



Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Afrontando la pandemia del Covid-19 desde la Innovación Social: Estudio de caso en  
cuatro empresas colombianas

Modalidad: Estudio de caso

Presentado por:  
María Alejandra Gómez Medina

Bogotá, D.C., 2024



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Afrontando la pandemia del Covid-19 desde la Innovación Social: Estudio de caso en cuatro empresas colombianas

Modalidad: Estudio de caso.

Presentado por:

María Alejandra Gómez Medina

Bajo la dirección de:

Irma María Olis Barreto

Maestría en Administración (MBA)

Escuela de Administración

5 de diciembre de 2024

Bogotá, D.C., Colombia

## Tabla de contenido

Agradecimientos .....	5
Declaración de originalidad y autonomía .....	6
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	7
Lista de Gráficas .....	8
Lista de Tablas .....	9
Abreviaturas .....	10
Resumen Ejecutivo.....	11
Palabras clave:.....	11
Abstract: .....	12
1.    Introducción .....	13
2.    Objetivos.....	16
2.1.    Objetivo General:.....	16
2.2.    Objetivos Específicos: .....	16
3.    Generalidades y Situación Organizacional .....	17
3.1.    Contexto Global .....	17
3.2.    Contexto Colombiano .....	20
4.    Fundamentación teórica.....	26
4.1.    La Innovación Social Empresarial.....	26
4.2.    La Responsabilidad Social Empresarial .....	29
5.    Contexto de las empresas analizadas .....	31
5.1.    Empresa 1 .....	32
5.2.    Empresa 2 .....	34
5.3.    Empresa 3 .....	38
5.4.    Empresa 4 .....	41
6.    Desarrollo metodológico.....	44
6.1.1.    Método de estudio.....	44
6.2.    Unidad de Análisis.....	46
6.3.    Procedimiento y recolección de la información .....	47

6.4. Análisis de la Información recolectada .....	47
7. Análisis de Resultados .....	50
Conclusiones .....	69
Bibliografía .....	75
Anexos .....	81

## Agradecimientos

Un agradecimiento muy especial a la directora de este proyecto; A Andrés López por su aprecio, disposición, apoyo y colaboración que me ha brindado siempre; y a Clara Pardo de la Dirección de Investigación, quién me apoyó, me impulsó, me orientó y me dio herramientas cuando más lo necesitaba para llevar este trabajo de grado a feliz término.

A mi familia, mi motor, por todo su apoyo durante este tiempo de la maestría, por creer en mí y darme fuerzas y a Claudio por creer en mí y motivarme a hacer esta maestría. Finalmente, a las empresas que participaron en este caso de estudio por permitirme analizar su contribución o aportes a la sociedad frente a épocas de crisis como la vivida por cuenta del Covid-19.

*María Alejandra Gómez Medina*

### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



María Alejandra Gómez Medina

Firmado en Bogotá, D.C. el 15 de noviembre de 2024

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autora. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



María Alejandra Gómez Medina

Firmado en Bogotá, D.C. el 15 de noviembre de 2024

## Lista de Gráficas

Gráfica 1: Colombia: compromisos (en millones de USD) .....	21
Gráfica 2: Modelo de Innovación Social Corporativa - WEF 1.....	27
Gráfica 3: Modelo de Responsabilidad social y sostenibilidad de la Empresa.....	37
Gráfica 4: Figura 4: Modelo de negocio sostenible, Empresa 3 .....	39
Gráfica 5: Modelo de sostenibilidad de la Empresa 4.....	43

## Lista de Tablas

Tabla 1: Compromisos de la Empresa 2 .....	34
Tabla 2: Modelo de la Innovación Social Corporativa .....	48
Tabla 3: Acciones filantrópicas (ayudas específicamente filantrópicas) desde cada una de las 4 empresas.....	51
Tabla 4: Acciones filantrópicas (solidaridad) desde cada una de estas 4 empresas. ....	52
Tabla 5: Acciones filantrópicas (contribución para los empleados) desde cada una de estas 4 empresas.....	54
Tabla 6: Acciones filantrópicas (asistencia monetaria) desde cada una de estas 4 empresas.....	55
Tabla 7: Acciones filantrópicas (apoyo a las necesidades básicas de servicios) desde cada una de estas 4 empresas.....	58
Tabla 8: Resultados del estudio .....	62
Tabla 9: Creación de Valor Compartido .....	64
Tabla 10: Apoyo a Políticas Públicas .....	67
Tabla 11: Resumen de las innovaciones sociales implementadas por estas cuatro empresas .....	73

## Abreviaturas

CEO:	Chief Executive Officer
COVID 19:	Un tipo de Coronavirus, el cual fue descubierto en diciembre de 2019, dado un brote causado en Wuhan, China; y que se extendió por todo el mundo causando una grave crisis en todos los ámbitos a nivel mundial.
IS:	Innovation Social
OECD:	Organization for Economic Co-Operation and Development.
PAE:	Proyecto Aplicado Empresarial
OMS:	Organización Mundial de la Salud
WEF:	World Economic Forum

## Resumen Ejecutivo

Varios factores han estimulado el desarrollo de la innovación social recientemente: 1) La situación de crisis social, económica, ambiental, política, etc. por la cual atraviesa el mundo hoy en día y que se ha agudizado por cuenta de la emergencia sanitaria del covid-19. 2) La agresiva competencia global que ha sido determinante para los actuales problemas sociales. Entre otros. Por lo que, es necesaria una nueva perspectiva de las políticas públicas (de salud, de empleo, pero sobre todo de educación) y el apoyo empresarial, industrial, de desarrollo urbano, social, etc. que contribuyan a asegurar el crecimiento social sostenible, el empleo y una buena calidad de vida en general.

Por lo anterior, y a partir de las ideas que develan procesos y colaboraciones, que se intercambian libremente, y que vincula a algunas organizaciones empresariales y un proceso de investigación que favorezca el trabajo cooperativo e incorpore diferentes ópticas profesionales a través del trabajo interdisciplinar, se espera propiciar una reflexión desde diferentes perspectivas sobre la práctica y la comprensión de las dinámicas organizacionales en torno al modelo de Innovación Social propuesto por el Foro Económico Mundial.

Con el presente trabajo, se busca analizar el caso (4) empresas colombianas, su atención y respuesta, frente a la crisis sanitaria generada a nivel mundial por cuenta del covid-19 y toda la problemática social, económica, ambiental, etc. que esta generó en el país. Para esto se llevó a cabo una investigación cualitativa, cuya unidad de análisis fueron (4) empresas y analizadas a partir de un cuestionario y una serie de entrevistas a sus directivos, los resultados permitirán llegar a una serie de hallazgos, lecciones, conclusiones y recomendaciones que contribuyan a futuro a la atención de posibles crisis y emergencias, desde una óptica más responsable y sostenible. A partir de la aplicación del modelo de Innovación Social propuesto por el Foro Económico Mundial, se obtuvieron recomendaciones y lecciones aprendidas que contribuyan a futuro a la atención de posibles crisis y emergencias, desde una óptica responsable y sostenible.

### **Palabras clave:**

Innovación social, creación de valor compartido, políticas públicas, programas de Responsabilidad Social Empresarial, Filantropía, cooperación, atención a problemáticas sociales.

**Abstract:**

Several factors have recently stimulated the development of social innovation: 1) The current social, economic, environmental, and political crises facing the world today, which have been exacerbated by the COVID-19 pandemic. 2) The aggressive global competition that has played a key role in today's social problems, among others. For these reasons, a new perspective on public policies (health, employment, but especially education) is needed, along with business, industrial, urban, and social development support that contributes to ensuring sustainable social growth, employment, and a good quality of life overall.

Therefore, based on ideas that emerge from processes and collaborations, freely exchanged, and involving some business organizations and a research process that promotes cooperative work and incorporates different professional perspectives through interdisciplinary work, a reflection from various perspectives is expected on the practice and understanding of organizational dynamics around the Social Innovation model proposed by the World Economic Forum.

This study aims to analyze the case of four Colombian companies, their response to the global health crisis caused by COVID-19, and the broader social, economic, and environmental issues it generated in the country. To this end, a qualitative investigation was conducted, with five companies as the unit of analysis. These were examined through a questionnaire and a series of interviews with their executives. The results will lead to a series of findings, lessons, conclusions, and recommendations that can contribute to future responses to possible crises and emergencies from a more responsible and sustainable perspective. Through the application of the Social Innovation model proposed by the World Economic Forum, recommendations and lessons learned were obtained to help address future crises and emergencies from a responsible and sustainable standpoint.

**Key words:**

Social innovation, creation of shared value, public policies, Corporate Social Responsibility (CSR) programs, philanthropy, cooperation, addressing social issues.

## 1. Introducción

El mundo atravesó por una difícil emergencia sanitaria por cuenta del Covid-19, que generó retos, desafíos y problemáticas sociales, políticas, económicas, empresariales, entre otras. Ante esta situación, las organizaciones tuvieron que buscar nuevas formas y herramientas para la gestión, administración y ejecución encaminadas a mejorar el costo – beneficio para ser sostenible en un mercado cada vez más competitivo.

Las empresas generaron cambios organizativos y humanos, buscaron alternativas para transformarse e innovar con miras a promover la búsqueda de soluciones y mejorar su desarrollo económico con responsabilidad social (RS); entendiendo que la RS es un aspecto estructural y cultural en la empresa, pero también en el Estado, la sociedad, las instituciones y los partidos políticos (Montoya, Zazueta, & Ramírez, 2022). Estos autores también argumentan que las empresas poco a poco están adoptando la RS como un modelo de gestión empresarial que se puede orientar desde una perspectiva de innovación social y se reconoce que ofrece beneficios para enfrentar momentos difíciles, como el que viven las empresas participantes (p. 353).

En ese contexto, las empresas reflexionan sobre la necesidad e importancia de las relaciones entre los diversos actores involucrados en el proceso de toma de decisiones, ejecutar y evaluar la forma de desarrollar comportamientos, mejorar procesos y procedimientos. De ahí que la Innovación Social adquiere (IS) relevancia para la empresa, no solo porque aporta y contribuye con el avance de la sociedad mediante innovaciones sociales, sino porque tiene líneas de actuación como proteger, respetar y remediar, desde o dentro de la responsabilidad social (León, 2012); (Solis, 2021), en el entorno donde interactúa la empresa.

La innovación social (IS) se muestra como una alternativa para el desarrollo humano, para la generación y transformación social, ya que propicia esas “nuevas ideas que cubren necesidades insatisfechas”, logrando impulsar procesos de transformación que responden a los desafíos planteados por el contexto social, económico, político y ambiental (Ortega Hoyos, 2019); (Mulgan, 2007); (Verhelst & Hoyos, 2019)). Es decir que la IS se presenta como una alternativa de solución frente a las problemáticas empresariales, sociales, económicas y culturales.

Para el Foro Económico Mundial la Innovación Social (IS) en la Empresa es entendida como:

“las muchas formas en que las empresas pueden tener un impacto positivo. A través de la filantropía, las corporaciones brindando donaciones directas o apoyo en especie; a través de la promoción, las empresas tienen la capacidad de dar forma a las políticas públicas; a través de programas de responsabilidad social corporativa, las corporaciones utilizan sus muchos recursos en beneficio de la sociedad; y a través de la creación de valor compartido, las empresas desarrollan nuevos productos y servicios rentables que abordan las necesidades sociales insatisfechas. La innovación social corporativa integra estos cuatro pilares en una estrategia coherente que proporciona un impacto positivo en la sociedad y en los resultados de las empresas” (Gafni, 2020).

La Innovación Social ha cobrado fuerza gracias a la institucionalización promovida por organismos como la Comisión Europea que en el año 2010 reconoció el potencial de esta a través de iniciativas como la Unión por la Innovación y la Plataforma Europea contra la Pobreza y la Exclusión Social (Martos, 2020) Posteriormente, en 2013, con la publicación del Social Innovation Package y The Guide to Social Innovation, el concepto se consolidó como una realidad, tal como

afirmó la Comisión Europea en febrero de 2013 al expresar la necesidad de una nueva perspectiva en las políticas sociales, de salud, empleo, educación, formación, desarrollo de habilidades, apoyo empresarial, política industrial y desarrollo urbano, con el objetivo de garantizar un crecimiento social y ambientalmente sostenible, empleo de calidad y calidad de vida. Desde entonces, se han implementado numerosos planes y estrategias en diferentes niveles institucionales con el propósito común de fomentar la innovación social (Politecnico Di Milano, 2015).

De ahí que se considere a la Innovación Social (IS) porque se caracteriza por: generar iniciativas que crean valor tanto para accionistas como para la sociedad, alterar la estructura de los sistemas de innovación, cambiar las identidades y estrategias corporativas para aumentar la ventaja competitiva y, al mismo tiempo, aportar soluciones a las necesidades de la sociedad (Dionisio & de Vargas, 2020). Es decir que, es la IS es la que impulsa iniciativas sociales y ambientales en las empresas, es un compromiso interno y es parte de su negocio. La Innovación Social (IS), es una herramienta que las organizaciones pueden utilizar para afrontar los desafíos y problemas que surgen en momentos de crisis. Esta premisa se encuentra respaldada por investigaciones anteriores (Rutgers Institute for Corporate Social Innovation RICSI, 2020).

El presente estudio se centra en un caso de Innovación Social (IS) en empresas, analizando el papel y las contribuciones de cuatro empresas seleccionadas que se encontraban en crisis durante la pandemia de COVID-19. Para ello, se utilizó una metodología cualitativa, que incluyó una revisión sistemática de la literatura relevante, así como la realización de entrevistas semiestructuradas con los responsables de Sostenibilidad en dichas empresas. El objetivo es promover una reflexión que permita identificar, evaluar y extraer hallazgos significativos en este contexto específico. En este sentido, las entrevistas buscan profundizar en la comprensión de la

innovación social: ¿qué significa para estas empresas?, ¿cómo la aplican? y ¿cuáles fueron las motivaciones que las llevaron a adoptarla?

Para ello, se llevó a cabo un análisis exhaustivo del concepto de innovación social corporativa y de sus componentes fundamentales. Se exploró el entorno y contexto generado por la pandemia de Covid-19, así como la contribución específica de las organizaciones mencionadas. Se abordan sus respectivas situaciones y se recogen las reflexiones y conclusiones derivadas de sus aportaciones en la lucha contra esta crisis sin precedentes.

La estructura de este estudio de caso inicia con una descripción del contexto de Colombia desde que inició la pandemia en marzo de 2020 hasta este momento; un análisis de la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 en el mundo, en Colombia y en Bogotá; sus afectaciones más importantes; seguido por una descripción de estas 4 empresas; continuando con las contribuciones para hacer frente a las situaciones generadas por la pandemia del Covid-19 y los retos que tuvieron estas empresas en Bogotá.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General:**

Analizar las iniciativas de Innovación Social y los retos que ha tenido que enfrentar cuatro empresas colombianas durante la emergencia sanitaria del Covid-19.

### **2.2. Objetivos Específicos:**

- Identificar las estrategias de innovación social implementadas por las cuatro empresas colombianas seleccionadas durante la emergencia sanitaria del COVID-19\*, analizando cómo se adaptaron para enfrentar los desafíos derivados de la pandemia.

- Evaluar los principales retos y barreras enfrentados por estas empresas en la ejecución de sus iniciativas de innovación social\*, incluyendo limitaciones financieras, operativas y de recursos humanos durante el contexto de emergencia sanitaria.
- Analizar el impacto de las iniciativas de innovación social en la comunidad y en la sostenibilidad a largo plazo de las empresas seleccionadas\*, explorando los cambios o adaptaciones en sus modelos de negocio y su relación con el entorno social y económico.

