de interés; los ejes fundamentales de la empresa; los propósitos superiores; perspectivas; agradecimientos; la propiedad intelectual y los derechos de autor.

10.2 Información sobre la empresa

La historia de Transmetano comenzó el 9 de diciembre de 1993 con la concesión por parte de la Nación del gasoducto Sebastopol-Medellín que se inauguró en diciembre de 1997. Desde entonces se ha posicionado como una empresa que ha gozado de buena salud financiera en sintonía con la sostenibilidad.

Desde su marco estratégico declara su compromiso de realizar su gestión de acuerdo con los criterios de la ética empresarial. En su misión se compromete con aportar "...al desarrollo de la región noroccidental del país, con énfasis en Antioquia, mediante el servicio público de transporte de gas natural en forma segura, eficiente y confiable, construyendo relaciones sostenibles con nuestros grupos de interés" y desde su visión se compromete a ser "reconocidos como uno de los principales transportadores de gas natural en Colombia por los niveles de excelencia de nuestro servicio y el aporte al desarrollo sostenible de las zonas donde operamos".

Desde el diálogo sostenido con el ingeniero se constata que Peter Senge (2006) tenía plena razón cuando anotaba que en el mundo moderno de hoy no se aprende solo con la experiencia. En la actualidad se asiste a una multiplicidad de medios a través de los cuales se puede aprender, y entre ellos, se encuentra la creciente bibliografía sobre temas gerenciales que hoy llenan las estanterías de las librerías y las bibliotecas.

El que una organización ponga la sostenibilidad como foco de su gerencia no es un hecho fortuito, al azar, sino porque ha tenido un grupo de directivos que, desde la convicción, así lo ha decidido. En el caso de la empresa esto se ha cumplido al pie de la letra. El ingeniero Julio Turizzo Villalba manifestó el compromiso que la organización asumió de que ninguna de sus acciones tendrá impactos negativos en lo económico, social y ambiental (Turizzo,

entrevista, 2019). Lo anterior se refuerza con las palabras de su presidente, Eric Flesch, quien expresó en su informe:

Quiero compartir en nombre de la Junta Directiva y de nuestro equipo humano los buenos resultados del año, fruto del esfuerzo de nuestra gente, lo que nos motiva a ser mejores cada día y a llevar a cabo nuestra gestión con ética y responsabilidad (Informe de Gestión, 2018).

La gobernanza se constituye en el gran motor que impulsa a una organización para que logre sus objetivos sin causar impactos negativos. Según su propia declaración, se caracteriza por los principios de la ética, una gestión del riesgo integral, el relacionamiento con los grupos de interés y el estricto cumplimiento de los derechos humanos.

Lo anterior se concreta en una identidad organizacional que se apalanca en los pilares del ser, hacer y saber; en tres principios con los que ha animado su presencia en el tejido organizacional: decencia, pasión e innovación; y siete valores que le sirven como referente para tomar cualquier decisión: respeto, integridad, solidaridad, responsabilidad, compromiso, excelencia y emprendimiento.

10.3 Descripción del caso

Desde los principios, los propósitos que animan la gerencia que realiza son:

10.3.1 Crecer en forma rentable y sostenible de acuerdo con las expectativas de nuestros accionistas

Las directivas de la empresa declaran que: "Afirmamos nuestro compromiso de retribuir en forma adecuada a nuestros accionistas y grupos de interés desplegando las acciones que nos lleven a cumplir con la visión corporativa de consolidarnos como holding de energía en Colombia y Latinoamérica".

Una de las grandes responsabilidades de una empresa es asegurar su permanencia en el tejido organizacional de un país. La empresa cumple este propósito desde dos frentes de acción:

- A través del diseño y ejecución de nuevos negocios que contribuyan al crecimiento sostenible de la organización y con aportes sustanciales al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de los territorios en los que hace presencia.
- Con la creación de valor creciente a partir de los portafolios de los negocios actuales y en el aumento de nuevos negocios que les permita crecer en forma rentable y sostenible e innovadora.

Los resultados financieros son dicientes:

Tabla 1. Resultados financieros

	Ingresos	Ebitda	Utilidad neta
GEN transporte	1.191.077	707.418	901.750
GEN distribuidor	5.791.382	1.283954	602.482

Fuente: (Informe de Gestión, 2018).

10.3.2 Fortalecer la propuesta de valor para los clientes

La empresa se compromete a originar:

...soluciones competitivas para nuestros clientes y, por ende, valor agregado para la organización. Fortalecemos relaciones cercanas con los diferentes miembros de las empresas y realizamos esfuerzos para conocer su ámbito de negocios e identificar sus necesidades, de tal forma que podamos diseñar propuestas acordes a estas. Divulgamos permanentemente nuestras políticas comerciales, diseñadas bajo la premisa de neutralidad y equidad, teniendo en cuenta que somos un negocio regulado (Informe de Gestión, 2018, p. 60).

La primera tarea para una organización es producir valor financiero y la segunda fortalecerlo e incrementarlo. Esto lo realiza con acciones competitivas para sus clientes a partir del análisis de sus necesidades. Desde su

gobernanza, una acción de transparencia es comunicar constantemente sus políticas comerciales para que cualquier relacionamiento se convierta en una gana gana. Los resultados de la propuesta de valor para sus clientes son:

Tabla 2. Resultados de la propuesta de valor

Volumen transportado por sectores	2017 (Mpcd)	2018 (Mpcd)	Variación (%)
Termoeléctrico	140,2	166,9	19,1
Industrial	136,4	141,0	3,4
Doméstico	45,9	46,7	1,7
GNCV	11,7	11,1	-4,7
TOTAL	334,1	365,7	9,5

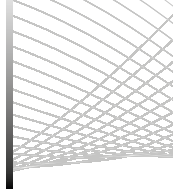
Fuente: (Informe de Gestión, 2018)

10.3.3 Optimizar la productividad y orientar a la organización hacia niveles de excelencia operacional

Uno de los propósitos orientadores y desde el que se encuadra el trabajo de los colaboradores de la empresa, es:

Propender por la excelencia y la eficiencia operacional es uno de nuestros objetivos, el mismo que nos inspira a trabajar día a día para mantener la integridad de la infraestructura y altos estándares operacionales que nos permitan ofrecer a nuestros clientes y a los habitantes de nuestra área de influencia un servicio confiable y seguro (Informe de Gestión, 2018, p. 68).

La eficiencia es un tema crítico para cualquier organización, pero igual la eficacia y la calidad de los productos y servicios que entrega a los clientes que cada vez son más exigentes. De la combinación de estas tres variables, eficiencia, eficacia y calidad, depende en buena parte su reputación. Para este fin, se ha propuesto mantener la integridad de las infraestructuras y



altos estándares operacionales que le permita prestar servicios confiables y seguros a los clientes y a los pobladores de los territorios en los que opera a través de dos acciones estratégicas:

- **Integridad y continuidad en el servicio.** Desde el 2018 implementó el módulo de integridad SIOGAS (Sistema Operativo de Gas Integrado), software desarrollado *in-house*, que le ha permitido optimizar la valoración semicuantitativa y cuantitativa de los riesgos de integridad en los sistemas de transmisión de gas natural, con base en metodologías mejoradas. Con este tipo de tecnologías se han garantizado planes de acción para la mitigación de riesgos y prevención de daños en los segmentos más críticos del sistema.
- **Modelo de continuidad del negocio.** Con los planes de continuidad se busca que las compañías -Promigas, Transmetano, Promioriente, Transoccidente, GdO, Surtigas y CEO- se encuentren preparadas en caso de que ocurra un incidente que ponga en riesgo la continuidad de las operaciones, con el fin de preservar las vidas humanas y el medioambiente.

El programa de "Calificación del personal de Operaciones integrada a la seguridad de Procesos" tiene como propósito gestionar las competencias del personal para garantizar la operación segura de la infraestructura y la calidad. Los operadores se han calificado para la ejecución de sus tareas críticas de acuerdo con lo establecido en el estándar ASME B31Q.

10.3.4 Fortalecer la gestión con proveedores y contratistas

La empresa ha adquirido el compromiso de gestionar "...nuestras compras conforme a los requerimientos de la compañía, enmarcadas en la ética, la transparencia y la equidad, con el interés de hacer negocios bajo condiciones justas, de mutuo beneficio y de largo plazo" (Informe de Gestión, 2018, p. 76).

Los proveedores son un grupo de interés estratégico para las organizaciones puesto que, sin ellos, nada puede hacerse. Hoy se dice con fuerza que los propios proveedores deben ser cuidados y que una de las grandes responsabilidades consiste en mantener relaciones justas con ellos y que es necesario conocerlos y conocer los proveedores de los propios proveedores.

Mantener relaciones justas con este grupo de interés es una forma de contribuir al fortalecimiento de las economías locales porque detrás de una red de contrataciones con proveedores se facilita que otras organizaciones generen empleos, paguen impuestos y que contraten con otros proveedores.

Las acciones que ha emprendido la empresa con sus proveedores son las que se referencian a continuación: los clasifican a ellos y a los contratistas, según el tipo de bien o servicio que le venden a la empresa. Los que son críticos, los que pueden impactar la operación, servicios significativos, los que comprenden riesgos que pueden afectar el desempeño ambiental o de seguridad y salud ocupacional, manejo de sustancias y residuos peligrosos y trabajos con altura.

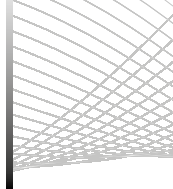
Una de las condiciones para estructurar una relación empresarial con un contratista o proveedor es que esté inscrito en el Registro Único de Contratistas (RUC) del Consejo Colombiano de Seguridad (CCS), con un puntaje mínimo en la evaluación de 70% global, o contar con certificación de sistemas de gestión según las normas internacionales OHSAS 18001 o ISO 14001.

En la visita a los proveedores en el 2018, 68 -que corresponde al 18% del total- a través de un tercero especializado en gestión y monitoreo, con el fin de esclarecer sus desempeños en temas sociales, ambientales, de buen gobierno y en derechos humanos. Igualmente, se incentivan para que en su gestión incluyan acciones con las que se combate la corrupción.

10.3.5 Fortalecer las relaciones con la comunidad

Desde su promoción del desarrollo local aporta al:

...mejoramiento de la calidad de vida en las regiones donde se desarrollan las operaciones de la empresa. Con nuestras acciones, que propenden por la construcción de capacidades en los territorios y por el desarrollo de actores sociales en las comunidades, actuamos como dinamizadores del desarrollo local, guiados por nuestras políticas corporativas, respetando los derechos humanos y valorando los contextos y las realidades locales (Informe de Gestión, 2018, p. 81).



Lo anterior se realiza mediante tres acciones creadoras de valor compartido:

- Producción de empleo por contratar al menos 80% en mano de obra no calificada y 30% en calificada.
- Contratación local de bienes y servicios en la medida en que exista la oferta en las condiciones requeridas.
- Inversión en proyectos sociales de beneficio comunitario.

Con lo anterior, la empresa evidencia que es consciente de que no opera en un vacío espacio-temporal; por el contrario, sabe que está inmersa en un territorio cuyos pobladores poseen unas capacidades y han sido improntadas desde sus historias locales, ocasionándoles una identidad que los hace únicos. Lo anterior se convierte en un referente con el que, desde sus mandatos éticos empresariales, establece los impactos y externalidades positivas que debe desencadenar en ellos.

En el campo de las cifras, en el año 2018 invirtió 6.800 millones en lo social, de manera voluntaria y 14.300 millones en conjunto con las empresas filiales y beneficiaron a más de 150.000 estudiantes por año.

10.4 Retos actuales de la empresa

10.4.1 Asegurar una operación ambientalmente responsable

La empresa les ha hecho a sus grupos de interés la siguiente promesa de valor: "guiados por el enfoque de sostenibilidad de la organización, llevamos a cabo nuestras actividades siguiendo los principios expresados en nuestra Política Corporativa y Ambiental y dándole cumplimiento a la legislación ambiental de nuestro país" (Informe de Gestión, 2018, p. 88).

En la actualidad, el desempeño ambiental de una organización es un factor importante y la empresa, en su día a día, realiza las siguientes acciones: minimización del uso de los recursos naturales; disposición y aprovechamiento de los residuos; formación de los colaboradores para que contribuyan al cuidado del agua y la energía.

10.4.2 Garantizar una operación segura

Una acción de sostenibilidad es garantizar la salud y seguridad de los empleados en la organización. Esto es posible cuando se conciben, más allá de la categoría de recursos humanos, como personas a las que es necesario brindarles las condiciones para que no sufran en su integridad física y moral. Esto lo garantiza desde cuatro pilares estratégicos: compromiso con la seguridad de procesos; entendimiento de los peligros y riesgos; gestión del riesgo; aprender de la experiencia.

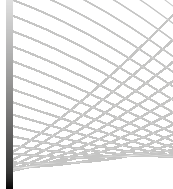
10.4.3 Fortalecer el desarrollo de los colaboradores y de la cultura corporativa

La cultura organizacional se presenta como un factor estratégico para promover condiciones de sostenibilidad en las organizaciones en tanto se impulsa a que sus integrantes sintonicen sus acciones de acuerdo con los principios.

La promesa de valor que hace es la siguiente: “es nuestro propósito garantizar que la organización cuente con un equipo humano competente para el logro de sus objetivos, promoviendo su salud, el desarrollo integral y un clima y una cultura organizacional alineadas con la estrategia corporativa” (Informe de Gestión, 2018, p. 103).

Entre las acciones que ha diseñado e implementado para que los colaboradores comprendan y acepten su filosofía corporativa se encuentra el “Concurso interempresarial de valores de película”, con un especial énfasis en el valor del respeto. Como es apenas lógico, la actividad se realiza desde una dimensión lógica, lo que ha facilitado el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La empresa ha elaborado una importante gama de acciones dirigidas a la mejora de la calidad de vida de sus colaboradores. Entre estas se encuentran: evalúa el 100% del talento humano desde las dimensiones del desarrollo personal; promociona los colaboradores dentro de un clima de confianza y empoderamiento y disminuye las tasas de rotación, lo que se ha logrado de manera efectiva para lograr el equilibrio entre la vida familiar, personal y laboral.



10.4.4 La gestión del conocimiento como un factor estratégico para la organización

En el pasado, las organizaciones reportaban sus acciones de responsabilidad social y el presupuesto que destinaban para las mismas. Desde el posicionamiento de conceptos como sostenibilidad, creación de valor compartido y el de responsabilidad social, hoy se afirma que la totalidad de las acciones y del presupuesto de una empresa deben estar dirigidas a promover acciones sin daño y a contribuir al desarrollo sostenible de los territorios como estrategia para su propia sostenibilidad.

