



Vigilada Mineducación

Esenttia, un caso de transformación organizacional

Esenttia, a case of organizational transformation

Maria Inés Hurtado Burbano y Sammir Alejandro Ospina Cabrera

Tesis

Dra. Beatriz Amparo Uribe Ochoa De Correa

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2023

Abstract

This document presents a case study of the organizational transformation process of Esenttia, a Colombian company that faced significant challenges in its industry. The study analyzes the company's journey through the different stages of transformation, from the initial diagnosis of internal and external factors to the implementation of new strategies and processes. The document highlights the importance of a solid organizational culture and a strong leadership in driving successful transformation, as well as the need for continuous adaptation to remain competitive in a changing market. The study concludes with an analysis of the results obtained by Esenttia after the transformation, including improvements in financial performance and reputation. This case study provides valuable insights for MBA students and professionals interested in organizational transformation management and strategic planning.

Keywords: organizational transformation, change management, strategy

Resumen

Este documento presenta un estudio de caso del proceso de transformación organizacional de Esenttia, una empresa colombiana que enfrentó importantes desafíos en su industria. El estudio analiza el recorrido de la empresa a través de las diferentes etapas de transformación, desde el diagnóstico inicial de factores internos y externos hasta la implementación de nuevas estrategias y procesos. El documento destaca la importancia de

una cultura organizacional sólida y un liderazgo fuerte para impulsar una transformación exitosa, al igual que la necesidad de una adaptación continua para permanecer competitivos en un mercado cambiante. El estudio concluye con un análisis de los resultados obtenidos por Esenttia después de la transformación, incluyendo mejoras en el desempeño financiero y en la reputación. Este estudio de caso proporciona información valiosa para estudiantes de MBA y profesionales interesados en la gestión de la transformación organizacional y la planificación estratégica.

Palabras clave: transformación organizacional, gestión del cambio, estrategia.

Introducción

Las organizaciones, entendidas como el conjunto de personas y recursos que buscan el cumplimiento de objetivos definidos por sus accionistas, pueden ser vistas como entes vivos que se ven sometidos a retos constantes por parte del mercado y el entorno de la actividad económica que desarrollan, que hacen necesario evolucionar para efectos de garantizar su sostenibilidad. La evolución puede presentarse en distintos niveles, según las particularidades del negocio de que se trate, siendo la transformación organizacional el proceso holístico que busca activar la evolución de las organizaciones y permitir la sostenibilidad del negocio en el tiempo, mediante cambios profundos en los frentes estratégico, humano y operacional.

Este caso de estudio, busca analizar el proceso de transformación emprendido por la empresa colombiana Esenttia, entre 2013 y 2017, partiendo de los desafíos que motivaron el proceso, las estrategias que guiaron la transformación, los resultados obtenidos y los efectos en el hoy de la Organización. El análisis se centra en la estrategia, la gestión humana y lo operacional, con el objetivo de hacer un recorrido por el proceso de transformación organizacional de Esenttia, con el que se espera evidenciar de manera integral el proceso que formalmente inició en 2013, y que 10 años después sigue generando impacto a nivel de resultados, participación en el mercado y reputación organizacional.

La construcción de la primera planta productora de polipropileno en Colombia, Propilco, inicia actividades en 1990, con una capacidad de producción que la sitúa como la tercera planta a nivel latinoamericano, después de Braskem, de Brasil, en primer lugar y de Indelpro, de México en segundo lugar (J. Avilán, comunicación personal, 14 de abril, 2023).

Propilco produjo sus primeros *pellets*¹ el 3 de julio de 1990, fecha que marca el comienzo de la historia del único productor y comercializador de polipropileno a nivel nacional, y que en 2023, es decir, 33 años después, tenía una participación del 73% de mercado colombiano. Del total de su producción, que en 2022 cerró en 500.000 toneladas, el 60% se exporta a distintos destinos en el continente americano, y el 40% atiende al mercado colombiano, lo que lo sitúa como el mayor proveedor en competencia abierta con otros productores internacionales.

Hoy la Organización tiene cuatro razones sociales: Esenttia S.A.; Esenttia Masterbatch Ltda. (Esenttia MB), anteriormente Comai Ltda.; Esenttia Resinas del Perú (ERP), y Esenttia Resinas de México (ERM), que cuentan con un total de 480 colaboradores, ubicados en Cartagena, Bogotá, Medellín y Lima (Perú).

Esenttia S.A. tiene dos plantas de producción de polipropileno ubicadas en el kilómetro 8 de la Zona Industrial de Mamonal, en Cartagena, y oficinas administrativas en Bogotá. Esenttia MB cuenta con una planta de producción ubicada en el kilómetro 13 de la Zona Industrial de Mamonal, en Cartagena, y un *splitter*, o planta de purificación del propileno grado refinería (PGR), para convertirlo en la materia prima de Esenttia S.A., propileno grado polímero (PGP). Esenttia Resinas del Perú (ERP) es la primera filial de Esenttia fuera de Colombia, creada en 2017 para la comercialización de productos en Perú. Adicionalmente, la Organización está en el proceso de apertura de su segunda filial internacional, Esenttia Resinas de México (ERM).

¹ Los *pellets* son gránulos de plástico, normalmente de menos de 5 milímetros, que se utilizan para la fabricación de diversas aplicaciones plásticas, en conjunto con otras materias primas, dependiendo de la aplicación para la que vaya a utilizarse el *pellet*.

