



**DIAGNÓSTICO PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: UNA HERRAMIENTA PARA  
CONTRIBUIR A LA GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN COLOMBIA**

**Diagnosis for business sustainability: a tool to contribute to the creation of shared value  
in Colombia**

**JUAN FELIPE TORRES GUTIÉRREZ**

**Tesis de Posgrado**

**BAJO LA DIRECCIÓN DE: SUSANA ÁLVAREZ DELGADO**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMÍA Y GOBIERNO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL  
DESARROLLO LOCAL**

**MEDELLÍN, ANTIOQUIA – COLOMBIA**

**(2025)**

## **Agradecimientos**

*A mi directora de tesis, por su paciencia, motivación y guía precisa;  
a la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales, por el espacio de reflexión, de des-conexión  
y por las buenas amistades;  
a Nodos G&C, por validar la utilidad práctica de este proceso;  
y a mi familia y amistades, por sostenerme cuando la investigación demandó más de lo  
previsto.*

## **Resumen**

El presente trabajo de grado propone desarrollar una herramienta metodológica que facilite a las empresas colombianas del sector privado su transición hacia modelos de negocio sostenibles, mediante la integración de estrategias orientadas a la generación de valor compartido. A partir de una revisión bibliográfica y del análisis comparativo de trece (13) estándares y sellos de certificación nacionales e internacionales, se diseñó un cuestionario diagnóstico compuesto por cinco dimensiones clave: gobernanza y estrategia sostenible, gestión ambiental y eficiencia de recursos, capital humano y prácticas laborales, impacto social y compromiso comunitario, e innovación y generación de valor compartido.

El cuestionario permite a las organizaciones identificar su nivel de madurez en sostenibilidad, evaluar sus fortalezas y brechas organizacionales, y recibir recomendaciones técnicas específicas por dimensión. La investigación integra un marco conceptual sólido que articula la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad, el concepto de empresa social y la creación de valor compartido, demostrando su interdependencia y aplicabilidad en el contexto empresarial colombiano.

Como resultado, se entrega una herramienta práctica, flexible y contextualizada, de utilidad tanto para grandes empresas como para pequeñas y medianas organizaciones. Esta propuesta busca cerrar la brecha entre el discurso de sostenibilidad y su implementación efectiva, aportando a la transformación del modelo empresarial tradicional hacia esquemas más inclusivos, responsables y resilientes.

**Palabras clave:** Valor compartido, empresa social, sostenibilidad, responsabilidad social corporativa, diagnóstico organizacional.

## **Abstract**

This thesis aims to develop a methodological tool to support Colombian private-sector companies in transitioning towards sustainable business models through the integration of strategies focused on creating shared value. Based on a literature review and a comparative analysis of thirteen national and international certification standards, a diagnostic questionnaire was designed comprising five key dimensions: governance and sustainable strategy, environmental management and resource efficiency, human capital and labor practices, social impact and community engagement, and innovation and shared value creation.

The questionnaire enables organizations to identify their maturity level in sustainability, assess organizational strengths and gaps, and receive specific technical recommendations per dimension. The research is grounded in a robust conceptual framework that interconnects corporate social responsibility, sustainability, social enterprise, and shared value creation, demonstrating their mutual reinforcement and relevance to the Colombian business context.

As a result, the study delivers a practical, flexible, and context-sensitive tool applicable to both large corporations and small and medium-sized enterprises. This proposal aims to bridge the gap between sustainability discourse and its real-world implementation, contributing to the transformation of traditional business models into more inclusive, responsible, and resilient enterprises.

**Key Words:** Shared value, social enterprise, sustainability, corporate social responsibility, organizational assessment.

## Tabla de contenido

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Agradecimientos.....                                                                 | 2  |
| Resumen y Palabras clave .....                                                       | 3  |
| Abstract and Key words .....                                                         | 4  |
| 1. Introducción.....                                                                 | 7  |
| 2. Planteamiento del problema .....                                                  | 8  |
| 2.1. Pregunta de investigación .....                                                 | 10 |
| 3. Justificación .....                                                               | 10 |
| 4. Objetivos.....                                                                    | 11 |
| 4.1. Objetivo general .....                                                          | 11 |
| 4.2. Objetivos específicos .....                                                     | 11 |
| 5. Marco conceptual.....                                                             | 11 |
| 5.1. Responsabilidad social.....                                                     | 11 |
| 5.2. Generación de Valor Compartido .....                                            | 13 |
| 5.3. Empresa social: un concepto en evolución.....                                   | 15 |
| 5.4. Sostenibilidad .....                                                            | 17 |
| 5.5. Interrelación entre los conceptos de RSC, CVC, Empresa social y Sostenibilidad. | 17 |
| 5.6. Análisis de firmas certificadoras y estándares relevantes.....                  | 17 |
| 5.7. Análisis del contexto normativo en Colombia sobre sostenibilidad.....           | 19 |
| 6. Metodología .....                                                                 | 21 |
| 6.1. Diseño metodológico .....                                                       | 21 |
| 7. Desarrollo metodológico.....                                                      | 22 |
| Cuestionario de diagnóstico de sostenibilidad empresarial .....                      | 23 |
| Objetivo de la herramienta.....                                                      | 23 |
| Consideraciones metodológicas .....                                                  | 23 |
| Evaluación y Presentación de resultados .....                                        | 24 |
| Aplicabilidad y Uso de la herramienta .....                                          | 26 |
| Cuestionario de Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial.....                       | 26 |
| 1. Gobernanza y Estrategia sostenible .....                                          | 26 |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 2. Gestión ambiental y Eficiencia de recursos .....  | 28 |
| 3. Capital humano y Prácticas laborales .....        | 30 |
| 4. Impacto social y Compromiso comunitario .....     | 31 |
| 5. Innovación y Generación de Valor Compartido ..... | 33 |
| 8. Conclusiones .....                                | 34 |
| 9. Referencias .....                                 | 36 |

## 1. Introducción

*“...la empresa del futuro será social o no será. Acabar con el hambre y la pobreza y reducir las desigualdades son responsabilidades de la actividad económica” (Cortina, 2021).*

La creciente complejidad de los desafíos sociales, económicos y ambientales a nivel global — y en particular en el contexto colombiano— ha puesto en evidencia la necesidad de redefinir el papel de las empresas en la sociedad. Ya no basta con la maximización del beneficio económico como único propósito corporativo; es preciso que las organizaciones empresariales contribuyan activamente con el desarrollo sostenible. En este escenario, la sostenibilidad empresarial y la generación de valor compartido emergen como enfoques estratégicos que permiten alinear la competitividad con la solución de problemáticas sociales y ambientales relevantes.

Sin embargo, la implementación de estos enfoques en Colombia ha sido limitada, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, debido a la ausencia de herramientas técnicas accesibles, contextualizadas y operativas que permitan integrar la sostenibilidad en el núcleo del modelo de negocio. Aunque existen marcos internacionales como GRI (de Global Reporting Initiative, proporciona estándares para la elaboración de informes de sostenibilidad), SASB (de Sustainability Accounting Standards Board, identifica los aspectos de sostenibilidad más relevantes para la toma de decisiones de los inversores en 77 sectores), IRIS+ (de Impact Reporting and Investment Standards, proporciona una serie de herramientas y guías para la medición y gestión de impacto utilizado por inversores para evaluar y mejorar su rendimiento social, ambiental y financiero ) o Sistema B (organización que certifica a las empresas por sus acciones e impacto social, ambiental y de gobernanza corporativa), su diseño en contextos institucionales y económicos distintos dificulta su adopción, generando brechas entre el discurso corporativo de sostenibilidad y su aplicación práctica.

En respuesta a esta necesidad, la presente investigación tiene como propósito diseñar una herramienta metodológica estructurada, práctica y flexible que permita a las empresas del sector privado colombiano diagnosticar su nivel de madurez en sostenibilidad y generación de valor compartido, identificar brechas organizacionales por dimensiones clave y recibir recomendaciones específicas que orienten su transición hacia modelos más responsables, inclusivos y resilientes.

Para ello, se parte de un marco conceptual robusto que articula los enfoques de responsabilidad social corporativa, empresa social, sostenibilidad y valor compartido, demostrando su interdependencia y aplicabilidad estratégica. Posteriormente, se realiza un análisis comparativo de trece (13) estándares y sellos de certificación nacionales e internacionales, a partir del cual se identifican cinco dimensiones críticas: gobernanza y

estrategia sostenible, gestión ambiental y eficiencia de recursos, capital humano y prácticas laborales, impacto social y compromiso comunitario, e innovación y generación de valor compartido.

Sobre estas dimensiones se construye un cuestionario diagnóstico de 50 ítems, ponderado de forma diferenciada, que permite clasificar a las empresas según su nivel de avance, y entregarles recomendaciones técnicas para cada una de las preguntas. La herramienta se complementa con visualizaciones gráficas que facilitan la lectura estratégica de los resultados y la comparación sectorial.

El resultado es un instrumento aplicable, adaptado al entorno colombiano y alineado con estándares internacionales, que no solo permite la evaluación del desempeño sostenible de una empresa, sino que, a su vez, orienta procesos de mejora continua desde un enfoque de valor compartido. Esta tesis busca, por tanto, cerrar la brecha entre la teoría y la práctica, entre los compromisos declarativos y la gestión operativa, aportando una solución metodológica concreta para fortalecer la sostenibilidad empresarial en Colombia desde una lógica de impacto, ética y competitividad.

## **2. Planteamiento del problema**

*“El capitalismo está bajo asedio... La pérdida de la confianza en las empresas está haciendo que los líderes políticos tomen medidas que socavan el crecimiento económico... Las empresas están atrapadas en un círculo vicioso... El propósito de una corporación debe ser redefinido en torno a la creación de valor compartido” (Porter & Kramer, 2011).*

Con estas palabras empieza el artículo que da origen al concepto de *creación de valor compartido*, donde Porter y Kramer en 2011 dan cuenta de una potencial crisis en el modelo económico capitalista derivada de la pérdida de confianza en las empresas. Para los autores, existe una percepción generalizada de que estas se benefician y prosperan generando problemáticas sociales que afectan al resto de la comunidad. Como alternativa, introducen el concepto de creación de valor compartido: “[son] las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011).

Este enfoque plantea una forma renovada de entender la competitividad e innovación empresarial, reconociendo que las empresas solo pueden crecer y prosperar en sociedades sanas, sostenibles y equitativas. Así, el valor compartido se articula con el principio de la *sostenibilidad empresarial*, entendida como la capacidad de generar beneficios económicos sin comprometer el bienestar social ni el equilibrio ambiental.

Sin embargo, en Colombia, la integración efectiva de estos enfoques en el modelo de negocio enfrenta múltiples barreras. Pese a su potencial transformador, las estrategias de sostenibilidad empresarial con enfoque en valor compartido siguen siendo marginales,

principalmente por la ausencia de herramientas técnicas accesibles y adaptadas a las realidades del contexto.

Esta brecha se vuelve aún más crítica en el caso de las pequeñas y medianas empresas, que carecen de metodologías operativas que les permitan diseñar, implementar y evaluar prácticas de sostenibilidad alineadas con la creación de valor para la empresa y para la sociedad. Los desafíos, entre otros, incluyen la falta de herramientas técnicas para el desarrollo de prácticas y estrategias empresariales de sostenibilidad orientadas a la generación de valor compartido.

Aun cuando existen avances en el desarrollo de estándares y marcos conceptuales internacionales —como los mencionados GRI, SASB, ISO 26000 o Sistema B—, estos han sido diseñados en contextos de economías avanzadas y, por tanto, presentan limitaciones al momento de ser adoptados por empresas que operan en realidades institucionales, sociales y culturales tan distintas, como las colombianas.

Como consecuencia, la sostenibilidad empresarial se aborda con frecuencia desde prácticas filantrópicas, desarticuladas del núcleo del negocio y sin un enfoque estratégico. La falta de estas herramientas técnicas (y la dificultad para poder acceder a estas por parte de empresas pequeñas y medianas) que no solo apoyen el desarrollo de prácticas y estrategias, sino también su implementación, limita la capacidad de las empresas colombianas para generar beneficios tanto para sus accionistas, como para la sociedad en general.