La relevancia y alcance del estudio adquiere importancia, porque contribuye a una exploración de un tema emergente, la IS. Se espera mostrar la importancia de este concepto y el papel fundamental que desempeña en la empresa y en la construcción de una sociedad.

Con respecto al alcance, se espera con el estudio de caso identificar y plantear recomendaciones que puedan ser implementadas y que permitan contribuir en mejoras en las cuatro empresas.

### **3. Generalidades y Situación Organizacional**

#### **3.1. Contexto Global**

La Pandemia del COVID-19 es una enfermedad causada por un nuevo coronavirus que no había sido detectado en humanos anteriormente. (Organización Mundial de la Salud, 2020) Que se descubrió en Wuhan, China en diciembre de 2019 Los coronavirus causan infecciones respiratorias, que van desde un resfriado común hasta manifestaciones clínicas más severas como las observadas en el Síndrome respiratorio por el coronavirus de Oriente Medio (MERS) y el

Síndrome respiratorio agudo grave (SARS)., según información de la Organización Mundial de la Salud. (World Health Organization, 2020).

A pesar de que el virus inició a finales de 2019, el 11 de enero se reporta en China la primera muerte provocada por el Coronavirus. A los dos días, el 13 de enero, se reporta el primer caso de contagio fuera de China, en Tailandia. El 16 de enero del mismo mes se identifica otra persona infectada por Coronavirus en Japón, lo que despierta alertas en el mundo. El 22 de enero la ciudad en la que inició el brote pandémico, Wuhan, cierra temporalmente sus aeropuertos y ferrocarril, para evitar la propagación del virus. El 24 de enero el virus es reportado por primera vez en el antiguo continente. En enero, la Organización Mundial de la Salud declara esta enfermedad una emergencia internacional de salud pública (CNN Español, 2020), hacia febrero de 2020 ya eran cientos de personas fallecidas por esta pandemia, y los países inician un proceso de cierre de fronteras, dado el aumento de las cifras de contagio en el mundo. Italia, uno de los países más afectados por esta pandemia, establece el 09 de marzo un cierre total, cerrando fronteras y declarando cuarentena obligatoria en todo el país.

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró a la COVID-19 como una pandemia. Desde entonces, la enfermedad ha infectado a aproximadamente 500 millones de personas en casi 200 países y ha matado a más de seis millones de personas en todo el mundo, pero aún no ha terminado. (National Geographic La., 2022).

A pesar de que en Europa y varias partes del mundo la pandemia ya estaba avanzada, hasta el 6 de marzo de 2020, se registra el primer caso de contagio de Covid-19 en Colombia luego de los estudios médicos realizados a una paciente de 19 años, que llegó procedente de Milán, Italia (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020). Frente a esto el ministro de Salud y Protección Social, Fernando Ruiz Gómez, reaccionó inmediatamente y se reunió con Secretarios de Salud del

país, EPS, IPS, aseguradoras y agremiaciones para establecer el Plan de respuesta ante el ingreso de coronavirus a Colombia, por lo cual todos los territorios deben a partir de este momento activar su plan de contingencia para enfrentar este reto en salud mundial. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020). El 17 de marzo el Presidente de la República declaró el estado de emergencia y la necesidad de implementar una cuarentena obligatoria para las personas mayores de 70 años. Finalmente, el 20 de marzo el Presidente decreta la cuarentena total en el país desde el 24 de marzo e inicialmente por 19 días que posteriormente se fue postergando en el tiempo en la medida que iban avanzando los plazos. (Presidencia de la República de Colombia, 2020).

La pandemia evidenció que la comunidad empresarial logró encontrar un equilibrio al destacar los beneficios económicos y en términos de empleo de la reapertura de ciertos sectores económicos, siempre que haya sido factible, mientras que también ha mantenido un firme compromiso con la salud y el bienestar de sus trabajadores, clientes y la población en general. También desarrollaron y fortalecieron sus capacidades de manera ágil y abordaron de manera integral y con perspectiva multidisciplinaria los impactos de la pandemia, no solo desde el punto de vista de la salud pública, sino también desde una perspectiva económica que tenga en cuenta tanto a las empresas como a la sociedad en su conjunto. (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

Entre las actividades de las empresas en respuesta a la crisis, la Organización Internacional del Trabajo (2021) consideró cinco categorías a tener en cuenta: a) Apoyo práctico a las empresas; b) Ser Portavoz colectivo ante el gobierno para sacar el máximo partido de las contribuciones de su comunidad y las aportaciones de las empresas que son fundamentales para que las empresas sigan colaborando en la elaboración conjunta de respuestas innovadoras a los nuevos desafíos; c) Análisis, investigación y liderazgo intelectual para contribuir a conformar las nuevas políticas y

ayudar a los miembros a tomar decisiones que afectaban a sus empresas; d) Escaparse de la respuesta a la crisis de las empresas, es decir ante el gran esfuerzo durante la emergencia sanitaria la empresa puso el bienestar de los trabajadores y los clientes por encima de todo; e) Colaboración con las partes interesadas, es decir la cooperación con las organizaciones de trabajadores, el gobierno y otras partes interesadas ha sido una constante durante la crisis.

Considerando lo anterior, se argumenta que en tiempos de crisis y desafíos se requieren acciones inmediatas. En este contexto, las organizaciones empresariales desempeñaron un papel crucial al implementar estas medidas en el momento oportuno, con el objetivo de lograr resultados efectivos frente a una crisis como la ocasionada por la pandemia de COVID-19.

### **3.2. Contexto Colombiano**

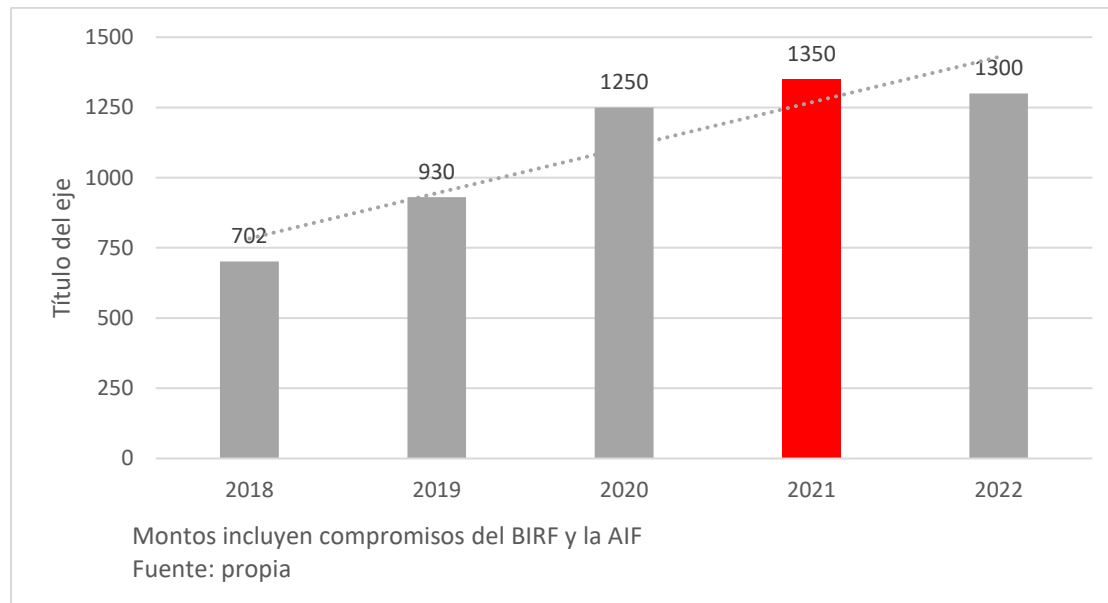
De acuerdo con la última proyección demográfica del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021), la población de Colombia asciende a 51.6 millones de habitantes; es uno de los países con mayor inequidad de ingresos e informalidad en el mercado laboral de Latinoamérica.

Según el Banco Mundial (2012), la crisis de la COVID-19 ha exacerbado estas vulnerabilidades. Las pérdidas de aprendizaje que se sufrieron con los cierres de las escuelas y el aprendizaje a distancia afectaron la productividad laboral en adelante y puso a los jóvenes de familias de bajos ingresos en una posición de desventaja. A pesar de la introducción del programa de transferencias de dinero no condicionado "Ingreso Solidario" y el programa de compensación de IVA a los hogares pobres, que aliviaron el impacto de la pandemia sobre la pobreza, las pérdidas

de trabajo y de ingreso que los hogares sufrieron durante la pandemia borraron los resultados en reducción de la pobreza que se habían logrado a lo largo de una década.

Además, el efecto de una menor actividad en el recaudo tributario, combinado con el aumento en el gasto en salud y en medidas de emergencia, incrementó sustancialmente la relación deuda/PIB, lo que llevó al país a perder su grado de inversión, como se muestra en la Gráfica 1, que muestra el incremento tendencial que ha tenido la deuda de la nación (Banco Mundial, 2021):

**Gráfica 1:** Colombia: compromisos (en millones de USD)



**Nota:** Elaboración propia a partir información del Banco Mundial, 2021

Además de estos aspectos económicos, es indiscutible que la pandemia de Covid-19 trajo efectos adversos como la pérdida de más de seis millones de personas (World Health Organization, 2022), pérdida de puestos de trabajo (International Labour Organization, 2022), y la contracción de la economía, el comercio, la producción y los mercados financieros internacionales

(International Monetary Found, 2021) como lo señaló la directora gerente del FMI, Kristalina Georgieva, en abril de 2021:

“La economía mundial está sobre una base más firme a medida que millones de personas se benefician de las vacunas. Pero mientras la recuperación está en marcha, demasiados países se están quedando atrás y la desigualdad económica está empeorando. Se necesita una acción política fuerte para darles a toda una oportunidad justa: una oportunidad para poner fin a la pandemia en todas partes y una oportunidad para un futuro mejor para las personas y los países vulnerables” (International Monetary Found, 2021).

El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE, propuso la Encuesta de Pulso Social con el fin de contar con información relacionada con la confianza del consumidor, bienestar subjetivo, redes de apoyo de los hogares, bienestar de los hogares con niños, niñas y adolescentes y el conocimiento y acceso a las políticas nacionales y locales de apoyo a los hogares.

Según la Encuesta Pulso Social, elaborada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE, en mayo de 2021 la situación económica del país era del 60,2% siendo peor con respecto a la vivida en el mismo mes del año anterior. De la misma forma, el 40,1% manifestó que dicha situación será peor dentro de doce meses, y el 26,5% dijo que será igual. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE, 2022)

Para abril de 2022, la misma encuesta mostró en la misma pregunta, que el 57,8% dijo que era peor con respecto a la vivida en el mismo mes del año anterior; para el 11,4% era mucho peor. Respecto a la situación económica del país dentro de 12 meses comparada con la actual, el 34,1% manifestó que será igual y el 33,0% que será peor. (Departamento Administrativo Nacional de

Estadística –DANE, 2022) y el 40,2% de las personas jefes de hogar y sus cónyuges en las 23 ciudades y áreas metropolitanas afirmó en abril de 2022 que la situación económica de su hogar era peor en comparación con la vivida 12 meses atrás y para el 40,6% era igual. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE, 2022)

En abril de 2022, comparando la situación económica del 2021 con la de hace un año, el 62,3% de los y las jefes de hogar no tienen en este momento mayores posibilidades de comprar ropa, zapatos, alimentos, etc., y el 77,4% no tiene actualmente para ahorrar alguna parte de sus ingresos. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE, 2022)

En 2023, el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia experimentó una variación positiva de 0,6% frente a 2022, lo que representa el crecimiento más bajo en lo corrido del siglo XIX si se exceptúa 2020, el año en que la pandemia por COVID-19 afectó a todas las economías a nivel global. A lo largo del periodo de abril 2023 a abril 2024, la economía colombiana continuó enfrentando desafíos importantes. Aunque la variación positiva del PIB reflejó una leve recuperación, la inflación persistente, el aumento del desempleo y la desaceleración del consumo interno fueron factores que limitaron un crecimiento más robusto. Además, la volatilidad en los mercados internacionales y la inestabilidad política interna generaron incertidumbre, afectando tanto la inversión extranjera como la confianza empresarial. A pesar de estos retos, sectores como el agroindustrial y las exportaciones no tradicionales mostraron signos de resiliencia, mientras que el gobierno impulsó nuevas medidas fiscales para mitigar los impactos de la desaceleración.

También se argumenta que el impacto del COVID-19 en las empresas colombianas se evidenció con mayor intensidad en la economía empresarial, específicamente en micro y pequeñas empresas (MiPymes), dadas las dificultades que enfrentaron para adaptarse a una crisis de estas proporciones. Por ejemplo, en Colombia, las microempresas suelen tener ingresos anuales de hasta

601 salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV), mientras que las pequeñas empresas alcanzan entre 601 y 5,000 SMLMV en ventas, lo cual limita sus recursos para hacer frente a emergencias prolongadas. Por esta razón, una de las normativas consideradas fue la presentada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para las MiPymes colombianas, la cual posteriormente se extendió a todas las empresas, con el objetivo de mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por el COVID-19:

- (i) Estimular la economía y el empleo, a través de políticas fiscales y monetarias para apoyar el empleo y la protección social. Políticas dirigidas a los sectores más afectados por la crisis.
- (ii) Apoyar a las empresas, los empleos y los ingresos, ampliando medidas de mantenimiento del empleo y ofreciendo ayudas (financieras y fiscales) a las empresas en diferentes ámbitos.
- (iii) Proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo, haciendo énfasis al esfuerzo de las medidas de seguridad y salud en el trabajo, adaptando medidas de trabajo (teletrabajo), prevención de la discriminación y exclusión, ampliar el acceso a licencias remuneradas.
- (iv) Recurrir al diálogo social para encontrar soluciones, el cual hace referencia al fortalecimiento de la capacidad de resiliencia de las empresas y de trabajadores, fortalecer la capacidad de los gobiernos y el diálogo social (OIT para los Países Andinos, 2020).

Algunos de los retos y desafíos que vivieron las empresas, por la pandemia del Covid-19, se evidencian en los comentarios realizados por el presidente de Alpina S.A., quien en una entrevista a (Forbes Colombia, 2021), argumentó que:

“el año 2020 fue uno de lo más difíciles de su historia por los altos niveles de incertidumbre social y económica. Tuvieron que ser flexibles para adaptarse rápido a un entorno incierto para el cual no existía presente alguno. Se movilizaron sin perder de vista al consumidor, buscaron entender sus necesidades y ajustar las operaciones ante las restricciones de movilidad, cuarenta y demás limitaciones. El segundo trimestre del 2020 fue el más complejo, por la cuarentena, el cierre de instituciones educativas y restaurantes, afectaron el consumo al paso y el canal institucional, claves para la operación. Ante este crítico panorama, Alpina también enfrento el reto del nuevo virus realizando donaciones que ascendieron a 7.500 millones de pesos; donó a la Universidad del Rosario 100 mil pruebas para el diagnóstico del virus; realizó ayudas alimentarias para ABACO miembro de las Fuerzas Militares y personal médico; además de donaciones a recicladores.

