

PRESENTACIÓN

El presente libro es el resultado del esfuerzo que la Universidad Externado de Colombia viene realizando desde el 2015, con el propósito de construir un banco de estudios de caso en responsabilidad social robusto, que dé cuenta de las estrategias, programas y proyectos que desarrollan organizaciones de distintos sectores en territorio colombiano.

La investigación de los casos es realizada como trabajo de grado por estudiantes del programa de Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales, con el acompañamiento de profesores expertos en los distintos temas.

Para llevarlo a cabo, la Universidad ha establecido alianzas con el Pacto Global Red Colombia y con la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales –AFE–, quienes convocan a sus adherentes o asociados, según el caso, con base en los términos de referencia que anualmente se lanzan y que se preparan en conjunto entre las tres instituciones.

Desde su segunda versión, en 2016, la convocatoria se focaliza en el estudio de uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS–, lo que, a su vez, cumple con el propósito de conocer los aportes que, desde la inversión social, hace el sector privado a la agenda global de desarrollo.

En esta ocasión, se han hecho estudios sobre proyectos que contribuyen al cumplimiento del ODS n.º 8, Trabajo Decente y Crecimiento Económico. El libro incluye 10 estudios de caso de programas desarrollados por organizaciones de variada naturaleza y en diferentes regiones del país.

Con respecto a los casos que hacen parte del Banco y que ya se encuentran publicados –Romero (2017a y 2017b) y Romero y Pérez (2018a y 2018b)–, los trabajos que les presentamos en este libro incorporan tres ajustes importantes: primero, se fortaleció la elaboración y el uso práctico de los marcos teóricos relevantes para cada caso, lo cual ha dado como resultado informes de investigación más robustos y contextualizados; segundo, los estudios de caso pasaron de ser *intrínsecos* a *instrumentales*, hecho que ha permitido abordar un fenómeno amplio –el trabajo decente y el crecimiento económico– a partir de iniciativas concretas del sector privado; y tres, los informes de investigación son más cortos que los anteriores, para facilitar y promover su lectura y difusión.

La elección del ODS n.º 8 obedece a que se trata de uno de los objetivos más relevante para nuestro país.

El siglo XXI inició con resultados positivos en materia de crecimiento económico para Colombia. Luego de una crisis económica a finales de la década

de 1990, que significó un decrecimiento de 0.9 % en 1998 y de 5.6 % en 1999, el PIB per cápita se expandió de manera sostenida a una tasa de 2.73 % anual entre 2000 y 2018¹. El sector extractivo jugó un papel determinante en esta recuperación, sobre todo en el período 2007–2013 que correspondió al *boom* de las materias primas a nivel internacional (Pérez, 2017).

El crecimiento económico sostenido implicó la mejora en algunos de los indicadores socioeconómicos más relevantes para el país. Así, por ejemplo, la tasa de incidencia de la pobreza –entendida como el porcentaje de población que vive con menos de 1.90 dólares diarios– pasó de 20.1 % en 1999 a 4.5 % en 2016, lo que significó una reducción de la pobreza del 77.6 % en menos de 20 años. De igual manera, la tasa de desempleo –el porcentaje de población económicamente activa que no tiene trabajo– pasó de 20 % en 1999 a 8.3 % en 2016, una reducción en más del 50 %.

La disminución en la tasa de desempleo se ha visto opacada, sin embargo, por la dificultad que ha encontrado para reducir la informalidad en el empleo, que en promedio fue de 50.8 % entre 2007 y 2018, en las 23 principales ciudades y áreas metropolitanas del país. La informalidad se convierte en un problema en la medida en que suele estar asociada a condiciones de precariedad en el empleo, como inestabilidad laboral, remuneración por debajo de lo “justo”, carencia de normas de seguridad en el trabajo y subempleo por competencias, entre otros, y de dificultades para la recaudación de impuestos por parte del Estado.

Como se ve, el crecimiento económico sostenido no se tradujo en la mejora sustancial de todos los indicadores socioeconómicos relevantes. A hoy, el coeficiente Gini –un indicador que mide el grado de desigualdad en la distribución del ingreso– permanece por encima de 0.50, lo que ubica a Colombia como uno de los países más desiguales de la región y del mundo.

La inversión en educación es una de las apuestas que más réditos da a nivel individual y colectivo. A nivel individual, la educación se convierte en un instrumento de movilidad social que permite a personas de escasos recursos mejorar su nivel de ingresos y de calidad de vida. Así, por ejemplo, en 2017 el porcentaje de empleados que en Colombia obtenían un ingreso mensual superior a 1.5 SMLV era el 9.9 % de los trabajadores sin título de bachiller, el 23.1 % de los bachilleres, el 41.6 % de los técnicos y tecnólogos, y el 77.9 %

1 Las estadísticas presentadas en esta sección corresponden a cálculos de los autores a partir de las bases de datos disponibles *online* del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Dane, y el Banco Mundial.

de los universitarios con títulos de pregrado y posgrado. A nivel colectivo, una población educada se traduce en ciudadanos más críticos e informados, en trabajadores más productivos y competitivos. De ahí la importancia de incrementar las inversiones públicas y privadas en educación, en sus distintos niveles.

En términos más generales, como apuestas para la reducción de la pobreza y la desigualdad en el mundo, dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se encuentra la promoción del trabajo decente y el crecimiento económico. Más exactamente, el ODS 8 busca “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (ONU). El ODS se propone –entre otras acciones, que veremos más adelante con detalle– el incremento de la productividad, la formación para el trabajo, la formalización del empleo, el acceso al crédito y el apoyo a emprendimientos productivos.

El sector privado –empresas, fundaciones, gremios, etc.– está llamado a realizar aportes en pro de un mejor mundo para vivir –hoy y mañana– y, de hecho, ya lo están haciendo. Los 10 estudios incluidos en este libro analizan programas en desarrollo que evidencian cómo el sector privado en Colombia está contribuyendo a la promoción del trabajo decente y el crecimiento económico, para beneficio propio y de otros. Por ello no es descabellado decir que, en Colombia, *el sector privado está pensando en grande*.