Diseñar programas de gestión de conocimiento se convierte en un acto de responsabilidad, puesto que ellos hacen posible la sostenibilidad de la organización. Así lo reconocen: “El monitoreo permanente del nivel de competencias en la organización y la identificación y programación de acciones de desarrollo integrales de alto estándar requeridas a nivel individual y corporativo son indispensables para el logro de nuestros objetivos estratégicos” (Informe de Gestión, 2018, p. 110).

Dos indicadores le permiten conocer sus logros en este programa: evaluación de competencias y la media de hora de formación por empleado. En este segundo el promedio de hora por empleado fue de 49,8.

10.4.5 Salud en el trabajo

Los empleados pasan buena parte de su vida en la organización para la que laboran. Garantizarles un ambiente laboral saludable es un asunto de dignidad. La empresa declara promover:

la salud en el trabajo y el cuidado de nuestros colaboradores y el de su núcleo familiar, a través del desarrollo de programas enfocados en el mejoramiento de sus estilos de vida, en la reducción de riesgos, a través de cambios de hábitos y comportamientos, en la prevención de enfermedades laborales y de origen común y en la integración familiar (Informe de Gestión, 2018, p. 111).

Si se integran todas las prácticas laborales reseñadas anteriormente, se puede concluir que la empresa se ha consolidado como una organización saludable, lo que se ha convertido en un factor estratégico para que se presente poca rotación.

10.5 Conclusiones

- El compromiso de la empresa con la gestión responsable frente a las dimensiones de la sostenibilidad, hay que comprenderlo desde su gobernanza en la que se establece una identidad basada en el ser, hacer y saber; tres principios orientadores: la decencia, pasión e innovación; siete valores: respeto, integridad, solidaridad, responsabilidad, compromiso, excelencia y emprendimiento.
- Es una organización que no se comprende como una isla o una búrbuja. Por el contrario, se piensa y se gestiona en relación con los territorios en los que opera, en otras palabras, como sistema abierto. Desde el punto de vista estratégico, sabe que de la viabilidad de ellos depende su propia viabilidad.
- La decisión de enfocarse de acuerdo con los criterios de la sostenibilidad, es necesario comprenderla desde el compromiso que las directivas de la empresa han evidenciado a lo largo de su historia, lo que refleja una vez más que sin la directriz del nivel estratégico en este sentido, no será posible organizaciones que merezcan el calificativo de sostenibles.
- La empresa ha elaborado importantes procesos de medición de sus impactos en cada una de las dimensiones de la sostenibilidad, lo que le ha producido lecciones y aprendizajes que ha utilizado en sus actividades posteriores.
- La comunicación ha sido una piedra angular en su protocolo de sostenibilidad. El ejemplo es su informe de gestión que le entrega a sus grupos de interés. Un punto importante a resaltar es el diseño de este documento, lo que lo convierte en amigable y de fácil comprensión para sus lectores.
- La empresa ha tenido como uno de sus focos el desarrollo integral de su grupo de interés, es decir, los colaboradores que siempre están alineados

con la estrategia corporativa. Contar con un buen clima laboral ha sido una decisión que se ha mantenido a lo largo del tiempo.

- La empresa ha obtenido un importante pensamiento estratégico en el que incorpora un análisis de entorno en el que ha identificado riesgos y oportunidades para seguir habitando el tejido organizacional del país. Esto es ya una acción de responsabilidad puesto que sabe que de ella dependen sus empleados y familias, proveedores, entre otros grupos de interés.

10.6 Referencias bibliográficas

- Julio Turizo Villalba. (octubre, 2019). Estrategias de Sostenibilidad para el Siglo XXI. Enka de Colombia, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín- Colombia.
- PROMIGA (2018). Informe Anual de Gestión. Recuperado de <http://www.promigas.com/Es/Documents/INFORME%20ANUAL%20DE%20GESTIO%CC%81N%202018.pdf>
- Senge. (2006). La Quinta Disciplina. Buenos Aires: Granica. bajo la premisa de neutralidad y equidad, teniendo en cuenta que somos n negocio regulado.

Caso 11. Fundación Socya

Proyectos que transforman territorios y¹ servicios de economía circular

Mg. Martha Cecilia Posada Díez²

11.1 Introducción

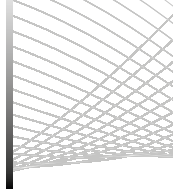
Teóricamente, para alcanzar el desarrollo sostenible se hace fundamental armonizar tres elementos básicos: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Estos elementos están interrelacionados y son esenciales para el bienestar de las personas y las sociedades (Rodríguez, 2017).

En 1960 nació una institución que se consolida y se crea con el fin de mitigar los impactos ocasionados por la evolución de la ciudad de Medellín, más específicamente a partir de la industrialización que se venía dando por esa época.

Es primordial mencionar que cualquier tipo de intervención en territorios y regiones ocasiona impactos positivos o negativos que deben ser mitigados y compensados, y que buscan el aumento del progreso y el desarrollo, aunque no siempre es así, cuando esos momentos de intervención no se analizan, no se consultan o no se busca un consenso de contexto, derivan impactos que van destruyendo en vez de construir. Así es como nace la fundación por

¹ Eslogan de la empresa Socya.

² Mg. Martha Cecilia Posada Díez. Martha.posada@upb.edu.co. Escuela de Economía, Administración y Negocios – Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia.



iniciativa de 30 líderes antioqueños visionarios que se dieron cuenta de que la industrialización de la ciudad estaba gestando importantes huellas, no solo en la ciudad, sino en el campo, esto se evidenciaba porque muchos campesinos venían a buscar oportunidades laborales a Medellín y abandonaban sus tierras, suscitando situaciones de hacinamiento, pobreza y hasta indigencia, circunstancias que no le convenían ni a esas familias, ni a la ciudad.

Estos dirigentes, inquietos y preocupados por dar una respuesta a estas problemáticas, se dan a la tarea de transformar estos escenarios y crearon la fundación Codesarrollo, actualmente llamada Socya, y es así como nace una institución que, con metodologías de investigación y a partir del reconocimiento de los inconvenientes de las comunidades, se propuso definir estrategias con y por el hombre con el ánimo de garantizar la sostenibilidad de los territorios y hacer frente a las causas del desequilibrio social y la pobreza, especialmente en las zonas rurales afectadas por la violencia creciente y por las condiciones económicas que impedían una mejor vida para los campesinos de múltiples ciudades en Colombia.

Es preciso expresar que los principios de los fundadores no tienen pasado y estos continúan vigentes, teniendo en cuenta que, a través de la gestión que realiza la institución, se aporta cada día más al desarrollo sostenible del país. En este punto se evidencian los pilares estratégicos de la época, los cuales hoy se acentúan porque fortalecen el concepto de innovación hacia un liderazgo en materia social y ambiental, al crecimiento y la diversificación de mercados, a la creación de nuevas redes por medio de la gestión del conocimiento, especialmente con el fortalecimiento del talento humano de las instituciones. La innovación social está promovida más por los cambios en el comportamiento de un grupo de personas o individuos que la demandan, que por la tecnología misma o el mercado, y se desglosa de decisiones e iniciativas locales, comunitarias y, por qué no, artesanales de un conglomerado específico, dispuestos a colaborar y contribuir en la construcción social a partir de la consciente necesidad que no está cubierta o satisfecha (Echeverría, 2008; Rodríguez y Alvarado, 2008).

Fue ese interés por desarrollar iniciativas que promovieran la educación, el crecimiento y el bienestar de las comunidades rurales, la que permitió

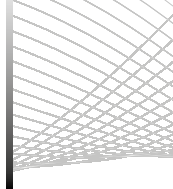
iniciar ciclos innovadores con el propósito de convertir las necesidades en oportunidades para trabajar por el equilibrio ambiental, económico y social, constituyéndose esta triada en la columna vertebral de la fundación Socya.

Uno de los avances más importantes que ha tenido la empresa y que es clave describir es la experiencia e incursión en el mundo del reciclaje por más de cuatro décadas, esto le ha permitido a Socya renovar e innovar desde el momento en el que descubre la gran riqueza oculta que se tiene en los “desperdicios” o, como algunos le llaman, “basura”, inicia entonces así una nueva etapa de la industrialización del reciclaje y fue ahí, con ese reenfoque, cómo se prepara en ciclos de formación de redes para la captación, transformación, tratamiento y comercialización de materiales residuales, proyectándose como un articulador de soluciones de la economía circular que faciliten la permanencia de materiales, subproductos y elementos residuales en el ciclo productivo.

11.2 Información sobre la empresa

El empoderamiento urbano puede entenderse como la capacidad que tienen las personas para tomar conciencia de su dimensión y actuar frente a situaciones que comprometen la calidad de vida en una región, lo que permite la motivación e impulso a cambios positivos en los espacios que habitan. Este concepto puede vincularse con espacios públicos, pero, además, con otras categorías abstractas tales como: democracia, urbanismo, convivencia, comunidad y otros valores políticos que engloban conceptos de participación y empoderamiento (Delgado, 2011).

El enfoque que tiene la fundación Socya es comprender las inequidades que se viven en el campo y también en las ciudades e identificar dificultades y ver cuáles son esas situaciones que siguen pasando. Por ello, la institución se mueve y nace con un concepto de sostenibilidad. Sus fundadores, líderes antioqueños, querían consolidar una organización que le diera respuesta a las inequidades que afectaban la sostenibilidad del territorio nacional, es decir, la institución se crea con ese fin: entender cuáles eran los problemas y cómo se podían construir soluciones con la gente.



Un ejemplo de ello era la migración de los campesinos hacia la ciudad, circunstancia que causaba impactos negativos para ambas situaciones, la región como tal y obviamente el campo que quedaba, por decirlo de alguna manera, abandonado. Es así que la fundación se crea con aportes de unos empresarios para ser un aliado que entendiera, con las partes, las instituciones y con la gente, qué estaba pasando y cómo se podía resolver.

Es importante mencionar que ese modelo de trabajo persiste actualmente; la institución se crea con ese espíritu y con el deseo de construir confianza, con una posición que lograra el progreso y crecimiento de las personas para superar inequidades para garantizar el equilibrio que se forma para obtener oportunidades de desarrollo.

Si se mira en retrospectiva, el modelo está vigente el día de hoy, porque siempre ha mantenido su idea principal: crear oportunidades para servir a Antioquia y a otras regiones del país que lo requieren, es por ello que actualmente en los retos que se ha trazado en la planeación estratégica de la organización, ha considerado los desafíos de sostenibilidad en las grandes urbes y en los territorios más vulnerables, teniendo en cuenta que esas inequidades vuelven y se presentan ante intervenciones del Estado o entidades privadas, o incluso de las mismas comunidades, escenarios que se van agudizando y que siempre han existido, pero que, a lo mejor, no se tenía tanta conciencia como existe actualmente.

Ahora bien, el asunto, no es solamente el de la conciencia, sino el de los marcos regulatorios. Algunos años atrás no existían normas que exigieran la compensación de los impactos sociales o ambientales en los territorios por estas intervenciones, como existen hoy, pareciera que no había autoridad para licencias ambientales, no existían las corporaciones autónomas regionales, ni organizaciones sociales o, incluso, de la sociedad civil fuertemente empoderada, que buscaran trabajar conjuntamente para resolver esas inequidades o desequilibrios que provocan las intervenciones sociales, económicas o ambientales sobre los territorios, de igual modo es una tarea vigente en un modelo sostenible.

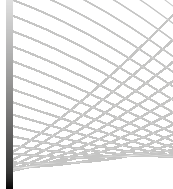
11.2.1 Problema o situación desde la sostenibilidad

La potenciación individual es el primer paso hacia una posterior potenciación organizacional y comunitaria, es así cómo la teoría del empoderamiento conecta “el bienestar individual con el ambiente más amplio social y político, y sugiere que las personas necesitan oportunidades para ser activas en la toma de decisiones comunitarias para mejorar además de sus vidas, organizaciones y comunidades” (Zimmerman, 2000).

Socya se declara como una institución que le sirve al país y busca consolidarse como un socio aliado con el objetivo de articular en la institucionalidad un concepto de gobernanza, trabajar en articulación con la gente para construir y no para destruir, para invertir por un mejor futuro, no para intervenir simplemente por hacerlo, es una organización que impulsa labores que edifiquen progreso, inclusión y capacidades en el territorio; entiéndase por territorio una empresa, una comunidad o una institución con y para la gente.

La problemática que se pretendía resolver era que la institución Socya pudiera colaborar como un ente descentralizado, que fungiera como puente de comunicación entre actores aislados que, en ocasiones, no encuentran un punto de concertación y acuerdos para el bienestar de todos. Por estas razones, la fundación cobra un protagonismo como eje mediador, que congrega y proporciona espacios para la consecución de iniciativas de comunidad que apalancan avances y crecimientos de las regiones.

Los líderes de este modelo tenían una visión emprendedora hacia el futuro y su objeto social, desde la legislación, es la materialización de acciones concretas hasta constituirse en un aliado que logra sumar intereses en un modelo de inclusión que debían convertirse en un actor del cual ellos fueran parte, pero no dueños, por ende, el modelo de gobierno de esta organización busca mantener esa presencia como una empresa de la sociedad y la comunidad.



11.2.2 La apuesta de Socya por la sostenibilidad

Esta entidad tiene como fin contribuir a la generación de valor, pero sin sentirse protagonista, tal como lo menciona el ODS 11 “Ciudades y comunidades sostenibles”, gestionar el cuidado de las comunidades mediante los conceptos de participación y empoderamiento individual y colectivo para construir ciudades sostenibles para sumar capacidades y trabajar por ese propósito, es decir, la Fundación Socya se convierte en un canal, medio o puente que une varios actores: el Estado, las empresas y la comunidad para ser un integrador de redes.

Como institución que fortalece y desarrolla procesos sostenibles tiene como pilar central lograr la construcción de un modelo propio apropiando la cultura, y es por ello que declara los siguientes conceptos así:

Cultura circular

- Educar para cambiar hábitos y comportamientos.
- Conectar el modelo desde la convicción.
- Crear comunidades para la construcción de valor compartido.

Cultura Socya

- Habilitar capacidades para la autogestión.
- Inspirar para la transformación sostenible del territorio.
- Incidir en la transformación de vidas.

Cultura sostenible

- Concertar escenarios socio ambientales deseables.
- Empoderar actores corresponsables.
- Construir relaciones basadas en la confianza.