Finalmente, la pandemia fue catalogada como un escenario de crisis y fue un evento inesperado que trajo consigo incertidumbre para las empresas, pero también salieron a flote situaciones relacionadas con la falta de capacidades, debilidades organizacionales e institucionales, obstáculos para el acceso a recursos o fallas estructurales del mercado, y lo más probable es que no puedan ser resueltos de manera individual. Es por esto que las organizaciones, los países y sus poblaciones se vieron en la necesidad de cambios en la forma de pensar y de actuar,

es decir que los responsables de tomar decisiones, buscaron apoyo de otras organizaciones, de aliados, esto con el fin de suplir las necesidades, aunar esfuerzos, competencias, intercambiar conocimientos, realizar inversiones conjuntas, adquirir tecnología, para generar valor compartido a partir de las sinergias, porque al fin y al cabo lo importante es colaborar-cooperar y más aún frente a una crisis como es la vivida por cuenta del Covid-19. (Arias, 2016).

Es decir que, en la búsqueda de esta colaboración-cooperación, es donde entra a jugar un papel muy importante, el modelo de Innovación Social Corporativa, propuesto por el World Economic Forum – WEF, frente a situaciones disruptivas como estas vividas por el Covid-19 y así abordar problemas y desafíos frente a los cuáles lo más importante es el bien común, desarrollando esfuerzos conjuntos con la academia, las ONG, el gobierno y otras partes interesadas.

#### **4. Fundamentación teórica**

##### **4.1. La Innovación Social Empresarial**

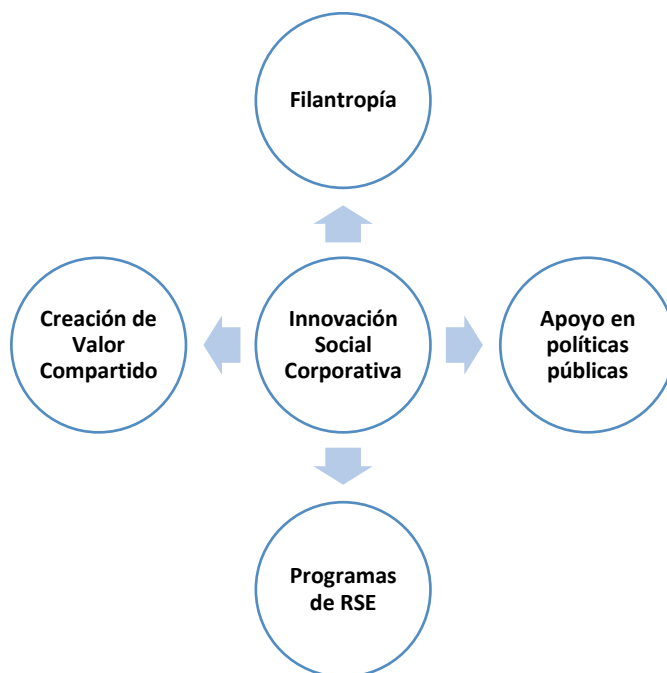
Para fundamentar teóricamente este estudio, se realizó una revisión de literatura y estudios inscritos a la Innovación Social (IS) y cómo los autores consultados abordan el concepto. Se validaron también algunos modelos como, el que plantea Tabares (2020), quien señala que en la IS se deben tener presente cuatro categorías para el análisis:

- 1) La IS como parte de la estrategia de negocio, modelo de negocio, desarrollo de soluciones basadas en el mercado y la identificación de negocios oportunidades;

- 2) La IS como respuesta a problemas sociales, necesidades funcionales y desafíos sociales a través de soluciones de negocio;
- 3) La IS entendida como actividad innovadora;
- 4) IS como resultado de la co-creación entre la organización y diferentes actores en sociedad (p. 322).

También se consideró lo argumentado por Gafni (2020), quien comenta que, un modelo de Innovación Social se compone de cuatro pilares: (a) Filantropía; (b) Apoyo a las políticas públicas; (c) Programas de Responsabilidad Social; y (d) Creación de Valor Compartido. Tal como se muestra en la Gráfica 2:

**Gráfica 2:** Modelo de Innovación Social Corporativa - WEF 1



*Nota:* Elaboración propia a partir de Gafni, 2020

Ahora bien, cabe preguntarse ¿por qué se considera importante la Innovación Social en la empresa para enfrentar épocas de crisis como la generada por el Covid-19? En respuesta a esta inquietud, existen estudios que apoyan y soportan este tema como:

- ✓ Ayuda a crear y sostener movimientos sociales. Cuando los empleados y los consumidores se identifican con los objetivos de la empresa, apoyarán todas las iniciativas de la empresa para que esta que tenga éxito. Si ocurre lo contrario, los activistas pueden afectar directamente el desempeño económico de una empresa y su reputación (Carberry et al., 2017).
- ✓ Enriquece campos de investigación relacionados con la innovación, el diseño organizacional, las finanzas y la responsabilidad corporativa. Estos elementos son importantes para futuras investigaciones y su aplicación práctica (Chin et al., 2019).
- ✓ Emplea una metodología adecuada y una base para el desarrollo de herramientas de gestión para un entorno social cada vez más dinámico, turbulento y exigente, por lo que una estrategia de Innovación Social se enfoca en la creación de valor económico y social para una empresa o una sociedad, todos los encargados de implementar esta estrategia deben aunar esfuerzos para aplicar herramientas de gestión y cooperación con este fin.(Chin et al., 2019).
- ✓ Ayuda a las organizaciones, empresas, empresarios y proponentes de políticas para encontrar nuevas formas de operar, así como soluciones innovadoras. Aquí los profesionales y académicos pueden desarrollar proyectos originales o “novedosos” que desglosan los límites entre lo público y lo privado en todos los sectores e industrias.

(Chin et al., 2019); tal como es el caso de las cuatro empresas colombianas objeto de este estudio.

Para enfrentar los efectos de la pandemia, es fundamental que la Innovación Social (IS) impulse la conciencia sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Las organizaciones deben asumir este compromiso de RSC no solo como una respuesta ante la crisis, sino como una parte integral de su misión.

#### **4.2. La Responsabilidad Social Empresarial**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se refiere al compromiso voluntario que adquieren las empresas para contribuir al bienestar social, económico y ambiental de las comunidades donde operan, más allá de sus obligaciones legales. La RSE implica que las empresas no solo buscan beneficios económicos, sino que también se comprometen a mejorar la calidad de vida de sus empleados, clientes y las comunidades, mientras cuidan del medio ambiente.

Al hacer referencia al concepto de RSE se encuentra que la empresa no tiene solo responsabilidades legales y económicas, sino que se debe a otras responsabilidades como el cumplimiento de sus obligaciones con el mercado donde desarrolla su actividad económica. Es decir, estar conscientes de que sus acciones y operaciones tienen un profundo impacto en la sociedad que las rodea y que hay que influenciar positivamente para construir una sociedad mejor y más sustentable; por lo que las empresas tienen el deber de asegurar que su contribución al desarrollo sea armónico, equitativo y sostenible (Rochlin, 2005; Rodríguez y Uzcátegui, 2007).

Existen criterios mínimos que debe cumplir la empresa socialmente responsable, como los que plantea Porto y Castromán (2006): *(i)* Contribuir a la calidad de vida dentro de la empresa; *(ii)* Cuidado y preservación del medio ambiente; *(iii)* Desempeñarse con un código de ética; y *(iv)* Vincularse con la comunidad a partir de la misión del negocio, de los bienes y servicios producidos (p. 73).

Por lo que, la RSE adopta la forma de una estrategia seguida por las empresas para la consecución de sus objetivos económicos. Las responsabilidades éticas, filantrópicas y legales se convierten en un medio para alcanzar un fin superior: la ganancia. Así, la RSE se convierte en una estrategia en aras de lograr el objetivo último de la empresa: el beneficio económico (Bernal y Alpuche, 2023). En ese sentido, la estrategia es la guía de acción que se define luego de un cuidadoso análisis del entorno externo e interno de la organización y de la evaluación realista de los recursos y capacidades (Rivas, 2016)

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, empresas como Coca-Cola – Cuentan con un programa como “Agua por el Futuro” el cual busca la conservación de cuencas hidrográficas en América Latina, con el fin de asegurar la disponibilidad de agua en las comunidades donde opera. En Colombia, Coca-Cola ha trabajado en restaurar ecosistemas de agua y promover el uso eficiente del recurso hídrico. Bancolombia ha desarrollado programas como “Sostenibilidad Bancolombia”, enfocado en influir el financiamiento verde para apoyar proyectos que cuidan el medio ambiente, como energías renovables y construcciones sostenibles. También implementa estrategias de inclusión financiera para personas de bajos recursos.

En el Grupo Nutresa se han comprometido con la nutrición infantil y el acceso a la educación (Nutrición, educación y bienestar). Sus programas incluyen la donación de alimentos a escuelas y la inversión en iniciativas educativas que buscan mejorar la calidad de vida en comunidades

vulnerables. Unilever cuenta con el programa “Unilever Sustainable Living Plan” el cual busca reducir el impacto ambiental de la empresa mientras mejora la salud y el bienestar de mil millones de personas a nivel global. Incluye la reducción del uso de agua y emisiones en su cadena de producción, así como la mejora de las condiciones laborales en sus proveedores. Y, en Ecopetrol “Estrategia de Valor Compartido” se enfoca en generar desarrollo sostenible en las regiones donde Ecopetrol opera, promoviendo la creación de empleo local, protección del medio ambiente y el desarrollo de infraestructura comunitaria.

## **5. Contexto de las empresas analizadas**

El mundo está en constante cambio, lo que exige adaptarse para hacer frente a nuevos y grandes retos. Es por lo que la innovación es uno de los motores fundamentales de las organizaciones, y como tal de su sostenibilidad económica, evolución y crecimiento (Robayo, 2016), y es la competitividad de una nación, y por tanto de su tejido industrial y económico, depende de la capacidad para innovar y mejorar (Porter, 1993), porque es aquella que genera valor tanto para las organizaciones como para las personas.

Por otro lado, la crisis de la COVID-19 ha servido para recordar una de las funciones y papeles fundamentales de las Organizaciones Empresariales: aprovechar su función como portavoz colectivo con las aportaciones de las empresas para influir en los cambios de política. Las Organizaciones Empresariales han colaborado con los gobiernos para elaborar conjuntamente respuestas a los desafíos cambiantes relacionados con la pandemia, con medidas como acuerdos bipartitos y tripartitos, así como con asociaciones con otras organizaciones empresariales, ONG, centros de investigación y sindicatos. (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

A partir del modelo de Innovación Social, propuesto por el World Economic Forum, presentado anteriormente; y a través del caso de estudio de las cuatro empresas participantes en este estudio, se presenta brevemente su historia y se exalta las contribuciones realizadas para este estudio.

### **5.1. Empresa 1**

**Grupo Empresa 1.** Un equipo de más 30.000 personas y con más de 80.000 proveedores, han construido la historia que comenzó hace 148 años y que hoy tiene el propósito de promover desarrollo sostenible para lograr el bienestar de todos, con impacto positivo en la economía, el medio ambiente y la sociedad, trabajando bajo una cultura de ética e integridad. Como Grupo Financiero tienen presencia en Colombia, Panamá, Guatemala y El Salvador, países en los que trabajan diariamente para fortalecer el tejido productivo, construir ciudades y comunidades sostenibles y promover la inclusión y el bienestar financiero. Esto lo hacen a través de un amplio portafolio de servicios financieros y no financieros con los que acompañan a más de 29 millones de personas y empresas en su día a día. (Bancolombia, 2022).

Con su actividad bancaria como cuentas, depósitos, servicios transaccionales, créditos de consumo, comerciales, de vivienda, microcréditos y nuestras plataformas A la Mano y Nequi, leasing, renting, corretaje de bolsa, fiducia, banca de inversión y soluciones de mercado de capitales responden a las necesidades de los hogares e impulsan iniciativas que representan crecimiento, competitividad y calidad de vida en donde operan. También ofrecen soluciones integrales a las necesidades cotidianas de las personas, con servicios no financieros con una visión de negocios que va más allá de la rentabilidad. Trabajando por el desarrollo armónico de la

sociedad y la economía del bienestar, ayudan a resolver problemas sensibles de las comunidades para que puedan mejorar su calidad de vida. (Bancolombia, 2022).

Sus acciones se encuentran listadas en la Bolsa de Valores de Colombia desde 1981 y en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) desde 1995. Han asegurado el acceso permanente al mercado de capitales local e internacional y son reconocidos como la empresa con mejor gobierno corporativo del país y la mejor reputación según el monitor MERCO. (Bancolombia, 2022). Este es el camino que han elegido para asegurar la perdurabilidad y contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, en busca de un futuro mejor para todos. Trabaja sin descanso para que las personas y los negocios tengan una mejor relación con el dinero, y así puedan sentir más seguridad, libertad y tranquilidad en el tiempo. Saben que, en la medida en que las personas se sientan con mayor bienestar en sus finanzas, los bancos serán su aliado para crecer y progresar. (Bancolombia, 2022).

Consideran que mantener la confianza es una prioridad que invita a que las personas que lleguen al banco se sientan escuchadas, encuentren una guía responsable y una solución que esté en línea con su propósito. Empresa 1 está convencida de que todos debemos aprender a tomar buenas decisiones financieras, a medir y gestionar de manera muy inteligente nuestro ahorro, gasto e inversión. (Bancolombia, 2022) Su propósito es claro: promover desarrollo sostenible para lograr el bienestar de todos. Es un compromiso que cada uno de sus más de 31,000 empleados ha interiorizado y que aplica en su quehacer diario, con el entendimiento de que es la forma de crear una mejor organización para el mundo de hoy y del mañana. (Bancolombia, 2022). Desde esta visión logran resultados transformadores y aportes tangibles para impulsar la competitividad del tejido productivo, en un sentido amplio que incluye desde la base social, pasa por cada

emprendedor, hasta llegar a las pymes y empresas que impulsan el desarrollo a largo plazo. (Bancolombia, 2022).

## 5.2. Empresa 2

Nació en 1987, su creador Yonatan Bursztyn, vio el gran potencial en una fábrica de cuero casi en bancarrota, decide comprarla y reactivar su negocio utilizando la lona para crear una línea de morrales y bolsos. No pasó mucho tiempo para que los colores y diseños de esta empresa se convirtieran en los favoritos de los clientes en Colombia y la marca comenzó a expandirse por toda Latinoamérica y el mundo. Hoy en día, la marca está presente en más de 57 países y tiene más de 600 tiendas alrededor del mundo. (Empresa 2, s.f.)

Es una compañía que nació para empoderar a las personas para que sean auténticas y potencializar lo que quieren ser, existen para mejorar y facilitar la vida de las personas, que disfruten de cada momento de la vida. Busca acompañar a sus clientes en cada paso y aventura. En esta empresa, trabajan en cinco compromisos que se presentan a continuación (Tabla 1):

**Tabla 1:** Compromisos de la Empresa 2

Ecoeficiencia	Trabaja en reducir el consumo de material de empaque plástico que requieren sus productos. Investiga otros materiales que puedan contribuir igualmente a mantener en buen estado las mochilas. (Empresa 2, s.f.)
Ecodiseño	Fabrica colecciones de producto con material RPET, material reciclado a partir de residuos de botellas de plástico (enlace a producto eco-friendly). De momento, estas forman una pequeña parte de la colección, pero están trabajando para que cada año representen una mayor proporción del total. (Empresa 2, s.f.)