*

En concordancia con la apuesta que representa este texto, la mayor parte de los estudios de caso sustenta su análisis en dos ejes: i) el trabajo decente y el crecimiento económico, temática del Objetivo de Desarrollo Sostenible que articula la investigación; y ii) la responsabilidad social y sus distintas modalidades. Algunos de los estudios, dependiendo de la naturaleza de la intervención realizada por la organización, acudieron a otro tipo de conceptos tales como los de desarrollo humano, capital social, competitividad, salarios de eficiencia, por mencionar algunos de ellos.

El concepto de trabajo decente que se adoptó para el análisis es, en general, el propuesto por la Organización Internacional del Trabajo –OIT– que conjuga cuatro elementos: el primero de ellos, el empleo, referido a la continua y creciente generación de puestos de trabajo y de ingresos con justa remuneración, en donde predomine la libertad y la no discriminación para el acceso. El segundo, la promoción y el respeto a los derechos fundamentales en el trabajo que se entienden de carácter universal. El tercero, la protección social, lo que

supone que todo empleo debe dar garantía al trabajador de contar con acceso a los servicios de seguridad social que protejan su presente y su futuro y el de sus familias, en condiciones de estabilidad. El cuarto elemento hace referencia al diálogo social, por el cual se propicia la participación del trabajador en las decisiones que inciden sobre su desarrollo laboral y personal y, en consecuencia, respeta los procesos asociativos para la discusión de los asuntos en los que convergen los intereses de los trabajadores.

Para el caso colombiano, y según se refiere en algunos de los estudios de caso aquí contenidos, el trabajo constituye un derecho social por lo cual ha de contar con la protección especial del Estado y se conjuga con el concepto de trabajo digno, entendido como aquel que, además de los elementos delineados por la OIT, incluye “igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad” (art. 53, Constitución Política de Colombia, 1991).

El trabajo decente, según se reporta en algunos de los estudios, tiene una relación directa con la promoción del Desarrollo Humano, cuyas pilares fundamentales, de acuerdo con Ul Haq (1980), toman en cuenta cuatro componentes esenciales: la equidad de oportunidades, esto es la posibilidad de acceso en igualdad de condiciones; la productividad, referida a la potenciación de las capacidades de las personas a partir del fortalecimiento de sus capacidades; la sostenibilidad, vinculada a la garantía de las generaciones futuras para su propio desarrollo y el empoderamiento, entendido como la posibilidad de optar con libertad, acepción esta que se acerca a la de Amartya Sen.

Desde la perspectiva del desarrollo humano, el trabajo decente y digno constituye una de sus aristas. Otra, tiene que ver con el capital humano, que de acuerdo con autores como Beneyto *et al.* (2014) y Becker (1983), se construye a partir de la educación y de la formación, procesos que a partir de la acumulación de conocimientos y habilidades permiten el desarrollo de capacidades productivas que se concretan, desde la perspectiva empresarial, en la producción de bienes y servicios. D’Urbino (2017), añade las inversiones realizadas en la alimentación y el descanso en favor del fortalecimiento de capacidades.

A su vez, el fortalecimiento del capital humano aporta en dos aspectos tratados en algunos de los casos estudiados, uno es de la empleabilidad, el otro, el emprendimiento.

Algunas de las experiencias ejecutadas por las organizaciones que hacen parte de esta investigación, apuntan al fortalecimiento del capital humano por medio de la empleabilidad, por cuanto esta hace referencia a los procesos que fortalecen el perfil del aspirante. Esto es, trabajan en el desarrollo de competencias, cualificaciones y habilidades que permiten a las personas identificar las características del mercado laboral e insertarse en este, aprovechando las oportunidades que ofrece en un momento y espacio determinado (Guzmán e Irigoín, 2000; García, Riaño y Benavides, 2012).

El segundo aspecto al que aporta el fortalecimiento del capital humano, es el emprendimiento y la formación de emprendedores, vistos no solo como personas con capacidades para generar nuevas ideas de negocio, sino para, en tanto empleados o partícipes de una organización, liderar procesos y promover transformaciones que mejoren la actividad productiva, tal y como se menciona en el estudio de la Ruta de Empleo y el Emprendimiento de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca, Comfandi.

Hasta aquí el marco conceptual a propósito del trabajo decente, con base en las propuestas utilizadas para los análisis. Se refiere ahora lo relativo al crecimiento económico² cuyo abordaje se concentró en el desarrollo endógeno como parte del crecimiento económico, con fundamento en autores como Vázquez-Barquero (2000 y 2009), Vergara (2004) y Rojas (2008), quienes coinciden en que este tipo de desarrollo destaca las potencialidades presentes en los territorios, el trabajo a partir de redes locales y de la innovación en los procesos productivos situados en lo local.

A lo expuesto por los investigadores de los casos, se puede agregar la mirada de Madoery (2008) quien introduce dos elementos de debate sobre el concepto tradicional de desarrollo. Uno, porque separa el desarrollo entendido exclusivamente como crecimiento económico; y, el otro, porque entiende que hoy las fuerzas del desarrollo están territorializadas y que, en consecuencia, existe una fuerte vinculación entre el desarrollo y el territorio, lo que materializa la idea del desarrollo endógeno. Y al referirse a fuerzas del desarrollo hace alusión a la interacción entre actores presentes en el territorio, así como a los recursos naturales, políticos y culturales con los que ellos cuentan o en los que ellos se desenvuelven.

2 Importante resaltar que todos los casos incluidos en este texto proponen su análisis desde las contribuciones de la intervención al trabajo decente. Mientras que los que encuentran un aporte directo al crecimiento económico son menos, si bien se entiende que el trabajo decente es un elemento que contribuye al crecimiento económico.