A 2023, Esenttia se dedica a la producción y comercialización de polipropileno y *masterbatches*, a través de su filial Esenttia Masterbatch Ltda., y a la comercialización de polietileno adquirido en mercados internacionales. Esenttia espera iniciar en el primer trimestre de 2024 operaciones en una nueva planta ubicada en Tocancipá, para la producción y comercialización de resinas recicladas, dando así inicio a la primera línea de negocio generada bajo la estrategia de economía circular, que la Organización empezó a proyectar 10 años atrás.

En cuanto a los productos que Esenttia le ofrece al mercado, la empresa fabrica y comercializa polipropileno y *masterbatches* y comercializa en Colombia y en otros mercados polietileno de otros productores.

El polipropileno es una poliolefina (material compuesto por carbonos y producido con base en la unión de moléculas más pequeñas) y un termoplástico (puede procesarse una y otra vez para darle una forma determinada) semicristalino muy versátil, que es utilizado para la manufactura de elementos plásticos. Este material es utilizado en la producción de una amplia gama de aplicaciones, tales como tela no tejida, autopartes, electrodomésticos y productos para línea hogar, entre otros (Harper, 2000).

Los *masterbatches* son mezclas de pigmentos o aditivos que aportan a la modificación de propiedades de otros plásticos, mejorando su resistencia, aportando color y ofreciendo propiedades complementarias, de acuerdo con el uso que vaya a tener el producto terminado (Harper, 2000).

Finalmente, el polietileno, que Esenttia no produce pero sí comercializa, es la resina más consumida a nivel global. También es un termoplástico, poliolefina y semicristalino, y un *commodity*, que por su dureza, resistencia y baja permeabilidad y absorción de agua es utilizado para fabricar contenedores, botellas y películas, entre otros (Harper, 2000).

Por estas razones, tal como rezaba el primer eslogan con el que se lanzó la nueva marca, Esenttia se considera una organización vital para la industria y esencial para la vida. Esenttia es vital para la industria, considerando el alto número de aplicaciones y, por lo tanto, de industrias en las que sus productos cumplen un papel fundamental para el desarrollo de otras industrias y, a su vez, de productos que satisfacen las necesidades del mercado consumidor de diferentes clases de plástico, y es esencial para la vida, debido a que las materias primas que les entrega a otras industrias forman parte de objetos de uso diario para la humanidad.

Estos objetos abarcan aquellos considerados indispensables en la medicina (sondas, catéteres, tela no tejida para la fabricación de ropa médica/pañales/toallas higiénicas, tapabocas, entre otros), en los hogares (juguetería, artículos para bebés, recipientes para almacenar alimentos, productos de limpieza, partes para la fabricación de electrodomésticos, etc.), componentes para la industria automotriz (que contribuyen a fabricar vehículos más seguros, livianos y con menor huella de carbono) y material de empaque que permite proteger los productos que los contienen, al mantener las características de sabor, frescura y las propiedades específicas de cada producto

A continuación, se ahonda en aspectos generales de la historia de Propilco y se analiza la ruta de transformación que la llevó a convertirse en Esenttia.

Para documentar la *ruta de la transformación* que llevó a Propilco S.A. a convertirse en Esenttia, se adelantó el trabajo de campo que se describe a continuación.

- *Entrevistas semiestructuradas.* Entrevistas formuladas a Amaury De La Espriella, presidente de la Organización entre 2012 y 2016; Juan Diego Mejía, presidente de la Organización desde 2016 hasta la fecha; Jessica MacMaster, gerente de Gestión Humana entre 2011 y 2013 y actual vicepresidente de Excelencia Corporativa; Juan Pablo

Avilán, vicepresidente Comercial desde 2013 hasta la fecha; Mario Adolfo Contreras, gerente de Mercadeo, y conversación con el Comité Directivo actual de la Organización.

- Grupos focales. Desarrollados con dieciocho funcionarios de distintos niveles de la estructura.
- *Conversaciones con funcionarios.* Conversación sostenida con María José Obando, gerente de Planeación Corporativa; Stephanie Gómez y Christian Agudelo, integrantes del equipo de cambio y comunicaciones entre 2013 y 2017, hoy jefe de Comunicaciones Corporativas y coordinador de Comunicación, Cambio y Cultura respectivamente.
- *Conversación con consultora.* Conversación con Marcela Rodríguez, quien desde Drive Consultores acompañó el diseño e implementación de la *ruta de la transformación* de Esenttia.
- *Revisión de documentos corporativos.* Revisión de documentos relacionados con la ruta de transformación de la Organización, incluyendo las evidencias del proceso en materia de cultura, resultados financieros y estrategia de cambio de marca.

Para estructurar el trabajo de campo realizado se partió de una conversación no estructurada con el Comité Directivo de la Organización, conformado por el presidente y los nueve ejecutivos del nivel más alto de la estructura. En esta conversación se hizo una introducción sobre el objetivo del presente trabajo de investigación, con el fin de obtener autorización para acceder a la información de la Organización y alinear las expectativas de la alta dirección y de los autores de este trabajo sobre el abordaje que se daría a la historia de la transformación de la Organización. Posteriormente, se adelantó una conversación con las dos personas que lideraron el proceso de comunicaciones, cambio y cultura al momento

de iniciar la *ruta de la transformación*, para hacerle un repaso cronológico y definir las personas clave para las entrevistas que se formularían y las personas responsables de la información soporte del proceso de transformación contenida en el repositorio.