Asimismo, como plantean autores como Muñoz-Martín (2013), las empresas, presionadas por su entorno, se ven obligadas a implementar políticas de responsabilidad social corporativa, las cuales, muchas veces, son pura cosmética o filantropía, que poco tiene que ver con una convicción ética de la empresa. Ello ha derivado en enfoques asistencialistas, sin continuidad ni capacidad real de generar impactos sostenibles.

Por otro lado, la diversidad de contextos económicos y sociales del país requiere que estas estrategias y prácticas sean flexibles y adaptables a distintas realidades. La ausencia de una metodología clara y de herramientas prácticas que permitan a las empresas integrar la sostenibilidad empresarial y crear estrategias o acciones de generación de valor compartido con un impacto económico, social y ambiental, ha derivado en la adopción de enfoques de responsabilidad social y filantropía que no son sostenibles y que no maximizan el potencial de su impacto positivo.

Ante este panorama, se vuelve urgente desarrollar herramientas prácticas y metodológicas que permitan a las empresas colombianas del sector privado evaluar su nivel de avance en sostenibilidad empresarial y creación de valor compartido, identificar brechas organizacionales por dimensiones clave y formular estrategias viables para cerrar dichas brechas. Estas herramientas deben permitir a las empresas integrar la sostenibilidad como un eje transversal de su estrategia, con una lógica de valor compartido que contribuya tanto a la rentabilidad como al bienestar social y ambiental.

En respuesta a esta necesidad, la presente investigación propone diseñar y validar una herramienta metodológica estructurada en dimensiones clave, que permita a las empresas

colombianas diagnosticar, planificar e implementar estrategias de sostenibilidad con un enfoque claro en la generación de valor compartido. A través del desarrollo de un cuestionario diagnóstico y recomendaciones estratégicas, se espera brindar una solución operativa, medible y replicable, que fortalezca la capacidad del sector empresarial para transitar hacia modelos más responsables, resilientes y sostenibles.

## **2.1. Pregunta de investigación**

El planteamiento de este problema da paso a una pregunta de investigación que permite abordar la necesidad expuesta:

*¿Qué herramientas metodológicas pueden desarrollarse para facilitar la transición de las empresas del sector privado hacia modelos de empresas que integren estrategias de sostenibilidad empresarial orientadas a la generación de valor compartido de manera efectiva?*

## **3. Justificación**

En el contexto actual, caracterizado por crecientes desafíos sociales, económicos y ambientales, las empresas enfrentan el imperativo de trascender la generación exclusiva de beneficios económicos para sus accionistas e integrar en su estrategia organizacional la creación de valor social y ambiental. Como lo señalan Díaz Cáceres y Castaño (2013), mejorar la competitividad empresarial requiere adoptar estrategias que vinculen activamente el negocio con el desarrollo de su entorno. En esta línea, el enfoque de creación de valor compartido, propuesto por Porter y Kramer (2011), plantea una transformación del modelo empresarial tradicional al alinear los intereses corporativos con las necesidades sociales, partiendo de la premisa de que no puede haber empresas exitosas en sociedades fracasadas.

No obstante, en el caso colombiano, la adopción de este enfoque encuentra limitaciones estructurales. Entre ellas destaca la ausencia de herramientas técnicas, metodológicas y operativas adaptadas al contexto local, que permitan a las empresas del sector privado evaluar su desempeño en sostenibilidad y trazar rutas de mejora realistas, graduales y pertinentes. Si bien existen estándares internacionales ampliamente reconocidos, estos no siempre resultan accesibles ni adecuados para las condiciones organizacionales, económicas y culturales de buena parte del tejido empresarial colombiano, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas.

En este escenario, la presente investigación ofrece una contribución en dos dimensiones fundamentales. En primer lugar, desde una perspectiva académica, fortalece el cuerpo teórico relacionado con la sostenibilidad empresarial, la responsabilidad social corporativa, la empresa social y la generación de valor compartido, proponiendo un marco conceptual robusto y actualizado para el análisis de estas categorías en el contexto colombiano. En segundo lugar, en el plano práctico, desarrolla una herramienta metodológica estructurada — un cuestionario diagnóstico compuesto por cinco dimensiones clave— que permite a las empresas identificar su nivel de madurez en sostenibilidad, reconocer brechas

organizacionales y recibir recomendaciones específicas orientadas a facilitar su transición hacia modelos más sostenibles, responsables y competitivos.

Al integrar estos aportes, el presente documento busca reducir la brecha entre el discurso y la práctica en sostenibilidad empresarial, habilitando condiciones más efectivas para que las organizaciones asuman un rol activo en la transformación de los territorios desde una lógica de corresponsabilidad, innovación y generación de valor compartido.

#### **4. Objetivos**

##### **4.1. Objetivo general**

Desarrollar una herramienta metodológica práctica y flexible que permita a las empresas colombianas del sector privado diagnosticar su nivel de integración de la sostenibilidad empresarial y la generación de valor compartido, identificar áreas de mejora y proveer recomendaciones específicas por dimensiones, facilitando así su transición hacia modelos empresariales más sostenibles, inclusivos y competitivos.

##### **4.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar un marco conceptual que analice las interrelaciones entre empresas sociales, sostenibilidad, valor compartido y responsabilidad social corporativa en el contexto colombiano, incluyendo un análisis de firmas certificadoras y estándares relevantes que acreditan el cumplimiento de prácticas relacionadas con la sostenibilidad.
- Diseñar una herramienta metodológica en forma de cuestionario diagnóstico que permita a las empresas evaluar su desempeño en áreas clave (dimensiones) relacionadas con la implementación efectiva de estrategias de sostenibilidad y de generación de valor compartido.
- Generar recomendaciones específicas que permitan a las empresas del sector privado cerrar brechas organizacionales y facilitar su transición hacia modelos empresariales más sostenibles con un enfoque en la generación de valor compartido.

#### **5. Marco conceptual**

##### **5.1. Responsabilidad Social**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) constituye uno de los pilares fundamentales del presente trabajo, al representar un concepto en constante evolución y objeto de múltiples aproximaciones teóricas y prácticas. A lo largo de las últimas décadas, la RSC ha dejado de ser concebida como una actividad filantrópica o periférica para convertirse en una herramienta estratégica de gestión y una obligación moral, incluso jurídica en ciertos contextos. En el marco de esta tesis la RSC es entendida como una dimensión clave que permite transitar hacia modelos empresariales sostenibles, integrales y corresponsables con su entorno.

Desde una perspectiva integradora, la RSC puede definirse como un modelo de gestión estratégica mediante el cual las organizaciones asumen voluntaria —y en algunos casos obligatoriamente— la responsabilidad por los impactos económicos, sociales, ambientales y éticos de sus decisiones, integrando las expectativas de sus partes interesadas, en busca del

desarrollo sostenible y la creación de valor compartido (ISO 26000, Comisión Europea, WBCSD, Porter & Kramer, 2006).

Este enfoque ha sido respaldado por múltiples organismos internacionales y académicos. La norma ISO 26000 la define como la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético, transparente y coherente con la legislación aplicable y con la normativa internacional de comportamiento. La Comisión Europea (2011) amplía esta definición al señalar que las empresas deben integrar preocupaciones sociales, ambientales, éticas, de derechos humanos y de los consumidores en sus operaciones y estrategia corporativa. De igual forma, autores como Peter Drucker y Michael Porter destacan que la RSC debe considerarse una responsabilidad estratégica que permite a las empresas generar oportunidades de negocio al tiempo que enfrentan desafíos sociales.

Ahora bien, el desarrollo conceptual de la RSC ha dado lugar a diversos enfoques teóricos. Según Garriga y Melé (2004), pueden clasificarse en teorías instrumentales (centradas en la generación de beneficios), integradoras (orientadas a la gestión de demandas de los grupos de interés), políticas (enfatan la responsabilidad del poder corporativo) y éticas (priorizan principios y valores universales como los derechos humanos y la justicia). Esta pluralidad explica en parte la dificultad de su delimitación conceptual y aplicación homogénea.

Asimismo, diversos autores (Quintero, 2018; Cámara de Comercio de Medellín, 2018) han propuesto una clasificación de sus dimensiones en seis grandes grupos: económica interna, económica externa, social interna, sociocultural y política externa, ecológica interna y ecológica externa. Estas dimensiones permiten una evaluación integral de la RSC dentro de la empresa y en relación con su entorno. La inclusión de estas variables será clave para el diseño del cuestionario diagnóstico que se propone en esta investigación.

En el contexto colombiano, la Corte Constitucional ha avanzado en la construcción de una narrativa jurídica que reconoce la existencia de "dimensiones de obligatoriedad en la voluntariedad" de la RSC. En particular, ha señalado que algunas prácticas socialmente responsables —como la protección del medio ambiente, la garantía de derechos humanos y la participación de comunidades— pueden derivar en obligaciones exigibles en virtud de los principios constitucionales de solidaridad (art. 95 C.P.) y función social de la empresa (art. 333 C.P.). Esta perspectiva es especialmente relevante para sectores de alto impacto como el extractivo o energético, donde el mínimo obligatorio se convierte en una exigencia jurídica.

También en Colombia, se ha identificado la evolución de la RSC hacia enfoques más integrales como la Responsabilidad Social Territorial (RST), que implica la corresponsabilidad entre empresa, Estado y comunidad, promoviendo el desarrollo local mediante procesos participativos, diagnósticos compartidos y alianzas multiactor (De La Torre, et. al., 2020). Este enfoque se articula directamente con el concepto de valor compartido de Porter y Kramer, al buscar la alineación entre beneficios económicos y sociales en el territorio.

Finalmente, es importante señalar que, si bien persisten tensiones entre la voluntariedad y la regulación legal, la literatura académica contemporánea sugiere que la RSC debe entenderse como una obligación moral, susceptible de fortalecerse a través de una combinación de instrumentos de *hard law* y *soft law*. La eficacia de sus resultados depende tanto de la convicción ética como de su integración estratégica al núcleo del negocio.

En suma, la RSC, en tanto campo conceptual y práctico, ofrece el andamiaje necesario para que las empresas —especialmente en el contexto colombiano— avancen hacia modelos organizacionales que contribuyan de manera efectiva al desarrollo sostenible y a la generación de valor compartido. Este marco será la base para el diseño del instrumento de diagnóstico propuesto en el presente documento, que busca identificar el nivel de madurez de las prácticas responsables en empresas del sector privado en Colombia.

A partir de este recorrido, se propone definir la Responsabilidad Social Corporativa como el compromiso ético, estratégico y corresponsable de las organizaciones frente a los impactos que generan en la sociedad y el ambiente, mediante la integración voluntaria (y en ciertos casos, obligatoria) de prácticas sociales, ambientales, económicas y de gobernanza en su modelo de negocio, con el fin de contribuir al desarrollo sostenible y generar valor compartido junto a sus grupos de interés.

Ahora bien, pese a su evolución conceptual y su creciente reconocimiento en la esfera pública y empresarial, la RSC ha sido objeto de críticas por parte de diversos autores y organismos académicos, particularmente por su carácter predominantemente voluntario y su adscripción a esquemas de regulación blanda (*soft law*). Como advierten Blowfield y Murray (2008), esta falta de exigibilidad puede convertir a la RSC en una práctica simbólica más que transformadora, limitada a acciones de cumplimiento reputacional o marketing social sin alterar las estructuras profundas del modelo de negocio. En la misma línea, Escobar y Morales (2022) sostienen que la ambigüedad del concepto y su implementación fragmentada han impedido una evaluación rigurosa de su efectividad real en la solución de problemas sociales o ambientales complejos. Este vacío de institucionalidad obligatoria ha llevado a que muchas iniciativas se mantengan en el plano discursivo o cosmético. En consecuencia, si bien la RSC representa un avance importante en la conciencia ética del sector empresarial, resulta insuficiente —por sí sola— para impulsar una transformación estructural hacia modelos de desarrollo sostenible y de generación de valor compartido. Es precisamente ante estas limitaciones que emergen propuestas como la generación de valor compartido, que buscan superar la filantropía corporativa tradicional al integrar las problemáticas sociales y ambientales en el núcleo de la estrategia empresarial.