Ahora bien, la competitividad es uno de los productos de apostar por un trabajo decente y un crecimiento económico, otro de los elementos que hacen parte de los análisis expuestos en los casos. El concepto tradicional de competitividad empresarial, de acuerdo con Enright *et al.* (1994, citado en Labarca 2007), se refiere a la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores. El vínculo entre esta, la competitividad, y el trabajo decente es evidente en la medida en que todo lo que de él se deriva fortalece las capacidades y compromisos de los empleados que se traducen en mayores índices de productividad. No obstante, la acepción que se utiliza y que transversaliza los estudios es expuesta por Abdel y Romo (2005), quienes la entienden como la capacidad de concebir entornos favorables a la productividad sostenida en el tiempo y que se traduce en niveles de vida más elevados para la población.

Hasta aquí el primer eje de análisis. El segundo, como se anunció al inicio, se refiere a la responsabilidad social como el marco en el cual se desarrollan los proyectos que hacen parte del presente texto.

Sobre el concepto de responsabilidad social, la definición más utilizada por los autores es la que proporciona ISO 26000, pero muchas de ellas se complementan con autores como Archie Carroll, Holme y Watts, Benbeniste, Correa, Flynn & Amit y los aportes del World Business Council for Sustainable Development, para mencionar algunos de ellos. En términos generales, todos coinciden en los elementos fundantes y hoy comúnmente aceptados sobre la atención que ponen a las organizaciones a los impactos económicos, sociales y ambientales que sobre los grupos de interés, ocasionan en desarrollo de sus actividades.

A partir de esta sombrilla, el análisis toma en cuenta el modelo propuesto por la Secretaría para los Principios de la Inversión Social³ de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) conocido como el Continuo Organizacional y/o la adaptación que a este han hecho Pérez y Romero (2016).

El aporte de este modelo es un esfuerzo por caracterizar las intervenciones e inversiones sociales que, en el marco de las estrategias de responsabilidad social, realizan las organizaciones. Dicha caracterización se hace con base en la

3 La acepción general de Inversión Social es la que proporcionan CHÁVEZ *et al.* (2012, p. 14) como “la práctica de hacer contribuciones voluntarias, financieras y no financieras, que ayudan a las comunidades locales y a las sociedades más amplias, frente a sus necesidades de desarrollo”.

alineación con el *core* del negocio, en el alcance de las mismas, en los objetivos que persiguen, en el grupo de interés al que se dirigen, entre otros asuntos.

En su versión original, la Secretaría identifica siete modalidades: negocio tradicional, negocio responsable, negocio inclusivo, valor compartido, negocio social, inversión social y filantropía. La adaptación de Pérez y Romero las acota a cinco: proyecto de gestión responsable, negocio inclusivo, negocio social, inversión en comunidades y proyecto filantrópico. Para estos últimos, el valor compartido es el resultado de cada una de las modalidades, observando que hay algunas que generan más valor económico y social que otras. Es decir, que generan un mayor valor compartido.

El concepto de valor compartido utilizado por los investigadores de los casos, remite a sus creadores Porter y Kramer quienes, en 2011, lo impulsan refiriéndose a “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera (y explicando que se puede generar valor compartido de tres formas: reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa” (Porter & Kramer, 2011, p. 6).

Ahora, con base en el Continuo, los estudios de caso se ubican principalmente en el ámbito de Proyectos de Gestión Responsable los cuales se definen por sus características generales siendo estas la alineación con el *core* del negocio, la garantía de su sostenibilidad a partir de la triple cuenta de resultados, la mitigación de los impactos que se generan con la operación y el “no hacer daño” como un punto de partida de la operación (Chávez *et al.*, 2012, y Pérez y Romero, 2016).

Así mismo, algunos de los casos analizados corresponden con la modalidad de Negocios Inclusivos. El concepto utilizado en la mayoría de los estudios es el otorgado por el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible -Cecodes- que los define como iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a personas de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida. Dicho concepto es complementado con propuestas que se exponen en estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo -BID- y por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -Pnud-, y por autores como Sánchez y Ricart (2010) y Bron (2012), en los que se afirma que los negocios inclusivos adoptan distintas estructuras, dependiendo de si el grupos de interés con el que se trabaja es un proveedor, un distribuidor o

un consumidor, caso este último que da nacimiento a los Negocios Base de Pirámide -BoP-, expuestos por Prahalat y Hart (2002).

Siguiendo en el orden del Continuo Organizacional, uno de los estudios se ubica en la modalidad de Inversión en Desarrollo Local o Inversión en Comunidades, cuya característica esencial es la inversión que se hace en las comunidades ubicadas en el entorno de la operación, vinculando también a gobiernos locales sobre apuestas de desarrollo de interés común (Villar & Flórez, 2011). Pero que, además, tienen un interés clave en mantener la estabilidad del área de operaciones (Pérez y Romero, 2016).

La filantropía es otra de las modalidades identificadas en estos casos. La filantropía, en términos generales, se define como los aportes voluntarios que hace una organización, que no reportan retornos económicos directos para esta, pero sí reputacionales, que no se ligan con la actividad principal del negocio y que se asocian principalmente con donaciones (Chávez *et al.*, 2012 y Pérez y Romero, 2016). Se concentra en la resolución de problemas públicos o sociales y no genera valor compartido (Villar, R. 2015).

Resulta interesante la utilización de un concepto que se deriva de la filantropía y es el de la filantropía estratégica. Esta, de acuerdo con los autores referidos en los casos estudiados, se diferencia de la filantropía pura por cuanto existe una mayor implicación de los donantes en los programas o en las causas que financian, a través de una mayor participación en el diseño de los proyectos y la evaluación de los resultados (Argandoña, 2008); planea, vigila y coordina los recursos que se aportan (Meza Espinoza, 2007) y porque aporta a la competitividad, a la reputación, a la aceptación y a la estabilidad de los negocios (Porter y Kramer, 2002).