Una vez concluida la primera etapa del trabajo de campo, se definió un plan de trabajo que incluyó una visita a la planta de producción en Cartagena y a la oficina en Bogotá, con el fin de conocer la realidad de la cultura organizacional y el día a día de la empresa, además de conocer de primera mano la planta y ver su operación.

En estas visitas se formularon entrevistas semiestructuradas a cuatro personas clave del proceso, que fueron abordadas por medio de cuestionarios previamente preparados según el área de experiencia del entrevistado y su intervención en el proceso de transformación.

Las personas de esta fase del trabajo de campo fueron escogidas considerando su intervención durante la ruta, por cuenta de su papel en la definición de la estrategia de transformación, su impacto e influencia en la toma de decisiones y el hecho de ser las personas que lideraban los frentes impactados por la transformación (presidencia y las áreas Comercial, Mercadeo y de Gestión Humana).

Una parte clave del trabajo de campo fue la entrevista con el anterior presidente de Esenttia, que fue quien inició esta ruta de transformación. Esta entrevista permitió conocer las motivaciones estratégicas para el proceso y generó claridad acerca de las áreas seleccionadas para formularles las entrevistas del estudio del caso. Estas entrevistas fueron grabadas en plataformas de audio y(o) de video, para efectos de ser utilizadas posteriormente en la preparación del presente documento.

Adicionalmente, se adelantaron conversaciones con la Gerente de la firma consultora del proceso de transformación, en la que se hizo un examen de las etapas del

proceso y se tuvo acceso al repositorio de la firma consultora, y con el área de Planeación Corporativa, con el objetivo de conocer en profundidad el impacto financiero de la transformación organizacional vivida por la Organización.

La parte final del trabajo de campo consta de dos actividades: entrevista con el presidente actual de Esenttia, que en el momento de la transformación era el vicepresidente de operaciones, y dos grupos focales, que incluyeron 18 personas de distintos niveles de la estructura y con diferente antigüedad en la Organización. La entrevista con el presidente actual se centró sobre lo que estaba ocurriendo al inicio de la *ruta de la transformación*, el camino recorrido y el impacto actual del proceso en los éxitos de Esenttia y en los desafíos del futuro.

Los dos grupos focales estuvieron conformados por personas clave, seleccionadas con apoyo del equipo de cambio y cultura, buscando que estuvieran integrados por personas clave por su nivel de apertura, por su conocimiento del proceso de transformación y por ser críticas al expresar sus puntos de vista sobre lo vivido. Para los grupos focales, se formó un banco de preguntas que fueron utilizadas de acuerdo con la dinámica de cada grupo y con el ritmo que fueron tomando las conversaciones.

Para el análisis de los datos, el foco fue identificar los temas convergentes y divergentes para cada uno de los frentes de transformación organizacional definidos (humana, estratégica y operacional), buscando comprender el sentir y pensar de la Organización al respecto. Adicionalmente, los hallazgos se cruzaron con el repositorio de la consultoría, que permitió encontrar dónde la realidad mostraba la aplicación de la estrategia definida cuando inició el proceso que abordamos en el presente caso de estudio.

2. Aproximaciones conceptuales

La estrategia definida por la Organización fue denominada *ruta de la transformación*, en su decisión de transformarse para garantizar su éxito futuro y su perdurabilidad en el tiempo, unida al hecho de haberse tratado de un proceso que abordó de manera integral la transformación profunda a nivel humano, estratégico y operacional. Para efectos de ilustrar dicha ruta, es fundamental explorar los tipos de cambio que se pueden presentar al interior de organizaciones. Es así como Ackerman (1986) postula que los tres tipos de cambio más comunes en las organizaciones son: desarrollo, transición y transformación, que se describen a continuación.

- Desarrollo (*developmental change*). Es definido como la mejora de algo dentro de una organización. Este tipo de cambio se evidencia en ejemplos tales como desarrollar algún proceso de una manera diferente, una nueva estructura organizacional o nuevas habilidades, entre otros (Ackerman, 1986).
- Transición (*transitional change*). Es la implementación de un nuevo estado definido y deseado en la organización, diferente y potencialmente mejor que el estado original. Cuando los líderes de una organización deciden implementar una nueva línea de negocios o cambiar algún sistema de información, comienza un período de transición mientras que las personas y sus operaciones se adaptan al nuevo estado definido y deseado por la dirección (Ackerman, 1986).
- Transformación (*transformational change*). Es el surgimiento de un estado completamente nuevo a partir de los restos del estado anterior. Este tipo de cambio, que es el que nos ocupa en el caso de Esenttia, es definido por Ackerman (1986) utilizando la

metáfora del Ave Fénix. De acuerdo con esta definición, las necesidades bajo las cuales una organización concibió e inició operaciones van siendo cumplidas o reemplazadas por nuevas necesidades, que llevan a un rompimiento que desencadena un abandono de la forma que había funcionado hasta el momento, para dar paso a una transformación que eleve el nivel de desempeño de la organización conocida, llevándola a convertirse en una organización distinta, desde los diversos frentes que la componen. Es este proceso de Ave Fénix el que permite darle paso a un propósito mayor, que eleva el nivel y los resultados luego de atravesado el proceso de transformación.

Para complementar el análisis del caso Esenttia como un referente de transformación organizacional, se exploraron los aportes en la materia hechos por Kotter (1995), Schein (2016) y Senge (2006).