## **5.2. Generación de Valor Compartido**

La Creación o Generación de Valor Compartido (CVC) ha emergido en la última década como una propuesta paradigmática que busca superar los límites de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tradicional. El concepto fue introducido por Michael Porter y Mark Kramer (2011), quienes argumentan que el capitalismo ha llegado a un punto de crisis de legitimidad

y que el sector empresarial puede contribuir a su regeneración mediante estrategias que alineen el éxito económico con el progreso social.

Desde esta perspectiva, la CVC es definida como: "políticas y prácticas operativas que aumentan la competitividad de una empresa mientras mejoran simultáneamente las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales desarrolla su objeto social" (Porter & Kramer, 2011).

Este enfoque propone tres estrategias principales:

1. Reconcebir productos y mercados, atendiendo necesidades sociales con innovación.
2. Redefinir la productividad en la cadena de valor, mejorando condiciones laborales, energéticas, logísticas y de proveedores.
3. Desarrollar clústeres locales de apoyo, fortaleciendo redes territoriales y alianzas con actores clave.

Diversas investigaciones han contribuido a expandir y debatir el alcance de esta propuesta. Por un lado, estudios empíricos en Colombia (Castrillón-Castaño, et. al., 2021; Méndez & Gómez, 2017) muestran que tanto grandes grupos empresariales como pymes están implementando acciones que responden a estos tres frentes, incluso sin nombrar explícitamente el concepto. En estas experiencias, la motivación organizacional, la innovación y las alianzas intersectoriales emergen como factores críticos para su aplicación efectiva.

Por otro lado, distintos autores han planteado críticas relevantes al concepto. Crane (et. al., 2014) advierte que la CVC carece de originalidad, ignora los conflictos estructurales entre el interés corporativo y el bien común, y asume una visión simplista de la legalidad y la ética empresarial. Wieland (2017) complementa esta crítica desde una lectura filosófica, señalando que la CVC representa una "ilusión retórica" que no transforma las bases del capitalismo, sino que lo legitima desde un nuevo lenguaje gerencial.

A pesar de estas tensiones, la literatura reconoce que la CVC ha renovado el discurso sobre el rol social de la empresa, desplazando el enfoque reputacional hacia uno estratégico y transformacional. Como señalan Muñoz-Martín (2013) y Ruiz & Tirado (2016), cuando está alineada con la ética organizacional y los principios de sostenibilidad, la CVC puede servir como eje articulador entre los intereses empresariales y las demandas sociales.

Desde una perspectiva aplicada, se han identificado condiciones necesarias para la escalabilidad de la CVC, tales como:

- Una visión directiva orientada al impacto social (Kaplan, et. al., 2018).
- La medición de resultados sociales y económicos integrados.
- La existencia de capacidad institucional para establecer alianzas y redes locales.

Asimismo, estudios en América Latina han demostrado que la CVC puede ser implementada tanto en grandes corporaciones como en PYMES, en sectores industriales, financieros,

extractivos y de servicios, adaptándose a las condiciones del entorno si se basa en liderazgos transformadores, innovación social y compromiso con los ODS.

En el contexto colombiano, la aplicabilidad de este enfoque ha mostrado que es posible estructurar estrategias empresariales que contribuyan simultáneamente a la competitividad y al bienestar de las comunidades. Esta doble promesa se refleja en acciones concretas, como: innovación de productos sostenibles, desarrollo de proveedores locales, reducción de la huella de carbono, mejora en condiciones laborales y participación en clústeres territoriales.

Finalmente, la CVC no debe entenderse como un sustituto de la RSC, sino como su evolución estratégica hacia modelos de negocio sostenibles, medibles y generadores de impacto. Por ello, se convierte en un eje fundamental de este trabajo, que busca diseñar instrumentos que evalúen la madurez de las empresas colombianas en la transición hacia la sostenibilidad con valor compartido.

### **5.3. Empresa Social: Un Concepto en Evolución**

El concepto de empresa social ha ganado relevancia en las últimas décadas como una respuesta innovadora a los desafíos sociales y económicos que ni el Estado ni las empresas tradicionales han logrado resolver de manera efectiva. Sin embargo, a pesar de su creciente interés en el ámbito académico y empresarial, no existe un consenso universal sobre su definición, debido a la diversidad de enfoques teóricos y contextuales que han influido en su desarrollo (Bacq & Janssen, 2011; Deffourny & Nyssens, 2017; Vilajos & Sanchis, 2013).

Desde el año 2004 existe un aumento significativo en el número de estudios y referencias sobre los términos "empresa social", "emprendimiento social" y "empresedor social", pero sin llegar a una definición ampliamente aceptada (Granados, et. al., 2011). La ausencia de una conceptualización unificada se debe a la gran variedad de entidades y organizaciones que operan bajo este concepto, con motivaciones, estructuras y modelos de negocio distintos (Battilana & Lee, 2014; Miler, et. al., 2012; Wry & York, 2017). No obstante, existe consenso en que el término hace referencia a iniciativas empresariales cuyo objetivo principal es dar respuesta a problemáticas sociales mediante mecanismos de mercado (Doherty, Haugh & Lyon, 2014; Kerlin, 2009; Santos, Pache & Birkholz, 2015).

El término "empresa social" surge en los años 90 en Europa y América del Norte, con diferentes motivaciones y perspectivas. En Europa, el concepto está vinculado a la economía social, destacando su papel en la provisión de servicios sociales y la integración laboral de poblaciones vulnerables. En este contexto, se concibe como una organización que combina principios empresariales con valores de solidaridad y gobernanza democrática (Defourny & Nyssens, 2012a). En América del Norte, la empresa social se desarrolla en respuesta a la reducción del financiamiento público a organizaciones sin fines de lucro, enfatizando la generación de ingresos a través de actividades comerciales para sostener su misión social (Dees & Anderson, 2006).

#### Escuelas de Pensamiento sobre Empresa Social

Se identifican tres grandes enfoques en la literatura:

1. Escuela Europea (EMES): Vincula la empresa social a la economía social y solidaria, priorizando la gobernanza participativa, el beneficio colectivo y la reinversión de beneficios en la misión social. Destaca la autogestión y la participación ciudadana como elementos clave (Defourny & Nyssens, 2008b).
2. Escuela Anglosajona: Considera a la empresa social como cualquier entidad que utiliza mecanismos de mercado para alcanzar un fin social, sin importar su estructura jurídica. Este enfoque engloba desde ONGs que generan ingresos hasta empresas con propósito social explícito (Kerlin, 2009).
3. Enfoque Británico: Se centra en empresas que logran su sostenibilidad financiera mediante la comercialización de bienes o servicios, pero cuyo principal objetivo es social, priorizando la reinversión de sus utilidades en su propósito (Department of Trade and Industry, 2004).

#### Características Comunes de las Empresas Sociales

A pesar de la falta de consenso en la definición, existen elementos comunes que permiten caracterizar a una empresa social, según la literatura académica (Defourny & Nyssens, 2012b; Galera & Borzaga, 2009; Yunus, 2010; EMES Network, 2012):

- Misión social prioritaria: Su objetivo central es resolver un problema social o ambiental, más que maximizar el beneficio económico para accionistas (Battilana & Lee, 2014).
- Actividad económica sostenida: Genera ingresos a través de bienes o servicios, asegurando su sostenibilidad financiera sin depender exclusivamente de donaciones o subvenciones (Defourny & Nyssens, 2012b; Zahra, et. al., 2009).
- Reinversión de beneficios: En lugar de distribuir ganancias a inversionistas, reinvierten los excedentes en su misión social (Yunus, 2010; Defourny & Nyssens, 2008).
- Gobernanza participativa: Fomentan la toma de decisiones inclusiva, garantizando que los intereses de la comunidad y las partes interesadas sean representados (Borzaga & Defourny, 2001).
- Autonomía e independencia: No dependen completamente del Estado ni de una organización matriz, asegurando su capacidad de autogestión (Defourny & Nyssens, 2012b; EMES Network, 2012).

En el contexto de esta investigación, adoptamos una definición de empresa social que se alinea con los objetivos de la tesis y con la realidad del sector privado en Colombia. En este sentido, una empresa social es una organización híbrida que combina la generación de ingresos con una misión social explícita, operando bajo principios de sostenibilidad, innovación y participación, con el propósito de crear valor compartido y generar impacto social de manera estructural y autosostenible.

Esta definición integra elementos de las distintas escuelas de pensamiento y permite un marco de referencia adecuado para el desarrollo de la herramienta metodológica propuesta en la investigación.

#### **5.4. Sostenibilidad**

Partiendo de lo anterior, y para efectos del presente texto, la sostenibilidad se entiende como un modelo de desarrollo y de gestión estratégica que busca garantizar simultáneamente la viabilidad económica, la equidad social y la integridad ambiental, mediante la corresponsabilidad de empresas, Estado y sociedad en la construcción de un futuro común.

En el ámbito organizacional, implica integrar de manera ética, transversal y medible las dimensiones económicas, sociales y ambientales en todas las decisiones y procesos empresariales, no como elementos accesorios, sino como parte del núcleo del modelo de negocio.

En este sentido, la sostenibilidad encuentra una vía concreta de implementación en la generación de valor compartido, entendida como la capacidad de las empresas para crear simultáneamente valor económico y valor social, al alinear su competitividad con la solución de problemáticas sociales y ambientales relevantes en los territorios donde operan. Así, la sostenibilidad no solo orienta el propósito corporativo, sino que se materializa en estrategias de innovación, inclusión y desarrollo territorial con impacto transformador.

#### **5.5. Interrelación entre los conceptos de RSC, CVC, Empresa Social y Sostenibilidad**

Los conceptos abordados en este marco —Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Generación de Valor Compartido (CVC), Empresa Social y Sostenibilidad— se encuentran profundamente interrelacionados y se articulan de manera complementaria en la construcción de un nuevo paradigma empresarial. La RSC, en tanto responsabilidad ética, legal y estratégica frente a los impactos de la empresa, constituye el fundamento de una gestión comprometida con sus grupos de interés. Esta responsabilidad evoluciona hacia la generación de valor compartido cuando la empresa logra alinear su modelo de negocio con soluciones que respondan simultáneamente a necesidades sociales y objetivos económicos, reconociendo que su competitividad depende del bienestar del entorno en el que opera. La empresa social, por su parte, representa una forma organizacional que encarna de manera estructural esta lógica, integrando la misión social en el centro de su operación económica. Finalmente, la sostenibilidad aparece como el marco integrador que orienta estos enfoques hacia una visión de largo plazo, exigiendo coherencia entre lo económico, lo social y lo ambiental. La herramienta metodológica propuesta en esta investigación parte precisamente de esta interdependencia, permitiendo evaluar de forma integrada el nivel de avance de las empresas en su tránsito hacia modelos sostenibles con valor compartido.

#### **5.6. Análisis de firmas certificadoras y estándares relevantes**

Como parte del desarrollo metodológico de esta investigación, se realizó un análisis de trece (13) instrumentos de firmas certificadoras y estándares relevantes que permiten evaluar prácticas empresariales en sostenibilidad, gobernanza, responsabilidad social y generación de valor compartido. Este análisis consideró los principales objetivos, dimensiones

abordadas, variables evaluadas, metodologías de medición y fuentes de información consultadas para cada uno de ellos.

Por ejemplo, el Sello de Sostenibilidad ICONTEC – ESG VERIFIED tiene como objetivo reconocer a organizaciones con prácticas sostenibles bajo criterios ambientales, sociales y de gobernanza. Evalúa dimensiones como gobernanza, economía y medioambiente, a través de variables como asuntos materiales, gobierno corporativo, gestión de riesgos, compromiso ambiental y cambio climático, utilizando un cuestionario estructurado complementado con auditoría documental.

El AA1000, desarrollado por AccountAbility, proporciona un marco para la gestión y evaluación del desempeño en sostenibilidad, centrado en tres principios fundamentales: inclusividad, relevancia (materialidad) y capacidad de respuesta. Aunque no utiliza un cuestionario en sí, su metodología se basa en procesos participativos y en la identificación sistemática de grupos de interés.

El estándar GRI (Global Reporting Initiative), ampliamente adoptado a nivel internacional, ofrece un marco integral para la elaboración de informes de sostenibilidad. Sus estándares universales y sectoriales permiten a las empresas medir aspectos económicos, sociales y ambientales clave, aunque no exige una herramienta tipo cuestionario, sino procesos de reporte estructurados basados en indicadores y narrativas cualitativas.