La organización *Socya*, a lo largo de su crecimiento y evaluación, viene presentando un importante desempeño en su gestión en todos los niveles, especialmente trabajando por uno de los principales objetivos que tiene la organización y es el desarrollo sostenible de la institución, apoyando el ODS 11 como uno de los ejes centrales de su core de negocio. En este sentido, para el año 2018, dentro de su desempeño financiero presenta un balance

positivo y obtiene unos ingresos totales por valor de \$55.767 millones, cifra que es histórica en su vida. No obstante, más allá de los números, es el reconocimiento a los servicios de generación de valor para la sociedad, a la optimización de los gastos operativos y a la consolidación de una estrategia que se ha venido ejecutando en los últimos años de manera esencial; es una transformación sostenida de una organización que ha decidido evolucionar para estar a la altura de los nuevos retos que le demanda el país y el mundo.

Cobertura: a lo largo de su gestión y expansión presenta la siguiente cobertura: 222 municipios de Colombia (66 en Antioquia), 21 departamentos y 20 proyectos.

Gráfico 4. Informe de gerencia - cobertura, 2018



Fuente: (Socya, 2018)

Reconocimientos: en el año 2018 la Fundación ocupa el puesto 28 dentro del *ranking* de las 50 mejores empresas para trabajar en Colombia en la categoría de organizaciones con más de quinientos empleados.

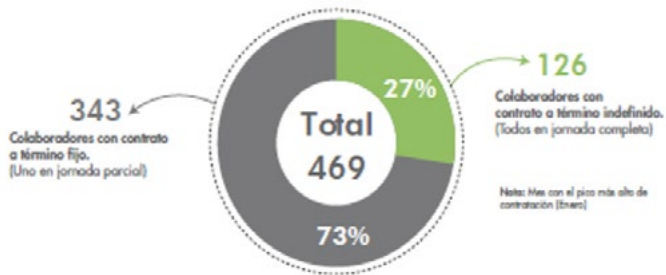
En relación con su desempeño social: inversión en planes de bienestar y formación con una inversión de 903,3 millones, en los que se encuentran colaboradores y empleos directos.

Gráfico 5. Informe de gerencia – desempeño social, 2018



Fuente: (Socya, 2018)

Gráfico 6. Informe de gerencia – colaboradores, 2018



Fuente: (Socya, 2018)

Gráfico 7. Informe de gerencia – generación de empleo directo, 2018



Fuente: (Socya, 2018)

Desempeño ambiental. Cifras de disposición de residuos: en el 2018, además del acompañamiento integral con los aliados estratégicos, se logra la comercialización de 11.785 toneladas de residuos (provenientes de 33 empresas), que fueron reincorporadas a procesos productivos. Por otro lado, y gracias a la alianza con Emvarias Grupo EPM, se realiza las etapas de recepción, beneficio y comercialización de materiales como: papel, cartón, plástico y latas de alimentos, dentro del avance operativo de la primera ruta de recolección selectiva de residuos reciclables en Medellín, llamada: “Ruta Recicla” de Emvarias que circula en la comuna 14, gracias a la cual se captaron 379 toneladas de material aprovechable.

Otro hito importante con respecto a la transferencia de residuos sólidos, en el año 2018 se reciben 24.537 vehículos recolectores, de los cuales ingresaron y se transfirieron al relleno sanitario La Pradera 171.650 toneladas, un 1% adicional al año anterior, estos fueron transferidos en 6.348 viajes realizados por tractocamiones, provenientes de 16 municipios del Valle de Aburrá y del suroeste de Antioquia.

En la planta de reciclaje de vidrio en el 2018 se benefició a 33.009 toneladas, es decir, 1.372 toneladas más que en el periodo anterior.

Gráfico 8. Informe de gerencia – disposición de residuos, 2018

DISPOSICIÓN DE RESIDUOS

Generación de Lodos Planta Vidrio (m3/Ton)

2017 → 0,020

Se implementaron lechos de secado como métodos de deshidratación de lodos, permitiendo disminuir la cantidad de residuos para disposición en relleno sanitario.

2018 → 0,014

Variación → -30%

Fuente: (Socya, 2018)

Gráfico 9. Informe de gerencia – indicadores de consumo, 2018

Indicadores de consumo en


actividades administrativas y operativas

Clasificación	2017	2018	Variación
Bolsas plásticas (unidad) 	11.594	10.802	-7%
Mezcladores (unidad) 	57.000	22.000	-61%
Vasos desechables (unidad) 	10.950	9.725	-11%
Hojas carta (unidad) 	534.060	416.330	-22%
Sobre de manila (unidad) 	3.787	2.347	-38%

Fuente: (Socya, 2018)

Gráfico 10. Informe de gerencia – 2018

Papel
impresoras

Clasificación	2017	2018	Variación
Consumo de papel (impresiones y copias) 	396.210	246.195	-38%
Número de árboles 	496	308	-38%
Litros consumidos de agua 	4	2,5	-38%

Fuente: (Socya, 2018)

Gráfico 11. Informe de gerencia – generación de empleo directo, 2018

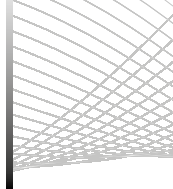
ENERGÍA EPM + EPSA

Gestión de la energía EPM (kW)		Consumo energía per cápita EPM (kW)	
2017	133.460	80,8	
2018	166.995	52,7	
Variación	25%	-35%	

Gestión de la energía EPM + EPSA		Consumo energía (kW per cápita) EPM + EPSA	
2017	172.653	104,4	
2018	231.198	73,3	
Variación	34%	-28%	

Nota: del consumo total del 2018 (231.190kw) el 20% corresponde a energía fotovoltaica.

Fuente: (Socya, 2018)



11.3 Descripción del caso

El desarrollo sostenible se entiende como un sistema complejo que está relacionado con la economía global y con las interacciones sociales en todos los ámbitos. Lo anterior significa un análisis de sistemas complejos vinculados con lo económico, social, ambiental y de gobernanza; por tanto, se requiere que haya una integridad de pensamiento y reconocer que las cuestiones investigadas necesitan un diagnóstico para cada uno de esos aspectos y mostrar que es posible implementar múltiples soluciones (Sachs, 2014).

Socya es una organización que entendió que la gestión sostenible de las ciudades promueve la inclusión. Por ello, se caracteriza por tener un sello especial y su principal objetivo y fortaleza es crear redes de trabajo en alianza con diferentes instituciones, personas y grupos de interés, con el análisis de la sostenibilidad y con el conocimiento del presente, consciente, para construir el futuro que debe ser mejor, siempre desde lo humano y pensando en la gente, sin desatender las necesidades básicas, específicamente en aquellos aspectos que proveen bienestar y calidad de vida.

Entre las fortalezas de la organización se reconocen, por ejemplo, el tipo de relaciones que se mantienen con diferentes entidades tanto de carácter público como privado, de la sociedad civil, religiosas y demás entes, entidades de orden nacional, local y regional, que buscan y se acercan para solicitar la presencia de Socya. En este sentido, el modelo se convierte en un aliado que busca el aumento de capacidades que ya se estén desarrollando en los territorios en los que intervienen.

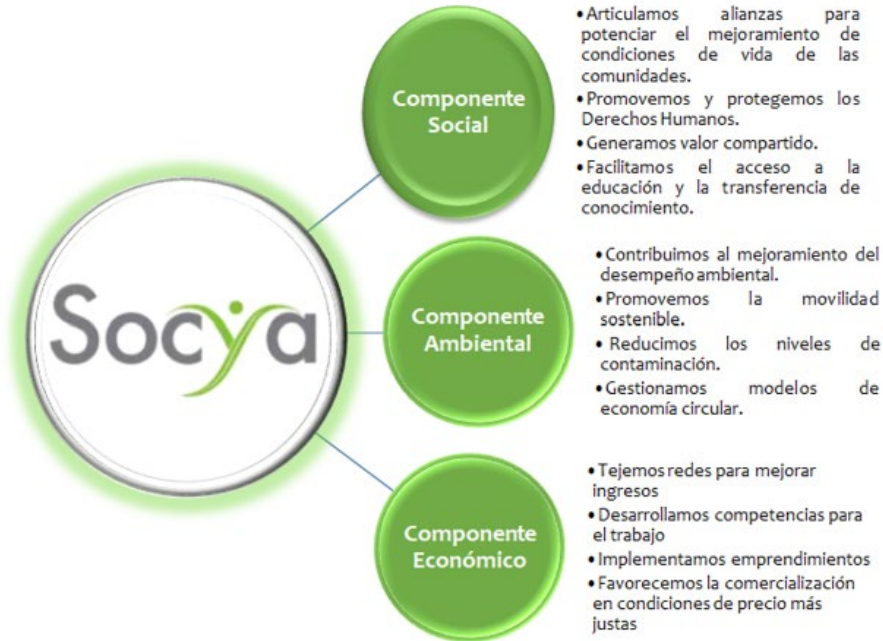
La empresa entendió los cambios que enfrentan y el rápido crecimiento de las ciudades e hizo latente la necesidad de replantear objetivos estratégicos que le permitan incorporar nuevos horizontes para apoyar iniciativas de sostenibilidad tales como: el mejoramiento del desempeño ambiental, el fortalecimiento del planeamiento urbanístico, la implementación de mejores experiencias de gobernabilidad y mayores niveles de calidad de vida; todas estas acciones configuran prácticas que constituyen ciudades y comunidades sostenibles.

Adicionalmente, se trata de promover la igualdad social y las oportunidades porque la empresa también apoya y enfrenta retos por la sustentabilidad que logren guiar a los actores en la implementación de estas metas.

De otro lado es oportuno resaltar que desde las Naciones Unidas para el Desarrollo, se promueve uno de sus pilares fundamentales en el camino hacia el cumplimiento de la Agenda 2030, el cual es conseguir que las ciudades, regiones y asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, mediante el empoderamiento de tres metas específicas: la primera de ellas tiene como foco aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas; la segunda, reducir el impacto ambiental negativo *per cápita* de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo; y la tercera tiene que ver con apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales para fortalecer la planificación del desarrollo nacional y regional (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo).

Por todo lo anterior Socya ha definido, desde la concepción de su misión y visión, establecer como eslogan el compromiso de la transformación de vidas y entender el papel crucial que tienen las ciudades como mediadoras y líderes de sus procesos de transición. A continuación, se muestra una figura que representa el progreso de su gestión con tres características que le dan forma a su modelo de intervención.

Figura 17. Modelo de intervención, 2018.



Fuente: Informe de Sostenibilidad, (Socya, 2018).

11.3.1 Identificando fortalezas y debilidades de Socya

En el desenvolvimiento de la gestión de la empresa, en relación con los objetivos de sostenibilidad, se hace necesario mirarla desde el sector o gremio que la agrupa y podría decirse que es una entidad atípica, especialmente si se analiza desde sus indicadores y su tamaño, toda vez que está categorizada dentro del rango de empresa grande, por su nivel de activos y número de empleados. No obstante, por las características de su modelo de gobierno y de negocio, es una institución que se aparta de un estereotipo para sociedades sin ánimo de lucro y, aunque tiene competencia de otros que presentan servicios similares, siempre ha pretendido convertirse en originadora de canales y redes de comunicación entre actores líderes en

tanto congrega esfuerzos para lograr objetivos conjuntos en bien de la calidad de vida de las personas en los lugares que impacta con su accionar.

Hablar de competencia en este sector, y específicamente en Socya, se refiere a la forma integral en la que se desenvuelve su gestión, que es el factor diferenciador y la ventaja competitiva que han mantenido a lo largo de la historia los fundadores y siempre ha sido su estandarte en la imagen de marca y posicionamiento que quiere perpetuar en su gestión.

Cuando se hace alusión a la incidencia e impacto que presentan los usuarios en relación con las decisiones de sostenibilidad que toma la empresa Socya, se hace imperativo referirse a los ODS, los cuales presentan un carácter global y son universalmente aplicables porque cada uno de ellos presenta metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 10 años, con el fin de crear un mundo sostenible en el año 2030, pero que, además, para alcanzar estas metas todo el mundo debe hacer su parte: los gobiernos, la sociedad civil y, por supuesto, las empresas.

Socya, no ha sido ajena a estos planteamientos que, de hecho, siempre han sido su foco. La empresa ha comprendido la responsabilidad que tiene frente a su accionar y sabe que su trabajo es apalancar acciones transformadoras concretas, generalmente de carácter colectivo en las regiones en las que hace las intervenciones para ofrecer respuestas a unas problemáticas sociales determinadas, mediante técnicas y formas de organizar las acciones de esas comunidades y para ello se apoya en su personal y grupo de colaboradores. Así trabaja con la gente para mejorar y propiciar progreso a través de su formación para lograr con ellos los objetivos primarios dentro de la empresa: crear valor que sume a los intereses posteriores con los usuarios clientes.

Una de las decisiones que se han tomado en la organización es compensar a los empleados y les retribuyen su trabajo mediante una labor de responsabilidad social en lo que hace la compañía, los apoya económicamente para estudios de educación superior puesto que saben que esta actividad les sirve para llevar a cabo un plan de carrera dentro de Socya, y se puede

acceder a un cargo superior o liderar con las comunidades proyectos de mayor impacto, con lo que se garantiza el crecimiento personal porque motiva y crea valor compartido, además no solo lo hace con el empleado, también lo extiende a su familia.

Por otro lado, se produce impacto con estas mismas estrategias con los líderes de las comunidades intervenidas; es decir, se apoyan las personas que son importantes en los municipios o regiones con el fin de lograr empleos locales, no únicamente como un compromiso social con ese territorio que necesita probablemente creación de oportunidades y habilidades; sino, también porque son personas que conocen el territorio, que ayudan y permiten que los cambios y transformaciones que se requieran se den más rápidamente, sean más flexibles y se puedan realizar los objetivos de esos proyectos, al final lo que se consigue es tener relaciones de gana-gana, esto es lo que convierte al modelo de la Fundación en un aliado estratégico para mejorar la calidad de vida de la personas con colaboración, ayuda e integración.

11.3.2 La innovación es una herramienta de sostenibilidad para Socya

Para la empresa Socya la innovación y los procesos tecnológicos se han convertido en su herramienta principal para promover su objetivo de expansión y, por ello, la Fundación está creando nuevas propuestas, identificando problemáticas que no han sucedido o, bien, en otros escenarios, se anticipa a situaciones que no han sido resueltas porque reconoce que esta es una forma de atender activamente los contextos de territorio y la convierte en un actor creativo e innovador. Sin embargo, estas actividades no se hacían de forma organizada, ni orientadas por ningún experto, es por ello que, en el año 2018, se decide aplicar a una convocatoria del Gobierno nacional llamada *iNNpulsa Colombia*, la Fundación se presentó en los postulados con seis proyectos, de los cuales dos fueron aprobados y se encuentran en funcionamiento.