Para Kotter (2012), la transformación resulta del logro de ejecutar: “Cambios fundamentales en la forma de hacer negocios para ayudar a hacer frente a un nuevo entorno de mercado más desafiante” (p. 1). Son cambios que, de acuerdo con dicho autor, se implementan a través de un modelo de transformación organizacional propuesto que consta de ocho etapas: 1. Establecer un sentido de urgencia. 2. Formar una coalición guía 3. Desarrollar la visión y las estrategias. 4. Comunicar la visión del cambio. 5. Empoderar a los empleados (eliminar los obstáculos). 6. Generar victorias tempranas. 7. Consolidar ganancias y producir más cambios y 8. Anclar los nuevos enfoques en la cultura.

Senge, por su parte, afirma que las organizaciones realmente se transforman sólo si transforman sus sistemas de gestión original, abandonando una visión de cambios o mejoras de corto plazo, para reemplazarla por aprendizajes profundos en todos los niveles de la organización: estructura organizacional, cultura y modelos mentales, relaciones de poder, estrategia y operaciones, entre otros (Panagiotopoulos y otros, 2018; Senge, 2006).

Schein, por el contrario, entiende que en la transformación organizacional resulta imprescindible considerar una transformación cultural, entendida como el cambio profundo en los valores, creencias y comportamientos de una organización (Schein, 2016; Smit, 2021).

Es así como el elemento en común que resaltan las anteriores teorías sobre transformación organizacional es la necesidad de que sea evidente la transformación en materia de cultura, valores, estructura, estrategia, creencias y, en especial, de las personas que conforman la organización (Calderón y otros, 2009; Elrod & Tippett, 2002; He & Baruch, 2009; Kuntz & Gomes, 2012; Romero y otros, 2013; Santos y otros, 2022; Smit, 2021).

En suma, la *ruta de la transformación* de Esenttia, evidencia el proceso de transformación que la organización emprendió en 2013, que buscaba activar la evolución de la organización que existía hasta ese momento, mediante cambios profundos en la estrategia, la gestión humana y lo operacional, y que permitiera la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Desde la estrategia, el proceso respondió a la necesidad de revisar y ajustar la estrategia corporativa, incluyendo redefinir la misión, la visión, las metas y la arquitectura organizacional, lo cual ha permitido mantener la relevancia y competitividad a través del tiempo. Desde la gestión humana, la *ruta de la transformación* implicó trabajar de manera consciente en moldear la mentalidad, el comportamiento y la actitud de las personas, buscando crear una cultura organizacional con atributos definidos de acuerdo con las necesidades de la estrategia. Finalmente, desde lo operacional, la transformación de Esenttia ha buscado definir y optimizar procesos, herramientas y formas de hacer las cosas, y habilitar lo necesario de cara a las nuevas exigencias estratégicas del negocio.

3. Esenttia: un caso de transformación organizacional

El caso de Esenttia es un referente de transformación organizacional en Colombia, según lo evidencian los resultados obtenidos luego de implementar la *ruta de la transformación*. Para ilustrarlo, a continuación, se hace un recorrido por los precursores de la transformación de Esenttia, para posteriormente presentar de manera detallada en que consiste la *ruta de la transformación*, incluyendo la descripción cronológica de los hitos abordados en el proceso, la evaluación y el análisis de cada hito, teniendo presentes aspectos de la gestión estratégica, humana y operacional.

3.1. Precursores de la transformación

Polipropileno del Caribe S.A. (Propilco), establecida legalmente en 1989, comienza operaciones el 1 de marzo de 1990, en Cartagena. La Organización surge como un proyecto para atender la necesidad de ampliar el portafolio de resinas plásticas ofrecidas por la empresa Petroquímica Colombiana S. A., la cual en ese momento buscaba extender su negocio de producción y comercialización del PVC hacia la producción y comercialización de polipropileno.

Inicialmente, los fundadores de la Organización contemplaron la posibilidad de crear la planta de producción en la zona de Barrancabermeja, con el fin de aprovechar la cercanía a la refinería de Ecopetrol; sin embargo, debido al impulso de empresarios cartageneros, y aprovechando la ubicación estratégica de la planta para la importación de materias primas, los fundadores de la entonces Propilco decidieron iniciar el proyecto de la planta en el espacio contiguo a la planta de Petroquímica Colombiana, hoy Vestolit.

Durante los primeros 10 años de operación, como respuesta a la creciente demanda de polipropileno a nivel nacional, la Organización hace una primera expansión de su planta

(Planta 1), pasando de 120.000 a 140.000 toneladas anuales de producción. Posteriormente, en 1999, inicia la construcción de la segunda planta (Planta 2), que comienza con una producción de 180.000 toneladas, a la cual se le hacen ampliaciones en 2008 y en 2010, hasta alcanzar la capacidad actual, de 250.000 toneladas. Planta 1 es nuevamente expandida entre 2006 y 2009, lo cual al día de hoy le ha reportado a la Organización alcanzar una capacidad de producción de 250.000 toneladas anuales, y para la capacidad nominal actual de producción de polipropileno, una producción de 500.000 toneladas por año.

Propilco centró su estrategia comercial en la atención del mercado colombiano, y también, con éxito, en los mercados de Perú y Ecuador, aprovechando las barreras existentes para la importación de productos competidores, que hicieron de la Organización el jugador único en el mercado local, con características de monopolio, debido a la complejidad logística y a los altos costos de los trámites de importación.