Otro ejemplo es el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), que mide el desempeño en sostenibilidad de las empresas que cotizan en bolsa a partir de una Evaluación de Sostenibilidad Corporativa (CSA), la cual sí incluye un cuestionario exhaustivo; evalúa factores económicos, sociales y ambientales, incluyendo gobierno corporativo, riesgos reputacionales, políticas de diversidad y desempeño ambiental.

También se consideraron iniciativas como B Impact Assessment de Sistema B, que estructura su evaluación en cinco áreas: gobierno, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes, con una metodología completamente basada en cuestionarios detallados que permiten determinar el puntaje de impacto total para la certificación como Empresa B.

Otros estándares como IRIS+, SASB, ISO 26000, Pacto Global de Naciones Unidas y los Criterios ESG complementan el panorama con enfoques más específicos en medición de impacto social, divulgación financiera sostenible, ética corporativa o adhesión voluntaria a principios universales.

Este análisis evidencia una gran diversidad de enfoques, profundidad metodológica y niveles de formalización entre los instrumentos. Mientras algunos privilegian la estandarización (como GRI o SASB), otros promueven la transformación interna a partir del diálogo con grupos de interés (como AA1000). Adicionalmente, se destaca que aquellos instrumentos que utilizan cuestionarios estructurados, como B Impact Assessment o ESG Verified, facilitan la autoevaluación organizacional y la comparación sectorial.

Sin embargo, la mayoría de estos instrumentos fueron diseñados en contextos internacionales y presentan limitaciones de aplicabilidad directa en entornos empresariales como el

colombiano, especialmente en pequeñas y medianas empresas. En muchos casos, la cantidad de variables o la complejidad técnica de su implementación pueden resultar una barrera.

A partir del análisis de los trece instrumentos de certificación y estándares relevantes revisados, se identificaron cuatro dimensiones transversales comunes y críticas para una transición empresarial sostenible: gobernanza y estrategia sostenible, gestión ambiental y eficiencia de recursos, capital humano y prácticas laborales, e impacto social y compromiso comunitario. Estas dimensiones están presentes, con distintos niveles de profundidad, en la mayoría de los marcos analizados, y constituyen pilares fundamentales para la evaluación del desempeño empresarial en sostenibilidad.

No obstante, la presente investigación incorpora una quinta dimensión adicional: innovación y generación de valor compartido, por representar el verdadero diferencial en los procesos de transformación empresarial. Esta dimensión no solo evalúa la capacidad de integrar la sostenibilidad en el modelo de negocio, sino que destaca el potencial de las empresas para generar nuevas oportunidades de mercado, fortalecer alianzas estratégicas y diferenciarse en entornos exigentes. Su inclusión responde a la necesidad de visibilizar a aquellas organizaciones que asumen la sostenibilidad no como una exigencia externa, sino como un motor estratégico de competitividad e impacto social.

Estas cinco dimensiones estructuran el cuestionario diagnóstico desarrollado en esta tesis, integrando lo mejor de los estándares revisados, pero adaptándolo al contexto empresarial colombiano, con una metodología flexible, autoadministrable y orientada a la acción.

## **5.7. Análisis del contexto normativo en Colombia sobre sostenibilidad**

Colombia ha avanzado de forma significativa en la consolidación de un marco normativo que promueve la sostenibilidad empresarial, la responsabilidad social y la generación de valor compartido como ejes fundamentales del desarrollo productivo. A continuación, se presenta una síntesis de las principales normas y directrices vigentes que constituyen el marco regulatorio relevante para esta investigación:

### **1. Empresas de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)**

- **Ley 1901 de 2018:** Establece la figura de las Sociedades BIC, permitiendo que las empresas adopten voluntariamente un modelo que combine el ánimo de lucro con propósitos sociales y ambientales. Las empresas BIC deben incluir en su objeto social compromisos de impacto positivo hacia sus trabajadores, las comunidades y el medio ambiente, promoviendo la generación de valor compartido desde el centro de su estrategia corporativa.
- **Decreto 2046 de 2019:** Reglamenta la implementación de las Sociedades BIC, definiendo los requisitos formales, obligaciones de reporte y mecanismos de transparencia para garantizar la integración efectiva del enfoque de beneficio colectivo en la gestión empresarial.

### **2. Transición energética y sostenibilidad ambiental**

- **Ley 1715 de 2014:** Promueve la integración de las fuentes no convencionales de energía renovable (FNCR) al sistema eléctrico nacional, otorgando incentivos tributarios y operativos a proyectos que contribuyan a la transición energética.
- **Ley 2169 de 2021:** Establece lineamientos para alcanzar la carbono neutralidad y la resiliencia climática en Colombia, incorporando metas de largo plazo que orientan la actuación empresarial hacia un modelo bajo en carbono.
- **Ley 2232 de 2022:** Define medidas para la eliminación progresiva de productos plásticos de un solo uso, estableciendo compromisos de producción y consumo responsables que afectan directamente a empresas de todos los sectores.

### 3. Normativa laboral e inclusión social

- **Ley 1010 de 2006:** Previene y sanciona el acoso laboral, contribuyendo a la consolidación de ambientes laborales dignos y saludables como parte de la responsabilidad social empresarial.
- **Ley 361 de 1997:** Garantiza los derechos laborales de las personas con discapacidad, estableciendo incentivos para su vinculación y la adaptación de los entornos laborales, promoviendo la inclusión desde la gestión empresarial.

### 4. Implementación de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

- **Decreto 280 de 2015:** Crea la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para la Implementación de la Agenda de Desarrollo Sostenible, instancia que coordina y articula las acciones del Estado colombiano en torno a los ODS, incluyendo la participación del sector privado.
- **Documento CONPES 3918 de 2018:** Define la estrategia nacional para la implementación de los ODS, estableciendo mecanismos de seguimiento, reporte y rendición de cuentas, promoviendo la articulación entre el Estado, el sector empresarial y la sociedad civil.

### 5. Lineamientos sobre responsabilidad social en entidades estatales

- A través de la política de Gestión Institucional del Departamento Administrativo de la Función Pública, se han promovido lineamientos de responsabilidad social en entidades del Estado, que, aunque no aplican de forma directa al sector privado, marcan un referente normativo y cultural en la promoción de prácticas éticas, sostenibles y orientadas al bien común.

### 6. Marco legal transversal sobre responsabilidad social empresarial

- Aunque Colombia no cuenta con una ley específica sobre responsabilidad social empresarial (RSE), distintas disposiciones en materia ambiental, laboral, de derechos humanos, lucha contra la corrupción y transparencia corporativa configuran un **régimen normativo implícito que obliga a las empresas a actuar de manera responsable** frente a sus grupos de interés.

En conjunto, este marco normativo constituye una base sólida para fomentar prácticas empresariales que trasciendan la filantropía y se orienten hacia la generación de valor

compartido y la sostenibilidad como ejes centrales de la competitividad empresarial en Colombia.

No obstante, debe reconocerse que el desarrollo normativo en esta materia aún resulta limitado frente a la complejidad de los desafíos sociales, ambientales y económicos que enfrenta el país. La ausencia de una ley integral sobre sostenibilidad empresarial o sobre valor compartido, y la dispersión normativa existente, revelan la necesidad urgente de fortalecer este ecosistema regulatorio con enfoques coherentes, articulados y adaptados a las realidades del entorno productivo colombiano.

## **6. Metodología**

La presente investigación, de carácter cualitativo y exploratorio, se basa en el uso de la teoría fundamentada para desarrollar una herramienta metodológica práctica que permita a las empresas colombianas del sector privado identificar brechas en áreas clave relacionadas con sus estrategias de sostenibilidad empresarial y la generación de valor compartido. A través de una revisión de literatura y el análisis de estándares y firmas certificadoras, se diseña un cuestionario diagnóstico orientado a generar recomendaciones específicas que contribuyan a cerrar dichas brechas, facilitando la transición hacia modelos empresariales más sostenibles e inclusivos.

Considerando lo anterior, se utilizaron técnicas de recolección de información como la observación no estructurada y la revisión documental.

### **6.1. Diseño metodológico**

La ruta metodológica se despliega en tres momentos consecutivos que se corresponden con los bloques del diagrama ilustrado más abajo.

En un primer momento se realiza una investigación documental exhaustiva —revisión de literatura académica, normatividad colombiana y trece estándares internacionales de sostenibilidad y valor compartido— cuya finalidad es construir un marco teórico pertinente al contexto empresarial nacional. De este análisis emergen cinco dimensiones críticas —gobernanza y estrategia sostenible, gestión ambiental y eficiencia de recursos, capital humano y prácticas laborales, impacto social y compromiso comunitario, e innovación y generación de valor compartido— que capturan los pilares sobre los que las organizaciones colombianas deben articular su desempeño sostenible.

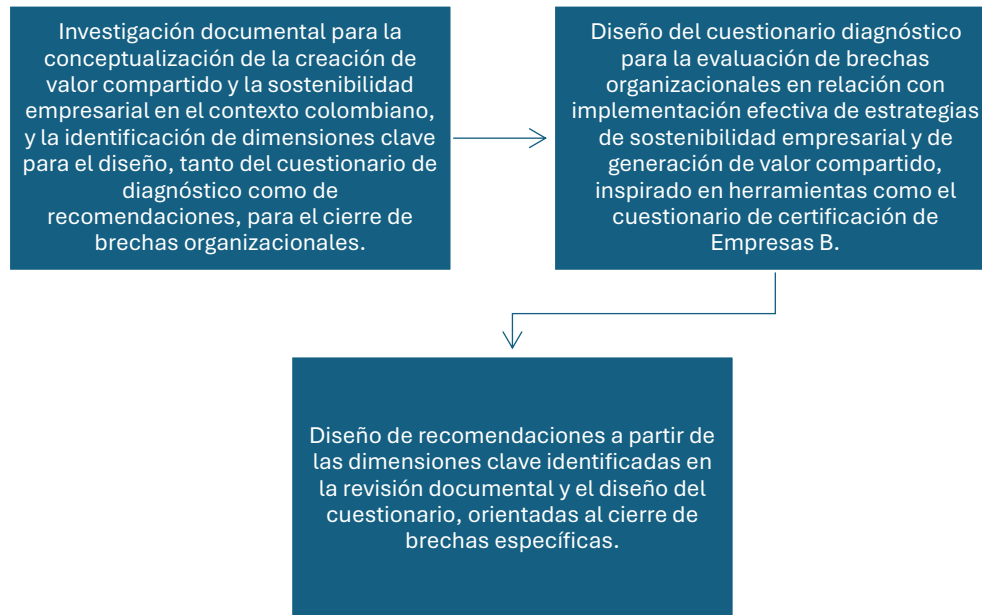
El segundo momento consiste en el diseño del cuestionario diagnóstico que materializa dichas dimensiones en un instrumento autoadministrable de 50 ítems con escala Likert 1-5. Las primeras cuatro dimensiones aportan 18 puntos cada una y la quinta, por su carácter transformador, 28; de este modo se configura un puntaje máximo de 100. La interpretación de resultados se organiza en tres niveles de madurez empresarial: En fase de adopción (0-40), En transición (41-80) y Sostenibilidad integrada (81-100). La visualización por medio de gráficos de radar y barras facilita la lectura ejecutiva y el *benchmarking* sectorial.

Finalmente, el tercer momento contempla la formulación de recomendaciones técnicas específicas orientadas al cierre de brechas organizacionales. Estas orientaciones se derivan

de la confrontación entre los puntajes obtenidos en cada dimensión y las mejores prácticas identificadas en la literatura y los marcos de referencia internacionales revisados. El resultado es una hoja de ruta escalonada que guía a las empresas desde acciones de bajo costo y rápida implementación hasta intervenciones estratégicas de mayor alcance, consolidando así procesos de generación de valor compartido plenamente integrados a su modelo de negocio.