El primero de ellos es el de internacionalización para comercializar su experiencia y materializarla en acciones concretas para transferir lo que se hace en otro país y se extendió a Perú, allí se presentaron dos pro-

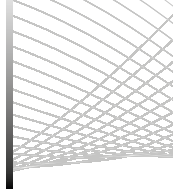
puestas que tienen que ver con proyectos socioambientales que llevan a cabo en Colombia.

El segundo proyecto es la creación de la universidad Socya, que se materializó en el fortalecimiento de generación de conocimiento y puede comprenderse como una debilidad y lo que se busca es convertir este proyecto en una fortaleza, para ello se creó una alianza con una institución de Educación Superior, que apoyó con la creación de un programa de formación continua en economía circular (EC), el ejercicio fue práctico, expedito y se pudo avanzar con la orientación de un experto.

Es esencial mencionar que no ha pasado el año que se puso como meta para que estuvieran operando estas iniciativas, fue de esta manera como se identificó que, con una buena orientación y a partir del aprendizaje obtenido en temas de innovación, una organización puede avanzar con ideas de negocio que hoy le están propiciando ingresos a la Fundación. Estas acciones se hacen con base en el concepto de sostenibilidad que, más allá del mismo, se convierte en una visión que debe tener valor compartido y que se vea reflejado en el tiempo dentro de la empresa y, sobre todo, en la proyección de los demás actores partícipes de estas ideas, es decir, si se es innovador se consigue rentabilidad y eficiencia para todos.

11.4 Retos actuales de la empresa

Hace varias décadas el mundo estaba en poder de los Estados, de los mandatarios de los gobiernos y era por ahí que se tomaban las decisiones, eso era lo que se creía. Hoy esto se ha invertido, ahora el dominio es social, existe un gran poder y autonomía en las comunidades. Las decisiones, políticas y proyectos de inversión son cuestionados, eso le ocasiona a la Fundación muchos retos. La Gerente Juana Pérez menciona que hace ocho años, cuando ella ingresó a la organización, mantenía un diálogo con las instituciones, con las comunidades, pero, era un diálogo que se reconocía en un campo frente a las personas que esperaban que la Fundación los acompañara, los



apoyara y ayudara, respecto a los retos que tenían puntualmente. Casi 9 años después, los retos como organización para garantizar que esas comunidades se empoderen y avancen en el mejoramiento de los territorios es completamente distinto (Pérez, Entrevista, 2019).

Las organizaciones son diferentes porque han sufrido transformaciones y esto implica plantear nuevos retos y oportunidades, es allí que la organización Socya tiene que estar preparada para acompañar a los territorios, esto ha hecho que la entidad evolucione, cambie y se transforme porque no se puede continuar actuando de manera reactiva a los problemas que se presenten, es decir, se debe anticipar a los hechos. Por ejemplo, con la revolución digital y con un mundo interconectado las organizaciones hoy tienen que cambiar de manera profunda para llevar a las sociedades a transformarse, lo que implica que una organización como Socya, que tiene el rol de ser puente y conector de todos los actores, debe ir en esa misma dirección para que pueda hacerlo de manera adecuada.

Otro desafío es la transferencia de conocimiento a otras regiones, pero no solo desde el retorno de lo económico, sino también compartir y conectarse con el mundo para que los conocimientos y otros niveles de expertos de otros países lleguen a la institución. Para lograr estos objetivos, la Fundación viene promoviendo y motivando las pasantías técnicas en ambas direcciones desde otros países y desde la experiencia de Colombia, de tal manera que se puedan incentivar redes de trabajo colaborativo, conectando a la organización con una nueva capacidad y competencia para las regiones y la Fundación.

Incorporando los ODS y la Agenda 2030 dentro de SOCYA. Durante la transformación de la Fundación Socya hacia acciones de sostenibilidad en favor de la sociedad, uno de los aprendizajes obtenidos es el compromiso con la sostenibilidad porque conoce y sabe del crecimiento armónico de las comunidades sumado a su desarrollo social y ambiental por promover la transformación sostenible de los territorios.

Dentro de su política de sostenibilidad tiene como referentes la Guía ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial, el documento Conpes 3918

de 2018 “Estrategia para la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, la Planeación estratégica Socya 2020-2025 y la Guía para la elaboración del Reporte de Sostenibilidad con estándares GRI.

En Socya se entiende la sostenibilidad como la posibilidad de influir e inspirar la gestión de territorios, garantizando la contribución al mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad, mediante la formulación y ejecución de proyectos sociales y ambientales con clientes y aliados; consolidando redes públicas y privadas con gestión ética y transparente.

11.5 Conclusiones

Existen unos elementos diferenciadores de Socya; el primero de ellos es la reflexión que hace cada vez que acompaña una estrategia de sostenibilidad en una organización, pensar en las raíces y en lo que dio origen a esa institución y, a partir de ese contexto, encontrar un factor que de valor para toda la comunidad y la región a intervenir. El segundo, es compartir lo que se aprende porque eso reta y obliga a la institución a querer hacerlo de la mejor forma. El tercero es el mantenimiento y conexión con la sociedad y sus stakeholders, la Fundación no se ve como una isla suelta, sino como un canal que articula vínculos entre los grupos de interés haciendo parte del ecosistema. Además, mantiene la interacción con instituciones de carácter público, privado, académico y empresarial, de esta forma puede comprender el entorno y sumarse a él, nutriéndose mediante el diálogo permanente con el fin de desarrollar una dinámica de crecimiento que impacte a todos.

Socya, se ha convertido en una institución que trabaja por y para la comunidad, escenario que hoy la convierte en una de las empresas más reconocidas en aportar al progreso de la región que busque la creación de valor compartido para volver a las raíces; principio que dio origen a esta organización y trabajar por la sostenibilidad desde su concepción.

Actualmente la Fundación asesora empresas, enseña y procura dar testimonio de las buenas prácticas y lecciones aprendidas que le permiten expandir su conocimiento a otros y desplegar acciones de responsabilidad social

perdurables en el tiempo. Así mismo, en el seguimiento de sus acciones y planificación de su direccionamiento estratégico, ha logrado traspasar fronteras para llevar sus conocimientos y testimonios a otros países.

Finalmente, es importante mencionar el papel protagónico y de liderazgo en temas de sostenibilidad e innovación social, factor que adquiere valor para la empresa y que la ha convertido en una ventaja competitiva de Socya, específicamente en contextos exigentes en los que la tecnología es el soporte que impulsa nuevas iniciativas que impactan la región y el país.

11.6 Referencias bibliográficas

- Delgado, M. (2011). *El Espacio Público como Ideología*. Barcelona, España.
- Echeverría, J. (2008): "El Manual de Oslo y la innovación social", *ARBOR, Ciencia, Pensamiento y Cultura*, CLXXXIV 732, julio-agosto, 609-618.
- Pérez, J. (2019). Juana Pérez Martínez, Gerente (entrevista personal).
- Sachs, J. D. (2014). *La Era del Desarrollo Sostenible*. Nueva York: Columbia University Press.
- Socya, (2018). Informe de Sostenibilidad, 2018. Recuperado de <https://socya.org.co/reporte-de-sostenibilidad-2018-2/>
- Socya, (2018). Informe de Gestión, 2018. Recuperado de <https://socya.org.co/con-59-anos-de-historia-socya-se-transforma-con-nuevos-retos-de-cara-al-futuro-del-pais1/>
- Zimmerman, Marc A. Empowerment theory. *Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis. Handbook of Community Psychology*. New York. Kluwer Academic- Plenum Publishers. 2000, pp. 43-63

Capítulo IV

ODS 12. Producción y consumo responsables



Fuente: (ONU, 2018, p. 55).

El objetivo del consumo y la producción sostenibles es hacer más y mejores cosas con menos recursos, incrementando las ganancias netas de bienestar de las actividades económicas mediante la reducción de la utilización de los recursos, la degradación y la contaminación durante todo el ciclo de vida, logrando al mismo tiempo una mejor calidad de vida. En ese proceso participan distintos interesados, entre ellos empresas, consumidores, encargados de la formulación de políticas, investigadores, científicos, minoristas, medios de comunicación y organismos de cooperación para el desarrollo (ONU, 2018, p. 55).

Caso 12. Renting Colombia

Descubre nuevos caminos
para ti y tu negocio¹

PhD. Rafael Jaime Carmona López²

12.1 Introducción

El renting es una operación mercantil que consiste en el arrendamiento de bienes tangibles e intangibles, durante un plazo determinado a cambio de una cuota periódica, el arrendador se compromete a facilitar al arrendatario el uso, seguro y mantenimiento del bien. En este sentido se debe aclarar que el renting no persigue la propiedad sino el uso del bien durante el periodo de duración del contrato.

En el presente estudio de caso se contextualiza la evolución que ha tenido la compañía Renting Colombia, desde sus inicios, como parte del Grupo Sura como Renting, posteriormente pasó a llamarse Renting Colombia porque se adaptó a la figura de España que es una figura que está cargada de servicios, seguros, impuestos, mantenimientos, cambio de llantas, entre otras actividades. Hoy se destaca el entorno altamente competitivo que exige un gran dinamismo por parte de la estructura organizacional de la compañía y, en este sentido, se debe considerar que es una organización

¹ Eslogan de la Empresa. Página web: <https://renting.grupobanacolombia.com/wps/portal/renting-colombia>

² PhD. Rafael Carmona López. Rafael.carmona@upb.edu.co. Escuela de Economía, Administración y Negocios – Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia.

orientada hacia la sostenibilidad social que busca impactar en las comunidades en las que tiene presencia.

El renting posee una serie de características que permiten diferenciarlo de otro tipo de contratos, una de ellas es su naturaleza mercantil, la cual acepta que sea ejecutado por cualquier persona, jurídica o natural. En este sentido se comprende que el contrato es bilateral y oneroso debido a que ambas partes asumen obligaciones recíprocas y, así mismo, son beneficiados, es decir, las prestaciones que cada uno ejecuta son equivalentes a las ejecutadas por la otra parte, considerándolo conmutativo y consensual. Hay que mencionar que el contrato subsiste por sí mismo, sin que intervenga ningún otro tipo de convención, debido a esto las prestaciones que emanan de él no se extinguen en un solo momento, sino que perduran en los tiempos determinados, por lo que se puede afirmar que es de tracto sucesivo y atípico porque no cuenta con una regulación legal.

El propósito del estudio de caso es relevante porque es un negocio especializado del Grupo Bancolombia que ha llevado la iniciativa en este tipo de negocios que plantean estrategias de sostenibilidad para la comunidad. El Grupo Bancolombia tiene un informe de sostenibilidad en el que declara que “la responsabilidad, coherencia, determinación y evolución han sido los conceptos que han caracterizado la historia de Bancolombia, y que nos han permitido crecer y consolidarnos como organización financiera líder a nivel regional” (Informe de Sostenibilidad, 2017); en este sentido, la evolución planteada por el Grupo hace que se cree la propuesta de Renting Colombia que está en consonancia con lo expresado por el presidente Juan Carlos Mora Uribe en el informe de sostenibilidad (2017) “la evolución, para empezar, implica estar en permanente transformación. Estamos logrando facilitar la operación a partir de la alineación de los procesos, y de trabajar desde la innovación para mejorar la experiencia de nuestros clientes”.

12.2 Información sobre la empresa

Renting Colombia es una compañía que entrega soluciones de movilidad y soluciones logísticas de largo y corto plazo para empresas y para personas.

Actualmente, se considera que la diferenciación de la empresa en lo referente a la financiación por un banco o por un leasing financiero es que con el renting no se cobra el 90% ni el 99% del valor del vehículo; es decir, que la empresa compra un vehículo nuevo, el cual se alquila al cliente durante tres, cuatro o cinco años y, finalmente, se vende en el valor comercial, por lo que se cobra el mérito o el uso que se tuvo en el vehículo.

Desde la perspectiva financiera, cuando una persona va a adquirir un vehículo, puede hacerlo a través de los siguientes mecanismos:

- *Sacar el dinero de su caja:* esta opción suele ser la más costosa, porque es el dinero del accionista y se considera la depreciación comercial, es decir, el vehículo se compra hoy a 100 pesos, pero mañana vale 80, es decir, "lo compro, lo deprecio y después lo vendo".
- *Obtener un crédito:* dispongo del dinero que obtengo de un tercero y pago una cuota que tiene un capital y unos intereses.
- *Obtener un leasing:* esta opción empezó a ser disponible a partir de los 70, es una figura muy antigua, incluso los ferrocarriles en Estados Unidos eran financiados de esta forma. Este se caracteriza por tener unos plazos más largos y deja un valor futuro, como una cuota extra para el último mes, lo que permite que la amortización sea más baja.
- *Obtener un leasing o arrendamiento operativos:* este se caracteriza porque no hay transferencia de la propiedad, el valor futuro es cercano al valor comercial, es decir, lo que el cliente está amortizando en su plazo puede ser en el caso de un vehículo que, después de 5 años, se puede vender al 50% entonces lo amortizado debe corresponder al 50%.

Renting Colombia asegura la continuidad del objeto social en términos de gobierno, como la compañía es perteneciente a Bancolombia, y el Banco se encuentra en la Bolsa de New York, la empresa debe responder ante unos parámetros internacionales de calidad, seguridad, atención, contratación, operación, entre otros. En respuesta, la organización presenta distintas directrices y busca alinearse con las leyes y normas más competitivas como la Ley Sarbanes Oxley que habla de ambiente y control, de cómo se toman las decisiones, de ética, del código de buen gobierno, de un comité de auditoría, de unas revisiones fiscales, de unas interventorías y audito-

rías realizadas por los clientes. Además, se debe considerar que el 50% de los clientes está conformado por multinacionales que están expuestas a estándares internacionales, a normas de gestión por procesos. Por ello, se puede afirmar que la compañía tiene unos sistemas de gestión y revisan constantemente, ya sea por clientes, accionistas o, en algunos casos, están afiliados al Registro único de contratistas, que cada año va aumentando el número de requisitos tanto laborales, de seguridad y salud y de ambiente.

El gobierno de la compañía es plano y hay un gerente general, unos directores y unos líderes de proyectos. En este sentido, se debe considerar que se conforman equipos de trabajo de acuerdo con las necesidades del proyecto y no importa el cargo que tenga el personal sino la distribución jerárquica que se dé en determinado proyecto y, además, varía de uno a otro.

El decreto o el mantra de la compañía es: que todo lo que hacen debe ser simple, experto, internacional e innovador. Este es un ejemplo de algo propio y aplicable, así es el funcionamiento de la empresa, por lo que no tiene ni misión ni visión. Los empleados deben tener un ADN con negociación, con criterio, innovación y versatilidad y, para ello, se da con construcción interna. Para un miembro de la compañía, Renting Colombia es conocimiento.