Tal como puede observarse, la Organización desarrolló sus propósitos y estrategias en el marco de un modelo de organización *centrado en el producto*. Por lo mismo, su énfasis estratégico se orientaba a la producción de polipropileno de la mejor calidad, sin ocuparse de invertir mayores recursos en la relación con los clientes. En lugar de ello, dirigía sus mayores esfuerzos a la adquisición de tecnología y materias primas de clase mundial, que permitieran ofrecer productos de una calidad superior a la del mercado.

Esta estrategia tuvo éxito hasta comienzos de la década de 2010, cuando se hizo evidente una disminución de la demanda por parte de los clientes de la Organización, en razón de la reducción de aranceles del polipropileno, que pasaron del 15% al 5%, lo que implicó desafíos significativos en términos de competitividad. Los principales desafíos eran el aumento de las importaciones de polipropileno hacia Colombia, la disminución de la

participación de mercado de la Organización y la percepción negativa de los clientes debido a los precios elevados en relación con el valor percibido.

Uno de los problemas más significativos fue el aumento de las importaciones de polipropileno, en tanto que retó constantemente la posición de la Organización en el mercado. Además, la Organización estaba experimentando una importante disminución de su participación en las ventas internacionales, especialmente en países cercanos como Perú y Ecuador; sin embargo, uno de los retos más apremiantes era la inconformidad que tenían los clientes respecto a los precios que Propilco imponía, pues, en el sentir de ellos, los precios no se correspondían con el valor ofrecido. Cabe resaltar que, aunque Propilco operaba en mercados internacionales, el impacto más significativo de estos desafíos fue más evidente en el mercado colombiano, lo que fue generando una urgente necesidad de cambio.

La Organización también tuvo que enfrentar amenazas externas. Entre estas, las expansiones de producción en el Medio Oriente y la entrada de competidores asiáticos. Estas amenazas representaron, sin duda, un riesgo potencial, especialmente en Centroamérica y Colombia. La amenaza de competidores procedentes de Arabia y de India, sumada a la competencia asiática, fue suficiente para que Propilco comenzara a ocuparse de tomar las medidas necesarias para proteger su posición en el mercado.

La competencia, representada por productores coreanos y brasileños, ofrecía precios más competitivos y alentaba a los clientes a presionar para reducir los aranceles. Fue en este contexto de desafíos y presiones competitivas cuando la alta dirección de Propilco reconoció la necesidad de cambiar su estrategia empresarial. Para ellos resultaba evidente que los clientes no estaban percibiendo el valor de los productos y servicios ofrecidos por La Organización.

Como respuesta, se emprendió un proceso de diálogo profundo con los clientes, con el apoyo de un consultor experto en formular una propuesta de valor. Estas conversaciones profundas con los clientes desencadenaron una serie de cambios significativos, incluyendo la transformación de la identidad de marca de la empresa. Esta transformación no se limitó a la relación directa entre la empresa y sus clientes, era esencial explorar más allá de la cadena de valor tradicional y comprender las necesidades de los clientes de sus clientes. Este cambio en la perspectiva del mercado representó un punto de inflexión crucial en la transformación de la empresa. La comprensión más profunda del mercado y de los clientes le permitió a la Organización adaptar su enfoque y sus ofertas de manera más efectiva.

Los desafíos internos y externos, así como la necesidad de adaptarse a las expectativas cambiantes de los clientes, fueron factores determinantes para que la Organización decidiera transformarse hacia lo que es Esenttia; es decir, dejar de ser una Organización orientada al producto y configurarse como una Organización enfocada al cliente.

En 2012, se designa como presidente de la Organización a Amaury De La Espriella, quién en sus primeros meses en el cargo define la creación de un comité directivo compuesto por los líderes de las principales áreas funcionales, para iniciar con ese equipo de base un camino de revisión de la estrategia, con el fin de atender los desafíos que presentaba el negocio a inicios de 2013, uno de los años más retadores en materia de resultados comerciales y financieros en la historia de Propilco.

Este proceso fue acompañado por la firma consultora Drive, que fue pieza clave en el diseño e implementación de la estrategia de transformación de la Organización. La transformación, que empezó por lo estratégico, muy pronto evidenció que, para cambiar el

ADN de la Organización y prepararla para el futuro, se requería ante todo una transformación desde lo humano y lo operacional.

3.2. La ruta de la transformación

La ruta de la transformación, como fue conocido internamente el proceso de transformación de Propilco a Esenttia, fue un proceso concienzudo que inició en febrero de 2013 y culminó en febrero de 2017, en su fase más profunda y en la que se centra este trabajo.

La ruta de la transformación comprende 16 etapas, que estuvieron antecedidas por un diagnóstico tanto interno como del entorno del negocio, que como resultado arrojó la necesidad de una revisión integral de la estrategia corporativa. Es así como el 6 de noviembre de 2012 inicia la primera etapa de la ruta, que consiste en el diagnóstico de la cultura organizacional y la definición de la cultura deseada, para definir actitudes, comportamientos y competencias deseados. Esta etapa se extendió hasta abril de 2013, y fue liderada por la firma consultora Drive.