Residuo Circular	Creen que sus productos deben tener otra vida una vez hayan cumplido su función. Para ello, se encuentran investigando opciones para reciclar o dar otros usos a los materiales de aquellas mochilas que ya no se puedan utilizar más. Lo que se conoce como economía circular (Empresa 2)
Encadenamientos Productivos	Buscan impulsar grupos poblacionales con riesgo de exclusión social a través de proyectos de innovación que les permita beneficiarse ya sea económica o socialmente. Recientemente llevaron a cabo el proyecto FENARWAYUU (Empresa 2)
Inclusión y Diversidad	Quiere ser el amigo que acompaña a sus clientes a expresarse y que puedan contarle al mundo todo lo que son, lo que sienten y lo que quieren. Permanentemente invitan a hacerlo a través de su eslogan: DILO TODO. Actualmente están desarrollando su CAMPAÑA CONTRA EL BULLYING ( <a href="http://www.dilotodocontraelbullying.es">www.dilotodocontraelbullying.es</a> ), en la que quieren crear conciencia y luchar por erradicar todo tipo de acoso escolar (Empresa 2)

*Nota:* Elaboración propia

Es una marca que trabaja todos los días para construir un futuro mejor incorporando a lo que hace hoy, lo que quiere y necesita para el mañana. Promueve en sus clientes y al interior de la organización hábitos de consumo hacia un modelo de residuo circular. Desde el 2017 han logrado recuperar más de 30 Millones De Botellas Plásticas, fabrica sus productos con materias primas recicladas (tela de botellas plásticas de un solo uso), entregando a sus clientes siempre estilo y calidad. Le apuestan a la innovación para desarrollar nuevos productos y entender las tendencias del mercado, asegurándose de cumplir con las expectativas de los diferentes perfiles de clientes.

En la Empresa 2, creen en el poder de las segundas oportunidades. Incentivan en sus clientes un consumo y disposición responsable a través de la donación de aquellos morrales que ya no usan. Consideran que, junto con sus aliados, los seleccionan y entregan como donación a

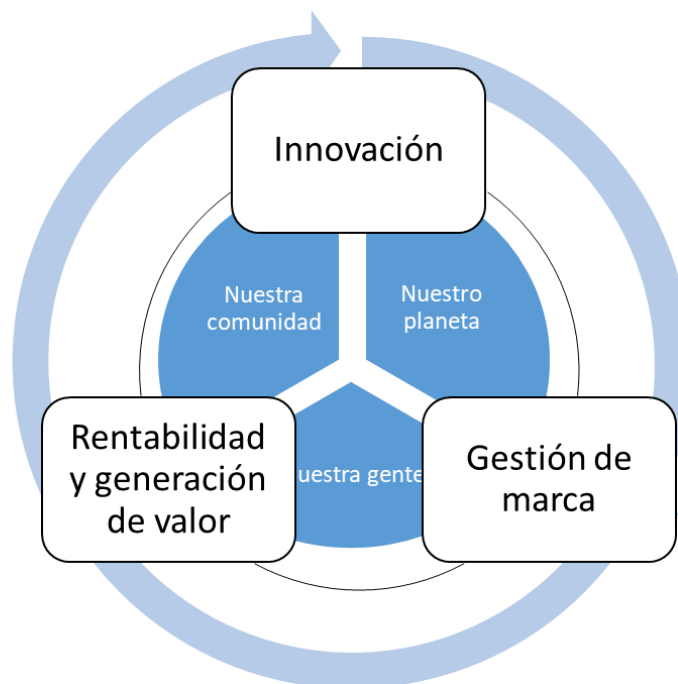
niños/as en territorios colombianos o como aprovechamiento textil. Promueven el desarrollo integral de sus colaboradores, respetan su diversidad y aportan a la construcción de su vida en equilibrio y bienestar. Fomentan acciones que promueven la diversidad como fuente de desarrollo económico y social. Trabajan por cerrar las brechas sociales para que niños, niñas, jóvenes y personas con discapacidad tengan participación en la educación superior y accedan a la educación superior y al mercado formal (primer empleo).

Para ellos, la sostenibilidad supone el marco de acción que garantiza el desarrollo social, la mitigación del impacto ambiental y la generación de valor para la organización y la sociedad. Están convencidos de la importancia de asegurar las necesidades del presente sin comprometer las necesidades que las futuras generaciones puedan, por eso actúan en torno a los siguientes pilares

- Su gente: Generan acciones que promueven el desarrollo integral de sus colaboradores, fomentando entornos laborales seguros y responsables y garantizando su operación bajo estándares éticos y transparentes.
- Su comunidad: Promueven el desarrollo económico y social de las comunidades donde hacen presencia, generando acciones que promuevan la diversidad e inclusión y fomentando la educación y el deporte como ejes de transformación social.
- Su planeta. Reduciendo su impacto ambiental a través de la adopción de prácticas eficientes y la adopción de una cultura de ahorro.

En la Gráfica 3 se muestra el Modelo de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Empresa 2

**Gráfica 3:** Modelo de Responsabilidad social y sostenibilidad de la Empresa



*Nota:* Elaboración propia

Alineados con los objetivos de desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por las Naciones Unidas. Concretamente, desde la Empresa 2, actúan sobre 6 ODS a nivel global:

1. Fin de la pobreza
2. Salud y bienestar
3. Educación de calidad
4. Trabajo decente y crecimiento económico
5. Reducción de las desigualdades
6. Producción y Consumo responsables

(Totto, s.f.)

### 5.3. Empresa 3

Representa las ganas de hablar y decir lo que muchos no se atreven. Son el resultado de innovar de querer ser diferente en medio de las compañías de telefonía celular. Esta empresa es el cuarto operador de telefonía móvil en Colombia. Quieren ofrecer un servicio diferencial, conectividad de alta calidad y la oferta más conveniente del mercado, gracias a sus precios justos y al despliegue de su red propia de última generación. (WOM, 2022)

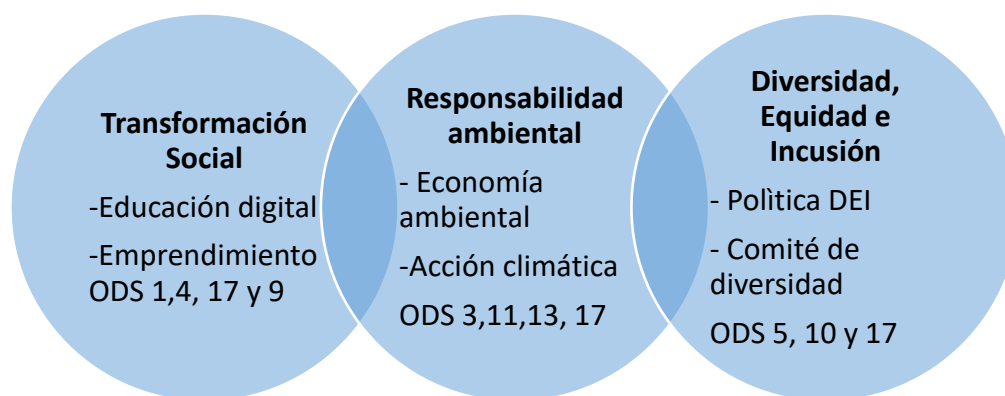
Es un operador de servicios de telefonía móvil que pertenece al fondo de inversiones internacional Novator Partners LLP, el cual cuenta con una amplia experiencia en el sector de telecomunicaciones en países como Islandia, Polonia y Chile. Este operador llega a Colombia en 2019 con el objetivo de aportar a la reducción de la brecha de conectividad en el país e iniciando su operación en medio de un escenario inesperado, con la motivación de cambiar las reglas en el sector de las telecomunicaciones. Ha logrado un rápido crecimiento, superando ya los 2.9 millones de usuarios. (WOM, 2022)

Llegó al país con el propósito de ofrecerle a todos los colombianos una experiencia diferencial enfocada en una mejor atención a los usuarios y mayor conectividad, poniendo como centro de sus acciones, sus valores: pasión, compromiso, valentía, honestidad e innovación. Actualmente la Empresa 3 cuenta con cobertura nacional y con más de 4.800 antenas que llevan conectividad 4G de última generación a 725 municipios del país. Con su llegada al país, promovió la reducción en los precios de los planes de telefonía móvil, que permiten que hoy más colombianos puedan acceder a estos servicios, dinamizando además la competitividad y calidad del sector. (WOM, 2022)

Este proceso se ha desarrollado bajo la premisa de articularse con el ecosistema local y construir relaciones de cooperación con el Gobierno Nacional para aportar a la generación de políticas públicas y de un marco regulatorio que les permita contribuir al cierre de brechas digitales en conectividad y educación, aportando a la meta de conectar con banda ancha al 85% de los colombianos en los próximos años. (WOM, 2022)

La empresa operadora desarrolló un Modelo de Negocio Sostenible que aporta a 9 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por las Naciones Unidas, con iniciativas y acciones que generan un impacto económico, social y ambiental. Su historia en el país apenas está empezando. La compañía ha logrado crear un ecosistema donde la sostenibilidad y su modelo de negocio se complementan. El modelo se puede resumir como se evidencia en la Gráfica 4:

**Gráfica 4:** Modelo de negocio sostenible, Empresa 3



**Nota:** Elaboración propia

La compañía quiere que la vean como una empresa disruptiva, que busca hacer las cosas de una manera diferente, con el firme compromiso de generar crecimiento y desarrollo del país y,

sobre todo, fomentar un modelo económico que se cimienta en la cultura, en los valores y en la coherencia de hacer las cosas bien; por el sector, por sus usuarios y por el país.

En esta empresa están seguros de que para superar los retos que demanda el mercado y la sociedad, se deben gestar iniciativas que aporten al cambio social, al equilibrio ambiental y a la diversidad, inclusión y equidad. Invitan a todos los grupos de interés y a la sociedad en general a conocer la gestión de la compañía y a seguir trabajando conjuntamente para promover acciones oportunas y responsables que les permitan atender los constantes cambios de las dinámicas sociales, ambientales y económicas del país. (WOM, 2022)

En 2019 inicia la historia de un nuevo operador en el país, es este año se realizó la última subasta de espectro del Ministerio de la Tecnología, de la Información y las Comunicaciones, Partners Telecom entra como nuevo teleoperador al mercado colombiano, adquiriendo los derechos de despliegue de dos bloques de 10MHz en la banda de 2500 MHz y un bloque de 20MHz en la banda de 700MHz, incluyendo la inversión en infraestructura en 648 comunidades del país, que no estaban conectadas. (WOM, 2022)

En 2020 empiezan operaciones y hacen el lanzamiento de su marca en el país, iniciando el despliegue de su infraestructura en redes, montaje de tiendas físicas y contratación del talento humano de la compañía, en medio de la pandemia del COVID 19. En 2021 La compañía se convierte en la primera telco en cumplir con el compromiso adquirido con el Estado de conectar por primera vez a las 648 comunidades que nos asignaron en 2019. De igual forma, con la entrada de Empresa 3 al sector de telecomunicaciones en 2021, se vio una transformación en el mercado evidente: el IPC (Índice de Precios al Consumidor) correspondiente al sector de Información y Comunicaciones tuvo la mayor reducción de precios entre los diferentes sectores de la economía con un -12,1%.

Desde el lanzamiento de la oferta comercial en abril del 2021, los precios de planes pospago disminuyeron en un 52%. Con menos de 4 meses en el mercado, logramos llegar al primer millón de clientes en el país, cerrando el año con 1,8 millones en total. Y para 2022 la compañía operadora de telecomunicaciones, superó la inversión de USD880 millones, desde su llegada al país en infraestructura de red, costos operacionales, salarios y beneficios de los empleados, pagos a proveedores de capital, pagos al gobierno e inversiones en la comunidad.

#### **5.4. Empresa 4**

El propósito organizacional de esta compañía es “contribuir al progreso humano generando confianza y sostenibilidad desde el origen del acero”, desarrollan con gran trayectoria en la producción y comercialización de carbón y coque metalúrgico. Han realizado exportaciones a mercados internacionales en Latinoamérica, Centroamérica, Europa, Asia y Estados Unidos. Sus líneas de negocio: producción y comercialización de carbón y coque, minería, producción de coque, transporte y logística y responsabilidad social empresarial. Producen y comercializan a nivel internacional carbón metalúrgico, coque metalúrgico y reactivo y subproductos del coque.

Esta empresa trabajó sobre estas líneas de acción:

- Apoyo al emprendimiento
- Gestión para el desarrollo ambiental
- Desarrollo Social
- Encadenamientos productivos y emprendimiento.
- Reforestación y protección entornos ambientales Formación de comunidades para el uso eficiente de los recursos naturales.

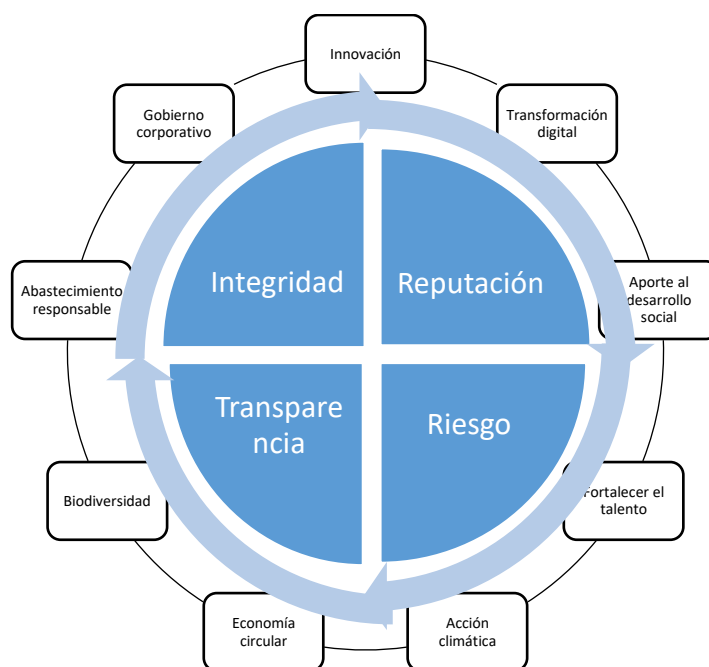
- Programas para fomentar la comunicación, la cultura y el deporte Formación para jóvenes en habilidades para su desarrollo profesional.

(Alqueria, s.f.)

La empresa impacta positivamente en las comunidades cercanas a sus zonas de trabajo y beneficia a sus familias, apostando por la Responsabilidad Social Empresarial como un pilar fundamental de su gestión. Actualmente esta empresa beneficia más de 5.000 familias a través de su Fundación. La Fundación trabaja desde los ejes de acción: Apoyo al emprendimiento, Gestión para el desarrollo ambiental y desarrollo social. Los beneficiarios están distribuidos geográficamente entre Cundinamarca, Boyacá Y norte de Santander. Y la sostenibilidad busca generar impactos positivos en el entorno de las organizaciones, a partir de acciones como personas y empresas en los ámbitos económico, social y ambiental, buscando así aportar al desarrollo integral de la sociedad en el presente y a futuro. (Alqueria, s.f.)

A continuación, se presenta (Gráfica 5) el Modelo de sostenibilidad de la empresa en mención:

**Gráfica 5:** Modelo de sostenibilidad de la Empresa 4



**Nota:** Elaboración propia

Las líneas de acción de esta empresa en temas de sostenibilidad son:

- Gobierno corporativo, ética y transparencia
- Valor y productividad
- Creación de valor y productividad (desempeño económico y financiero)
- Innovación y transformación
- Innovación y transformación digital
- Estrategia
- Gestión estratégica de proveedores con criterios ASG

- Creación de valor y productividad (desempeño económico y financiero)
- Agua y energía
- Uso eficiente de los recursos (agua y energía)
- Reducción de emisiones / huella de carbono
- Manejo y gestión sostenible de residuos (economía circular)
- Uso eficiente de los recursos (agua y energía)
- Seguridad y salud
- Salud y seguridad
- Formación y enseñanza
- Formación y enseñanza
- Bienestar
- Bienestar y condiciones laborales
- Inversión y desarrollo social y DD. HH.