Finalmente, el marco conceptual utilizado en los estudios se refiere a las Alianzas Público Privadas -APP-, que se definen, según los autores consultados, por la participación de los privados (empresa o fundaciones) en proyectos dirigidos a la solución de un problema público o cuya competencia recae en el Estado. Las APP suponen, o al menos así se expone en la teoría, el compartir riesgos sociales, económicos y políticos, y parte del reconocimiento de una menor capacidad del Estado para atender los asuntos que son de su resorte, o de la aceptación de la experiencia y competencia que los privados han desarrollado en esos determinados asuntos y que les permite atenderlos con mayor eficiencia y eficacia (Casado, 2008; Moguillansky, 2010; Gómez-Quintero, 2013).

Ahora, los 10 trabajos contenidos en el libro siguen una misma propuesta metodológica, la investigación de estudio de caso, lo que les da unidad y permite la realización de estudios comparados.

Los estudios de caso son una estrategia de investigación cualitativa que busca comprender, en el contexto de su desarrollo, la particularidad y la complejidad de un objeto de estudio que es concreto, contemporáneo y no controlable por el investigador. Los trabajos que componen este libro, como se mencionó al inicio, analizan iniciativas de organizaciones adheridas al Pacto Global y fundaciones asociadas a la AFE que —de acuerdo con ellas— contribuyen al cumplimiento de las metas del ODS 8, las cuales fueron seleccionadas por el Comité que evaluó las propuestas recibidas por medio de la convocatoria.

Como parte del universo de la investigación cualitativa, los estudios de caso se orientan hacia la descripción detallada, la reconstrucción de significados y el planteamiento de hipótesis sobre los fenómenos que estudia. Así mismo, son inductivos, en el sentido de que permiten que la información recolectada influya el curso de la investigación, sin menoscabar el rol fundamental que puede cumplir la construcción de marcos teóricos en la guía de la investigación y la explicación de sus hallazgos.

La recolección de datos se basa en revisión documental, entrevistas, grupos focales y observaciones cualitativas. En la revisión documental se consultaron textos escritos y piezas audiovisuales generadas, tanto por las organizaciones documentadas como por otras organizaciones. En las entrevistas y los grupos focales se vincularon grupos de interés internos y externos a los programas seleccionados y, por último, las observaciones cualitativas se llevaron a cabo en escenarios relacionados tanto con la implementación de los programas documentados como con las dinámicas propias de los actores involucrados en su desarrollo.

Los estudios de caso promovidos por la Universidad son, en principio, empíricos, instrumentales y únicos. *Empíricos*, toda vez que documentan, en el contexto de su desarrollo, prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad que están siendo implementadas durante el período de investigación; *instrumentales*, ya que procuran entender cómo las organizaciones aportan al trabajo decente y al crecimiento económico a partir de las iniciativas que adelantan en vez de concentrarse en el estudio de las iniciativas en sí mismas; y, finalmente, *únicos*, puesto que estudian a profundidad un solo programa (Pérez, 2016, Sección II.1).

La unicidad de los casos puede ser un poco engañosa, toda vez que, por lo general, los programas documentados están compuestos por múltiples proyectos que se ejecutan en varios territorios y en beneficio de distintos grupos poblacionales; así mismo, el carácter empírico e instrumental de los estudios contribuye a que las investigaciones puedan derivar hipótesis explicativas y

lecciones aprendidas cuyo radio de influencia vaya más allá de las iniciativas documentadas y, por lo tanto, también sea de interés para actores no involucrados en los procesos estudiados.

Las investigaciones de estudios de caso con enfoque de trabajo decente y crecimiento económico que conforman este libro tienen siete componentes básicos, a saber:

1) *Marco teórico*: expone los referentes conceptuales y teóricos que guían la reconstrucción y el análisis del caso en cuestión.

2) *Metodología*: evidencia cómo se aplicaron al proceso particular los elementos generales de las investigaciones de estudio de caso.

3) *Contexto*: reconstruye los principales aspectos económicos, sociales, políticos, geográficos, demográficos, etc., internos y externos a las organizaciones, que condicionan y motivan la implementación de la iniciativa documentada.

4) *Organización y enfoque de sostenibilidad*: introduce a la organización que implementa el programa analizado –misión, visión, bienes y servicios que presta, territorios en donde opera, etc.– y el enfoque de sostenibilidad que adopta (si tiene uno).

5) *Programa*: expone el proceso de implementación del programa documentado, prestando especial atención a sus objetivos, aliados estratégicos, recursos utilizados, grupos beneficiados y resultados cualitativos y cuantitativos, entre otros.

6) *Valoración de la experiencia*: analiza el caso a partir de los marcos teóricos relacionados con, de un lado, la responsabilidad social y la sostenibilidad, y de otro, el trabajo decente y el crecimiento económico. Entre otras cosas, la valoración del caso determina si los programas documentados contribuyen o no al cumplimiento de las metas del ODS 8 y a qué tipo de modalidad de inversión social corresponde.

7) *Lecciones del caso*: identifica los principales factores de éxito, oportunidades de mejora y recomendaciones para potenciar los resultados y los impactos positivos del programa analizado.

Durante el 2017 y el primer semestre de 2018, la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad ofreció un seminario de investigación de estudio de caso con enfoque de trabajo decente y crecimiento económico, en el marco del cual los estudiantes realizaron sus trabajos y los tutores lograron hacer un acompañamiento permanente. En el seminario se impartieron los fundamentos

metodológicos y teóricos requeridos para realizar trabajos de calidad y contó con la participación de expertos en el objeto de investigación.

La realización de los estudios de caso inició con el planteamiento de un protocolo de investigación, en el cual los estudiantes debieron establecer qué iban a hacer y cómo lo iban a lograr; después, se elaboró el informe de la documentación inicial, que fue una reconstrucción de los tres primeros componentes del caso –contexto, organización y programa–, a partir de información bibliográfica y videográfica disponible al público; el paso siguiente fue la realización de las entrevistas y los grupos focales con los grupos de interés involucrados y las observaciones cualitativas en los escenarios relevantes para la implementación de los programas documentados. La investigación cerró con el análisis de información, la elaboración del informe final y el ajuste del mismo, con base en los comentarios de los tutores, los jurados externos y las organizaciones involucradas.