Las etapas 2, 3 y 4, que se desarrollaron de forma paralela entre febrero y agosto de 2013, abarcaron: (i) la definición del programa “Pasión por la Seguridad” (PPS), que es la columna vertebral de la cultura de seguridad industrial y seguridad en el trabajo; (ii) el proyecto “Fénix”, que fue la primera aproximación a construir un sistema de gestión por procesos en la Organización; y (iii) los eventos de lanzamiento de la estrategia, que cubrieron al 100% de los funcionarios de la Organización.

La etapa 5, iniciada en agosto de 2013, y liderada por la firma consultora Arthur D. Little, consistía en el proyecto para definir la estrategia competitiva de la Organización, con el objetivo de establecer el mejor camino para agregarle valor a los clientes y seguir

creciendo juntos. Ese mismo agosto inicia la etapa 6, denominada “Condiciones Inspiradoras”, que consistía en el proyecto de mejora de las instalaciones de la Organización en Cartagena y Bogotá, buscando proveer condiciones físicas que promovieran la innovación, la felicidad y el trabajo colaborativo entre áreas.

En este punto de la ruta, se hace la presentación de la nueva estructura, diseñada con el fin de tener una arquitectura organizacional que respondiera efectivamente a la estrategia divulgada. Este hito, que corresponde a la etapa 7, se desarrolló en septiembre de 2013, e involucró a la totalidad del equipo.

Durante el avance de estas primeras siete etapas de la ruta, se hace evidente la necesidad de construir la estrategia de marca, como bandera del proceso de transformación. Durante la etapa 8, se construyó la estrategia de marca mediante proceso liderado por la firma consultora Corporate, que inició en octubre 2013. En noviembre de 2013 inició la etapa 9, que incluyó la formulación de una encuesta de marca a los clientes, y que fue base fundamental de la estrategia de marca y de una nueva etapa de cercanía con los clientes.

En enero de 2014, se desarrolla la etapa 10 de la ruta, cuando se hace el lanzamiento de la estructura comercial, que surgió como resultado del proyecto de desarrollo de la estrategia competitiva. En febrero del mismo año, en la etapa 11 de la ruta, se hace el primer momento de seguimiento de la estrategia 2017, cuando con el comité directivo extendido se revisan los avances hasta esa fecha, y los ajustes y nuevas propuestas hacia el futuro. En marzo de 2014, en la etapa 12, se divulgan los resultados de la encuesta de marca, que revela cómo los clientes ven a la Organización.

El 19 de mayo de 2014, la etapa 13 marca un momento crucial de la transformación: el lanzamiento de la marca Esenttia, que es el nombre con el que a partir de ese momento la Organización empieza a proyectarse a nivel interno y externo. A partir de ese momento, se

activan las etapas finales y decisivas de la ruta: (i) en junio de 2015, inicia la etapa 14, el programa “Liderazgo Transformador”, con el objetivo de fortalecer las competencias de liderazgo de las personas con equipos a cargo; (ii) en febrero 2016, inicia la etapa 15, el nuevo proyecto de mejora de procesos “Procesos Vitales”, que abarca las fases de diseño e implementación de la gestión por procesos, liderada por la firma consultora Deloitte y (iii) la etapa 16, “Ciudad Esenttia”, última etapa de la ruta, lanzada en febrero 2017 para la apertura de la fase de sostenibilidad de “Procesos Vitales”, que incluyó la medición de avances en los cambios de comportamientos hacia la cultura deseada.

La *ruta de la transformación* fue construida de manera colectiva por el comité directivo de la Organización, para lo cual se acompañó de firmas consultoras líderes, con el objetivo de abarcar de manera integral el frente humano, el estratégico y el operacional de la transformación organizacional, tal como se evidencia a continuación.

3.3. Análisis de la transformación organizacional durante las etapas de la *ruta de la transformación*

Con el fin de evidenciar la transformación que ha tenido la Organización para llegar a la empresa que es hoy, la evaluación se centra en las etapas de la ruta emprendida en el diagnóstico previo, interno y del entorno (etapa 0), que activó la *ruta de la transformación*, y en las etapas 1, 5, 7, 8, 10, 13, 14 y 16, por ser las que marcan momentos cruciales del proceso. Es importante precisar que la totalidad de las etapas impactaron al menos uno de los tres frentes de la transformación organizacional (humana, estratégica y operacional).

Para efectos de este caso, cada frente se define de la siguiente manera: frente (i) transformación humana, se define como trabajar de manera consciente en moldear la mentalidad, el comportamiento y la actitud de las personas, buscando crear una cultura

organizacional con atributos definidos de acuerdo con las necesidades de la estrategia; (ii) transformación estratégica, se define como la necesidad de revisar y ajustar la estrategia corporativa, y puede incluir la redefinición de la misión, la visión, las metas y la arquitectura organizacional, para mantener la relevancia y la competitividad a través del tiempo y (iii) transformación operacional, es la definición y optimización de procesos, herramientas y formas de hacer las cosas, para habilitar las nuevas exigencias estratégicas del negocio.

3.3.1. Etapa 0. Diagnóstico interno y del entorno (noviembre 2012)

La ruta recorrida por Esentia inicia con un diagnóstico interno y del entorno del negocio (etapa 0), luego del cual se definió la necesidad de emprender una revisión de la estrategia de la Organización, buscando determinar si la estrategia vigente a inicios de 2013 era coherente con las necesidades presentes y las aspiraciones futuras de la Organización. Este diagnóstico interno evidencia una Organización centrada en el producto, donde la prioridad organizacional era mantener un proceso de producción de talla mundial, y en enfocar los esfuerzos hacia ese frente. El diagnóstico del entorno evidenció la necesidad de migrar hacia una organización centrada en el cliente, razón por la cual se hacía necesario intervenir el ADN no sólo a nivel estratégico, sino, sobre todo, a nivel humano.