Para continuar con el dinamismo que exige el sector, internamente está estipulado que cuando la compañía marcha bien surge la crisis y la última fue en el 2016, cuando venían creciendo al 15-20%, entonces el presidente de la compañía dijo: "pongámosle una bomba a esto", por lo que se hizo una planeación diferente e invitaron siete talentos nuevos de la compañía más los directores (que llevan más de 12 años en la empresa), más tres catalizadores y el reto era multiplicar a Renting por seis puesto que querían una compañía que tuviera los siguientes pilares: gestionara comunidades; que fuera un integrador; que buscara sinergias; que gestionara una cultura diferente; que trabajara para aportar a las ciudades inteligentes; que trabajara desde lo digital y desde lo virtual; que gestionara el conocimiento y que destinara sus mayores esfuerzos por tener liderazgo en diseños logísticos. Este trabajo duró tres meses y, por eso, la compañía ha buscado gestionar productos y mercados del futuro, y uno de estos productos es Renting para personas.

12.3 Descripción del caso

Desde hace varios años, Renting Colombia es consciente de que en sus operaciones diarias, en el arrendamiento de las flotas tiene unos impactos ambientales y la primer tarea que realizaron, hace unos 10 años, fue empezar a medirlos para hacer evidente que el mantenimiento deriva unos impactos principales como las llantas, aceites, chatarra, baterías y unos secundarios como son estomas, diferente material hidro carburado, filtros, pero finalmente gestionando los cuatro principales, los secundarios pueden incluirse en esas categorías.

Otros impactos son originados por la conducción, que son los más preocupantes porque están relacionados con todos los gases de efecto invernadero, que se emanan en la combustión normal de un vehículo, que no hay forma de evitarlo por completo porque solamente al encender el vehículo ya se están emitiendo gases y, de acuerdo con el tipo de impacto, las distintas operaciones proporcionan solución a partir de una investigación. En ese momento, es la única empresa en el país que lo realizaba, y fue un tema más de convicción que normativo en tanto en ese momento no existían normativas que consideraran los impactos ambientales ni existía la facilidad o conexión para compararse con empresas internacionales.

La segunda tarea es definir cómo medir la huella de carbono que están produciendo las flotas, entonces se sistematizó la historia que llevaba Renting y un estudio del kilometraje, tipos de vehículos incluso al nivel de detalle del conductor, es decir, todas las variables que se deben tener en cuenta para saber cuál era la huella de carbono que estaba emitiendo cada uno de esos vehículos, por lo que al principio fue investigativo, fue un tema manual, toda la recolección de datos, buscar las correlaciones; en otras palabras, buscaron todos los cambios posibles en los vehículos en cuanto a rendimiento en el consumo de combustible y las especificaciones técnicas del motor, y empezaron a encontrar unas variables que hoy en día les posibilita saber cuánto está emitiendo un vehículo en CO2 equivalente.

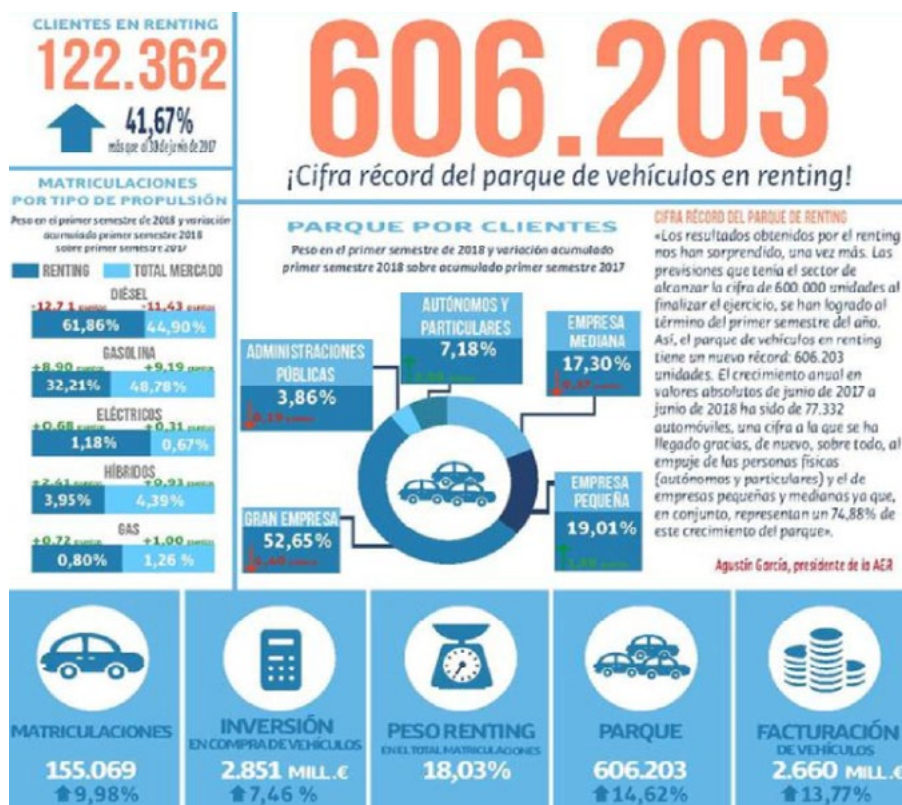
En este punto se evidenció el interés de muchas compañías porque trabajan con Down Jones o reportan en los diferentes índices de sostenibilidad del mundo, por lo que toda la información que Renting estaba entregando a un grupo selecto de clientes y empezaron a demandarlo y la empresa definió la creación de un software que se llama Huella verde, que comprende todo el programa y le permite al cliente desde cualquier lugar sacar el reporte en tiempo real. Se debe resaltar que a esta información pueden acceder todos los clientes de la empresa, independiente del número o el tipo de vehículos, por ejemplo, si hay un cliente de Renting Colombia que tenga 100 carros para el trabajo en mina, y accede al programa Huella verde para analizar los impactos de la huella de carbono que produce la flota que tiene a su disposición. Esta información le entrega las variables de mantenimiento y dos términos en huella de carbono. El primero es cuánto está emitiendo en huella normal, y el otro es cuánto está dejando de emitir por estar bajo la figura del renting que, en promedio, se evidencia que la empresa es un 14% más eficiente. En este punto se debe considerar que la empresa posee flotas más especializadas y el valor de eficiencia alcanza valores del 30%, incluso más y otras que tienen una estructura simplificada y el valor es inferior.

Otro de los reportes que se pueden evidenciar dentro del aplicativo es por distribución, que depende de cómo lo desea configurar el cliente. Por ejemplo, si deseo ver mis emisiones en mi última milla y las largas distancias, o por marcas, o dentro de una zona geográfica, es decir, que es completamente subdividido de acuerdo con la necesidad del cliente. Todo ello tiene el objetivo de dar respuesta a las necesidades del cliente porque, de acuerdo con la operación para la que se dispongan los vehículos, la cantidad de emisiones puede variar, esto no quiere decir que una marca sea buena y otra mala, sino que una se adapta más a la operación y la otra no. Como último reporte se posee un top 10 del 10% de la flota más contaminante del cliente, y es aquí donde se encuentra el mayor valor del reporte porque entrega qué flota es la que más está contaminando junto con una calificación porque puede ser que el vehículo esté contaminando más que el resto de la flota, pero se encuentra dentro de los parámetros normales de emisión porque, en general, toda la flota está controlada o puede estar por fuera de esos parámetros y tener una calificación negativa y ahí el cliente ha de tomar las

decisiones. Se debe considerar que en el informe presenta una semejanza con comparativos y se puede entender realmente cuál es el impacto.

En el siguiente gráfico se pueden apreciar los resultados que tuvo AER del último año, en el que se evidencia que es un sector en auge:

Gráfico 12. Resultados de la AER para el 2018



Fuente: (Renting de Colombia, 2019).

La empresa ha tenido la voluntad de tener un enfoque de desarrollo sostenible, más que cumplir con los requisitos normativos, por lo que buscaron, desde sus objetivos, llegar al cliente con una propuesta integral y el precio se vuelve un elemento que no es diferenciador dentro de lo que el cliente está buscando, sino que se pueda ofrecer una solución que colabore en el impacto ambiental. También, en la parte social, se han hecho trabajos con conductores de flotas que eran complejos y ahora cuidan el vehículo como si fuera un activo propio, un ejemplo es Empresas Varias de Medellín –EM-VARIAS–, entre los trabajos de la privatización y si son empresa pública o privada, por eso hicieron un trabajo de capacitación con los conductores y los que tuvieron mejor desempeño fueron llevados a México para acercarlos más a toda la transformación de los camiones que están conduciendo, por lo que se creó un afecto mayor hacia el activo.

En este sentido, se resalta que Renting fue pionero en la consideración de que los conductores pasan $\frac{3}{4}$ de su día en el vehículo y adaptó las cajas automatizadas para vehículos pesados, mejoró la ergonomía y disminuyó el número de lesiones de hombro y de brazo entre los conductores, lo que mejora su calidad de vida.

Renting Colombia no solo quiere entregar un activo sino todo lo que pueden realizar alrededor de ese activo, buscan realizar temas de equidad (renting personas) para que las personas que antes no tenían capacidad para acceder a un vehículo ahora pueden hacerlo, por lo que esas desigualdades se disminuyen. En este sentido, se debe considerar que a diferencia de un banco que ofrece el crédito, renting no tiene el riesgo en relación con el activo porque este sigue perteneciendo a la empresa y pueden presentar tarifas inferiores a las que presenta un banco.

Todas las empresas tienen en común que buscan retener su personal porque el conocimiento y la formación que poseen los empleados es crítico para la organización. Se debe considerar que Renting Colombia tiene una perspectiva que busca trabajar por liderazgo y se evidencia la diferencia en las personas respecto a otras empresas. Dentro de la compañía no importa el cargo puesto, que todo el personal es líder dentro del sistema, esto junto

con la cultura empresarial “ciudadano Renting”, que busca promover el crecimiento personal de las personas.

Renting también promueve el uso de energías limpias porque es pionera en movilidad eléctrica de livianos y pesados. Es la única empresa en Latinoamérica que tiene distribución de última milla en vehículos eléctricos que se incluye también 1.000 vehículos en todo Colombia en tres años y la meta le va a quedar pequeña porque en el primer año han tenido más o menos unos 300 vehículos ya firmados con los clientes. EN este momento se tienen 12 rodando en Medellín, 20 que ya llegaron a puesto y 200 que están en producción; son flotas grandes que le apuestan a la innovación y a la empresa. Además, la empresa le está apostando al uso de energías limpias y a la equidad por lo que están igualando los cánones de vehículos eléctricos con los de tipo Diésel, según la necesidad del cliente.

12.4 Retos actuales de la empresa

12.4.1 Crecimiento

Renting Colombia considera principalmente cuatro negocios y su proyección es tener un crecimiento sostenible en las actividades de cada unidad de negocio, estas son:

- *Alquiler de flotas.* Es el principal y se apoya en el alquiler de más de 10 vehículos para un mismo cliente a largo plazo, 5,6,7 hasta 10 años.
- *Alquiler de corto plazo.* Hay 6.500 vehículos, hace poco se inauguró la sede 38 de Localiza, en el Aeropuerto de Rionegro, están en 12 ciudades.
- *Venta de usados.* La empresa vende 5.000 vehículos usados al año que vienen de los negocios de la empresa, del banco o de los clientes.
- *Operación logística.* Es la compañía de operación logística en la que hay tractocamiones y conductores. Esta unidad es considerada un laboratorio en el que se buscan negocios innovadores y posteriormente pasan a Renting Colombia para terminar de desarrollarlo.

12.4.2 Ambientales

La empresa se encuentra en la segunda industria más contaminante después de la minería en Colombia y el 80% de las partículas de PM2.5 en el Valle de Aburrá que son emanadas por los automóviles, por lo que Renting Colombia enfrenta un gran reto de sostenibilidad, para mejorar en este aspecto la empresa busca tecnologías limpias y son pioneros en flotas de automóviles eléctricos en tanto tienen 50 unidades en todo el país. En este sentido, se destaca que la empresa buscó, probó y convenció a las compañías para usar vehículos eléctricos tipo camión de distribución urbana y, actualmente, se encuentran circulando 28 de estos vehículos, y se espera que llegue un pedido con 100 automóviles más, es decir, se busca que en los próximos tres años se tengan 1.000 vehículos en el mercado. Se destaca que es la primera empresa que trae vehículos eléctricos de carga. Además, tiene un ambiente de cooperación y mesas abiertas con Empresas Públicas de Medellín, la Alcaldía de Medellín y Celcia.

Una forma de ver reflejados los esfuerzos de la empresa es que frente al mercado la empresa inicialmente era un 10% más competitiva porque emitía menos toneladas de CO2 cada año y, al cierre del 2018 el porcentaje equivale al 14% menos contaminante frente al mercado. En este sentido, se destaca que desde hace 15 años la compañía se apoya en la telemetría para mejorar los hábitos de conducción de las personas. Renting Colombia también cuenta con acelerómetros, mapas de calor con los que se aumentan más los accidentes pero, desde hace 6 años, realizan campañas para sus clientes con el propósito de mejorar la seguridad vial, hacen intervenciones en carretera y pasaron un año en el operador logístico sin tener fatalidades, y las fatalidades del operador no son causadas por los conductores de Renting, sino que es la imprudencia del ciclista, el motociclista o de otros vehículos.

La compañía tiene un programa de disminución de los impactos ambientales, a través de la siembra de árboles y la construcción de viviendas para personas de escasos recursos. Se destaca que, aunque hay objetivos de desarrollo sostenible que no se consideran compatibles con los principios de la compañía, tiene proyectos sociales que buscan una mitigación de los impactos.

12.4.3 Sociales

En el transporte hay una informalidad del 58% y compañías que trabajan con menores o que no pagan todas las prestaciones, por eso Renting tiene a los conductores con contrato a término indefinido, con todas las prestaciones y busca controlar que los stakeholders con los que se relacionan, consideren el bien social y operen con directrices éticas y sostenibles.

12.4.4 Competencia

Aunque Renting, desde su fundación, es una empresa líder en Colombia, en los últimos años la cantidad de empresas que, con competencia directa, han aumentado, y esto presenta un reto organizacional que le exige a la empresa ser cada vez más competitiva en sus actividades. Algunas empresas que son competencia directa e indirecta de Renting Colombia son:

- ALD: es una multinacional que tiene más de un millón de vehículos en todo el mundo y opera en 40 países. En Colombia tiene 1.200 vehículos, lleva dos años en operación.
- Equi-Rent: es de un grupo de concesionarios, tiene cerca de 5.000 vehículos.
- Opti-Rent: es del grupo Itau.
- Renta de Antioquia: empresa de la Gobernación de Antioquia.