Para cada una de estas actividades, la *Metodología* ofrece una serie de instrumentos que los estudiantes deben diligenciar y a partir de los cuales se elaboran informes parciales que son el insumo principal para la redacción, al final del proceso, de los informes de investigación que compartimos con ustedes en este libro. Por lo tanto, las investigaciones que realizan los estudiantes son progresivas y acumulativas, pues cada etapa en curso se basa y se alimenta de la etapa anterior.

*

A continuación, se presenta un resumen de los casos incluidos en este libro.

El capítulo 1 se ocupa del programa *Universidad en tu Colegio* (UTC), desarrollado por la Fundación Luker en la ciudad de Manizales, concebido como una apuesta en educación para la promoción del trabajo decente. Se trata de un programa gratuito para sus beneficiarios, que genera oportunidades de acceso a educación técnica y tecnológica (T&T) y a cursos de formación para el trabajo, y promueve el desarrollo humano de jóvenes de escasos recursos de colegios oficiales de la ciudad. Los investigadores lo asocian con un proyecto de carácter filantrópico y los resultados que se exponen recogen la percepción del 80 % del total de los beneficiarios activos en UTC en 2017, es decir, de 1.350 jóvenes que cursaban el programa en esa época. Se recomienda su lectura a quienes estén interesados en conocer los aportes del sector privado al ODS 8 en las metas relacionadas con reducir la proporción de jóvenes desempleados y la erradicación del trabajo infantil, entre otras.

El capítulo 2 expone los resultados sobre el programa *Francamente Responsable de Zona Franca Bogotá* que se ejecuta en la ciudad de Bogotá por parte de la Fundación Zona Franca de Bogotá, ZFB. El Programa, creado en el 2010, se enfoca en la gestión de aquellas variables que afectan la vinculación, la estabilización y la calidad del empleo generado por las empresas usuarias ubicadas en la ZFB a través de cinco líneas de acción: articulación de oferta y demanda, formación y capacitación, articulación con las empresas usuarias, articulación con la comunidad y las autoridades locales, y gestión de externalidades. Desde la perspectiva de inversión social privada, el estudio encuentra que se trata de un proyecto de gestión responsable, al contemplar los ejes de la triple cuenta de sostenibilidad, sobre todo el económico y el social, y vincular en su desarrollo a grupos de interés internos y externos. De esta forma, el Programa se erige como una oferta de valor para el negocio, y se convierte en uno de los elementos más importantes en la dinámica comercial de ZFB.

El capítulo 3 refiere los resultados del proceso de investigación realizado sobre el programa de *Inclusión laboral de población vulnerable de la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores - Asocolflores*. El estudio analiza las prácticas laborales implementadas por las empresas afiliadas a Asocolflores, de las zonas centro-norte y occidente del departamento de Cundinamarca (Colombia). Su implementación data del 2011 y se orienta a que las empresas que hacen parte del Gremio, alineadas con las directrices propuestas por su Área de Responsabilidad Social, ofrezcan diferentes beneficios a sus trabajadores, como capacitaciones técnicas y de habilidades blandas, subsidio de alimentación, servicio gratuito de transporte desde las cabeceras municipales hasta la empresa y de regreso, bonificaciones por rendimiento, apoyo a créditos de vivienda y estudios, celebraciones de cumpleaños y otras fechas especiales, y fondo de empleados, entre otros, para generar mejores condiciones laborales y promover su permanencia en las empresas. Se ubica dentro de la modalidad de proyecto de gestión responsable y refiere aciertos y retos que podrán descubrirse con su lectura.

El capítulo 4 se dedica al estudio del programa *Ruta Universal del Empleo y el Emprendimiento* de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca – Comfandi. La Ruta se enmarca en la estrategia del Servicio Público de Empleo, el cual administra los recursos que el Estado dispone como auxilio económico a la población cesante, y que se ejecutan en temas relacionados con la orientación profesional y psicosocial, la capacitación para búsqueda de empleo, la generación de competencias laborales y la generación y el desarrollo de emprendimientos. Así, la Ruta tiene dos posibles caminos: el empleo

formal o el emprendimiento, a través de los cuales se propicia el acercamiento a comunidades de la región.

La Ruta se ubica como un proyecto de gestión responsable por cuanto va más allá del cumplimiento legal en la atención a población desocupada, responde a unas dinámicas de intervención particularizadas de Comfandi, centradas en la personalización del servicio, cálido y de calidad, y en el entendimiento de las necesidades de los beneficiarios y de su entorno, lo que constituye su principal factor de éxito. Además, porque focaliza su atención en personas en condición de discapacidad.

El capítulo 5, titulado *Línea de Negocios Inclusivos*, es desarrollado por la Fundación Propal y Carvajal Pulpa y Papel – Propal, en la vereda el Guabal, municipio de Guachené, Cauca. El propósito de la Línea de Negocios Inclusivos es vincular emprendimientos de los habitantes de la vereda El Guabal, en Guachené, Cauca, como proveedores de servicios a la cadena de valor de Propal para la planta n.º 2. Bajo la modalidad de Negocios Inclusivos, la Fundación Propal y la empresa Propal proporcionan el acompañamiento necesario para transformarlos en empresas de alto nivel, para competir y actuar como promotores de empleo y crecimiento en la región.

La investigación, que tomó en cuenta el período comprendido entre los años 1998 y 2017, permitió identificar impactos cualitativos en relación con el acceso al trabajo digno, el mejoramiento en la calidad de vida de los microempresarios, de sus empleados y de sus familias, el fortalecimiento de la relación de confianza entre Propal y la comunidad, y el crecimiento a nivel educativo para los microempresarios. Su lectura aporta al lector la experiencia de una empresa que, con el propósito de aliviar tensiones con la comunidad, implementa a través de su Fundación un proyecto de negocios inclusivos con impactos positivos para las dos partes.