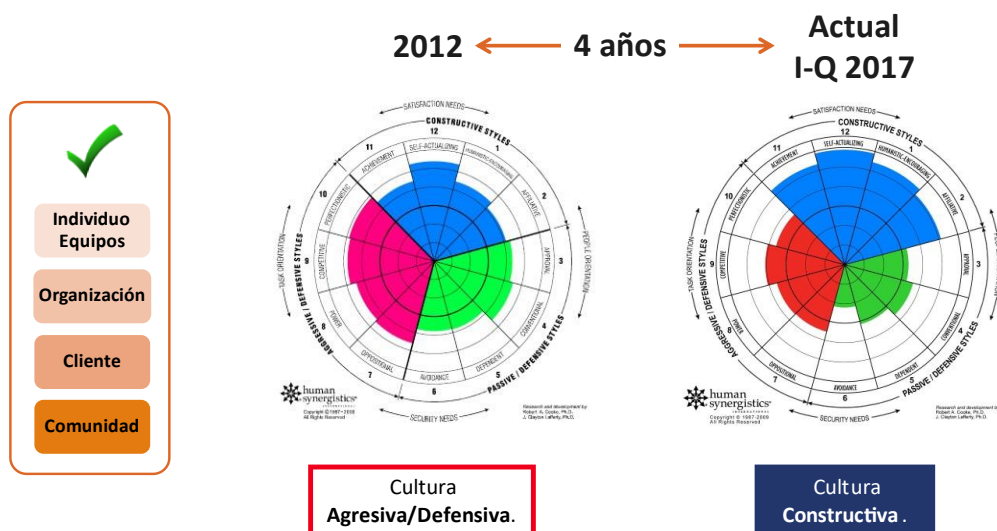
3.3.2. Etapa 1. Diagnóstico de la cultura organizacional y definición de la cultura deseada (febrero a abril 2013)

En este momento, inicio de la etapa 1 de la ruta, se realiza la medición de la cultura organizacional, por medio del *Organizational Cultural Inventory (OCI)* que, por medio de la herramienta *Circumplex*, mide 12 estilos de comportamientos o normas culturales, que se

organizan en tres tipos de culturas genéricas. Esta medición define la cultura existente en 2012 como una cultura “agresivo-defensiva” y traza la ruta de comportamientos que se debe buscar modificar en tres de los estilos predominantes, para efectos de alcanzar una cultura “constructiva”, definida como la ideal para los retos que enfrentaba la Organización (gráfico 1).

Gráfico 1

Resultados 2016. Cambios en la cultura organizacional de Esenttia



La medición hecha en 2012 fue la base para definir un plan de cierre de brechas,² a partir de la identificación y análisis de brechas entre la cultura actual del momento y la deseada, que involucró no sólo las barreras, sino los apalancadores identificados para el cambio. Se desarrollaron planes de intervención con segmentación de los colaboradores, buscando definir las intervenciones necesarias y la medición del impacto de estas, por medio de un programa de transformación con beneficios esperados en materia de alineación de la cultura y la estrategia; mejora en el clima laboral, productividad y trabajo en equipo; aumento de iniciativa de los colaboradores en materia de innovación y toma de decisiones e incremento del aprendizaje y capacidad de adaptación, con el fin de sentar las bases para el crecimiento sostenible de la Organización y generar mayor valor en el mercado.

La gran ganancia de este ejercicio de diagnóstico inicial estuvo en la posibilidad de recopilar las principales inquietudes de los colaboradores en su vivencia de la Organización y lo que consideraban importante mantener y cambiar. Es en este punto de inicio de la ruta donde se identifica la necesidad de definir el nuevo marco estratégico, compuesto por misión, visión, valores, competencias, creencias, mega, imperativos estratégicos y balance *score card* conocido y apropiado por toda la Organización.

En el marco de estas primeras etapas de la ruta, como nueva misión de la Organización B se definió: “Brindar soluciones innovadoras al mundo del plástico”, donde para lograr esta misión es necesario trabajar en una cultura constructiva y en competencias de servicio al cliente y de innovación. De igual forma, se definió que la transformación se activaría *top-down*, donde los líderes son pieza fundamental como facilitadores del proceso,

² El modelo de congruencia se compone de una encuesta base, que se adelantó en noviembre de 2012 y abarcó a 338 personas de la organización, y siete grupos focales, con 97 colaboradores de empresas contratistas que operaban en planta.

y que la función de talento debería consolidarse como el socio-estratégico que modela los comportamientos requeridos para facilitar e impulsar la transformación organizacional.

Al nivel de la Organización formal, se inicia el proceso de actualización de la estructura y la valoración de cargos, cuyo resultado final es una nueva estructura (etapa 7) en la que se mantiene al 100% de los colaboradores, que son reubicados en los cargos de acuerdo con sus competencias y su potencial, para llevarlos al lugar donde generarán mayor valor. Para fortalecer el trabajo entre procesos y facilitar toma de decisiones, se define el modelo de roles y responsabilidades (RACI) y se desarrolla y socializa el código de conducta, que incluye los nuevos valores definidos para la nueva organización.