12.4.5 Barreras de acceso al mercado

Las principales barreras que ha encontrado la empresa para su adecuado funcionamiento son de carácter:

- *Cultural*: el apego que tienen las personas por la propiedad y se tiene la creencia de que, para controlar un proceso se debe ser dueño del activo.
- *El desconocimiento de las personas*: financieramente, las personas realizan comparativos que no dan a lugar, comparar una cuota de arrendamiento que incluye el mantenimiento, los seguros, entre otros gastos, con la cuota de un crédito para comprar el vehículo, cuando posteriormente se tendrá que considerar los otros gastos que no son

contemplados cuando se financia el automóvil. En este sentido, se debe indicar que hay gastos que los propietarios de vehículos no ven mensualmente, sino cuando pasa un siniestro o pagan retrasado el seguro, mientras que con el renting se ven reflejados los costos reales.

12.5 Conclusiones

El renting presenta diferentes ventajas para las empresas que lo utilizan en su modelo de negocios, las primeras ventajas que se perciben son las económicas y contables en tanto estas actividades no requieren inversiones, no inmoviliza recursos de la empresa en bienes que necesitan continua renovación, lo que afecta indirectamente la imagen de la empresa porque puede obtener mejores equipos para prestar sus servicios; además, no se refleja en el balance, lo que mejora su presentación y simplifica la contabilización.

Por otra parte, las ventajas técnicas facilitan la adaptabilidad de la empresa y permiten realizar mejoras tecnológicas, mientras que las ventajas fiscales y financieras consideran que el tipo de contrato que presenta el alquiler es un gasto fiscalmente deducible, además estimar que el renting no es una operación financiera, sino mercantil por lo que se encuentra englobado en el Plan de Contabilidad y en la Legislación del Impuesto sobre Sociedades, lo que hace que los flujos de caja derivados de una operación de renting se reparten a lo largo de la operación y no a su inicio, como sucede en el caso de compra. Esta operación mejora la liquidez de la empresa y favorece beneficiarse del bien sin tener que endeudarse.

El servicio de Renting Colombia tiene un enfoque hacia la sostenibilidad, está orientada desde los principios y lineamientos del banco y busca negocios que sean viables en el tiempo para que el diálogo con el cliente sea una herramienta principal para entender sus necesidades y, de acuerdo con ello, se estudia si el vehículo no es adecuado, si la marca no respondió a las necesidades, entonces la empresa toma acción para mejorar el servicio y busca tener un gobierno, unas métricas, una rentabilidad, que dan respuesta adecuadamente a la relación con los accionistas y clientes. Por lo que el tipo de enfoque que tiene el cliente de Renting, y sus metas relacionadas

con la sostenibilidad, la empresa le ofrece esta información relacionada con temas de emisiones y cuidados, lo que se convierte en un valor agregado y da paso a una nueva forma de comunicarse con los clientes.

Actualmente la empresa se encuentra en un ambiente afectado por el entorno porque restringe el negocio, lo obliga a hacer más competitivo, más creativo, a crear soluciones que mejoren la calidad de vida de la ciudad y a innovar en relación con buscar el acceso a tecnologías. Este último punto se apoya en los ODS porque la compañía hace 12 años trabaja en un programa que se llama "Ruta hacia la excelencia", y busca que las pequeñas y medianas compañías que se encuentran en la informalidad, sean asesoradas para pasar a la formalización con el fin de que sean más robustas y seguras. Además, hace ingentes esfuerzos por mostrar que una compañía que está en un sector altamente contaminante puede alinearse con los principios de sostenibilidad y aportar de forma significativa con sus operaciones a un desarrollo que considera el bienestar social y ambiental del entorno.

12.6 Referencias bibliográficas

- Asociación Española de Renting (AER), (2018) Recuperado de: <https://ae-renting.es>
- Bancolombia (2017). Informe de Sostenibilidad. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/a7a30ec0-fb4e-41e1-ab9e-85c901864430/Informe+digital+espanol+2018+-+Abril.pdf?MOD=AJPERES&CVID=maRiEvc>
- Cruz Rambaud, S. y Valls Martínez, M:C (1999) "Análisis de la operación de renting. cálculo del coste efectivo financiero-fiscal" Actualidad Financiera, Nº 4, pp. 61-70
- Economía de hoy (2018) "El parque de vehículos en renting de España alcanza su récord: 606.203 unidades" Recuperado de: <https://www.economiadehoy.es/noticia/33797/motor/el-parque-de-vehiculos-en-renting-de-espana-alcanza-su-record:-606.203-unidades.html>
- López Gómez, J.A. (2017) "Una comparativa entre leasing y renting" Departamento de economía aplicada. Universidad de Sevilla. Recuperado de: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/66420/Una_comparativa_entre_leasing_y_renting.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ochoa Mejía, J. (2010) "El Renting, una nueva alternativa para la empresa en Colombia. En revista de derecho privado Universidad de los Andes. Junio, N° 43, p4.

Ortega Niño, A.M. y Russo, J. (2001) "La incursión del contrato de Renting en Colombia y su desarrollo en ausencia de una normativa propia" Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga.

Caso 13. Pintuco S.A.

Transformando y protegiendo con color¹

PhD. Luis Horacio Botero Montoya²

13.1 Introducción

El estudio de caso Pintuco S.A. se realiza con el propósito de analizar una empresa que tiene una tradición en la región y que, en todo su recorrido, ha tenido un objeto social definido para lo que, desde la Fundación Pintuco, propende por: “promover la sostenibilidad del hábitat, a través de estrategias sociales que propician la convivencia, la apropiación y el fortalecimiento del tejido social en las comunidades. Sus iniciativas están centradas en el mejoramiento de viviendas, espacios comunitarios e instituciones públicas” (Fundación Pintuco, 2019).

Por ello y, en articulación con el desarrollo sostenible en el que se propende por el equilibrio económico, social y ambiental, Pintuco hace una apuesta y determina que la innovación es una de las más importantes palancas de crecimiento para la sostenibilidad de la empresa, así que este desafío de innovar hace que la empresa esté ideando nuevas pinturas con desempeños más eficientes, con beneficios para la salud o para demarcar, de manera más segura, las carreteras y prevenir la accidentalidad vial (Pintuco, 2019).

¹ Eslogan de la empresa.

² PhD. Luis Horacio Botero Montoya. Luishoracio.botero@upb.edu.co. Escuela de Economía, Administración y Negocios – Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia.

13.2 Información de la empresa

Una historia con color. Pintuco es una compañía con más de 74 años en el mercado, resultado de una serie de hombres visionarios, entre los cuales se destaca don Germán Saldarriaga del Valle, quien, en 1921, fundó la Cacharrería Mundial y, en 1945, la Compañía de Pinturas Colombianas S.A. -Pintuco-, con un capital de \$500.000.

Hoy, esta empresa colombiana cuenta con más de 27 millones de galones en ventas; 2.500 empleados, seis plantas productivas y tres unidades de negocio. La calidad de sus productos llega a 11 países de América Latina y entrega soluciones innovadoras y sostenibles para hogares, construcción, infraestructura, industria y sector automotriz.

En su página web (<https://www.pintuco.com.co/sobre-pintuco/nuestra-historia>), se señalan tres características básicas que orientan su proceder, el cual está inspirado en cinco palabras: "Transformamos y protegemos con color".

- **El privilegio de lo simple**, sin admitir refinamientos que no aporten a la consecución de su objeto y a la satisfacción de todos sus públicos.
- **El compromiso con el logro y el resultado** para garantizar la consecución de las metas alcanzadas, pero se admite el error como fuente de aprendizaje.
- Todo el actuar enmarcado en un riguroso código ético en el que los valores como la **honradez, la veracidad, el respeto por las personas**, por la ley, por la palabra empeñada y la responsabilidad integral, son rectores indiscutibles de cada una de las acciones.

13.3 Descripción del caso

13.3.1 La sostenibilidad por convicción

"Más que un concepto de moda, la sostenibilidad es parte del ADN de la organización; es lo que inspira e irradia nuestros negocios". Así, de forma

simple y directa, es como define este concepto José Daniel Zamorano, Gerente de Estrategia de Pintuco.

Para esta organización, la sostenibilidad es una estrategia transversal que promueve la innovación, los procesos y el desarrollo de los productos y servicios, con el fin de brindar soluciones integrales que sean fáciles de aplicar y aporten al cuidado ambiental y la salud de usuarios y comunidades. El énfasis de la compañía se traduce no solo en lograr el crecimiento económico, sino en trabajar los pilares del *desarrollo sostenible*, es decir, lo ambiental y social, tal como lo establece las Naciones Unidas, a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-.

El concepto de desarrollo sostenible, que surge desde la Organización de las Naciones Unidas -ONU-, a través del Informe Brundtland, citado por Sachs (2014) señala que: "es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias" (Sachs, 2014).

Conscientes de que hoy tienen un compromiso con sus diferentes grupos de interés (empleados, proveedores, gobierno, accionistas y la sociedad), esta compañía colombiana adelanta una serie de acciones que enmarcan su camino hacia la sostenibilidad para dar respuesta al mercado y contribuir, desde la empresa, al logro de las metas e indicadores de varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030, cuya apuesta establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental, refrendada por 193 estados miembros que la suscribieron en septiembre de 2015 y que es la guía de referencia para la próxima década.

Pintuco trabaja las tres dimensiones de los ODS, es decir, la económica, ambiental y social porque asume que el mercado y el entorno retan, de forma constante, a la organización a dar respuesta a las necesidades de los usuarios y a las exigencias de un entorno cada vez más competitivo y que, al decir de Cano (2016) y Gil & Hernández (2011), se caracterizan por ambientes VICA (volátiles, inciertos, ambiguos y complejos).

Hoy, esta empresa se encuentra en revisión de sus actividades productivas, su cadena de valor y de suministros y de su quehacer sostenible frente a las necesidades de la industria y de los sectores en lo que participan.

Figura 18. Objetivos de desarrollo sostenible – ODS- 2015



Fuente: (Organización de las Naciones Unidas, 2017).

13.3.2 Portafolio ecológico y sostenible

Como parte de su compromiso con la sostenibilidad, y quince años atrás (mucho antes de que este asunto fuera un imperativo para las industrias), Pintuco determinó que discontinuaba el uso de metales pesados, tales como plomo y cromatos (que son cancerígenos) en su portafolio de pinturas decorativas y acabados para la construcción.

Dicho portafolio cuenta con soluciones con bajo VOC (componentes orgánicos volátiles), soluciones base agua para productos tradicionalmente

base solvente y productos con altos sólidos. El porcentaje actual de venta de productos sostenibles es del 19.8%.

En su línea de productos, ofertan texturas de Graniplast, inspiradas en la naturaleza que incorporan material reciclado y devuelven dicho material al proceso productivo; pinturas en polvo que no contienen solventes y son libres de VOC, con el afán de garantizar una menor huella de carbono y su aplicación electrostática logra eficiencias del 98%.

Su producto Madetec, 2K bajo olor, es fabricado con baja liberación de formaldehído (compuesto químico altamente volátil e inflamable) al medio ambiente de acuerdo con la norma NTC37321, lo que contribuye a que los ambientes de trabajo tengan baja toxicidad y redundan en cuidados para la salud de los ebanistas. Los diluyentes que oferta la compañía son libres de metanol y ofrecen alternativas de productos a base de agua, para aplicaciones industriales, todos ambientalmente responsables.

Su portafolio de productos para la decoración cuenta con una línea ECO, de bajo olor, cero VOC y rápido secado que, además de cuidar el medio ambiente, reduce las posibilidades de causar irritación y alergias con el objetivo de habilitar los espacios de forma más rápida.

Además, Pintuco recibió la certificación Greenguard Gold, que valida que sus pinturas Intervinil Pro 400, pintura epóxica base agua y Viniltex Pro 650, pintura de acabado, son de baja o cero emisiones VOC (compuestos orgánicos volátiles), lo que deriva en que los interiores de los edificios son más saludables y amigables con el medio ambiente.

La certificación Greenguard Gold es otorgada por UL Environment y es de carácter internacional y necesaria para los recubrimientos que se utilizan en proyectos constructivos que buscan certificaciones de sostenibilidad LEED V4 y V4.1, tanto en el crédito de calidad del aire interior como para el crédito de materiales y recursos, y la certificación WELL, en el crédito de VOC reduction.

En tecnología en color para el repinte automotriz, esta compañía es la única en el mercado que oferta un producto base solvente, con emisiones de VOC iguales o menores a las de tecnologías base de agua, que cumple con las regulaciones de la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos.

Foto 2. Producción responsable con tecnología en color, bajo en VOC



Fuente: (Pintuco, 2019)

13.3.3 Producción responsable e instalaciones ecoeficientes

Esta compañía es la primera en Colombia en contar con una certificación de Carbono neutro en su principal planta de pinturas y responden a altas exigencias en normatividad y estandarización.

Entre sus avances, se destaca la implementación de motores y hornos de alta eficiencia, cambio de luminarias, a tipo LED; eficiencia en los sistemas de frío y control de tiempos en los sistemas de extracción de vapores; au-

tomatización enfocada en la disminución del consumo energético, el uso de aire comprimido y nitrógeno eficiente.

Foto 3. Producción automatizada y responsable con el ambiente



Fuente: (Pintuco, 2019).

Pintuco está certificada por Cornare como Gran Líder Progresas, reconocimiento que ha sido otorgado por cinco años consecutivos por la autoridad ambiental del Oriente antioqueño, lugar en el que opera su planta, y que señala que sus procesos se comprometen con el medio ambiente y que gestiona adecuadamente sus residuos y el uso y disposición de las aguas que requiere para operar.

La compañía cuenta con una planta de tratamiento de agua residual, con la que busca devolver este recurso al ecosistema, de manera que continúe siendo apto para la vida después de ser usado en la producción.

En materia de proveedores, impulsa una red logística de transporte y está en el camino de implementar el uso de vehículos eléctricos.

La búsqueda de mejoras continuas en su producción es permanente y, en la actualidad, está en la evaluación del uso de paneles solares en su principal planta de producción. La responsabilidad con la sostenibilidad es por convicción, no una respuesta a las regulaciones existentes.