La siguiente ilustración resume el diseño metodológico planteado para la elaboración de la presente investigación:

### Ilustración 1. Síntesis del diseño metodológico



## 7. Desarrollo metodológico

Esta sección presenta el desarrollo metodológico de la herramienta propuesta en el marco de esta investigación, cuyo propósito es facilitar la transición de las empresas colombianas del sector privado hacia modelos de sostenibilidad con enfoque en la generación de valor compartido. El eje central de esta propuesta metodológica es la creación de un cuestionario diagnóstico estructurado en cinco dimensiones clave, derivadas del análisis comparativo de estándares y sellos de certificación nacionales e internacionales, así como de una revisión crítica del estado actual de la sostenibilidad empresarial en el contexto colombiano. A través del cuestionario, se busca evaluar el desempeño de las empresas en aspectos fundamentales como gobernanza, gestión ambiental, prácticas laborales, compromiso social e innovación estratégica.

El diseño del instrumento considera criterios de ponderación diferenciada para cada dimensión, otorgando mayor peso a la dimensión de Innovación y Generación de Valor Compartido por su capacidad transformadora y estratégica. Asimismo, se han definido rangos de madurez que permiten interpretar los resultados de manera clara y accionable,

complementados con gráficos de radar y barras comparativas que facilitan la visualización del desempeño global y por dimensión.

Además de ofrecer una herramienta de diagnóstico, esta sección también incluye orientaciones sobre la aplicabilidad y uso práctico del instrumento en distintos tipos de empresas, destacando su flexibilidad, utilidad para la mejora continua y alineación con marcos internacionales como GRI, SASB y Sistema B. Finalmente, se presentan recomendaciones específicas para cada pregunta, las cuales permiten trazar rutas estratégicas para cerrar brechas identificadas, fortalecer la sostenibilidad organizacional y consolidar un modelo empresarial centrado en la creación de valor compartido.

### **Cuestionario de diagnóstico de sostenibilidad empresarial**

En el marco de la transición hacia modelos empresariales más sostenibles e inclusivos, se ha desarrollado una herramienta metodológica diseñada para que las empresas colombianas del sector privado identifiquen sus fortalezas y oportunidades de mejora en sostenibilidad. Esta herramienta no solo evalúa el estado actual de la empresa en diversas dimensiones de la sostenibilidad, también proporciona recomendaciones específicas por área de análisis, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

La herramienta está inspirada y basada en estándares y metodologías reconocidas a nivel nacional e internacional, incluyendo el B Assessment de Sistema B, la evaluación de sostenibilidad de ICONTEC, el Global Reporting Initiative (GRI), los estándares SASB, entre otros. De estas herramientas se han extraído las dimensiones clave, sus respectivas variables y la formulación de las preguntas, asegurando que el diagnóstico esté alineado con marcos de referencia utilizados por empresas líderes en sostenibilidad.

### **Objetivo de la Herramienta**

El objetivo principal de la herramienta es proporcionar a las empresas un instrumento de diagnóstico integral que permita:

- Evaluar el grado de integración de la sostenibilidad en su estrategia y operación.
- Identificar áreas clave de mejora en cinco dimensiones de análisis.
- Ofrecer recomendaciones específicas por dimensión para facilitar la transición hacia modelos empresariales sostenibles.
- Proporcionar resultados visuales claros y accionables mediante gráficos de radar y barras.

### **Consideraciones Metodológicas**

La herramienta se basa en un cuestionario de 50 preguntas distribuidas en cinco dimensiones clave:

1. **Gobernanza y Estrategia sostenible** (18 puntos)
2. **Gestión Ambiental y Eficiencia de recursos** (18 puntos)
3. **Capital Humano y Prácticas laborales** (18 puntos)

4. **Impacto Social y Compromiso comunitario** (18 puntos)
5. **Innovación y Generación de Valor Compartido** (28 puntos)

Cada pregunta tiene una escala Likert de 1 a 5, asignando puntajes específicos según la dimensión:

- **Dimensiones 1 a 4:** Cada pregunta vale 1.8 puntos.
- **Dimensión 5 (Innovación y Valor Compartido):** Cada pregunta vale 2.8 puntos, debido a su peso diferencial.

### **¿Por qué la dimensión de Innovación y Generación de Valor Compartido tiene un mayor peso?**

La quinta dimensión se ha ponderado con un mayor peso (28 puntos) porque representa el verdadero diferencial en la transición empresarial hacia la sostenibilidad. Mientras que las otras dimensiones abordan elementos clave de gobernanza, medio ambiente, capital humano e impacto social, esta dimensión evalúa la capacidad de la empresa para transformar su modelo de negocio e integrar la sostenibilidad como un motor de valor compartido y competitividad.

Un enfoque innovador y estratégico en sostenibilidad permite a las empresas no solo mitigar riesgos, sino también desarrollar nuevas oportunidades de mercado, fortalecer alianzas estratégicas y diferenciarse en un entorno cada vez más exigente. Por ello, se ha otorgado un peso mayor a esta dimensión, asegurando que las empresas que realmente incorporan la sostenibilidad en su estrategia de negocio obtengan un reconocimiento diferencial en su evaluación.

### **Evaluación y Presentación de Resultados**

Los resultados de la herramienta se presentan en dos niveles de análisis:

#### Evaluación Global

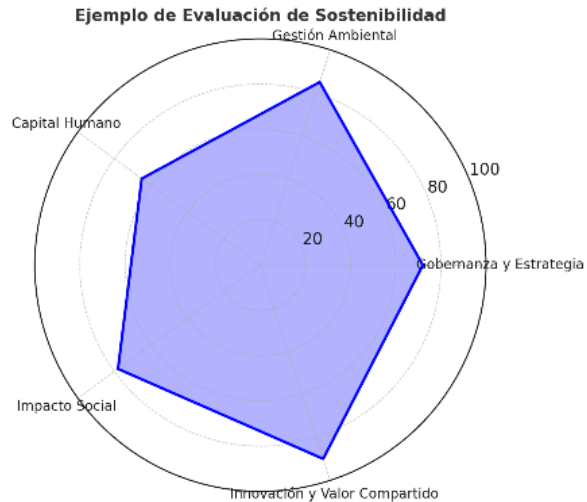
Se asigna un puntaje total sobre 100 puntos, segmentado en tres niveles de madurez:

- **0-40 puntos:** En Fase de Adopción
- **41-80 puntos:** En Transición
- **81-100 puntos:** Sostenibilidad Integrada

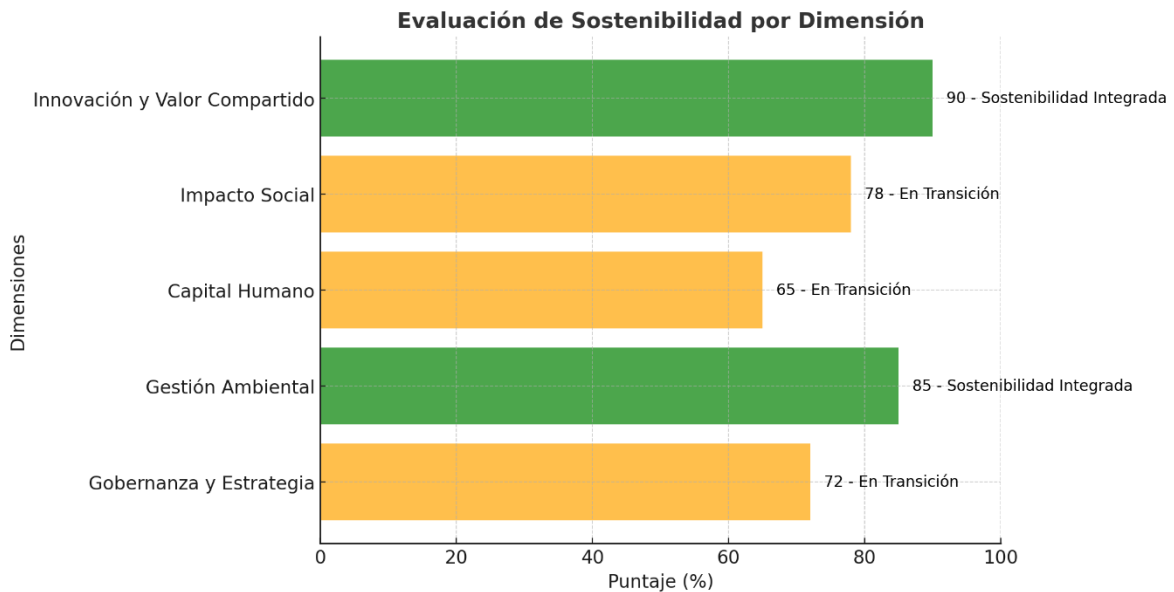
Los resultados globales se muestran en:

- Gráfico de radar, que refleja el desempeño de la empresa en las cinco dimensiones simultáneamente.
- Gráfico de barras, que permite visualizar diferencias de puntuación entre dimensiones.

### **Ilustración 2. Ejemplo gráfico de radar**



**Ilustración 3. Ejemplo gráfico de barras**



### Evaluación por Dimensión

Cada dimensión también puede analizarse por separado, con un sistema de madurez basado en porcentajes:

- **0-40%:** En Fase de Adopción
- **41-80%:** En Transición
- **81-100%:** Sostenibilidad Integrada

Esta funcionalidad permite identificar con precisión las brechas específicas de cada dimensión y proporciona recomendaciones específicas para mejorar en cada área.

## **Aplicabilidad y Uso de la Herramienta**

- Diseñada para ser utilizada por empresas de cualquier tamaño y sector.
- Puede aplicarse periódicamente para evaluar avances y realizar ajustes en la estrategia de sostenibilidad.
- Facilita la comparación con otras empresas del sector para *benchmarking* en sostenibilidad.
- Sirve como insumo para decisiones gerenciales y alineación con estándares internacionales (GRI, B Corp, SASB).

Esta herramienta proporciona una metodología clara, estructurada y accionable para que las empresas colombianas del sector privado puedan avanzar en su transición hacia modelos sostenibles. La combinación de un diagnóstico detallado con visualización clara de resultados y recomendaciones permite a las empresas tomar decisiones informadas y fortalecer su impacto en la sociedad y el medio ambiente.

Además, la herramienta facilita la identificación de tendencias sectoriales y permite a las empresas alinear sus estrategias con marcos internacionales de sostenibilidad. Su flexibilidad en la aplicación permite su uso tanto en diagnósticos iniciales como en procesos de mejora continua, brindando a las organizaciones un instrumento de evaluación y seguimiento en el tiempo.

El enfoque basado en datos permite generar informes personalizados y comparaciones dentro del sector, promoviendo la adopción de mejores prácticas. Al proporcionar un marco estructurado y medible, esta herramienta se convierte en una guía práctica para la transición hacia modelos empresariales sostenibles y resilientes, impulsando la competitividad y el liderazgo responsable en el mercado.

## **Cuestionario de Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial**

Responda cada una de las siguientes preguntas utilizando la escala de Likert de 1 a 5, donde:

- 1 = No se ha implementado
- 2 = En fase inicial
- 3 = En desarrollo
- 4 = Implementado parcialmente
- 5 = Totalmente implementado

### **1. Gobernanza y Estrategia Sostenible**

#### **Gobierno Corporativo y Liderazgo Ético**

1.1. ¿La alta dirección de la empresa está comprometida con la sostenibilidad y lo refleja en su liderazgo y toma de decisiones?

**Recomendación:** Formalizar el compromiso de la alta dirección a través de la inclusión de metas de sostenibilidad en el plan estratégico corporativo, el establecimiento de un comité de sostenibilidad con participación del nivel directivo y la vinculación de indicadores ESG al

sistema de evaluación del desempeño ejecutivo. Inspirado en GRI 2-9, DJSI y prácticas de Empresa B.

1.2. ¿Existe una política formal de ética y anticorrupción implementada en la organización?

**Recomendación:** Elaborar, actualizar y divulgar una política de ética y anticorrupción que incluya mecanismos de denuncia anónima, formación obligatoria para empleados y una declaración de tolerancia cero. Estándares como ISO 37001 y GRI 205 son referentes clave.

1.3. ¿La empresa cuenta con diversidad en su junta directiva y altos cargos de decisión?

**Recomendación:** Establecer metas internas para asegurar diversidad de género, generacional, étnica y de perfiles profesionales en la junta directiva. Incorporar criterios de diversidad en los procesos de selección y evaluar el desempeño del gobierno corporativo en este aspecto (GRI 405, DJSI).