(Alqueria, s.f.)

## **6. Desarrollo metodológico**

### **6.1.1. Método de estudio**

El método es estudio de caso, porque se está estudiando en profundidad una unidad de análisis específico, “comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias” y estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de o interpretar fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” ( (Bernal C. A., 2010); (Rodríguez, 2010)).

Se consideró esta metodología ya que permite analizar a profundidad el caso de las cuatro empresas colombianas y sus contribuciones para hacer frente a la crisis generada por el COVID-19. Se detallaron los fenómenos o atributos presentes en las empresas objeto de este estudio; las personas participantes fueron las encargadas de sostenibilidad o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de cada una de las cuatro empresas analizadas.

La población que participó en este estudio, fueron altos directivos de las cuatro organizaciones, que hicieron parte de las juntas y en las que se evaluaron las contribuciones que se realizarían para hacer frente a la crisis, y se presentan a continuación:

- VP de Innovación y sostenibilidad – Empresa 1
- Jefe de sostenibilidad e inversión social – Empresa 2
- VP de sostenibilidad y RSE – Empresa 3
- Jefe de sostenibilidad – Empresa 4

Teniendo en cuenta lo anterior, la motivación por realizar el estudio de caso surge de la necesidad de comprender fenómenos sociales de alta complejidad de las empresas participantes del estudio de caso. De ahí que se incluye en este trabajo una revisión de literatura para sustentar la importancia de la Innovación Social en las organizaciones, porque se considera que, el alcance final de los estudios cualitativos muchas veces consiste en comprender un fenómeno complejo (Sampieri, 2018).

Ahora bien, para el desarrollo del estudio de caso fue necesario recopilar los datos que evidenciaran las variables a analizar en el contexto a estudiar.

## 6.2. Unidad de Análisis

Al ser el estudio de caso, una forma de abordar un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular de manera profunda y en su contexto, lo que permite una mayor comprensión de su complejidad (Durán, 2012), por ello fue una técnica utilizada como unidad de análisis y una forma para recolectar evidencias o datos en las cuatro empresas participantes. Se establecieron relaciones con contactos claves en cada empresa, paralelo a la revisión de documentación se obtuvieron testimonio mediante entrevistas semiestructurada y conversaciones informales.

Las empresas provienen de diferentes sectores compartieron sus experiencias en cuanto a la adaptación de sus modelos de negocio para responder a las necesidades emergentes de la comunidad. Los entrevistados, en su mayoría líderes de sostenibilidad, responsabilidad social o rectores ejecutivos, destacaron la importancia de la flexibilidad y la creatividad para enfrentar los retos, desde la reestructuración de líneas de producción hasta el desarrollo de nuevas alianzas estratégicas con actores locales.

Cada empresa proporcionó un panorama único sobre cómo la innovación social jugó un papel clave en la supervivencia y sostenibilidad de las empresas. Las cuatro revelaron una constante: el compromiso con la innovación social no solo les permitió superar la crisis, sino que también fortaleció sus vínculos con la comunidad y mejoró su capacidad de respuesta ante futuras emergencias.

### **6.3. Procedimiento y recolección de la información**

A partir de un marco teórico que analiza lo que es la crisis, sus factores, tipos y fases para una mayor comprensión, se procede a realizar el procedimiento de recolección de la información, a través de una serie de entrevistas a profundidad, teniendo en cuenta el perfil de las personas mencionado anteriormente, estas entrevistas fueron grabadas y posteriormente codificadas manualmente como se puede evidenciar en los anexos y codificadas descriptivamente que consiste en resumir en una palabra o frase corta la conclusión básica de un texto. Como resultado de este proceso, se sacan una serie de conclusiones y se procede al planteamiento de unas lecciones aprendidas, oportunidades de mejora y claves de éxito para las organizaciones frente a situaciones como la vivida.

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semiestructuradas a cuatro directivos de las organizaciones en mención con el objetivo de conocer de primera mano lo vivido durante toda la evolución de la pandemia hasta la fecha. Las entrevistas se realizaron virtualmente. Vía correo electrónico se remitió la invitación a la entrevista, indicando el tema e intención del encuentro y confirmando posteriormente el espacio remoto acordado.

Se plantearon 10 preguntas con base a las cuales se orientaron las entrevistas. En el Anexo 1, se incluye la relación de las preguntas propuestas para las cuatro entrevistas.

### **6.4. Análisis de la Información recolectada**

A partir del enfoque cualitativo sobre el cuál se llevó a cabo el estudio y el análisis cualitativo de contenido como método de investigación. Los resultados obtenidos indicaron que

las empresas participando en la investigación desarrollaron acciones en los cuatro pilares de la Innovación Social en las empresas, con acciones asociadas a los problemas más relevantes, especialmente en relación con sus trabajadores y poblaciones vulnerables.

Las acciones llevadas a cabo por parte de estas empresas (Tabares, 2020), identificó cuatro corrientes en el estudio IS en las empresas, a saber: (1) SI como parte de la estrategia de negocio, modelo de negocio, desarrollo de soluciones basadas en el mercado e identificación de oportunidades de negocio; (2) SI como respuesta a problemas sociales, necesidades funcionales y desafíos sociales a través de soluciones empresariales; (3) SI entendida como una actividad innovadora; y (4) SI como resultado de la co-creación entre la organización y diferentes actores de la sociedad (Tabares, 2020).

En una situación disruptiva como la generada por la pandemia del Covid-19, (Gafni, 2020) propone un modelo de CSI que se compone de cuatro pilares: a) filantropía; b) Apoyo a las políticas públicas; c) Programas de Responsabilidad Social; y d) Creación de valor compartido, como se ilustra en la Tabla 2.

**Tabla 2:** Modelo de la Innovación Social Corporativa

<b>Pilares de la CSI</b>	<b>Definición</b>
<b>Filantropía</b>	Acciones a través de las cuales las organizaciones proporcionan apoyo en especie y dinero
<b>Políticas públicas</b>	Acciones que contribuyen a políticas públicas
<b>Programas de Responsabilidad Social Corporativa</b>	Acciones que permiten el uso de los recursos de la organización en beneficio de la sociedad
<b>Creación de valor compartido</b>	Acciones que permitan a la organización desarrollar nuevos productos y servicios para resolver necesidades insatisfechas de la sociedad.

*Nota:* Elaboración propia a partir de Gafni, 2020

Las Organizaciones Empresariales han demostrado agilidad, resiliencia y capacidad de innovación. La crisis les ha recordado el poder esencial de convocatoria que les incumbe y lo que aporta la comunidad empresarial a la sociedad: las Organizaciones Empresariales son agentes esenciales. A continuación, una clasificación de las diferentes contribuciones que realizaron las organizaciones frente a la crisis generada por el Covid-19, según la Organización Internacional del Trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2021)

Apoyo a los empleadores: las Organizaciones Empresariales han demostrado lo importantes que son sus miembros para ellas en un momento de máxima crisis. La prioridad está clara: prestar apoyo práctico y hacerlo rápido. Gracias a esta urgencia, las empresas pudieron contar con la información que necesitaban para tomar decisiones esenciales en cuanto a sus actividades. También impulsaron el diálogo con los gobiernos, consiguiendo subsidios de emergencia y planes de ayudas. (Organización Internacional del Trabajo, 2021)

Portavoz colectivo ante el gobierno: la COVID-19 ha servido de recordatorio de la principal función que incumbe a las Organizaciones Empresariales: utilizar las contribuciones de su comunidad para colaborar en la conformación de políticas. A nivel mundial, las Organizaciones Empresariales han participado en acuerdos bipartitos y tripartitos, y han elaborado respuestas conjuntas para apoyar y proteger millones de empresas y puestos de trabajo. (Organización Internacional del Trabajo, 2021)

Análisis, investigación y liderazgo intelectual: las Organizaciones Empresariales están en una posición única para ver «cómo respiran» las empresas y generar rápidamente «datos únicos». Las encuestas, las investigaciones y los conocimientos específicos de cada sector han situado la voz de las empresas en la primera línea de los debates sobre la COVID-19 en todo el mundo. (Organización Internacional del Trabajo, 2021)

Escapate de todo lo que aportan las empresas: la contribución de las empresas durante la emergencia sanitaria fue enorme. La principal misión de las Organizaciones Empresariales de todo el mundo sigue siendo mostrar ejemplos prácticos de esa contribución y «destacar todo lo bueno que han hecho» para así mejorar la reputación de las empresas. (Organización Internacional del Trabajo, 2021)

Una nueva era de colaboración: la cooperación con los sindicatos, la administración pública y otras partes interesadas ha sido habitual durante la crisis. Esta colaboración proporciona una plataforma de futuros intercambios y puede ser la precursora de una nueva era de colaboración y diálogo social. (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

## 7. Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos en la investigación se presentan de acuerdo con los cuatro pilares de la innovación social corporativa propuesto por (Gafni, 2020), de la siguiente manera: 1) Filantropía, 2) Apoyo a políticas públicas, 3) Corporativo programas de responsabilidad social, y 4) creación de valor compartido.

A continuación, se hace una descripción de cada de los hallazgos en términos de los cuatro pilares descritos en la tabla anterior.

### **1) Filantropía: Acciones a través de las cuales las organizaciones proporcionan apoyo en especie y dinero (Gafni, 2020)**

En primer lugar, los resultados obtenidos muestran que como resultado de la pandemia de Covid-19, los empresarios, ya sea directamente o a través de campañas desarrolladas dentro de las

empresas, aportaron ayudas a quienes consideren los más necesitados, a través de la entrega de alimentos por ejemplo como se resume en las siguientes respuestas de las personas entrevistadas (Tabla 3):

**Tabla 3:** Acciones filantrópicas (ayudas específicamente filantrópicas) desde cada una de las 4 empresas.

<i>Empresa</i>	<i>Información brindada</i>
<b><i>Empresa 1</i></b>	Deciden dejar de actuar bajo el asistencialismo, “regalar dinero es muy fácil; nosotros tomamos una decisión de apoyar la educación y la formación y el emprendimiento de los negocios y la competitividad en la ruralidad es decir hacer inversiones de impacto y todo eso digamos que de alguna forma se está buscando un retorno en la sociedad no se espera un retorno inmediato puede ser un retorno de más largo aliento si o si habrá algunas acciones que van a ser de más filantropía pero nosotros vamos más por el lado de inversiones de alto impacto”.
<b><i>Empresa 2</i></b>	“Yo creo que estos 4 pilares son como una madurez depende del nivel de madurez de cada organización es como una escalerita, entonces primero las organizaciones hablan de filantropía, después de filantropía viene un ejercicio de madurez en las estrategias y se habla de programas de responsabilidad social después hay un nivel de madurez superior y se habla de creación”.
<b><i>Empresa 3</i></b>	“Nosotros no creemos tanto en la filantropía digamos que desde nuestros accionistas y la delimitación del código de ética vemos y aportamos y creamos un modelo que se basa más en el valor compartido, la generación de valor a través de nuestra apuesta de responsabilidad social, desde la articulación con los entes de gobierno no tiene sentido que seamos una compañía que va por su lado y no se articula con el momento y el ecosistema que está apuntando el gobierno entonces nosotros apostamos primero desde la base todos nuestros proyectos se orientan desde la línea de valor compartido y la generación de valor compartido

	<p>en las comunidades a donde vamos en la relación con los diferentes grupo de interés y desde el racional de las iniciativas que se construyan, nosotros creemos fielmente que la mejor manera de que exista desarrollo sostenible en el tiempo para la sociedad se basa en que los diferentes actores aporten trabajen de manera colaborativa y se genere valor desde esa cooperación y esa alineación ese trabajo conjunto igualmente por eso tenemos una línea de responsabilidad social que no se basa en la filantropía”</p>
<b>Empresa 4</b>	<p>“Toda la estrategia de gestión social nuestra esta no tan basada en filantropía pero responde a temas específicos como desarrollo social, ambiental, relacionamiento y apoyo al emprendimiento son los ejes básicos de la estrategia social pero cuando se habla de apoyo al emprendimiento no se está haciendo filantropía porque se está pensando también en un cierre de brechas con miras a futuro y que le va a quedar a la comunidad entonces yo no hablaría tanto de filantropía pero si de una gestión social estratégica y con la que se busca contribuir a las poblaciones en las zonas de influencias”</p>

**Nota:** Elaboración propia.

**Tabla 4:** Acciones filantrópicas (solidaridad) desde cada una de estas 4 empresas.

<i>Empresa</i>	<i>Información brindada</i>
<b>Empresa 1</b>	<p>“Un gran aporte fue: entendiendo que muchas familias se quedaron sin alimentos hicimos una iniciativa con Nutresa y grupo éxito y banco de alimentos para hacer unos mercados y llevarlos a las comunidades de todo el país y pusimos también a disposición parte de nuestra flota para movilizar a personal médico entonces estas fueron acciones a lo largo del país y también dentro de la ruralidad promovimos un market place para pequeños productos ellos se inscribían y lo que quisimos es que esas familias que tenían pequeños cultivos pudieran llegar al consumidor final sin tener que pasar por intermediarios, eso fue un ejercicio muy bonito aunque hubiésemos querido que escalara mucho más entonces digamos que se hicieron muchas actividades pero esas fueron las más importantes.</p>

<b><i>Empresa 2</i></b>	<p>“Yo creo que lo de la pandemia toca dividirlo en varios momentos, primero una reacción inmediata apenas se presenta el COVID se da un aislamiento ahí las organizaciones nos enfrentamos a una situación de reacción inmediata, luego la estabilización y luego de recuperación que en este momento estamos ya en recuperación.” ...” lo que hicimos desde la fase de estabilización fue apoyar desde nuestra experticia a otros sectores entonces por ejemplo aquí hicimos alianzas por ejemplo en el sector de salud nosotros ayudamos con nuestras telas nuestras maquinas a hacer máscaras de protección y con otras organizaciones nos unimos desde nuestros recursos a poder solventar lo que estábamos viviendo es decir reacción inmediata donde lo más importante era la salud, la alimentación y la generación de ingresos y ahora en esta etapa de recuperación claramente pues la organización empieza después de todos los aprendizajes que tuvo de innovación de flexibilidad entonces empieza a generar nuevas líneas de negocios empieza a crecer en generación de empleos entonces en la medida en que el país y la economía se va estabilizando entonces las organizaciones también lo van haciendo</p>
<b><i>Empresa 3</i></b>	<p>“Lo que hicimos en el 2021 cuando ya nace el área de RSE donamos vacunas a los colectivos de recicladores, creamos un proceso nosotros nuestros proyectos de hecho se inspiraron en el tema de la pandemia entonces uno de los mayores retos de la pandemia fue que necesitábamos estar más conectados entonces todo el despliegue en infraestructura para garantizar la conectividad, bajar los precios de la categoría en un 52% de todo los servicios de conectividad, fue una de las principales apuestas también para garantizar que hubiera más cobertura en accesibilidad en servicios de conectividad por la urgencia y la necesidad que tenía la sociedad de estar conectada y adicionalmente los proyectos que se crearon estaban enfocados y basados en eso entonces las bases de los proyectos de RSE eran garantizar y aportar al cierre de la brecha digital garantizando más cobertura en infraestructura en educación digital y se promovió una iniciativa de proyectos de emprendimiento en el ecosistema digital para pensando en ese señor de la economía popular que vendía aguacates en la esquina y con la pandemia</p>

	perdió la generación de ingresos por la naturaleza de su dinámica, creamos un proyecto que estaba pensando en entregar herramientas para que las personas realizaran sus emprendimientos en el ecosistema digital pensando en la nueva realidad en la que no podíamos estar en la calle”.
<b>Empresa 4</b>	“Se hicieron algunas ayudas para poder como mitigar el tema esencialmente creo que fue lo de mercados y en Coquecol cuando llegó todo el tema de vacunación entonces compraron vacunas para aplicar a todos los colaboradores”.