El capítulo 6 desarrolla el caso del programa *Aliados Surtimax del Grupo Éxito*, en las ciudades de Bogotá y Barranquilla. A través de este programa, el Grupo Éxito promueve un modelo de negocio basado en un acuerdo de colaboración empresarial entre el Grupo y tenderos independientes, el cual tiene como fin promover el desarrollo y el crecimiento de mini mercados y de sus propietarios. La investigación permitió identificar efectos positivos en aspectos económicos, como el aumento de los ingresos de los tenderos aliados y la adopción de buenas prácticas por parte de estos, y en aspectos sociales, como el acceso a productos de buena calidad y bajos precios para sus clientes. Por su parte, los retos se sitúan en la importancia de entender mejor el contexto

socioeconómico y cultural de los tenderos aliados, sus familias y la comunidad del entorno donde estos operan, por parte de los implementadores.

El capítulo 7 revisa la intervención adelantada entre 2010 y 2014 por la Fundación Carvajal, en Cali, para trabajar sobre la *Inclusión social de la comunidad recicladora*, a partir de una alianza público-privada. El foco del proyecto se orienta a la dignificación de la labor del reciclador a partir de la formación en valores, el relacionamiento intrafamiliar, el desarrollo de habilidades sociales y la certificación de competencias laborales de esa población, líneas de trabajo que constituyen los principales factores de éxito del Programa. Como oportunidad de mejora se identificó la necesidad de implementar políticas públicas para promover el involucramiento de los recicladores en la gestión de los residuos sólidos de la ciudad, así como la participación de empresas “ancla” que desempeñen el rol de patrocinadores de los proyectos empresariales formulados por la comunidad recicladora. El caso se caracteriza como un proyecto de filantropía estratégica, pues si bien la participación de la Fundación se realiza en el marco de un convenio con el Estado, su involucramiento y aportes superan las obligaciones establecidas, al tiempo en que reportan beneficios reputacionales para la Fundación y para Carvajal como empresa.

En el capítulo 8 el lector encontrará la sistematización y análisis del Programa *Desarrollo de la cadena de abastecimiento y la competitividad de los proveedores locales de Riopaila Castilla S.A.*, puesto en marcha por la Fundación Caicedo González Riopaila Castilla. Este Proyecto, financiado por INnpulsa, un programa de Bancóldex-FMI del Ministerio de Industria y Comercio, cuenta con la participación de Riopaila Castilla S.A., la Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, y 40 de sus empresas proveedoras locales, con la asesoría de especialistas de la Cámara de Comercio de Cali y de la Fundación para el Desarrollo Económico y Empresarial Qualitas Training Tools.

Se reconoce como un ejemplo de generación de valor compartido a partir del establecimiento de negocios inclusivos cuyos resultados muestran transformaciones en la implementación de buenas prácticas de gestión de calidad, ambiental, salud, seguridad en el trabajo, fortalecimiento de la gestión financiera y costos, en beneficio de los proveedores; y de minimización de riesgos en la cadena de suministro y ampliación del horizonte de nuevos mercados para la empresa.

El capítulo 9 se dedica al estudio de un proyecto de *Fortalecimiento de las condiciones socio productivas de las familias cafeteras y jóvenes del municipio de Nunchía, Casanare*, mediante una alianza intersectorial en la que participan el gobierno de Canadá, la Organización Internacional para las Migraciones

–OIM– y Equión. Se trata de un proyecto de inversión en comunidades que a partir de procesos asociativos fomenta la productividad del campo, así como la competitividad de los asociados dado que proporciona a las familias la posibilidad de organizarse en comunidad, acceder a mercados y aumentar el poder de negociación. Se observa que las capacidades instaladas de productividad y emprendimiento podrían promover una mejora en los ingresos de las familias caficultoras y fomentar el empleo mediante la formalización de los nuevos negocios alrededor del café.

Finalmente, el capítulo 10 analiza la experiencia de la Fundación Orbis sobre el Programa “El color de la convivencia” desarrollado en la Ciudadela Mía ubicada en el municipio de Quibdó, departamento de Chocó. El período del proyecto abarca los años 2016 y 2017 y se ejecuta bajo la figura de convenio de asociación público-privada. Su objetivo era facilitar el reasentamiento y la convivencia de las familias beneficiarias del programa 100.000 viviendas gratis del Gobierno Nacional. Aunque “El color de la convivencia” no contribuye de manera directa al fomento del trabajo decente y el crecimiento económico, sí da una mirada sobre la integralidad de procesos que son condición para, desde otra perspectiva, cumplir con las metas que propone el ODS 8.

Desde la perspectiva del Grupo Orbis y de la Fundación se entiende como un proyecto de filantropía estratégica, dado que la participación de esta última supera la mera donación o ejecución de recursos, involucrándose en el seguimiento y gestión del programa, al tiempo que genera beneficios reputacionales para la Compañía, que en la actualidad es reconocida por las intervenciones sociales que, con miras a la creación de confianza y construcción de tejido social, realiza a través del color.

*

¿Qué enseñanzas nos deja la lectura comparada de los informes incluidos en este libro? La respuesta a esta pregunta la estructuraremos alrededor de los dos ejes de nuestro marco teórico: la responsabilidad social y el ODS 8.

Con respecto a las áreas temáticas, el análisis encuentra que las más apoyadas por las organizaciones en el marco de su responsabilidad social son “Educación, formación y capacitación” y “Apoyo para el desarrollo y la consolidación de emprendimientos”, cada una en 6 de los 10 programas.

Los esfuerzos en materia de “Educación, formación y capacitación” están relacionados con aspectos tan variados como la educación técnica y tecnológica, la generación de habilidades blandas y la certificación en competencias

laborales, entre otros. Este no es un resultado que debe sorprender, cuando se trata de iniciativas de Responsabilidad Social; así, por ejemplo, KPMG Colombia *et al.* (2016) encuentran que 72 de las 75 compañías que divulgan información sobre sus áreas de inversión social privada lo hacen en educación (siendo el área más apoyada) y Villar (2018) encuentra que las tres principales áreas de apoyo de las fundaciones en Colombia son educación primaria (47%), educación possecundaria (46%) y educación secundaria (43%).