### **Transparencia y Rendición de Cuentas**

1.4. ¿La empresa cuenta con un sistema de transparencia y rendición de cuentas sobre su desempeño en sostenibilidad?

**Recomendación:** Implementar un sistema de reporte periódico en sostenibilidad, alineado con estándares como GRI o IRIS+. Incluir canales para la participación de *stakeholders* y someter el reporte a verificación externa (AA1000SES, GRI 2-24).

1.5. ¿Se publican informes de sostenibilidad con métricas claras y verificables?

**Recomendación:** Publicar anualmente un informe de sostenibilidad bajo estándares reconocidos (GRI, SASB), incluyendo indicadores cuantificables y series históricas. Considerar auditorías externas o revisiones por pares para fortalecer la confianza y credibilidad del reporte.

### **Integración de la Sostenibilidad en la Estrategia**

1.6. ¿La empresa incorpora la sostenibilidad como un pilar estratégico en la planificación a largo plazo?

**Recomendación:** Asegurar que la sostenibilidad esté integrada en el plan estratégico institucional, con metas de largo plazo alineadas a los ODS. Realizar procesos de materialidad para identificar prioridades estratégicas (GRI 3-1, ICONTEC ESG).

1.7. ¿Existen incentivos para la integración de la sostenibilidad en la toma de decisiones empresariales?

**Recomendación:** Implementar incentivos progresivos y de bajo costo que promuevan la integración de la sostenibilidad en decisiones operativas y estratégicas. Por ejemplo, incluir criterios de sostenibilidad como parte de los objetivos individuales o de equipo, otorgar reconocimientos simbólicos a prácticas destacadas (como un “reto verde mensual”) y fomentar espacios de visibilidad interna para proyectos que generen impactos positivos. Esto puede evolucionar gradualmente hacia esquemas más formales a medida que madure el compromiso organizacional.

## Gestión de Riesgos y Oportunidades

1.8. ¿Se han identificado y gestionado riesgos socioambientales en la estrategia empresarial?

**Recomendación:** Realizar una matriz de riesgos ESG como parte del sistema de gestión estratégica. Priorizar riesgos sociales, ambientales y reputacionales, incluyendo la evaluación de impactos indirectos (GRI 2-12, SASB).

1.9. ¿La empresa evalúa y aprovecha oportunidades de innovación relacionadas con la sostenibilidad?

**Recomendación:** Fomentar una cultura de innovación sostenible a partir de iniciativas simples como talleres internos de cocreación, convocatorias de ideas entre empleados o alianzas con emprendedores sociales locales. Se recomienda documentar y sistematizar las ideas que surjan de estas iniciativas, priorizando aquellas que generen beneficios ambientales o sociales sin requerir grandes inversiones. Herramientas como el modelo Canvas de valor compartido o plantillas tipo “lean” pueden ser útiles en esta etapa inicial.

1.10. ¿Existen protocolos de respuesta ante crisis ambientales y sociales?

**Recomendación:** Diseñar e implementar un plan de contingencia y resiliencia ante crisis socioambientales, con simulacros periódicos, equipos de respuesta rápida y una estrategia de comunicación transparente. Este protocolo debe estar integrado al sistema de gestión de riesgos general (ISO 31000, GRI 306, 413).

## 2. Gestión Ambiental y Eficiencia de Recursos

### Compromiso Ambiental y Políticas Sostenibles

2.1. ¿La empresa cuenta con una declaración de compromiso ambiental formal?

**Recomendación:** Elaborar y comunicar públicamente una declaración simple pero clara sobre compromiso ambiental. Esta puede estar incluida en el sitio web, manual interno o política general de la empresa. Debe reflejar los valores de la organización frente al cuidado del entorno y estar firmada por la alta dirección como señal de respaldo institucional.

2.2. ¿Existen políticas y normativas internas sobre gestión ambiental?

**Recomendación:** Iniciar con una política ambiental básica que establezca lineamientos sobre el uso eficiente de recursos, el manejo de residuos y el cumplimiento legal. Esta puede evolucionar con el tiempo, pero debe estar adaptada a la operación real de la empresa. Se recomienda incluir esta política en los manuales de inducción y formación de personal operativo.

### Eficiencia en el Uso de Recursos

2.3. ¿Se implementan medidas de eficiencia en el uso de energía, agua y materiales?

**Recomendación:** Realizar una evaluación rápida (tipo *checklist*) de los principales puntos de consumo energético, hídrico y de materiales en la operación. Con base en esto, adoptar medidas simples como instalación de temporizadores, sensores, mejoras en aislamiento o

reutilización de materiales. Las recomendaciones pueden venir de proveedores, empleados o diagnósticos básicos sin necesidad de consultores externos.

2.4. ¿Existen programas de reducción del consumo energético y de recursos hídricos?

**Recomendación:** Establecer metas de reducción realistas (por ejemplo, 10% en un año) y acompañarlas con campañas internas de sensibilización como “Apaga y desconecta” o “Gota a gota no más”. Las empresas pequeñas pueden usar hojas de cálculo para monitorear consumos mensuales e identificar patrones de mejora sin recurrir a software costoso.

### **Gestión de Residuos y Economía Circular**

2.5. ¿Se aplican principios de economía circular en la gestión de residuos?

**Recomendación:** Implementar progresivamente principios de economía circular comenzando por una separación básica de residuos en origen, reincorporación de materiales en procesos internos y alianzas con recicladores o *startups* de valorización. También puede explorarse la reutilización creativa de materiales en empaques o productos (*upcycling*).

2.6. ¿Se han implementado estrategias para reducir, reutilizar y reciclar materiales?

**Recomendación:** Identificar insumos o materiales que se desechan con frecuencia y crear estrategias para reducir su uso (por ejemplo, impresiones), promover su reutilización (cajas, empaques) o canalizarlos hacia reciclaje. Incluso pequeñas acciones como reutilizar sobres o recipientes pueden marcar la diferencia y generar una cultura organizacional circular.

### **Mitigación y Adaptación al Cambio Climático**

2.7. ¿La empresa mide y gestiona su huella de carbono?

**Recomendación:** Comenzar con una estimación simplificada de la huella de carbono usando herramientas gratuitas en línea o calculadoras disponibles de ministerios, ONGs o plataformas internacionales. La medición puede centrarse inicialmente en consumo energético y transporte.

2.8. ¿Se implementan acciones de mitigación y adaptación al cambio climático?

**Recomendación:** Priorizar acciones de bajo costo como reforestación de áreas cercanas, instalación de techos verdes o medidas contra inundaciones. También pueden promoverse cambios en logística, movilidad de empleados o reducción de viajes innecesarios.

2.9. ¿Existen certificaciones ambientales que respalden el compromiso ambiental de la empresa?

**Recomendación:** Explorar certificaciones escalables y apropiadas al tamaño de la empresa, como ICONTEC ESG Verified, sello verde o certificaciones locales de gestión ambiental. Estas pueden ser asumidas gradualmente y alineadas con estándares como ISO 14001.

2.10. ¿Se realizan auditorías ambientales periódicas?

**Recomendación:** Implementar auditorías internas básicas con listas de chequeo mensuales o trimestrales para verificar el cumplimiento de prácticas ambientales. Las pequeñas

empresas pueden designar un "líder ambiental interno" que revise puntos críticos y promueva mejoras continuas. Esto puede evolucionar a auditorías externas cuando sea necesario.

### **3. Capital Humano y Prácticas Laborales**

#### **Salud y Seguridad en el Trabajo**

3.1. ¿La organización cuenta con programas de prevención de riesgos laborales y salud ocupacional?

**Recomendación:** Implementar un plan básico de salud ocupacional y prevención de riesgos laborales, con enfoque en actividades de mayor exposición. Aun sin un área especializada, se puede comenzar con capacitaciones simples, señalización adecuada y un botiquín completo. Las empresas pueden apoyarse en la ARL para recibir asesoría y formación gratuita.

3.2. ¿Se implementan políticas de bienestar para los empleados?

**Recomendación:** Establecer acciones de bienestar progresivas, como pausas activas, actividades de integración, jornadas de salud, flexibilidad de horarios o incentivos no monetarios (como reconocimientos o días libres). Estas acciones deben partir del diálogo con los empleados y sus intereses reales.

#### **Capacitación y Desarrollo Profesional**

3.3. ¿Existen oportunidades de formación y desarrollo profesional para los empleados?

**Recomendación:** Crear un plan de formación flexible, iniciando con capacitaciones internas o con aliados (proveedores, cámaras de comercio, universidades). Priorizar formación en habilidades técnicas y blandas alineadas con los objetivos del negocio. Pueden aprovecharse plataformas gratuitas como Coursera, SENA Sofiaplus o Google Actívate.

3.4. ¿Se han desarrollado planes de carrera internos?

**Recomendación:** Aunque no se cuente con una estructura formal de ascensos, es posible diseñar rutas de desarrollo basadas en niveles de responsabilidad, competencias o rotación interna. Comunicar estas rutas de manera clara ayuda a aumentar la motivación y la retención de talento.

#### **Bienestar, Diversidad e Inclusión**

3.5. ¿Se han implementado políticas de diversidad, equidad e inclusión en la empresa?

**Recomendación:** Formular un compromiso público de respeto a la diversidad y no discriminación. Este puede integrarse al código de ética o al manual del colaborador. Es clave realizar campañas de sensibilización internas e incluir estos principios en la contratación y evaluación del desempeño.

3.6. ¿Existen programas de conciliación trabajo-vida personal?

**Recomendación:** Fomentar la flexibilidad horaria, el teletrabajo (donde y cuando aplique) y los permisos ocasionales por motivos familiares o personales. Incluso sin grandes recursos,

permitir una mayor autonomía en la gestión del tiempo puede marcar una diferencia importante para el bienestar.

### **Relaciones Laborales y Participación**

3.7. ¿Existen mecanismos efectivos de participación de los empleados en la toma de decisiones?

**Recomendación:** Crear espacios como reuniones periódicas de equipo, buzones de sugerencias físicos o digitales y comités internos temáticos (de sostenibilidad, seguridad, innovación). Asegurar la retroalimentación sobre las ideas presentadas aumenta la confianza y la participación activa.

3.8. ¿La empresa cuenta con diálogo social y negociación colectiva?

**Recomendación:** Promover canales formales e informales de diálogo entre la dirección y los trabajadores, como voceros o comités mixtos. Si hay sindicato, garantizar su inclusión en decisiones clave. Si no, establecer prácticas voluntarias de concertación para fortalecer relaciones laborales.

3.9. ¿Se han implementado mecanismos de retroalimentación y mejora continua en el entorno laboral?

**Recomendación:** Establecer ciclos sencillos de retroalimentación, como entrevistas de salida, encuestas semestrales o reuniones individuales de seguimiento. Documentar estas percepciones ayuda a identificar patrones y definir planes de acción.

3.10. ¿Se aplican evaluaciones periódicas de clima organizacional?

**Recomendación:** Aplicar encuestas internas semestrales o anuales para medir el clima laboral, con preguntas claras y anónimas. Las pequeñas empresas pueden utilizar formularios gratuitos (Google Forms) o aplicar la encuesta en papel. Compartir los resultados con el equipo y proponer mejoras genera confianza y sentido de pertenencia.

## **4. Impacto Social y Compromiso Comunitario**

### **Contribución al Desarrollo Comunitario**

4.1. ¿La empresa desarrolla iniciativas de inversión social y apoyo a comunidades locales?

**Recomendación:** Identificar una o dos prioridades sociales del entorno (educación, empleabilidad, acceso a servicios, entre otros) y desarrollar acciones alineadas a esas necesidades. Estas pueden ser en especie, con tiempo voluntario o con recursos mínimos. Se recomienda construir estas iniciativas en diálogo con organizaciones comunitarias, JAC o actores locales.

4.2. ¿Se han implementado programas de voluntariado corporativo?

**Recomendación:** Iniciar con jornadas anuales o semestrales de voluntariado, aprovechando habilidades del equipo (por ejemplo: formación, mentoría, brigadas ambientales o actividades

con niños). Se pueden implementar sistemas de reconocimiento simbólico para los colaboradores que participen y documentar los impactos logrados.

### **Respeto a los Derechos Humanos y Prácticas Justas**

4.3. ¿Se respetan los derechos humanos en toda la cadena de valor de la empresa?