13.3.4 Economía circular

El modelo económico actual que se evidencia en la mayoría de las industrias es guiado por una concepción lineal de extraer, manufacturar, vender, usar y tirar. Con esta perspectiva, dicho modelo se caracteriza por la utilización de recursos no renovables, ciclos de vida del producto cortos y tener como objetivo principal la maximización de las ventas y utilidades, que hacen que este modelo sea insostenible.

Para contrarrestar dicho modelo, surge la economía circular, que busca el aprovechamiento máximo de los materiales usados en la producción de un determinado producto; es decir, que cada elemento de la cadena de producción se diseña y optimiza para considerar la reutilización de sus elementos, no solo de materiales, sino también de recursos (Balboa & Somonte, 2014; Cerdá & Khalilova, 2016; Sandoval, Jaca & Ormazábal, 2017 y García, 2018).

Con el fin de promover que sus productos, componentes y recursos mantengan su utilidad y valor en todo momento del ciclo de vida, y en el camino a la sostenibilidad, esta empresa tiene una alianza con Ecodek para introducir resinas elaboradas, a partir del poliestireno expandido reciclado de la construcción (más conocido como icopor).

Con Sinesco, empresa de soluciones ambientales, Pintuco se encuentra en la etapa de consolidar un acuerdo para recoger envases de plástico de productos Pintuco de las construcciones, procesarlos y entregar esta materia prima al proveedor de envases y elaborar nuevos envases plásticos Pintuco. Hoy, gran parte de sus envases son hechos a partir de plástico reciclado.

13.3.5 Calidad y seguridad en la producción

El compromiso con la sostenibilidad pasa también por sus etapas de manufactura, que responden a los más altos estándares existentes para garantizar la calidad y la seguridad.

La compañía cuenta con indicadores de salud y seguridad para empleados y contratistas; realiza una gestión efectiva en sistemas de salud; mediciones de las condiciones de salud de sus empleados; manejo de riesgos del producto y seguridad en las instalaciones. Gracias a la gestión integral del riesgo osteomuscular que realizó en el 2018, está participando en la búsqueda de un reconocimiento como una empresa saludable.

13.3.6 Comunidad y color

Entre los ejercicios de responsabilidad extendida, esta compañía cuenta con un programa para pintores y maestros de obra-construcción, denominado **“Fanáticos Pintuco”**. Mediante este programa, se busca mejorar las condiciones de trabajo y la formalización de los pintores y maestros de obra, a través de capacitaciones, orientadas al crecimiento personal, al mejoramiento de sus condiciones profesionales y de vida.

Este programa ha contado con más de 68 mil asistentes y ha capacitado más de 13 mil personas en los últimos cinco años en temas relacionados con el manejo adecuado de las pinturas y en asuntos sobre cómo mejorar las condiciones de trabajo.

Al decir del Gerente de Estrategia, José Daniel Zamorano, “este es un asunto de confianza y relacionamiento con dos de nuestros principales grupos de interés: pintores y maestros de obra” (Zamorano, entrevista, 2019). Además, señala que este programa también se articula con las amas de casa que son un público de interés vital para la empresa, dado que son ellas las que reciben y se relacionan directamente con los pintores y maestros de obra. Con este programa, **Fanáticos Pintuco**, no solo se aporta a la formación, sino que causa formalización, empleabilidad, estabilidad y, sobre todo, confianza.

En el trabajo con la comunidad, se destaca el que realiza la Fundación Pintuco, una entidad sin ánimo de lucro, articuladora de las iniciativas de responsabilidad social del grupo Orbis y Pintuco, que diseña, planea y ejecuta los programas de inversión social de sus empresas con enfoque en la transformación de hábitat por medio de color.

En su objeto social se señala que la Fundación promueve la sostenibilidad del hábitat, a través de estrategias sociales que propicien la convivencia, la apropiación y el fortalecimiento del tejido social en las comunidades. Las iniciativas de la Fundación Pintuco están centradas en la mejora de las viviendas, espacios comunitarios e instituciones educativas.

La Fundación ha implementado múltiples programas de impacto social que redundan en la sostenibilidad. Producto de este quehacer, en el 2018, fue reconocida por Camacol Antioquia con el premio a la responsabilidad social gracias al trabajo realizado en la iniciativa "Ciudadela Mía, el color de la convivencia en el Chocó".

Algunas de las iniciativas que le han merecido mayor reconocimiento son:

Medellín se pinta de vida (Medellín-Colombia). Iniciativa que tuvo como objetivo inicial embellecer las fachadas de viviendas en diversos barrios y sectores de la ciudad, con la premisa de acoger el territorio como espacio de un hogar colectivo y brindar siempre mejores condiciones a las viviendas y espacios públicos. Además, transformar con color techos, culatas, muros con arte urbano y el espacio público.

Foto 4. Barrios de Medellín



Fuente: (Pintuco, 2019).

Habitarte Bogotá. Programa que benefició a 84 mil habitantes de 66 barrios en 9 localidades de Bogotá. Se pintaron 64.070 fachadas y, además, se brindó a la comunidad cursos en estuco, pintura, trabajo en alturas, cosmética y manipulación de alimentos.

Foto 5. Barrios de Bogotá



Fuente: (Pintuco, 2019).

Ayacucho, te quiero mucho (Medellín-Colombia). Iniciativa que permitió pintar 267 fachadas en el corredor del tranvía y se convocó a artistas que dejaron su huella en el espacio público. Allí, se vinculó a la comunidad con el progreso de sus territorios y se logró propiciar sentido de pertenencia por el espacio público.

Ciudadela mía, el color de la convivencia (Chocó-Colombia). Programa ejecutado en asocio con el Ministerio de la Vivienda de Colombia, en el que se fomentó la convivencia, la organización comunitaria y se fortaleció el tejido social de 1.500 familias beneficiadas con el programa.

Santa Cruz de Islote (Bolívar-Colombia). En asocio con la Armada Nacional y Bancolombia, se realizó un trabajo en el islote más densamente poblado del mundo y se puso color a las viviendas y a los principales espacios públicos.

Rionegro, el color de nuestra historia (Rionegro-Colombia). Esta es una de las acciones que destaca su director ejecutivo, Miguel Ayala, y consiste en una intervención con color y reparaciones menores de las fachadas laterales y culatas de 80 mil metros cuadrados, dedicados a viviendas, oficinas públicas, museos, instituciones educativas y comercio.

Con este programa se busca la revitalización del centro de Rionegro, a través del color. Además, la participación ciudadana es el motor de motivación de esta iniciativa, con la que se busca suscitar en los rionegreros sentimientos de orgullo por su municipio.

13.4 Retos actuales de la empresa

Los retos para la compañía son múltiples, máxime en una economía abierta y en entornos altamente competitivos como el actual. Por ello, los retos empiezan, pasan y terminan en la sostenibilidad. En tal sentido, se sigue apuntado al mejoramiento de la cadena de suministros, fortalecer la red de abastecimiento y de distribución; todo ello con un talento humano comprometido con un alto sentido de que están "transformando y protegiendo con color", nuestro hábitat, nuestra casa común: el planeta tierra.

13.5 Conclusiones

Para Pintuco, la sostenibilidad no es una estrategia, es la estrategia misma. Esta hace parte de su ADN y como tal se refleja en cada uno de los procesos y procedimientos de la compañía. La sostenibilidad es transversal a la organización y promueve la innovación y el desarrollo de los productos y servicios.

Esta compañía está comprometida con la ruta de los ODS y, en tal sentido, su quehacer se identifica con las tres dimensiones esenciales del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social y están comprometidos para realizar

sus avances con otros actores y, específicamente, con el sector público-estatal y la sociedad, para el cumplimiento de sus propósitos organizacionales.

En consecuencia, Pintuco tuvo como foco programas orientados a la excelencia operacional, el fortalecimiento de la cadena de suministro, la calidad en el mejoramiento de productos, la cualificación y fuerza de relacionamiento con nuestros grupos de interés, y la inversión social mediante procesos de transformación con color.

13.6 Referencias bibliográficas

- Ayala, M. (2019). Fundación Pintuco. Medellín (Colombia). Recuperado de <https://www.pintuco.com.co/sobre-pintuco/responsabilidad-social>.
- Balboa, C. H., & Somonte, M. D. (2014). Economía circular como marco para el ecodiseño: el modelo ECO-3. *Informador técnico*, 78(1), 82-90.
- Cano, P. D. J. J. (2016). *Manual de un CISO: Reflexiones no convencionales sobre la gerencia de la seguridad de la información en un mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo)*. Ediciones de la U.
- Cerdá, E. & Khalilova, A. (2016). Economía circular. *Empresa, medio ambiente y competición*, 401, 11-20.
- García, S. G. (2018). Economía circular: 30 años del principio de desarrollo sostenible evolucionan en el nuevo gran objetivo medioambiental de la Unión Europea. *Revista de estudios europeos*, (71), 309-321.
- Gil, J. M. S., & Hernández, F. (2011). David Berliner: Educar en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo. *Cuadernos de pedagogía*, (410), 44-49.
- Organización de las Naciones Unidas –ONU–, (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2017/07/se-debe-acelerar-la-implementacion-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pintuco (2019). Recuperado de <https://www.pintuco.com.co/sobre-pintuco/nuestra-historia>.
- Sachs, J. D. (2014). The Age of Sustainable Development. *Editorial Planeta Colombiana S.A., Segunda Ed*, 606.
- Sandoval, V. P., Jaca, C., & Ormazábal, M. (2017). Economía circular. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*, (15), 85-95.
- Zamorano, J.D (2019). Entrevista personal, realizada el 20 de agosto de 2019.

Caso 14. Enka de Colombia

La vida está llena de Enka¹

MSc. Liliana Lotero Álvarez²

14.1 Introducción

Analizar el caso de una empresa con tanta tradición dentro de la región y el país, es algo importante dentro del escenario de las reingenierías de las empresas. Una empresa fundada en 1964 y que, a través de su camino, surte todo tipo de obstáculos y logra una transformación hacia el siglo XXI por medio de estrategias de sostenibilidad avanzada.

La empresa establece en su misión: “Crear valor a través de alta ingeniería, ofreciendo a la industria materias primas de calidad y servicio técnico especializado”, con esto propende por la creación de productos verdes por medio de nuevos productos que han sido fundamentales para la permanencia en el mercado. Por lo anterior, han establecido “el concepto de innovación en otras áreas, que van desde el diseño de la estructura organizacional hasta la gestión financiera y las decisiones estratégicas” (Informe de Sostenibilidad, 2018a).

Para dar cumplimiento a lo anterior, establecen la economía circular como una nueva manera de mirar las relaciones entre mercados, clientes y medio ambiente. El objetivo es mantener el valor de los recursos naturales,

¹ Eslogan de la empresa. Página web: <https://www.enka.com.co/>.

² MSc. Liliana Lotero Álvarez. Liliana.lotero@upb.edu.co. Escuela de Economía, Administración y Negocios – Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia. <https://orcid.org/0000-0001-9746-2452>

de los productos y de las materias primas, con el fin de crear un sistema que permita alargar su vida útil enfocándose en el cierre de los ciclos de la reutilización y el reciclaje.

14.2 Información de la empresa

La empresa Enka de Colombia S.A., fue fundada en 1964 para la producción de polímeros y fibras sintéticas de poliamida (Nylon) y poliéster, destinados a la industria textil y como material de refuerzo para la fabricación de llantas. Actualmente, Enka de Colombia S.A. se ha convertido en el mayor fabricante de fibras sintéticas del Grupo Andino, ampliando su oferta de productos, atendiendo también a la industria química y del plástico. La empresa inicia operaciones en 1966, propiedad del Grupo AKZO NOBEL que en 1999 creó a Acordis, a partir de su división de fibras, su participación en Enka de Colombia S.A. duró hasta junio de 2002 cuando vendió a un grupo de inversionistas de la región.

Además de las empresas mencionadas, los socios colombianos de Enka de Colombia S.A. son empresas de gran trayectoria y experiencia en los sectores textil, seguros, financiero, alimentos y comercio, liderados por el Grupo Empresarial Antioqueño, uno de los más importantes conglomerados económicos de Latinoamérica.

Foto 6. Planta Enka de Colombia



Fuente: Página web Enka de Colombia, (2019).

Dentro de la orientación estratégica de la empresa está mantener la producción, con los máximos parámetros de rentabilidad y competitividad y abanderar aquellos procesos que conduzcan a brindar una mejor calidad de los productos y un mejor servicio al cliente: "nuestros productos están presentes en el día a día de las personas, transformando lo ordinario en extraordinario", (Informe de Sostenibilidad, 2018b).

Enka de Colombia es una empresa colombiana, enfocada en el reciclaje, la innovación y la alta ingeniería, que exporta a más de 18 países (López de Mesa, 2019); es, además, un actor fuerte en el mercado local debido a que uno de sus activos principales es el conocimiento detallado de los sectores textil e industrial colombiano en los que participa. Entre los mercados que tiene la empresa se encuentran los de la Región Andina (Venezuela, Perú, Ecuador y Bolivia), Brasil, Chile y México, entre otros. A estos países Enka de Colombia S.A. accede con preferencias arancelarias y hace uso de los acuerdos multilaterales y bilaterales vigentes.

14.3 Descripción del caso

Dentro de su trayectoria empresarial, Enka de Colombia incorpora como estrategia corporativa la sostenibilidad y en el Informe de Sostenibilidad 2018c manifiesta que:

En Enka entendemos la sostenibilidad como elemento fundamental para el progreso empresarial y como garantía para la permanencia en el tiempo, permitiéndonos cumplir con el compromiso que tenemos con los grupos de interés, buscando día a día soluciones que contribuyan al mejoramiento del entorno. (p. 7).

En ese mismo propósito el presidente de la empresa expresa que: “la responsabilidad social de Enka, ligada a la estrategia de sostenibilidad, nos permite ofrecer productos de alto valor agregado para brindar un efecto positivo en quien los usa” (Informe de Sostenibilidad, 2018d).

14.3.1 Sostenibilidad, innovación y alta tecnología

Con el fin de diseñar una propuesta de valor, coherente con las necesidades particulares de los diferentes mercados, la empresa ha segmentado el negocio en dos grandes grupos: Negocios verdes y Negocios textiles e industriales.

- **Negocios verdes.** En este segmento se incluyen productos sostenibles y de alto valor agregado, fabricados a partir del reciclaje de botellas de PET, que se ofrecen en el mercado con la marca ecológica EKO®, creada para resaltar el trabajo responsable con el medioambiente, el país y el planeta. Las actividades de reciclaje de Enka permiten cerrar completamente el ciclo de las botellas, debido a que no solo se utiliza el PET del envase, sino también el polietileno de alta densidad y el polipropileno de las tapas y las etiquetas. Según López de Mesa (2019): “somos líderes en reciclaje de PET en Colombia, con la planta más grande de Suramérica”.