“Apoyo para el desarrollo y la consolidación de emprendimientos” tiene que ver con la asesoría técnica, la formación empresarial, el acceso al crédito y la inclusión de emprendimientos en la cadena de valor de una empresa ancla, por ejemplo. De nuevo, este resultado era previsible: Villar (2018) encuentra que el 34% de las fundaciones en Colombia apoya emprendimientos y empresas sociales, siendo la cuarta área temática más apoyada por ellas, y KPMG Colombia *et al.* encuentra que 31 de 75 compañías apoyan el “Desarrollo empresarial” y 34 apoyan “Alimento y agricultura”, categoría que incluye la entrega de “insumos agrícolas (semillas), formación de agricultores en técnicas nuevas e iniciativas destinadas a mejorar los rendimientos de los cultivos” (2016, p. 28).

La educación y el apoyo a emprendimientos también fueron las dos áreas temáticas que más se abordaron en los 25 estudios de caso que ya han sido publicados dentro del Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad (Romero y Pérez, 2019).

“Seguridad y salud en el trabajo” es la siguiente área temática de la lista, en 5 programas. Estos abordan, de forma prioritaria, aspectos relacionados con el acceso a salud, la minimización de riesgos en el trabajo y el uso de equipos adecuados, ya sea dentro de sus instalaciones o en las de los proveedores con quienes trabajan en el marco de su responsabilidad social.

En 3 de los 10 programas, luego aparecen las áreas temáticas “Oferta de empleo formal”, “Apoyo en la consecución de empleo formal” y “Erradicación del trabajo infantil”. Así, algunos de los programas ofrecen empleo directamente a poblaciones vulnerables como jóvenes, mujeres o personas en condición de discapacidad, unos ayudan a estas poblaciones a encontrar empleo, por medio del establecimiento de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, y otros promueven la erradicación del trabajo infantil, por medio de su rechazo o prohibición explícitos.

Finalmente, las áreas temáticas que se apoyan con menor frecuencia son “Promoción del diálogo multiactor”, en 2 programas, y “Producción y venta de bienes para la base de la pirámide” y “Remuneración emocional”, cada una en 1 programa. La promoción del diálogo se relaciona con la búsqueda de

soluciones pacíficas de conflictos sociales originados en las relaciones empresa–comunidad o comunidad–comunidad. De esta forma, uno de los programas documentado se interesa en hacer asequibles para población de bajos recursos productos de calidad y, otro, en ofrecer un portafolio de beneficios extra salariales para promover la atracción y la retención de trabajadores en su sector.

Desde el punto de vista de los beneficiarios, 8 de los 10 programas están dirigidos a grupos externos a las organizaciones que los implementan, tales como clientes (1 programa), distribuidores (1), proveedores (2), comunidad local (2) y sociedad en general⁴ (4). Un programa está dirigido al mismo tiempo a grupos de interés internos y externos (trabajadores y comunidad local) y otro a un grupo de interés interno (trabajadores). No sobra decir que los programas pueden dirigirse en beneficio de más de un grupo.

El Valle del Cauca es el departamento que acoge el mayor número de programas: 3. Le siguen Bogotá D.C., con 2 y Atlántico, Caldas, Casanare, Cauca, Chocó y Cundinamarca, cada uno con 1. La localización de los programas se relaciona principalmente con el área de influencia directa de las empresas que los financian, ya que 7 de los 10 programas se encuentran ubicados allí. Así, por ejemplo, Fundación Caicedo González Riopaila Castilla (FCGRC) trabaja con proveedores de la empresa Riopaila Castilla que están ubicados en sus zonas de influencia (Florida, Pradera y Zarzal, en el Valle del Cauca) y el Grupo Éxito convierte en distribuidores de sus productos a tenderos de barrio de Barranquilla, uno de los municipios en donde más ventas tiene en el país. Por su parte, dentro del grupo de las 3 restantes, la Fundación Orbis adelanta su programa en Quibdó (Chocó), en donde no tiene plantas de su empresa operando.

Al indagar acerca de si la realización de los programas contribuye o no al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas que aportan los recursos, encontramos que 7 sí lo hacen y 3 no. Más exactamente, estos 7 programas corresponden a aquellos que benefician a grupos de interés internos y externos de las organizaciones que los financian y están localizados en sus zonas de influencia directa, mientras que los 3 programas restantes son los que exhiben las características opuestas: benefician a grupos que no son de

4 Por *sociedad en general* hacemos alusión a aquellos grupos externos en condición de vulnerabilidad que son beneficiarios de la inversión social privada, pero que no hacen parte de los grupos de interés de las organizaciones que la financian. A su vez, los *grupos de interés* son cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de una organización (FREEMAN, 2010).

interés –de acuerdo con Freeman *et al.* (2010)– y se localizan por fuera de las zonas de influencia directa.

Desde luego, el grupo de los “3” concentra aquellas iniciativas que tienen un corte filantrópico y cuyo objetivo principal se relaciona más con la creación de valor social que con la creación de valor económico o compartido (Porter y Kramer, 2011). Por su parte, en el grupo de los “7” se encuentran programas con un enfoque empresarial estratégico (Porter y Kramer, 2006), en el sentido de que están alineados con los intereses misionales de las empresas que lo financian, de manera que utilizan modalidades de inversión social que crean valor económico o compartido, como el negocio responsable (4 programas), el negocio inclusivo (3) y la inversión en comunidades (2) (Romero y Pérez, 2016). Ninguno de los programas adopta un esquema de negocio social, una modalidad que es bastante utilizada en iniciativas de inclusión financiera de población vulnerable (una de las áreas temáticas menos explorada por las organizaciones aquí analizadas).