**Recomendación:** Incorporar cláusulas básicas de respeto a los derechos humanos en contratos laborales y de proveedores. Difundir de manera interna los principios fundamentales (no trabajo infantil, no discriminación, condiciones dignas). Estos compromisos pueden integrarse al manual de convivencia o código de ética.

4.4. ¿Existen políticas de derechos humanos aplicadas a proveedores y socios?

**Recomendación:** Establecer una política sencilla de compras responsables o una guía de conducta para proveedores, donde se indique claramente que se espera el cumplimiento de principios éticos, sociales y ambientales. Esta política puede acompañarse con visitas, autodeclaraciones o compromisos firmados.

### **Relaciones con Stakeholders y Participación Social**

4.5. ¿La empresa mantiene canales efectivos de diálogo con sus grupos de interés?

**Recomendación:** Mapear los principales grupos de interés (clientes, proveedores, comunidad, colaboradores, entidades públicas) y establecer canales simples de comunicación y consulta (encuestas, reuniones comunitarias, buzones físicos o digitales). Lo clave es generar retroalimentación y responder a las inquietudes recibidas.

4.6. ¿Se han establecido alianzas con actores comunitarios para fortalecer el impacto social?

**Recomendación:** Buscar alianzas con ONGs locales, instituciones educativas, fundaciones o líderes comunitarios para cocrear iniciativas de impacto. Estas alianzas pueden reducir costos, aumentar la legitimidad de las acciones e impulsar procesos sostenibles en el territorio.

### **Inversión Social y Filantropía**

4.7. ¿La organización destina recursos a programas de responsabilidad social corporativa o filantropía?

**Recomendación:** Aunque los recursos sean limitados, se pueden destinar montos simbólicos, recursos en especie o tiempo del equipo para apoyar causas locales. Es recomendable planificar anualmente estos apoyos y alinearlos con la estrategia de sostenibilidad empresarial para evitar dispersión de esfuerzos.

4.8. ¿Se realizan evaluaciones de impacto de las iniciativas sociales?

**Recomendación:** Aplicar evaluaciones sencillas de impacto como encuestas de percepción, historias de cambio o indicadores básicos (número de beneficiarios, niveles de satisfacción, cambios percibidos). Estas pueden ser cualitativas o cuantitativas, y deben usarse para ajustar y mejorar las iniciativas futuras.

4.9. ¿Se han desarrollado proyectos de emprendimiento social?

**Recomendación:** Explorar la posibilidad de incubar o apoyar emprendimientos sociales liderados por jóvenes, mujeres o comunidades cercanas. Esto puede hacerse mediante mentoría, compras inclusivas, difusión en redes o microfinanciamiento. Iniciar con un piloto es una excelente manera de medir viabilidad.

4.10. ¿La empresa participa en redes de sostenibilidad y desarrollo social?

**Recomendación:** Vincularse a plataformas colaborativas como Pacto Global Colombia, Red de Empresas Sostenibles, Red Local del Sistema B o redes de gremios. Estas redes ofrecen formación, buenas prácticas y oportunidades de colaboración con otras organizaciones afines.

## **5. Innovación y Generación de Valor Compartido**

### **Integración de la Sostenibilidad en el Modelo de Negocio**

5.1. ¿La empresa ha integrado la sostenibilidad en su modelo de negocio?

**Recomendación:** Revisar el modelo de negocio con herramientas como el Business Model Canvas adaptado a sostenibilidad o el “canvas de valor compartido”. Identificar cómo cada área (clientes, recursos, socios, propuesta de valor) puede generar impactos positivos. Incluir la sostenibilidad en la misión o visión institucional también es un paso clave.

5.2. ¿Se han identificado nuevas oportunidades de negocio sostenibles?

**Recomendación:** Desarrollar ejercicios internos de ideación colectiva para identificar oportunidades de negocio que resuelvan problemáticas sociales o ambientales. Puede iniciarse con encuestas a clientes, revisión de tendencias (economía circular, energías limpias, servicios inclusivos) o alianzas con centros de innovación o universidades.

### **Innovación en Productos y Servicios**

5.3. ¿Se desarrollan productos o servicios innovadores con impacto social y ambiental positivo?

**Recomendación:** Aplicar criterios de impacto social y ambiental desde el diseño de nuevos productos. Considerar el uso de materiales reciclados, procesos con baja huella ecológica o productos con accesibilidad social. Incluso pequeñas mejoras (como envases reutilizables o servicios inclusivos) generan valor real.

### **Alianzas Estratégicas y Colaboración**

5.4. ¿La empresa implementa criterios de sostenibilidad y responsabilidad social en la selección y gestión de sus proveedores?

**Recomendación:** Incorporar criterios básicos de sostenibilidad en los procesos de compra (como fichas de evaluación o cláusulas contractuales). Priorizar proveedores locales, diversos y responsables. Esto fortalece la cadena de valor y multiplica el impacto de la empresa.

5.5. ¿Se establecen alianzas estratégicas con actores clave (sector público, privado, ONGs) para potenciar el impacto?

**Recomendación:** Identificar aliados naturales en el entorno (municipios, universidades, cámaras de comercio, organizaciones sociales) y establecer alianzas orientadas a proyectos comunes de alto impacto (como educación, inclusión financiera, acceso a servicios básicos, economía circular).

5.6. ¿Se incentiva a los proveedores a mejorar su desempeño en sostenibilidad?

**Recomendación:** Implementar estrategias de acompañamiento y reconocimiento: talleres para proveedores, buenas prácticas compartidas, incentivos por desempeño (bonificaciones, preferencia de compra, visibilidad). Esto convierte la relación comercial en una red de valor compartido.

### **Medición y Comunicación del Impacto Compartido**

5.7. ¿Se utilizan herramientas de medición para evaluar el impacto social y ambiental de la empresa?

**Recomendación:** Empezar con indicadores básicos adaptados del GRI o IRIS+ y construir un tablero simple de monitoreo interno. También se pueden usar herramientas gratuitas como SDG Action Manager o B Impact Assessment para autoevaluaciones periódicas.

5.8. ¿La empresa comunica de manera transparente su desempeño en sostenibilidad mediante informes o indicadores?

**Recomendación:** Elaborar reportes de sostenibilidad en formato accesible y visual, incluso si no se hace bajo un estándar internacional completo. Se puede publicar en redes sociales, sitio web, informes de gestión o boletines internos. Lo importante es comunicar compromisos, avances y aprendizajes.

5.9. ¿Se han establecido métricas de impacto alineadas con estándares internacionales?

**Recomendación:** Definir al menos tres métricas clave por dimensión de sostenibilidad (económica, social, ambiental) y alinearlas progresivamente con marcos como GRI, IRIS+, SDGs o SASB. Esto permite mejorar la trazabilidad del impacto y facilitar el acceso a inversionistas o alianzas estratégicas.

5.10. ¿La empresa ha recibido reconocimientos o certificaciones por su impacto positivo?

**Recomendación:** Explorar convocatorias locales, regionales e internacionales de premios o reconocimientos en sostenibilidad. Certificaciones como Empresa B, ICONTEC ESG Verified o premios de sostenibilidad sectoriales no solo otorgan prestigio, sirven como punto de partida para procesos de mejora continua.

## **8. Conclusiones**

La presente investigación ha permitido desarrollar una herramienta metodológica estructurada y contextualizada que responde a una necesidad crítica del sector empresarial colombiano: la carencia de instrumentos prácticos y adaptables que faciliten la transición

hacia modelos de negocio sostenibles integrando el enfoque de creación de valor compartido. A partir del análisis comparativo de trece estándares y sellos de certificación nacionales e internacionales, se identificaron buenas prácticas, dimensiones clave y variables comunes que fundamentaron el diseño del cuestionario diagnóstico propuesto. Esta herramienta, compuesta por cinco dimensiones —gobernanza y estrategia sostenible, gestión ambiental y eficiencia de recursos, capital humano y prácticas laborales, impacto social y compromiso comunitario, e innovación y generación de valor compartido— ofrece a las empresas un instrumento de autodiagnóstico que, además de evaluar su desempeño actual, genera recomendaciones prácticas, progresivas y contextualizadas para avanzar hacia modelos empresariales más responsables, inclusivos y competitivos.

Una de las principales contribuciones del proyecto es haber incorporado la dimensión de innovación y generación de valor compartido como componente estratégico diferenciador. Esta dimensión se reconoce como el motor de transformación empresarial en el marco de la sostenibilidad, y por ello se le asigna un peso ponderado mayor dentro del instrumento. Su inclusión permite visibilizar y promover aquellas prácticas que integran la sostenibilidad al núcleo del negocio, mediante soluciones innovadoras que abordan retos sociales y ambientales, mientras se generan ventajas competitivas sostenibles en el mercado.

Asimismo, la herramienta desarrollada se caracteriza por su aplicabilidad flexible, lo que la hace pertinente tanto para grandes empresas como para pequeñas y medianas organizaciones. La propuesta metodológica considera los diferentes niveles de madurez organizacional en sostenibilidad y plantea recomendaciones que pueden ser implementadas de manera escalonada, lo cual favorece la apropiación progresiva del enfoque de valor compartido y permite a las empresas avanzar en procesos de mejora continua. De este modo, el cuestionario no solo funciona como una herramienta de evaluación, sino también como una guía orientadora para la transformación estratégica empresarial.

En suma, esta investigación aporta un instrumento técnico riguroso pero accesible que busca cerrar la brecha entre los discursos de sostenibilidad y su implementación real en el contexto colombiano. La herramienta contribuye no solo al fortalecimiento de las prácticas empresariales sostenibles, sino también al cumplimiento de metas globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), alineando el desempeño empresarial con el bienestar colectivo. En este sentido, se espera que el instrumento sirva como base para futuros procesos de validación empírica, acompañamiento empresarial y medición de impacto, potenciando su utilidad práctica como insumo para la transformación del modelo de negocio tradicional hacia un paradigma de desarrollo más equitativo, inclusivo y resiliente.

En consecuencia, y en respuesta a la pregunta de investigación planteada —¿Qué herramientas metodológicas pueden desarrollarse para facilitar la transición de las empresas del sector privado hacia modelos de empresas que integren estrategias de sostenibilidad empresarial orientadas a la generación de valor compartido de manera efectiva?—, esta tesis demuestra que es posible diseñar una herramienta metodológica rigurosa, práctica y contextualizada, que opera no solo como instrumento de diagnóstico organizacional, sino también como guía estratégica de transformación empresarial. El cuestionario desarrollado facilita esta transición al evaluar el nivel de madurez de las empresas en cinco dimensiones

clave, identificar brechas organizacionales específicas y ofrecer recomendaciones orientadas a la mejora continua. Al integrar criterios técnicos con la realidad del entorno colombiano, la herramienta propuesta representa una respuesta concreta y aplicable al desafío de incorporar de manera efectiva la sostenibilidad y la generación de valor compartido en el núcleo de la gestión empresarial.

## 9. Referencias

- Arroyo Tobar, R. (2020). *Management 5.0: Felicidad Organizacional y el Auge de la Empresa Social*. ECOE Ediciones.
- Astone, A. (2020). *La empresa social en España e Italia*. Editorial REUS.
- Ávila, R. C., & Campos, J. L. (2018). “La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria”. *CIRIEC-España*, 93, 5–50. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>
- Bacq, S & Janssen, F. (2011). “The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria”. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (5-6), 373-403
- Barragan Morales, C. E., Medina De Moya, F., Gomez Pedroza, F., & Sierra Arias, J. P. (2022). “Responsabilidad social: una revisión sistemática para la generación de acciones voluntarias y filantrópicas”. *Saber, Ciencia y Libertad*, 17 (2). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9293>
- Barrera Silva, N. (2020). “Responsabilidad social con los stakeholders”. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 2 (1), 40–61. <https://doi.org/10.52948/rcca.v2i1.162>
- Battilana, J. & Lee, M. (2014): “Advancing research on hybrid organizing-Insights from the study of social enterprises”. *The Academy of Management Annals*, 8 (1), 397-441.
- Belair M., J. P. (2011). *Responsabilidad social: un imperativo ético para una sociedad global*. Editorial Patagonia (ebooks) - Editorial Universidad de La Serena. <https://elibro.net/es/lc/uniandes/titulos/190649>
- Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: A critical introduction*. Oxford University Press.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (Eds.) (2001). *The emergence of social enterprise*. London, Routledge.
- Bovo, C. R. M. (2009). “Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo”. *Revista de Economia Contemporânea*, 13 (1), 159–162. <https://doi.org/10.1590/S1415-98482009000100007>
- Bowen, H. R. (1954). *Social Responsibilities of the Businessman*. Oxford Journals.

- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2018). *Responsabilidad social empresarial: guía para su implementación en las organizaciones*.
- Castrillón-Castaño, Y. V., Correa-Marulanda, Y. C., Jaramillo-Bedoya, D., & Correa-García, J. A. (2021). "Acciones de valor compartido realizadas por los grupos empresariales de Colombia". *Suma de Negocios*, 12 (27), 115–123. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.V12.N27.A3>
- Cifuentes-Bedoya, D., Lozada-Valencia, F., Segovia-Borray, C. E., & Otalora-Murcia, E. (2021). "La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Creación de Valor Compartido (CVC), ejes determinantes para la gestión de las PYMES. Una revisión bibliométrica". *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, E43, 549–567.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). "Contesting the Value of 'Creating Shared Value'". *California Management Review*, 56 (2), 130–153. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.2.130>
- Cruz, P. C. D. (s.f.). *Responsabilidad Social*. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá.
- De la Torre, M. C., Segrera López, A., & Agudelo Chi, G. L. (2020). "Responsabilidad social territorial: aproximaciones conceptuales desde la experiencia investigativa". *Palobra*, 20 (2), 273–286. <https://doi.org/10.32997/2346-2884-vol.20-num.2-2020-3319>
- Dees, J.G. & Anderson, B.B. (2006): "Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought". *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, 1 (3), 39-66.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). "Social enterprise in Europe: recent trends and developments". *Social Enterprise Journal*, 4 (3), 202–228.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2012a): "El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 7 34.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012b). "The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective". *EMES Working Paper Series*, No. 12/03. <https://emes.net/publications/working-papers/the-emes-approach-of-social-enterprise-in-a-comparative-perspective/>
- Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014): "Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda". *International Journal of Management Reviews*, 16 (4), 417-436.
- Díaz, C. V. (2024). *Productividad Sostenible. Balance entre resultados y personas*.
- Díaz Cáceres, N. (2015). "La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial". *Cultura Latinoamericana*, 2, 207–230.

- Díaz Cáceres, N., & Castaño, C. A. (2013). "El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial". *International Journal of Good Conscience*, 82-100.
- Department of Trade and Industry (2004). *Social enterprise: A strategy for success*. London, UK Government.
- EMES Network (2012). *Proposed indicators for a typology of social enterprises*. EMES Working Papers Series.
- Escobar, L. E., & Morales, C. T. (2022). "La responsabilidad social empresarial como discurso simbólico: ambigüedades, límites y tensiones en su implementación". *Revista Sociojurídicos*, 24 (1), 113-135.
- Franco-Arango, L., & Álvarez-Mesa, C. (2022). "Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes: una propuesta para la generación de valor compartido". *AD-Minister*, 40, 65-96. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.40.4>
- García, M. S., Alfonso, C. G., Morera, T. S., & Girona, E. V. (2018). "La identidad de la empresa social en España: análisis desde cuatro realidades socioeconómicas". *CIRIEC-España*, 92, 155-182. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.9236>
- Garriga, E. y Mele, D. (2004). "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, 53 (1-2), 51 - 57.
- González-Álvarez, K., López-Arceiz, F. J., & Bellostas Pérezgrueso, A. J. (2023). "El modelo de empresa social y las entidades sin fines lucrativos: un análisis bibliométrico". *Revista de Estudios Empresariales Jaén*, 1, 5-30. <https://doi.org/10.17561/ree.n1.2023.7404>
- Granados, M.L., Hlupic, V., Coakes, E. & Mohamed, S. (2011): "Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010". *Social Enterprise Journal*, 7 (3), 198-218.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio D., María del Pilar, Méndez Valencia, Christian, & Paulina Mendoza Torres, S. (2014). *Metodología de la Investigación*.
- International Organization for Standardization (2010). *ISO 26000: 2010 - Guidance on social responsibility*. ISO.
- Kaplan, R. S., Serafeim, G., & Tugendhat, E. (2018). "Inclusive Growth: Profitable Strategies for Tackling Poverty and Inequality". *Harvard Business School Working Paper*, No. 18-101. Harvard Business School. <https://hbr.org/2018/01/inclusive-growth-profitable-strategies-for-tackling-poverty-and-inequality>
- Kerlin, J. (Ed.), (2009). *Social enterprise: A global comparison*. Hannover, NH. Tufts University Press.
- Lara Gómez, Graciela. (2011). *Gestión de empresas sociales*. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Lara Gómez, Graciela, Rico Hernández, Amalia. & Romero González, R. M. (2011). *Educación y estrategia en la empresa social*. Universidad Autónoma de Querétaro.

- Lattuada, P., & Bustamante Garcia, H. C. (2012). *Responsabilidad social empresarial: miradas plurales, un interés singular*. Ediciones UNAULA.
- López-Cózar Navarro, C., Priede Bergamini, T., & Del Arco Juan, J. (2015). “La empresa social. Experiencias innovadoras a través del deporte”. *Revesco: Revista de Estudios Cooperativos*, 119. [https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2015.n119.49069](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.n119.49069)
- Lorenzoni Escobar, L. (2021). “Responsabilidad social empresarial en la jurisprudencia de la Corte Constitucional colombiana: dimensiones de obligatoriedad en la voluntariedad”. *Estudios Socio-Jurídicos*, 23 (1). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/sociojuridicos/a.9085>
- Martínez Nicolás, Catalina Nicolás, & Rubio Bañón, Alicia. (2014). “Gestión de recursos en la empresa social: un reto ineludible”. *Revista de Estudios Empresariales Jaén*, 2 (Número 2/2014), 7–25.
- Martínez Zavala, L., & Martínez Zavala, A. (2016). “Crisis neoliberal y la formulación de nuevas teorías sociales. Valor compartido y Buen vivir”. *Ánfora*, 22 (39), 19–43. <https://doi.org/10.30854/anf.v22.n39.2015.11>
- Méndez Pinzón, M., & Gomez Osorio, M. (2017). “Factores incidentes para crear valor compartido en las mipymes de Bogotá”. *Suma de Negocios*, 8 (18), 96–105. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.10.003>
- Méndez Pinzón, M., Vélez Rolón, A. M., Villarreal Ramos, R. L., & Gómez Osorio, M. (2022). “Financial implications of including shared value in business practices”. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27 (98), 649–665. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.17>
- Miller, T., Grimes, M., McMullen, J., & Vogus, T. (2012): “Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship”. *Academy of Management Review*, 37 (4), 616-640.
- Molinari, C. A. J. (2023). *La Responsabilidad Social Empresaria en el Capitalismo Tardío: Historia, Concepto y Cambio de Paradigma*. Biblos Editorial.
- Montoya Morales, A. J., García Londoño, M. L., & Vélez Ramírez, R. A. (2022). “La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura”. *Revista CIFE*, 24 (41), 115–132. <https://doi.org/10.15332/22484914.7731>
- Monzón-Campos, J. L., & Herrero-Montagud, M. (2016). “Identificación y análisis de las características identitarias de la empresa social europea: aplicación a la realidad de los Centros Especiales de Empleo de la economía española”. *CIRIEC-España*, 87, 295.
- Mora Casal, R. (2015). “La empresa social de Muhammad Yunus, un nuevo paradigma para erradicar la pobreza”. *Revista Economía y Sociedad*, 20 (47). <https://doi.org/10.15359/eyes.20-47.3>
- Morales, Juliana, M., Lucía, Londoño, G., Antonio Vélez Ramírez, R., & Y Vélez, M. L. (s.f.). “La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la

- responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura” (Corporate sustainability from sustainable practices, stakeholders and corporate social responsibility: a literature review). 24. <https://doi.org/10.15332/22484914>
- Muñoz-Martín, J. (2013). “Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)”. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7 (3), 76–88. <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.05>
- Munro, V. (2020). *CSR for purpose, shared value and deep transformation: the new responsibility*. Emerald Publishing Limited.
- Pabón Giraldo, L. D., Jiménez Henao, D., & Mazuera Zuluaga, A. G. (2022). “Las sociedades tipo BIC en Colombia: una apuesta por dinamizar el derecho comercial hacia una empresa social”. *Jurídicas*, 19 (1), 171–188. <https://doi.org/10.17151/jurid.2022.19.1.10>
- Padilla Góngora, D. (2022). *Responsabilidad Social para la Inclusión*. Editorial DYKINSON, S.L.
- Pfeilstetter, R. (2024). “Dimensiones culturales de la empresa social. Un modelo para el análisis”. *CUHSO*, 27 (1), 138–158. <https://doi.org/10.7770/cuhso-v27n1-art1164>
- Portales, L., & Pérez, O. A. (2016). “Emprendimiento y Empresa Social Como Estrategia De Desarrollo Local”. Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Écully, Rhône). *Recherches en sciences de gestion*, 111 (6), 137–160. <https://doi.org/10.3917/resg.111.0137>
- Porter, M.E y Kramer, M.R. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review.
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2011). *La Creación de Valor Compartido*. Harvard Business Review.
- Quintero Beltran, L.C. (2018). *La responsabilidad social empresarial, una estrategia de Gerencia*. <https://portafolio.co/economia/la-responsabilidad-social-empresarial-una-estrategia-de-gerencia-515003>
- Ramírez Carranza, L. A., & Rodríguez López, J. I. (2021). *Responsabilidad Social: Una mirada desde la educación, el desarrollo territorial y la transparencia*. Universidad Piloto de Colombia.
- Rubalcava de León, C. A., & Zerón Félix, M. (2020). “La empresa social: contexto mexicano”. *Ciencia Ergo Sum*, 27 (3), 93-350. <https://doi.org/10.30878/ces.v27n3a3>
- Ruiz Lozano, M., & Tirado Valencia, P. (2016). “Responsabilidad social: la empresa que genera valor añadido compartido”. *Revista de Fomento Social*, 281, 215–220.
- Santos, F., Pache, A.C. & Birkholz, C. (2015). “Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises”. *California Management Review*, 57 (3), 36-58.
- Simonetta, C. D. (2018). “Responsabilidad social empresaria y construcción de su significado. Estudio de Caso”. *Ciencias Administrativas*, 15, 053. <https://doi.org/10.24215/23143738e053>

- Soto Abanto, S. E., Salas Ruiz, J. A., De Bracamonte Morales, P. J., & Pagador Flores, S. E. (2023). *Gestión del intraemprendimiento como predictor de creación de valor compartido en micro y pequeñas empresas peruanas*.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Vieira Salazar, J. A., Echeverri Rubio, A., & Younes Veloza, C. (2025). “Responsabilidad social empresarial y el mandato legal”. *Ánfora*, 32 (58), 290–320. <https://doi.org/10.30854/anf.v32.n58.2025.1114>
- Villajós, E. & Sanchís, J.R. (2013): “Las empresas sociales y el management social”, *Revista vasca de economía social* (Gizarte ekonomiaren euskal aldizkaria), 10, 189-216
- Wieland, Josef. (2017a). *Ethical Economy. Studies in Economic Ethics and Philosophy*. Springer International Publishing. <http://www.springer.com/series/2881>
- Wieland, Josef. (2017b). *Creating Shared Value – Concepts, Experience, Criticism*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-48802-8>
- World Business Council for Sustainable Development (2021). *Make more sustainable business more successful*. <https://www.wbcsd.org/Overview/About-us>
- Wry, T. & York, J.G. (2017): “An identity-based approach to social Enterprise”. *Academy of Management Review*, 42 (3), 437-460.
- Wulf Betancourt, E. (2018). *Responsabilidad social empresarial: un desafío corporativo*. Editorial Universidad de La Serena.
- Yunus, M. (2008). *Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism* (Vol. 4).
- Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity’s most pressing needs*. New York, PublicAffairs.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). “A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges”. *Journal of Business Venturing*, 24 (5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>