Figura 19. Negocios verdes



Fuente: (Informe de Sostenibilidad, 2019a).

- **Negocios textiles e industriales.** Comprenden productos de alto valor agregado de nylon y poliéster, elaborados a partir de materias primas derivadas del petróleo. En su fabricación se utilizan procesos sostenibles, como el reciclaje químico de desperdicios de nylon y el uso de colorantes en la masa, procedimiento de teñido amigable con el medioambiente.

Como parte fundamental de su negocio y en articulación con la sostenibilidad, la empresa ha definido la ética como pilar fundamental que guía de una manera responsable las acciones personales, familiares, sociales y con el entorno. Se reconocen los diez principios que integran el Pacto Global de las Naciones Unidas, declaración que goza de consenso universal en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción.

14.3.2 Logros del negocio

“La vida está llena de triunfos gratificantes. Estas botellas hechas con nuestra resina eko®pet, contienen una refrescante recompensa a tu disciplina y compromiso con el cuidado del planeta”. A continuación, se detallan los logros obtenidos:

Cuadro 12. Logros del negocio

Logros del negocio	Descripción	Ingresos
EKO®PET	Esta resina es apta para contacto con alimentos y es usada por las principales embotelladoras del país. Cuenta con aprobación Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), FDA (Food and Drug Administration) y EFSA (Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria) y es calificada por los clientes como un producto de excelente calidad y desempeño, que les permite ofrecer al mercado un envase fabricado hasta con el 100 % de EKO®PET y amigable con el medioambiente.	19% de los ingresos generados son por EKO®PET
EKO®FIBRAS	Durante 2018, se consolidaron las ventas de EKO®Fibras desarrolladas a partir de botellas verdes, las cuales crecieron un 57 % con respecto al año 2017. Estos productos son utilizados en el mercado de EKO®FIBRAS rellenos y de geotextiles tanto en Colombia como en Brasil. Por esta iniciativa, las compras de botellas verdes crecieron el 50%, impactando positivamente el ambiente y generando nuevos ingresos para los recicladores.	14% de los ingresos generados son por EKO®FIBRAS.
EKO®FILAMENTOS	Articulados con la estrategia hacia la sostenibilidad, en Colombiatex 2018 se lanzó EKO®Filamentos, los cuales son producidos a partir de botellas de PET recicladas y completan el portafolio de Negocios Verdes. Estos productos son microfibras y se utilizan en la fabricación de tejido de punto y plano.	
EKO®POLIOLEFINAS	En el último trimestre de 2018 se lanzó al mercado las nuevas EKO®Poliolefinas, producidas a partir de las tapas y etiquetas derivadas del proceso de reciclaje, cerrando completamente el ciclo de las botellas de PET. Estas resinas de polietileno de alta densidad (HDPE), polipropileno (PP) y sus mezclas son usadas principalmente para el mercado de inyección de piezas.	

Logros del negocio	Descripción	Ingresos
HILOS INDUSTRIALES	Lona para llantas de alta tenacidad. En 2018 la empresa continúa siendo el principal productor de lona para llantas de nylon 6 en América y aliado de las principales marcas mundiales. Las lonas e hilos técnicos también son productos amigables con el medioambiente. Parte de la caprolactama utilizada (principal materia prima del nylon 6) es producida en Enka a través de la depolimerización de desperdicios, generados tanto internamente como importados de diversas partes del mundo.	36% ingresos generados por Hilos Industriales Lona para llantas de alta tenacidad.
	<i>Hilo técnico y cuerda.</i> En la línea de hilos técnicos y cuerdas se desarrollaron productos dirigidos principalmente al sector automotriz y de protección para maquinaria pesada.	
	<i>Filamentos textiles.</i> En filamentos de poliéster las ventas crecen 14 %, jalonadas por el aumento de las exportaciones a Argentina, que suben 63 % y se consolida como el principal destino de esta línea.	27% ingresos generados por filamentos textiles.
	<i>Resinas de nylon.</i> En el último año, las ventas de resinas de nylon tuvieron un crecimiento del 30 %, destacándose el sector de cables eléctricos que crece un 42 % y el desarrollo y la venta de la nueva resina para la inyección de piezas eléctricas. Las exportaciones de la línea se triplicaron, jalonadas por Ecuador.	8 % de los ingresos totales de este negocio.

Fuente: (Informe de Sostenibilidad, 2019b).

14.3.3 Síntesis de los logros

Se describen los mayores logros obtenidos por la empresa, a partir de la innovación y la incorporación de nueva tecnología:

- Para cerrar completamente el ciclo de la botella, se puso en marcha una planta de la más alta tecnología para el reciclaje de tapas y etiquetas.
- Más del 53% de sus productos son elaborados a partir de materias primas recicladas.
- Son líderes en el reciclaje de botellas de PET en Suramérica.
- Reducción del 72 % en las emisiones de CO₂, equivalente a retirar de las calles más de 11.300 vehículos.
- Ahorro de energía del 92%, comparable con el consumo de 297.000 hogares.
- Beneficios para más de 10.000 recicladores.
- Se cuenta con la mayor red de captación de botellas de PET posconsumo del país.
- La recuperación de botellas de PET creció un 14 % frente al año 2017.
- Son el mayor productor de lona para llantas de nylon 6 en América y aliado de las principales marcas del mundo.
- Son el principal productor nacional de filamentos y fibras sintéticas con enfoque exportador en prendas de alto valor agregado.
- La participación en las exportaciones es del 46% de las ventas.
- Las actividades para la comunidad impactaron alrededor de 15.000 personas.

14.4 Retos actuales de la empresa

14.4.1 Innovación. Proyectos Nuevos

Para ser coherentes con la constante necesidad de incluir día a día en la producción materiales que permitan cerrar el ciclo de las botellas, se han planteado las siguientes iniciativas:

- Siguiendo con la estrategia de nuevos productos especiales y la menor dependencia de commodities, en la línea de Filamentos textiles se han venido desarrollando EKO®Filamentos. Estos se producen con gránulo 100 % reciclado y van enfocados a atender una demanda creciente de grandes marcas, las cuales buscan fabricar telas con concepto sostenible.
- La mayor utilización de materias primas recicladas en la producción de Enka le ofrece al consumidor y al planeta grandes beneficios como: la reducción de la huella de carbono, el menor consumo de energía, la disminución en emisiones de CO₂, así como un importante apoyo social y económico al sector reciclador.
- Alineados con la estrategia de sostenibilidad e innovación de la compañía, con una inversión cercana a los USD 3.5 millones, desde julio de 2018 entró en operación la nueva planta de reciclaje de poliolefinas, que permite cerrar totalmente el ciclo de una botella de PET, dándole valor a los residuos en la etapa de reciclaje (tapas y etiquetas) al convertirlos en resinas de polietileno de alta densidad (HDPE), polipropileno (PP) y sus mezclas.

14.4.2 Economía circular

El crecimiento poblacional y los cambios demográficos han originado diferentes hábitos que implican un mayor uso de envases y empaques. Como consecuencia, la sostenibilidad de los recursos naturales se ha visto amenazada, situación que ha llevado a reconsiderar las dinámicas de consumo y se crea un modelo más eficiente y competitivo como lo es la economía circular.

El término de economía circular ha tomado gran protagonismo en los últimos años, articulado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Así mismo, ha sido respaldado por el Foro Económico Mundial, el Banco Mundial, los gobiernos y la sociedad en la que cada vez más los ciudadanos exigen una mayor transparencia y coherencia a la industria por los productos que les ofrecen, la manera como son producidos y el modelo bajo el cual son descartados o reaprovechados. Según cifras de Nielsen (2018) el 73% de los consumidores globales, dice que probable o definitivamente está dispuesto a cambiar sus hábitos de consumo para reducir su impacto ambiental.

El concepto de economía circular se viene utilizando desde la década de los sesenta, paralelo al nacimiento del desarrollo sostenible y con un objetivo común, preservar el uso de los recursos y maximizarlos una vez son puestos en el mercado. A través de varias escuelas como la economía de servicio funcional de Walter Stahel, “de la cuna a la cuna” de William McDonough y Michael Braungart, biomímesis articulada por Janine Benyus, ecología industrial de Reid Lifset y Thomas Gradel, capitalismo natural de Amory Lovins, Hunter Lovins y Paul Hawken y el sistema de la economía azul descrita por Gunter Pauli (Fundación Ellen McArthur, 2013).

Las generaciones actuales exigen marcas más comprometidas con la sostenibilidad porque les interesa tener productos con una historia positiva detrás, acompañados de causas por el planeta. En este sentido, la empresa se ha convertido en una aliada del planeta al cerrar el ciclo de las botellas de PET por medio del reciclaje, para transformarlas en productos de alto valor agregado, como resinas y fibras que luego se convertirán en envases, artículos plásticos, productos de hogar y prendas, entre otros, según (López de Mesa, 2019a): “Las botellas de PET son reciclables infinitas veces”.

Dentro de las principales actividades para la fabricación con el esquema de economía circular, se destacan la producción de resinas y fibras a partir del reciclaje de millones de botellas de PET posconsumo y la elaboración de poliolefinas con el uso de tapas y etiquetas que traen estos envases; en este sentido (López de Mesa, 2019b) expresa: “comprometidos con la economía circular cerramos completamente el ciclo de las botellas, transformando las tapas y etiquetas en poliolefinas (cero desperdicio)”.

Foto 7. Poliolefinas recicladas



Fuente: Página web Enka de Colombia, (2019).

En alianza con la cooperativa de trabajadores, Cooperenka, se recuperan y se entregan, a la cadena de reciclaje, los excedentes de cartón, papel, plástico y madera para que otras empresas lo introduzcan a su cadena productiva y evitar que estos vayan a rellenos sanitarios. De igual manera, aprovechan los residuos de las cenizas de los procesos de combustión para la fabricación de concretos.

Continúan apoyando todas las estrategias regionales y nacionales para el cierre de ciclo de productos que antes se consideraban residuos, como la disposición en sitios de acopio para pilas y baterías con el programa Recopila, la destrucción controlada y reutilización de partes de lámparas con la iniciativa del programa Lúmina, las iniciativas de la ANDI (Asociación Nacional de Industriales) para posconsumos y la bolsa de residuos Borsi para el intercambio de residuos y subproductos que pueden regresar a la cadena de valor.

14.4.3 Ecoeficiencia. Calidad del aire

Participan en las mesas sectoriales para la implementación del Plan Integral de Gestión de la Calidad del Aire –Pigeca- las cuales buscan, mediante acciones concretas, mejorar las condiciones del aire del territorio. Todos los equipos de combustión de Enka cuentan con una tecnología avanzada para reducir las emisiones de material particulado, cuidando y respetando el aire que respiramos; esto ha permitido estar muy por debajo de los límites que admiten las normas nacionales sobre emisiones.

14.4.4 Ahorro de energía

Con la implementación del programa de Uso eficiente y racional de la energía, el total de ahorro, entre los años 2010 a 2018, fue de 21.45 GWh. Las principales acciones que implementaron han sido la modernización de equipos para producción de agua fría, las reformas en aires acondicionados, la modernización de inversores, los motores de alta eficiencia y la iluminación de bajo consumo energético.

14.4.5 Consumo de agua y vertimientos

Se puso en marcha la operación de la segunda fase de la planta de tratamiento de afluentes para la planta de reciclaje de PET botella a botella, con el fin de mejorar aún más los estándares de remoción de factores contaminantes y garantizar el cumplimiento de los parámetros de la normatividad de vertimientos más reciente.

14.5 Conclusiones

Enka de Colombia es una empresa comprometida con la sostenibilidad, por tanto, ofrece productos de alta calidad que le permite brindar a la sociedad un mejor uso de productos con valor agregado para el bienestar de la sociedad, así entonces son líderes por:

- Son uno de los principales productores de lona para llantas en América y aliado de las principales marcas en el contexto mundial.
- Es el principal productor nacional de filamentos y fibras sintéticas, con enfoque exportador en prendas de alto valor agregado.
- Son líderes en reciclaje de PET en Colombia, con la planta más grande de Suramérica.
- Tienen la mayor red de captación de botellas de PET con cobertura nacional.
- Son los principales productores en la Región Andina de fibras de poliéster reciclado.
- La planta de Enka, es una de las más modernas del mundo, permite fabricar botellas al 100% con resina reciclada.
- Tienen en estudio un proyecto de una nueva planta de reciclaje de botellas de PET que los convertiría en uno de los líderes mundiales.
- El 53% de los productos fabricados se elabora con materias primas recicladas.
- Con el reciclaje ahorran la energía equivalente al consumo de 297,000 hogares (una ciudad como Barranquilla).
- Redujeron las emisiones de CO₂ en un 72%, equivalente a retirar de las calles más de 11,000 vehículos.

14.6 Referencias bibliográficas

- Ellen MacArthur Foundation (2013). Towards the Circular Economy [Hacia una Economía Circular]. Recuperado de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>
- Enka de Colombia. (2018 a,b,c,d). Informe de Sostenibilidad. Recuperado de <http://www.enka.com.co/enka/index.php/es/content/view/full/277>
- Jorge Andrés López de Mesa. (octubre, 2019). Estrategias de Sostenibilidad para el Siglo XXI. Enka de Colombia, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín- Colombia.
- Nielsen. (2018). Sustainable shoppers buy the change they want to see in the world. [Compradores sostenibles, compran el cambio que quieren ver en el mundo]. Recuperado de <https://www.nielsen.com/uk/en/insights/report/2018/sustainable-shoppers-buy-the-change-they-wish-to-see-in-the-world/>.



**Universidad
Pontificia
Bolivariana**

SU OPINIÓN



Para la Editorial UPB es muy importante ofrecerle un excelente producto. La información que nos suministre acerca de la calidad de nuestras publicaciones será muy valiosa en el proceso de mejoramiento que realizamos. Para darnos su opinión, comuníquese a través de la línea (57)(4) 354 4565 o vía Correo electrónico a editorial@upb.edu.co Por favor adjunte datos como el título y la fecha de publicación, su nombre, Correo electrónico y número telefónico.

Dicho Foro tuvo como propósito crear un espacio para la reflexión y la acción en torno a la sostenibilidad, y estuvo orientado a analizar las principales estrategias de sostenibilidad en el mundo y sus demandas para el presente siglo en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS-. Además, la reflexión se planteó sobre los grandes desafíos que hoy interpelan a la institucionalidad privada, social y gubernamental: la tecnología y su plasmación en la cuarta revolución industrial, la creciente globalización, la reclamación de los territorios por una mayor autonomía, el imperativo de la sostenibilidad y la conectividad en sus diversas formas.