**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 5:** Acciones filantrópicas (contribución para los empleados) desde cada una de estas 4 empresas.

<i>Empresa</i>	<i>Información brindada</i>
<b>Empresa 1</b>	la empresa 1 no dio respuesta sobre la contribución a empleados o no opinó al respecto.
<b>Empresa 2</b>	En reacción inmediata, por orden de importancia, primero fue garantizar y la vida de los colaboradores y sus grupos de interés entonces fue vamos a hacer caso al proceso de aislamiento de trabajo en casa ver cómo funciona esto que se nos viene si es mucho o poco tiempo, pero siempre garantizando la salud y la vida de los colaboradores esto fue como la reacción inmediata que la organización pues digamos tomó como medidas
<b>Empresa 3</b>	nosotros creamos una ruta de atención psicológica y de apoyo en términos de salud digamos nosotros tenemos una serie de beneficios como cobertura de medicina prepagada para todos los colaboradores directos entonces eso se volvió una garantía de salvaguardar un tema de acceso a servicios de salud y se habilitó un canal que se llama keep save para garantizar el tema de acompañamiento de salud mental y todos los temas que tenían que ver con el aislamiento, los decesos que se dieron en colaboradores y sus familias, garantizamos espacios que garantizan desde las oficinas y desde las tiendas el

	<p>tema de la seguridad y garantía para los empleados, compramos vacunas como privado y se las aplicamos a nuestros colaboradores obviamente de acceso voluntario porque en ese momento habían muchos mitos con el tema de las vacunas entonces se aceptaban los casos en los que no querían aplicarse la vacuna entonces se hizo un proceso 360 en el que se garantizaba tanto el acceso y las herramientas para salvaguardar la salud, el acompañamiento mental para las personas y sus familias y la garantía de las vacunas.</p>
<b>Empresa 4</b>	<p>se hicieron algunas ayudas para poder como mitigar el tema esencialmente creo que fue lo de mercados y en Coquecol cuando llegó todo el tema de vacunación entonces compraron vacunas para aplicar a todos los colaboradores.</p> <p>con nuestros trabajadores digamos que ahora que estamos haciendo un tema de seguridad y salud en el trabajo específicamente en el sector minero, pues hemos identificado que contamos con un programa de seguridad y salud muy robustos digamos con los programas que se necesitan para poder atender como las necesidades propias del negocio, pero garantizando la salud de nuestros colaboradores. Nosotros yo creo que lo más importante es fortalecer esa cultura de seguridad en el día a día y el equipo que tiene la compañía garantiza esa buena gestión alrededor del tema de salud</p>

**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 6:** Acciones filantrópicas (asistencia monetaria) desde cada una de estas 4 empresas.

<b>Empresa</b>	<b>Información brindada</b>
<b>Empresa 1</b>	<p>“el reto que tiene la innovación social es que si o si en algunos casos se necesitará de filantropía pero el reto que tenemos en las organizaciones es pasar del asistencialismo realmente a la creación y a la contribución de construcción de capacidades esa construcción de capacidades del año 2020-2022 hemos invertido más de 500 mil millones de pesos en becas para educación superior y hemos capacitado a más de 10.000 familias en educación financiera, en lo que tienen que ver con impacto en este mismo periodo de tiempo hemos fortalecido a más</p>

	<p>de 5.000 negocios y hemos invertido más de 15.000 millones de pesos en todo lo que tienen que ver con emprendimiento e innovación rural y hemos financiado 18 emprendimientos en etapas tempranas y esto también es un portafolio que haciende a más de 15 mil millones todas estas capacidades que tiene la organización se transfieren a estos negocios pero lo bonito no solamente lo que la organización les transfiere sino lo que ellos nos enseñan entonces se ha construido una cercanía y digamos que un vínculo entre esos emprendimientos, muchos de los voluntarios de la organización acompañan a estas empresas a hacer su plan de negocio, su flujo de caja a entender sus números, a desarrollar estrategias comerciales y la verdad es que puedes compartir con algunos de los colegas el VP comercial, o uno de los directivos financieros , cuando entran a trabajar con estas compañías aprenden muchísimo de la realidad social que tiene este país entonces también es una dosis de realidad, de humildad de empatía, de conexión de vulnerabilidad de entender el rol que tiene un banco pero entender también que estas compañías nos pueden enseñar mucho desde la forma como ellos están abordando los retos, los desafíos, esto también nos permite a través de la confianza que tiene la marca como Empresa 1 y la fundación Empresa 1 hacer conexiones con otras empresas organizaciones multilaterales organizaciones internacionales que creen en Colombia y quieren invertir en Colombia a través de las capacidades de la fundación Empresa 1 entonces el reto también es como se crea un ecosistema que sea autosostenible y no netamente asistencialismo porque si no cuando se salga por cualquier razón de esas compañías y ya no les entregues el capital pues estas compañías ya no van a sobrevivir.</p>
<b><i>Empresa 2</i></b>	<p>Con una ruta de empleo inclusivo, trabajamos por cerrar las brechas sociales para que niños, niñas, jóvenes y personas con discapacidad tengan participación en la educación superior y accedan a la educación superior y al mercado formal (primer empleo). Para niños/as (habilidades para la vida), desarrollamos y fortalecemos las habilidades básicas para la vida. Para adolescentes (orientación socio-ocupacional), generamos y guiamos espacios que fomenten la construcción de sus proyectos de vida. Para jóvenes (educación superior), contribuimos a su</p>

	<p>acceso a la educación superior. Para jóvenes (empleabilidad primer empleo), promovemos la vinculación laboral formal a través de su acceso al primer empleo (oportunidad formal ya sea en la misma empresa o en alguna otra).</p>
<b><i>Empresa 3</i></b>	<p>La compañía operadora de telefonía nació en la pandemia, nació en la paradoja de una crisis mundial y que generó el empleo y apostó por la dignificación de los trabajos desde el momento cero ósea las acciones hubiesen podido tomar la decisión de no desplegar a raíz de la pandemia pero no ellos siguieron en el proceso de la apuesta y de la inversión en el país pero nosotros tuvimos una intuición después nosotros nacimos en una pandemia y eso influyó muchísimo en las dinámicas de trabajo entonces básicamente no tenemos un comparativo para decir mejor o peor pero si hay un racional que fue el punto de partida para mucho de lo que somos hoy como empresa, el haber nacido y haber sido una apuesta de inversión extranjera en medio de una crisis mundial de salud como lo fue el COVID 19.</p>
<b><i>Empresa 4</i></b>	<p>bueno este sector está pasando por un momento yo me imagino que tu sabrás que por orden del presidente es descarbonizar la economía, sin embargo como te explicaba el coque es un mineral que sale de un proceso industrial y digamos que por eso no está considerado como carbón como tal pero continuar fortaleciendo la exportación es un factor fundamental para el desarrollo del país sin embargo nosotros seguir fortaleciendo la línea que te comentaba de fundación que maneja como toda la estrategia social y esta estrategia tiene 3 líneas de acción que digamos que estamos muy alineados al plan de gobierno de la compañía y como que funcionan muy bien para justificar ese impacto positivo en nuestras zonas de influencia. Estas 3 líneas son: 1. Apoyo al emprendimiento. Parte de apoyar el emprendimiento, nos ayuda a crear nuevas oportunidades de empleo, a crear nuevas posibilidades en las zonas de influencias, también a enseñarle a las comunidades si en algún momento en el futuro esto se llega a acabar entonces de que van a vivir que no sea una comunidad centrada únicamente en la explotación de minerales e también es muy importante en este momento generar conocimiento en torno a los impactos ambientales que tenemos y como desde el</p>

	<p>ciudadano de a pie se puede contribuir también a generar menos impactos eso lo hace esta organización desde la dimensión ambiental y al mismo tiempo siendo conscientes de los impactos que tenemos entonces generamos nuevos procesos de reforestación y cuidado de entornos ambientales, precisamente para asegurar que de alguna manera devolvamos un poco al entorno de lo que estamos tomando y desde el desarrollo social trabajamos mucho con los jóvenes porque de alguna manera hay que formarlos en competencias también distintas. El año pasado hicimos un proceso de formación con la EAN con lo que hicimos todo un proceso de formación en programación, bilingüismo y emprendimiento precisamente como para crear nuevas oportunidades para ellos y nuevas oportunidades y competencias igualmente tenemos un programa de colectivos de comunicación en donde enseñamos a los niños a usar herramientas, a usar videos, a usar redes sociales, a hacer fotografía, a contar historias y de ahí han salido casos de éxito. El fotógrafo que salió de Guachetá fue un niño que se formó con nosotros, hay también locutores que han hecho parte del proceso con nosotros igualmente tenemos unas escuelas deportivas también que el objetivo es que incentiven el tema del deporte y el buen uso del tiempo libre en los niños, pero la idea justamente es que todo lo que hagamos es impactar positivamente las zonas en las que estamos.</p>
--	---

**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 7:** Acciones filantrópicas (apoyo a las necesidades básicas de servicios) desde cada una de estas 4 empresas.

<i>Empresa</i>	<i>Información brindada</i>
<b>Empresa 1</b>	“La fundación tiene un propósito y es promover el desarrollo económico sostenible para lograr el bienestar de todo y en la fundación digamos que es el mismo propósito del banco pero con énfasis en ruralidad entonces por esto algunas de nuestras acciones fueron en torno a esto entonces Empresa 1 tomo la

	<p>decisión de aportar a través de las pro como Pro Bogotá, pro barranquilla , pro Antioquia pro pacífico y así diferentes instituciones a nivel regional y con ellas nos sumamos a programas por ejemplo de dotación de ucis o dotación de material para hacer pruebas de COVID reactivo entonces con cada una de esas instituciones determinamos que apoyos se necesitaban”.</p> <p>“Fuimos los primeros en apoyar el desarrollo de respiradores que en sus momentos se estaba desarrollando desde ruta N, aunque después hubo un tema en ruta N y los respiradores no se pudieron continuar desarrollando pero pues nosotros fuimos los financiadores de eso entonces muy conectados también con las regiones con los distintos equipos que se encontraban en las diferentes regiones del país”.</p>
<b>Empresa 2</b>	<p>“Empezamos a mirar estrategias innovadoras que nos permitían si bien es cierto teníamos las tiendas cerradas si bien es cierto nuestra industria al ser escolar tenía los colegios cerrados entonces como inventamos nuevas formas para poder lograr que la organización genere ingresos y aquí rápidamente nos reinventamos para crear en su momento temas de salud y nuevas líneas de negocio como los trajes de bioseguridad los tapabocas cosas que nunca había hecho y otra líneas de negocio que surgieron como reinención de la pandemia bueno tenemos tiendas cerradas pero debemos generar un ingreso también en reacción inmediata lo que hicimos fue apoyar desde nuestra experticia a otros sectores entonces por ejemplo aquí hicimos alianzas por ejemplo en el sector de salud nosotros ayudamos con nuestras telas nuestras maquinas a hacer máscaras de protección y con otras organizaciones nos unimos desde nuestros recursos a poder solventar lo que estábamos viviendo es decir reacción inmediata donde lo más importante era la salud, la alimentación y la generación de ingresos y ahora en esta etapa de recuperación</p>
<b>Empresa 3</b>	<p>Yo creo que el más grande que se hizo desde el sector de las telecomunicaciones fue el tema de la reducción de los costos para acceder al servicio., Nosotros entre 2021-2022 apoyamos a que el sector de las telecomunicaciones y las comunicaciones fueran deflacionarios y tuvieran un comportamiento opuesto al</p>

	<p>resto de los actores económicos porque reducimos los costos para que las personas pudieran acceder a un servicio de conectividad no solo con nosotros sino en toda la categoría completa y eso es una apuesta que al final cambia la dinámica completa porque abre la puerta para que más personas pues se aporte al acceso a la conectividad completa en Colombia que todavía por cifras como lo dice la OCDE que tenemos una brecha del 60% o como lo dice el DANE del 40% entonces realmente creo que el mayor aporte de nosotros como negocio fue llegar a un sector crítico por la pandemia porque además estar conectados era una necesidad clave para estudiar, para la salud, para estudiar, trabajar, emprender entonces nuestro mayor aporte en termino de negocios fue el tema de dinamizar la categoría en el sector de las comunicaciones y aportar en el sector de los precios a que se democratizara el acceso y así también se desarrollaron diferentes iniciativas el tema de promover el emprendimiento en el ecosistema digital el tema de la promoción del empleo con características de su dignificación para su promoción y su garantía en el tiempo y de la proveeduría.</p>
<b>Empresa 4</b>	<p>“Con comunidades si me parece importante resaltar un trabajo que venimos adelantando de brigadas de salud precisamente la semana pasada estuvimos en un tema de diálogos con grupos de interés. Hicimos una ronda de diálogos y en el marco de las condiciones sociales y de salud de las comunidades donde nosotros estamos haciendo presencia se ve mucho la falta de atención de salud por lo menos lo básico entonces promover estas brigadas de salud es darles también una oportunidad de atender temas a tiempo de pronto en la tercera edad vigilar temas que son importantes pero de pronto no tienen el acceso muchos nos decían no es que para ir al cardiólogo nos toca ir al hospital de Ubaté porque en Guachetá no hay o nos decían nacimientos por ejemplo no hay hace mucho porque las mamás que van a tener bebé tienen que ir hasta Ubaté y eso genera unos problemas sociales muy importantes entonces yo creo que esas brigadas de salud son un elemento super importante que hay que resaltar y hacemos de la mano de otros aliados”</p>

*Nota:* Elaboración propia.