El grupo de las “3” está conformado por fundaciones familiares y empresariales (Fundación Carvajal, Fundación Orbis y Fundación Luker) cuyo ejemplo pone en evidencia que este tipo de organizaciones puede tener agendas de intervención “propias” y en especial desligadas de los intereses económicos de las empresas y las familias que las crearon. Pese a ello, el análisis también evidencia que existen fundaciones que se convierten en el “brazo de responsabilidad social” de sus empresas, como es el caso de Fundación Propal y FCGRC, en cuyos programas analizados optaron por la creación de valor compartido por medio de negocios inclusivos ligados a sus empresas.

Pasemos ahora a leer los estudios de caso desde la óptica del desarrollo sostenible.

Dentro de los objetivos específicos de los estudios de caso está determinar si los programas analizados contribuyen o no al cumplimiento de las metas del ODS 8, razón por la cual en cada trabajo se documenta con detalle cuáles son las áreas temáticas que estos abordan y cuáles son sus principales logros.

Al traducir el apoyo a las áreas temáticas mencionadas arriba en términos de contribuciones al cumplimiento de las metas del ODS 8, encontramos que, como era de esperarse, las metas a las que más se aporta son la 8.3 –promoción de políticas de apoyo al trabajo decente y los emprendimientos– y la 8.1 –mantener el crecimiento económico per cápita–, con 9 y 6 programas, respectivamente. Los programas que aportan a estas metas son los que se enmarcan en áreas temáticas como “Educación, formación y capacitación”, “Apoyo para el

desarrollo y la consolidación de emprendimientos”, “Oferta de empleo formal”, “Apoyo en la consecución de empleo formal”, y “Remuneración emocional”.

Les siguen las metas 8.8 –proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos–, con 4, y las metas 8.2 –lograr niveles más elevados de productividad económica–, 8.6 –reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación– y 8.7 –erradicar el trabajo infantil–, con 3 programas cada una.

Las metas a las que menos contribuyen los programas son la 8.4 –desvincular el crecimiento económico con la degradación del medio ambiente–, con 2 programas, la 8.10 –fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros–, con 1, y la meta 8.9 –promover un turismo sostenible–, con ninguno.

Nótese que solo 2 organizaciones prestaron atención prioritaria a la dimensión ambiental dentro del desarrollo de sus programas de responsabilidad social, una incluyéndola como parte de las buenas prácticas ambientales de su sistema de producción (empresas floricultoras asociadas a Asocolflores) y la otras apoyando emprendimientos que trabajan con el aprovechamiento de residuos sólidos reciclables (Fundación Carvajal). De hecho, una de las oportunidades de mejora que más se señalan en los estudios de caso consiste precisamente en incluir los asuntos ambientales dentro de los aspectos materiales de las organizaciones –es decir, dentro de las áreas temáticas hacia las cuales dirigen sus esfuerzos en materia de responsabilidad social–.

En la promoción del turismo sostenible desde el sector privado existe una valiosa oportunidad no aprovechada para apoyar al crecimiento económico y la generación de empleo, ya que el sector es intensivo en mano de obra –1 de cada 11 empleos en el mundo está ligado al turismo–, está en expansión acelerada –en Colombia el número de visitantes extranjeros creció 10% anual entre 2010 y 2018, cifra que equivale al doble del crecimiento mundial– y en él predominan unidades productivas pequeñas y medianas, lo que facilita la inclusión económica de poblaciones vulnerables (Ochoa, 2013). En Colombia, Carbones del Cerrejón es una empresa que adelanta esfuerzos para promover el desarrollo económico de La Guajira a partir de la dinamización de su sector turístico.

En promedio, cada programa contribuyó al cumplimiento de 3,6 metas del ODS 8, con aportes diferenciales entre ellos, ya que –por ejemplo– la muestra cuenta con dos programas que contribuyen a 6 metas y uno que no aporta a ninguna. Este último caso pone en evidencia que, a pesar de que algunas

organizaciones consideran que están alineadas con los ODS, un análisis detallado de sus prácticas muestra que en realidad esto no ocurre.

En términos generales, la lectura comparada de los informes evidencia un interés de las organizaciones por trabajar a favor de poblaciones en condición de vulnerabilidad a través de la promoción del desarrollo de capacidades, la inclusión laboral, el apoyo a emprendimientos y la dinamización del desarrollo económico local. Pese a ello, el análisis también pone en evidencia que esto se hace sin incluir, de forma deliberada y protagónica, los asuntos ambientales. Por lo tanto, más que en un enfoque de *desarrollo sostenible*, entendido como un crecimiento económico socialmente inclusivo y ambientalmente responsable (Sachs, 2014), los programas analizados están enmarcados en un enfoque de *desarrollo humano*, en el sentido de que ponen a las personas en el centro del desarrollo y buscan la creación de las condiciones necesarias para que puedan alcanzar su máximo potencial (Sen, 1999). No olvidemos que “la diferencia esencial entre el desarrollo sostenible y otras aproximaciones del desarrollo está dada por la dimensión ambiental” (Rodríguez, 2018, p. 11).

La omisión de la dimensión ambiental en los programas del sector privado que se desarrollan en el marco de la responsabilidad social es un hallazgo que se había encontrado en los demás informes que hacen parte del Banco de Estudios de Caso (ver Romero y Pérez, 2019).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDEL, G. & ROMO, D. (2005). *Sobre el concepto de competitividad*. Comercio Exterior.
- ARGANDOÑA, A. (2008). *La empresa y la promoción de la cultura*. IESE Business School, OP-150.
- BECKER, G. (1983). *El capital humano*, 2ª. ed., Madrid: Alianza Editorial.
- BENEYTO, J.; DE LA TORRE, I. y NOVA, P. (2014). *Trabajo y empresa*. Valencia: Editorial Tirant lo Blanch
- CASADO, F. (2008). *Hacia la concertación público-privada para el desarrollo en América Latina*. Madrid: Fundación Carolina.
- CHÁVEZ et al. (2012). *Principios de inversión social. Experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Centro Regional para América Latina