**Fase inicial o de supervivencia:**

- Desde el comienzo mismo de la crisis, las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han trabajado en estrecha colaboración con los gobiernos y otros interlocutores sociales para elaborar de manera conjunta políticas urgentes que, en última instancia, evitaran el riesgo inmediato de cierre de miles de empresas y la pérdida de millones de puestos de trabajo. (Organización Internacional del Trabajo, 2021).
- Las Organizaciones Empresariales de todo el mundo colaboraron para configurar algunas medidas de respuesta como los subsidios salariales, los planes de conservación de puestos de trabajo, las medidas de reducción del tiempo de trabajo, la ampliación de la protección social y el subsidio legal por enfermedad, las subvenciones a las empresas, las moratorias de la deuda y las desgravaciones fiscales. (Organización Internacional del Trabajo, 2021).
- Se pidió a las Organizaciones Empresariales que proporcionaran información sectorial específica, en particular con respecto a algunos de los sectores más afectados, como el comercio minorista no alimentario, el sector del arte, el turismo, el hotelería y el ocio. Un elemento fundamental de esta fase fue velar por que las medidas de apoyo incluyeran a diferentes categorías de empresas y trabajadores, incluidos los trabajadores por cuenta propia y los que trabajan con contratos temporales y contratos por obra y servicio. En algunos países, una prioridad inmediata y muy necesaria durante esta fase, fue adaptar la legislación laboral vigente para facilitar el trabajo desde casa de manera generalizada, de lo contrario, las repercusiones de la pandemia en la productividad y en la sostenibilidad de las empresas habrían sido aún más acusadas. (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

Con respecto a los programas de Responsabilidad Social Empresarial, es decir a las acciones que permiten el uso de recursos de la organización en beneficio de la sociedad. Basado en la definición de responsabilidad social corporativa utilizada en el marco del concepto de Innovación Social, y retomando las dimensiones comúnmente aceptadas en este contexto (económico, social y ambiental), los resultados del estudio se describen a continuación:

**Tabla 8:** Los programas de Responsabilidad Social Empresarial en las empresas analizadas.

Empresas	Información brindada
<b>Empresa 1</b>	“Esto más que responsabilidad social cada vez queremos lograr más la competitividad en la ruralidad entonces tenemos un programa que es el boom insignia que se llama EN CAMPO con el que se busca hacer un scouting de empresas en ruralidad y que esas empresas pasen unos filtros y a lo largo de esos procesos se fortalecen sus capacidades de negocio y al final a algunas de ellas les damos algunos créditos con algunos beneficios y si es posible también hacemos inversión en estas compañías y obviamente ahí está la creación de valor compartido”
<b>Empresa 2</b>	“Yo creo que estos 4 pilares son como una madures depende del nivel de madurez de cada organización es como una escalerita, entonces primero las organizaciones hablan de filantropía, después viene un ejercicio de madurez en las estrategias y se habla de programas de responsabilidad social después”.
<b>Empresa 3</b>	“Nuestros proyectos de RSE el área de responsabilidad social se creó en el año 2021 entonces digamos lo que pasó en el 2020 fue algo más reactivo de adaptación llegada y de construcción de la empresa entonces se creó un protocolo de atención para garantizar que la operación se creara con un modelo que garantizara la salud de los colaboradores y de los clientes en su momento y lo que hicimos en su momento el mayor aporte fue trabajar por un modelo de generación de valor con un modelo que iba en contra de este criterio que hicimos en el 2021

cuando ya nace el área de RES donamos vacunas a los colectivos de recicladores, creamos un proceso nosotros nuestros proyectos de hecho se inspiraron en el tema de la pandemia entonces uno de los mayores retos de la pandemia fue que necesitábamos estar más conectados entonces todo el despliegue en infraestructura para garantizar la conectividad, bajar los precios de la categoría en un 52% de todo los servicios de conectividad, fue una de las principales apuestas también para garantizar que hubiera más cobertura en accesibilidad en servicios de conectividad por la urgencia y la necesidad que tenía la sociedad de estar conectada y adicionalmente los proyectos que se crearon estaban enfocados y basados en eso entonces las bases de los proyectos de RSE eran garantizar y aportar al cierre de la brecha digital garantizando más cobertura en infraestructura en educación digital y se promovió una iniciativa de proyectos de emprendimiento en el ecosistema digital para pensando en ese señor de la economía popular que vendía aguacates en la esquina y con la pandemia perdió la generación de ingresos por la naturaleza de su dinámica, creamos un proyecto que estaba pensando en entregar herramientas para que las personas realizaran sus emprendimientos en el ecosistema digital pensando en la nueva realidad en la que no podíamos estar en la calle”.

“Nosotros creamos una ruta de atención psicológica y de apoyo en términos de salud digamos nosotros tenemos una serie de beneficios como cobertura de medicina prepagada para todos los colaboradores directos entonces eso se volvió una garantía de salvaguardar un tema de acceso a servicios de salud y se habilitó un canal que se llama keep save para garantizar el tema de acompañamiento de salud mental y todos los temas que tenían que ver con el aislamiento los deseos que se dieron en colaboradores y sus familias, garantizamos espacios que garantizan desde las oficinas y desde las tiendas el tema de la seguridad y garantía para los empleados, compramos vacunas como privado y se las aplicamos a nuestros colaboradores obviamente de acceso voluntario porque en ese momento habían muchos mitos con el tema de las vacunas entonces se aceptaban los casos

	en los que no querían aplicarse la vacuna entonces se hizo un proceso de 360 en el que se garantizaba tanto el acceso y las herramientas para salvaguardar la salud, el acompañamiento mental para las personas y sus familias y la garantía de las vacunas”.
<b>Empresa 4</b>	<p>“toda la estrategia de gestión social nuestra esta no tan basada en filantropía pero responde a temas específicos como desarrollo social, ambiental, relacionamiento y apoyo al emprendimiento son los ejes básicos de la estrategia social pero cuando se habla de apoyo al emprendimiento no se está haciendo filantropía porque se está pensando también en un cierre de brechas con miras a futuro y que le va a quedar a la comunidad entonces yo no hablaría tanto de filantropía pero si de una gestión social estratégica y con la que se busca contribuir a las poblaciones en las zonas de influencias”</p> <p>Alineamos Filantropía con la RSE.</p>

*Nota:* Elaboración propia

### **Creación de valor compartido:**

Los resultados del estudio muestran que los emprendedores que participaron en la investigación llevaron a cabo acciones que ayudan a superar la crisis con especial énfasis en los grupos vulnerables, en los empleados y sus emociones, sobre el desarrollo de prácticas de gestión de personas que armonicen con la situación, como horarios flexibles, acceso remoto y seguridad laboral, como se muestra a continuación.

**Tabla 9:** Creación de Valor Compartido

<b>Empresas</b>	<b>Información brindada</b>
<b>Empresa 1</b>	<p>La responsabilidad social corporativa ... después de esto al final a algunas de ellas les damos algunos créditos con algunos beneficios y si es posible también hacemos inversión en estas compañías y obviamente ahí está la creación de valor compartido porque ahí hay un crecimiento para la organización, las comunidades, los distintos territorios, pero no es un modelo asistencialista, es más un modelo de desarrollo y de competitividad.</p>

<b>Empresa 2</b>	<p>Persona entrevistada empresa 2: “yo creo que estos 4 pilares son como una madures depende del nivel de madurez de cada organización es como una escalerita, entonces primero las organizaciones hablan de filantropía, después de filantropía viene un ejercicio de madurez en las estrategias y se habla de programas de responsabilidad social después hay un nivel de madurez superior y se habla de creación de valor compartido lo que te digo de creación de valor económico, social y ambiental para ya después cuando ya se está den esa escalera dar un paso adicional a ese gran escalón de políticas públicas entonces yo no te podría decir que estamos nosotros impactando en cada una porque el nivel en el que está ahora la organización es en creación de valor compartido, ya paso por filantropía por responsabilidad social, en políticas públicas aún no hemos llegado”.</p> <p>Todos nuestros programas de inversión social tienen en cuenta los retos que tenemos como país, como comunidad y como organización, entonces por ejemplo como organización tenemos un reto de la consecución de las vacantes para cierto cargo y la comunidad tiene un reto de desempleo entonces unimos estos dos empoderamos a las comunidades generamos ingreso para las comunidades y son contratadas por nosotros disminuyendo las vacantes, ahí va el valor compartido y eso es un ejercicio con el que hoy hemo venido creciendo en madurez”.</p>
<b>Empresa 3</b>	<p>“Nosotros creemos en el valor compartido y en el cómo generamos valor y transformación social entregando herramientas que en el largo plazo sean adquiridas y apropiadas por transferencia a las comunidades y a los grupos de interés.</p> <p>Yo creo que desde la determinación de como llegamos desde la habilitación de conectividad por primera vez en ruralidades aportando a ese cierre de brecha de acceso desde la infraestructura y acompañando procesos de generación de valor en esas comunidades desde la alfabetización y la apropiación para que se den garantías incluso en procesos de educación digital que se hacen bajo un esquema de valor compartido donde yo entrego unas herramientas, tu entregas otras y se</p>

	<p>cocrea para que ese proceso de transferencia la garantía de la sostenibilidad este en la comunidad independientemente de que no se genere una dependencia de un tercero privado sino generando y dando el rol protagónico a esas personas comunidades y grupos de interés con quienes cocreamos esas iniciativas.</p>
<p><b>Empresa 4</b></p>	<p>este sector tiene mucho que aportar y de hecho lo hace a través de las regalías, pero se debería garantizar que las regalías lleguen a donde tienen que llegar y el resto de los actores como contribuyen al desarrollo del país? Por ejemplo, la asociación colombiana de minería lo hace a través de estos procesos de implementación de este tipo de procesos que ayudan a que las empresas sean mucho más formales a que desarrollen mejor los negocios a que sean más responsables con el entorno.</p> <p>Las empresas tienen un rol y tienen digamos que ese tratar de hacer las cosas bien también es esa teoría de generación de valor compartido (yo gano, tú ganas) ver como todos esos grupos de interés que se ven impactados por la operación que logren tener esa relación gana-gana. Yo creo que en eso desarrollando digamos actividades en la zona, yo te hablo de lo que pasa en las zonas donde nosotros hacemos presencia y yo creo que la empresa privada tiene un rol fundamental también al ser generadores de nuevos empleos al trabajar con las comunidades de la población al desarrollar nuevas oportunidades de negocio en las zonas. En el caso de esta empresa nosotros hemos impulsado empresas de transporte, restaurantes y claro porque la minería trae población entonces crea otras líneas de acción internas que son importantes que se desarrollen también.</p> <p>El mejor ejemplo nuestro de creación de valor compartido es que estamos trabajando para contribuir al ecosistema de abastecimiento sostenible que es un proyecto estratégico de la compañía que es uno de los más ambiciosos que busca que la compañía pueda tener unas relaciones con sus proveedores a largo plazo de confianza en relaciones muy asociadas al desarrollo de oportunidades para nuestros proveedores por ejemplo con temas de formación, acompañamientos técnicos que contribuyan a sus estrategias y adicionalmente damos un premio a</p>

	las buenas prácticas por ejemplo este año tenemos un proceso de formación que también acompaña los procesos de formación y capacidades.
--	---

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 10:** Apoyo a Políticas Públicas

Empresa	Información brindada
<b>Empresa 1</b>	“Concretamente nosotros estamos utilizando un vehículo de alto impacto que se llama obras por impuestos y estamos haciendo nuestro primer desarrollo en alianza con otros empresarios de la región, estamos haciendo una vía que queda en una zona pdf del Urabá antioqueño entonces ahí habrá un aporte desde la fundación a través de un aliado que trabaja con nosotros para construir una vía que le permita a esta población tener un poco más de acceso y competitividad”.
<b>Empresa 2</b>	“...se habla de creación de valor compartido lo que te digo de creación de valor económico, social y ambiental para ya después cuando ya se esté dando esa escalera dar un paso adicional a ese gran escalón de políticas públicas entonces yo no te podría decir que estamos nosotros impactando en cada una porque el nivel en el que está ahora la organización es en creación de valor compartido, ya paso por filantropía por responsabilidad social, en políticas públicas aún no hemos llegado”.
<b>Empresa 3</b>	“...desde la articulación con los entes de gobierno no tiene sentido que seamos una compañía que va por su lado y no se articula con el momento y el ecosistema que está apuntando el gobierno entonces nosotros apostamos primero desde la base todos nuestros proyectos se orientan desde la línea de valor compartido y la generación de valor compartido en las comunidades a donde vamos en la relación con los diferentes grupo de interés y desde el racional de las iniciativas que se construyan nosotros creemos fielmente que la mejor manera de que exista desarrollo sostenible en el tiempo para la sociedad se basa en que los diferentes actores aporten trabajen de manera colaborativa y articulada en esa articulación con los medios de generación de política pública haciendo parte de las mesas de trabajo estando articulados con el momento con las necesidades y prioridades del gobierno para cocrear con ellos en esa actualización o cambio de transformación

	que va teniendo el país desde el racional que te menciono de una responsabilidad social que se fundamenta en el valor compartido...”.
<b>Empresa 4</b>	“Hay 2 factores: 1 el trabajo que nosotros hacemos con los gobiernos locales, te contaba que estuvimos en un proceso haciendo diálogos con grupos de interés de la mano de los gobiernos locales que son muy importantes para poder conciliar y saber hasta dónde llegamos nosotros y cómo podemos implementar acciones conjuntas entonces por ejemplo cuando nosotros vemos que los problemas más graves son de cosas como violencia intrafamiliar, acoso, violencia de género eso que es un tema de política pública, nosotros empezamos a generar acciones adicionales para que nuestros trabajadores que son mineros y que muchas veces son machistas empiecen a ver el tema de una manera distinta a través de campañas de prevención para estos temas así es como intentamos mantener la alineación con las políticas públicas y a través de los gobiernos locales, las agremiaciones tratamos de actuar alineados al gremio al sector, lo más importante es contribuir a las problemáticas”.

*Nota:* Elaboración propia

## Conclusiones

En conclusión, la aplicación del modelo de Innovación Social (IS) en la empresa puede convertirse en una valiosa herramienta para organizaciones y gobiernos para encontrar soluciones innovadoras en un entorno dinámico e incierto, como es el caso de las circunstancias que trajeron consigo la pandemia de Covid-19.

En este estudio se analizó el caso de cuatro empresas colombianas que contribuyeron a las soluciones frente a las problemáticas generadas por cuenta de la crisis del Covid-19 desde la perspectiva de la Innovación Social Empresarial que propone el World Economic Fórum, que se compone de cuatro pilares:

### 1) Filantropía:

**Empresa 1:** Ha tomado una decisión trascendental al dejar de actuar únicamente bajo el enfoque del asistencialismo. Reconocen que regalar dinero puede ser fácil, pero han optado por centrar sus esfuerzos en apoyar la educación, la formación y el emprendimiento de negocios, así como fomentar la competitividad en las zonas rurales. Su objetivo es realizar inversiones de impacto que busquen generar un retorno en la sociedad a largo plazo, aunque también fomentan algunas acciones basadas en la filantropía. Sin embargo, su principal dirección apunta hacia inversiones de alto impacto.

**Empresa 2:** Creen que los 4 pilares de la innovación social son como una escalerita, entonces primero las organizaciones hablan de filantropía, después de la filantropía viene un ejercicio de madurez en las estrategias y se habla de programas de responsabilidad social

después hay un nivel de madurez superior y se habla de creación de valor compartido y por último se habla de políticas públicas que hasta allá no han llegado.

**Empresa 3:** No creen tanto en la filantropía, desde sus accionistas y la delimitación del código de ética ven, aportan y crearon un modelo que se basa más en el valor compartido.

**Empresa 4:** toda su estrategia de gestión social no está tan basada en filantropía pero responde a temas específicos como desarrollo social, ambiental, relacionamiento y apoyo al emprendimiento pero no desde el asistencialismo sino pensando también en un cierre de brechas con miras a futuro y que le va a quedar a la comunidad entonces no trabajan sobre lo que el concepto filantropía significa pero si de una gestión social estratégica y con la que se busca contribuir a las poblaciones en las zonas de influencia.

## 2) Programas de Responsabilidad Social Corporativa

**Empresa 1:** En lugar de enfocarse únicamente en la responsabilidad social, han intensificado su búsqueda de competitividad en las zonas rurales. Para lograr esto, han desarrollado un programa insignia llamado "EN CAMPO", que se dedica a realizar un exhaustivo escrutinio de empresas en áreas rurales. A través de este programa, estas empresas pasan por filtros y se les brinda apoyo para fortalecer sus capacidades empresariales. Algunas de ellas pueden recibir créditos con beneficios adicionales, e incluso consideran invertir en estas compañías.

Este enfoque les permite crear valor compartido, ya que promueve el crecimiento tanto de las organizaciones como de las comunidades y territorios involucrados. Es importante

destacar que este modelo no se basa en el asistencialismo, sino en el desarrollo y la promoción de la competitividad.

**Empresa 2:** Lo que se mencionó en Empresa 1.

**Empresa 3:** tienen una línea de responsabilidad social que no se basa en la filantropía sino en el valor compartido y en el cómo generan valor y transformación social entregando herramientas que en el largo plazo sean adquiridas y apropiadas

**Empresa 4:** Para ellos filantropía es igual a Responsabilidad Social Corporativa RSE.

### 3) Creación de Valor Compartido:

**Empresa 1:** al final en el programa EN CAMPO a algunas de ellas les dan algunos créditos con algunos beneficios y si es posible también hacen inversión en estas compañías y obviamente ahí está la creación de valor compartido porque ahí hay un crecimiento para la organización, las comunidades, los distintos territorios, pero no es un modelo asistencialista, es más un modelo de desarrollo y de competitividad.

**Empresa 2:** Lo que se mencionó en Empresa 1.

**Empresa 3:** todos sus proyectos se basan y se orientan desde la línea de valor compartido y la generación de valor compartido en las comunidades

**Empresa 4:** Trabajan activamente para contribuir al desarrollo de un ecosistema de abastecimiento sostenible. Tienen un proyecto estratégico uno de los más ambiciosos de su compañía, ya que buscan establecer relaciones a largo plazo basadas en la confianza con sus proveedores. Buscan desarrollar oportunidades para nuestros proveedores a través de

acciones como programas de formación y brindándoles acompañamiento técnico que contribuya a sus estrategias.

#### 4) Apoyo a políticas públicas

**Empresa 1:** Concretamente, están implementando una estrategia de alto impacto conocida como "obras por impuestos", en la cual están trabajando en colaboración con otros empresarios de la región. Su primer proyecto consiste en la construcción de una carretera en una zona remota del Urabá Antioqueño. A través de su fundación y en alianza con un socio, están aportando para la construcción de esta vía, la cual brindará a la población local mayor acceso y competitividad.

**Empresa 2:** Lo que se mencionó en Empresa 1.

**Empresa 3:** quieren generar valor y transformación social entregando herramientas que en el largo plazo sean adquiridas y apropiadas por transferencia a las comunidades y a los grupos de interés y en esa articulación con los medios de generación de política pública haciendo parte de las mesas de trabajo estando articulados con el momento con las necesidades y prioridades del gobierno para cocrear con ellos en esa actualización o cambio de transformación que va teniendo el país desde el racional de una responsabilidad social que se fundamenta en el valor compartido.

**Empresa 4:** intentan mantener una alineación con las políticas públicas y a través de los gobiernos locales, las agremiaciones tratamos de actuar alineados al gremio al sector, lo más importante es contribuir a las problemáticas de los territorios.

**Tabla 11:** Resumen de las innovaciones sociales implementadas por estas cuatro empresas

Pilares	Información brindada por las empresas participantes
<b>Filantropía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de alimentos a empleados y población vulnerable</li> <li>• Mostrar compasión y empatía hacia otros</li> <li>• Atención a necesidades básicas</li> <li>• Promover la filantropía en y con los empleados</li> <li>• Asistencia monetaria a empleados y comunidades vulnerables pero estas compañías coinciden en que no se deben quedar en el asistencialismo.</li> </ul>
<b>Responsabilidad Social Corporativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión social: Acciones dirigidas a trabajadores y colectivos socialmente desfavorecidos.</li> <li>• Dimensión económica: remuneración de los empleados, pago anticipado a los proveedores, apoyo a sectores descuidados (por ejemplo, agricultura y ganadería), reactivación de la economía.</li> <li>• Dimensión ambiental; Mitigación del impacto ambiental y protección del medio ambiente como en el caso de Coquecol que es un grupo que explota Coque en algunas regiones del país.</li> </ul>
<b>Creación de valor compartido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirada integral a todos los stakeholders desde la estrategia de negocio como en el caso de Coquecol que tiene un programa con sus proveedores.</li> <li>• Las 4 empresas coinciden en que debe haber un escalamiento de la filantropía al nivel de creación de valor compartido y así es como trabajan.</li> </ul>
<b>Apoyo a políticas públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a acciones de salud mental y física</li> <li>• Apoyo con empleo para grupos marginados o menos favorecidos socialmente (jóvenes y mujeres).</li> <li>• Apoyo financiero: Emprendimientos</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

- El estudio demuestra que la Innovación Social puede ser un eje fundamental para que las empresas respondan con eficacia a desafíos globales como la pandemia del COVID-19. Las estrategias implementadas por las empresas analizadas no solo permitieron atender las necesidades inmediatas de sus comunidades, sino también reforzar su sostenibilidad y resiliencia a largo plazo.
- Las alianzas entre las empresas, el gobierno y otras partes interesadas resultaron clave para maximizar el impacto de las iniciativas. Estas colaboraciones facilitaron el desarrollo de

soluciones innovadoras y adaptadas a las necesidades específicas de las comunidades afectadas.

- La transición de acciones filantrópicas hacia enfoques centrados en la creación de valor compartido y programas de responsabilidad social empresarial reforzó la posición de las empresas como agentes de cambio positivo en la sociedad.
- Las empresas que participaron en este estudio demostraron que la capacidad de adaptación y la agilidad son factores esenciales para enfrentar contextos de incertidumbre. Cambios en los modelos de negocio, adopción de nuevas tecnologías y la implementación de prácticas sostenibles fueron elementos diferenciadores en su éxito.
- La transición de acciones filantrópicas hacia enfoques centrados en la creación de valor compartido y programas de responsabilidad social empresarial reforzó la posición de las empresas como agentes de cambio positivo en la sociedad.
- Este análisis resalta la importancia de incorporar la Innovación Social como una práctica empresarial habitual, no solo para responder a crisis, sino como una estrategia sostenible que permita enfrentar desafíos económicos, sociales y ambientales de manera estructural.

Aunque la investigación que aquí se presenta brinda información relevante para enfrentar épocas de crisis desde las organizaciones empresariales, presenta algunas limitaciones: como, por ejemplo, el estudio se realizó en un solo país (Colombia), desde una perspectiva cualitativa y con una muestra de empresarios, que, si bien no es significativa, contribuye a una idea del tema en estudio. Para pensar en una generalización, se requerirán estudios comparativos de diferentes países, con métodos de investigación cuantitativos y estadísticamente significativos, lo que no es posible con este estudio de caso.

## Bibliografía

Alqueria. (s.f.). *ALQUERÍA*. Obtenido de

<https://www.alqueria.com.co/conocenos/nosotros/historia-alqueria>

Arias, A. H. (2016). *Redes y vinculaciones organizacionales: estado del arte en el contexto de la posmodernidad* (Primera Edición 2016 ed.). (F. E. UCLA, Ed.) Barquisimeto, Venezuela:

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Obtenido de

<https://core.ac.uk/download/pdf/75760133.pdf>

Banco Mundial. (06 de 10 de 2021). *El Banco Mundial en Colombia*. Obtenido de

<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>

Bancolombia. (2022). *Informe Periódico de Fin de Ejercicio 2022*.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias*. Prentice Hall.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias*. Prentice Hall.

CNN Español. (14 de 05 de 2020). *Cronología del coronavirus: así empezó y se ha extendido por el mundo el mortal virus pandémico*. Obtenido de

<https://cnnespanol.cnn.com/2020/05/14/cronologia-del-coronavirus-asi-empezo-y-se-ha-extendido-por-el-mundo-el-mortal-virus-pandemico/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. (2022). *Encuesta Pulso Social*.

DANE, Bogotá D.C. Recuperado el 31 de 05 de 2022, de

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pulso-social/comunicado-pulso-social-abril-2022.pdf>

- Dionisio, M., & de Vargas, E. R. (2020). Corporate social innovation: A systematic literature review. *International Business Review*, 29(2). doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101641>
- Durán, M. M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. ,. *Revista Nacional de Administración*, 3(1), 21-134.
- Empresa 2. (s.f.). *Totto*. Obtenido de <https://co.totto.com/compania/historia>
- Empresa 2. (s.f.). *Totto*. Obtenido de <https://www.totto.es/quienes-somos.html>
- Forbes Colombia. (4 de 08 de 2021). *¿Cómo Alpina enfrentó la pandemia y se ganó el corazón de los colombianos?* Obtenido de <https://forbes.co/2021/08/04/editors-picks/perder-para-ganar-el-efecto-alpina>
- Gafni, N. (19 de 03 de 2020). *weforum.org*. Obtenido de <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/coronavirus-and-corporate-social-innovation/>
- International Labour Organization. (23 de 05 de 2022). *ILO Monitor on the world of work*. Recuperado el 31 de 05 de 2022, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_845642.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_845642.pdf)
- International Monetary Found. (08 de 04 de 2021). *The IMF's Response to COVID-19*. Recuperado el 31 de 05 de 2022, de <https://www.imf.org/en/About/FAQ/imf-response-to-covid-19>
- León, M. D. (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Forum Empresarial*, 17(1), 31-63. doi:<https://doi.org/10.33801/fe.v17i1.3745>
- Martos, V. G.-F. (2020). Entidades del tercer sector e innovación social. Elementos caracterizadores y factores de éxito. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 20.

- Ministerio de Salud y Protección Social. (06 de 03 de 2020). *Colombia confirma su primer caso de COVID-19*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-confirma-su-primer-caso-de-COVID-19.aspx#:~:text=%E2%80%8B%2DLa%20paciente%20acudi%C3%B3%20a>
- Montoya, T. D., Zazueta, M. L., & Ramírez, L. T. (2022). Áreas de Responsabilidad Social Empresarial en empresas sinaloenses: Un análisis desde la innovación social. *Revista de ciencias sociales*, 28(6), 352-363.
- Mulgan, G. T. (2007). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. SAID Business School, University of Oxford, The Young Foundation.
- National Geographic La. (28 de 03 de 2022). *COVID-19: Dos años después, la evolución del coronavirus sigue sorprendiendo a los expertos*. Obtenido de <https://www.nationalgeographicla.com/ciencia/2022/03/covid-19-dos-anos-despues-la-evolucion-del-coronavirus-sigue-sorprendiendo-a-los-expertos>
- OIT para los Países Andinos. (2020). *Impacto de la COVID-19 en las Mipymes colombianas*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID - 19*. Obtenido de Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de COVID-19 y siguientes pasos: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_766963.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Recuperado el 07 de 06 de 2022, de Organización Mundial de la Salud - Web site: <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/coronavirus-disease-answers?query=que+es+el+covid19&referrerPageUrl=https%3A%2F%2Fwww.who.int>

%2Fes%2Femergencies%2Fdiseases%2Fnovel-coronavirus-2019%2Fcoronavirus-disease-answers

Ortega Hoyos, A. J. (2019). La innovación social como herramienta para la transformación social de comunidades rurales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(57), 87-99. doi: <https://doi.org/10.35575/rvucn.n57a7>

Politecnico Di Milano. (2015). *isfcolombia.uniandes.edu.co*. Obtenido de isfcolombia: <https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/201519/PD1.pdf>

Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.

Presidencia de la República de Colombia. (23 de 03 de 2020). *Gobierno Nacional expide el Decreto 457, mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio de 19 días en todo el territorio colombiano*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Gobierno-Nacional-expide-Decreto-457-mediante-el-cual-imparten-instrucciones-para-cumplimiento-Aislamiento-Preventiv-200323.aspx>

ProBogotá. (2020). *INFORME DE CONCLUSIONES FORO COOPERACIÓN GLOBAL PARA ENFRENTAR EL COVID-19*.

ProBogotá. (18 de 03 de 2021). *Informe de Gestión 2020 - Planeación metropolitana, Covid-19, e iniciativas para la región Capital*. Obtenido de <https://www.probogota.org/post/informe-de-gesti%C3%B3n-2020-planeaci%C3%B3n-metropolitana-covid-19-e-iniciativas-para-la-regi%C3%B3n-capital>

ProBogotá. (18 de 03 de 2021). *Informe de Gestión 2020, Planeación metropolitana, Covid-19 e iniciativas para la Región Capital*. Obtenido de <https://www.probogota.org/post/informe->

de-gesti%C3%B3n-2020-planeaci%C3%B3n-metropolitana-covid-19-e-iniciativas-para-la-regi%C3%B3n-capital

- Robayo, A. P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. 7(16), 125-140. *Suma de negocios*, 7(16), 125-140.
- Rodríguez, G. G. (2010). *Metodología de la investigación cualitativa* (2da. Ed. ed.). Granada: Ediciones Aljibe.
- Rutgers Institute for Corporate Social Innovation RICS. (2020). *Rutgers Institute for Corporate Social Innovation RICS*. Obtenido de Rutgers Business School Newark and New Brunswick Logo
- Solis, J. B. (2021). Emprendimiento e innovación: Dimensiones para el estudio de las MiPymes de Azogues-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 315-333.  
doi:<https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35318>
- Tabares, S. (2020). Insights From Corporate Social Innovation: A Research Agenda. *Social Enterprise Journal*, 16(3), 317-338. doi:[doi.org/10.1108/SEJ-08-2019-0057](https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2019-0057)
- Totto. (s.f.). *Totto*. Obtenido de <https://co.totto.com/sostenibilidad>
- Verhelst, K. M., & Hoyos, A. J. (2019). La innovación social como herramienta para la transformación social de comunidades rurales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(57), 87-99.
- WOM. (2022). *INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2022*. Recuperado el 20 de 09 de 2023, de [https://www.wom.co/media/wysiwyg/sostenibilidadWOM/Informe\\_sostenibilidad\\_2022.pdf](https://www.wom.co/media/wysiwyg/sostenibilidadWOM/Informe_sostenibilidad_2022.pdf)

World Health Organization. (2020). *Introducción a la COVID-19: métodos de detección, prevención, respuesta y control*. Recuperado el 07 de 06 de 2022, de <https://openwho.org/courses/introduccion-al-ncov>

World Health Organization. (30 de 03 de 2022). *Weekly Operational Update on COVID-19*. Recuperado el 31 de 05 de 2022, de <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-operational-update-on-covid-19---30-march-2022>

## Anexos

### Preguntas entrevistas.

1. ¿Frente a la situación vivida por el COVID-19, qué acciones sociales ha promovido su compañía?
2. ¿Cuáles considera que son las mejores prácticas o acciones que ha implementado para el desarrollo emocional y atención a la salud de sus trabajadores y/o sus clientes?
3. A causa del COVID-19, ¿qué efectos positivos y negativos ha tenido en su trabajo?
4. En términos generales, ¿cuáles cree que son las principales acciones que se pueden llevar a cabo desde su sector que contribuyan a la reactivación y el desarrollo del país en este momento?
5. ¿Qué lecciones ha aprendido su compañía durante este tiempo que considere que contribuirán al desarrollo del país?
6. Ante la reactivación del país, ¿cuál cree que es la distribución de responsabilidades del Estado, empresas y sociedad?
7. En términos generales, ¿cuáles cree que son las principales contribuciones que las personas de su entorno profesional sector y/o actividad laboral puede ofrecer al desarrollo del país?
8. En tu opinión, ¿cuáles son las barreras a la empatía, la solidaridad y la corresponsabilidad?
9. Teniendo en cuenta que la innovación social puede servir como un concepto sombrilla para inventar e incubar soluciones a todos estos desafíos de una manera creativa y positiva y que los empresarios sociales corporativos son líderes dentro de las empresas multinacionales o regionales que impulsan el desarrollo de nuevos productos, iniciativas, servicios o modelos empresariales que abordan los desafíos sociales y ambientales. Usted como líder qué considera como innovación social en su compañía.
10. A partir del modelo de Innovación Social para las empresas que propone el World Economic Fórum, que se compone de cuatro pilares:
  - (a) Filantropía
  - (b) Apoyo a las políticas públicas
  - (c) Programas de Responsabilidad Social
  - (d) Creación de Valor Compartido.

¿Cómo ha sido la contribución de su organización a cada uno de estos pilares?