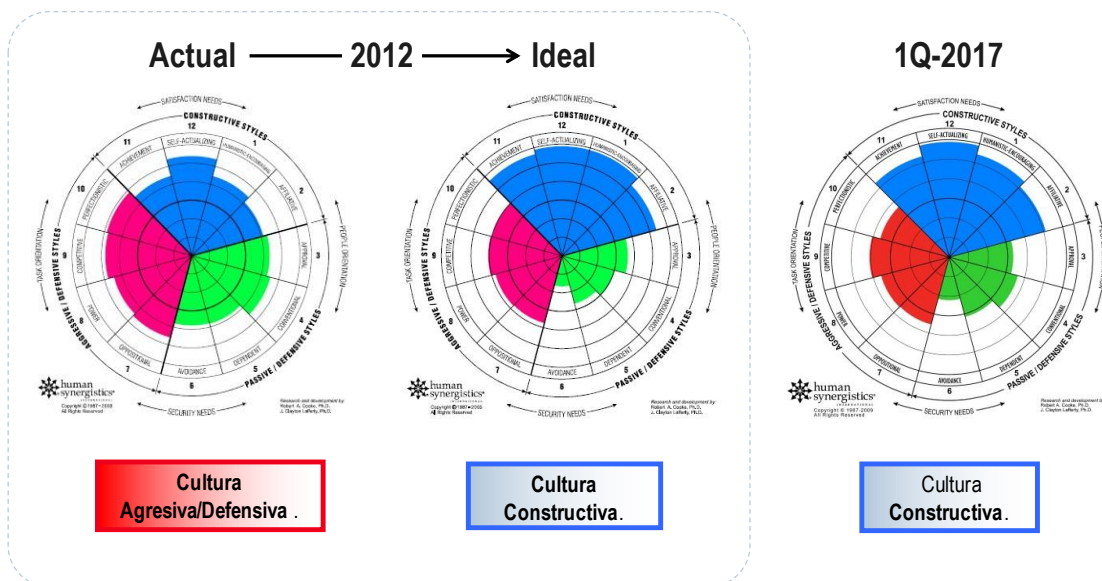
Adicionalmente, se diseña un programa de desarrollo para cerrar las brechas del talento, se actualizan los modelos de competencias y de compensación, se implementa la evaluación 360, se inician los programas de *liderazgo transformador* y *competencias conversacionales*, y programas de coaching individual y de equipo para el Comité Directivo de la Organización, buscando de manera intencional fortalecer los niveles de liderazgo en alineación con los rasgos de la cultura deseada.

En el primer trimestre de 2017 se adelanta una nueva medición cultural, cuyo principal hallazgo es que, a sólo cuatro años de la primera medición y definición de la cultura deseada para alcanzar la nueva estrategia, la Organización fue transformada, al pasar de la cultura *agresiva-defensiva* encontrada en noviembre 2012, a la cultura *constructiva* que requería los retos del futuro.

Al examinar las etapas más relevantes de la *ruta de la transformación* de Esenttia, de cara a los frentes sobre las que cada una tuvo impacto, se evidencia que en todos los casos se impactó de manera positiva en al menos dos de los tres frentes, y varios de estos, en los tres frentes (gráfico 2).

Gráfico 2

Resultados – cambios en la cultura organizacional: cultura “actual versus ideal 2012” versus 2017



Human Synergetics International Copyright © 2014. All Rights Reserved.



El diagnóstico inicial del que deriva la ruta completa tiene profundas implicaciones tanto en el frente humano como en el estratégico.

En el frente estratégico, la fase inicial de diagnóstico permitió evidenciar que las reglas de juego del negocio estaban cambiando y que los retos a nivel competitivo eran diferentes y más complejos, razón por la cual se debía replantear el norte. Para lograrlo, era necesario redefinir la misión, la visión, la mega, los imperativos estratégicos y las acciones de los niveles 1 y 2 para alcanzar la estrategia definida.

En el momento en el que inicia el proceso de transformación, la Organización tenía definida y escrita la misión, pero era una misión sin el suficiente arraigo y conocimiento de la Organización. Por consiguiente, carecía de la recordación necesaria para que fuera el derrotero que guiara el quehacer organizacional. Si se señalara un aporte destacado para el avance de la Organización en el marco de la *ruta de la transformación*, sería el hecho de haber definido una estrategia diseñada con rigor metodológico y de manera clara y estructurada, que permitió que, 10 años después de iniciada la ruta, todo lo relacionado con la estrategia, sus actualizaciones y los avances en su implementación ahora estén dentro del ADN y de las conversaciones del 100% de la Organización.

En el frente humano, desde el origen de la transformación se hizo evidente que un elemento clave era, y continúa siendo, el equipo de colaboradores de la Organización. En conversaciones con colaboradores de distintos niveles de la estructura, de manera unánime se resalta el hecho de que el ambiente laboral de la Organización ha sido uno de sus atributos más importantes, y cómo desde el origen de Esenttia el trabajo se ha caracterizado por ser sumamente divertido, pero con responsabilidad. De manera orgánica, los colaboradores empezaron a generar un tejido social similar al de una familia, por lo que

para el proceso de transformación era fundamental mantener, e incluso fortalecer, ese estilo de relacionamiento.

En el marco de los grupos focales con colaboradores, se concluye que, así como era necesario reforzar el sentido de seguridad industrial de la Organización y fortalecer una gestión por procesos, también lo era hacerlo manteniendo la cultura y las relaciones que, desde lo humano, hacían que la experiencia en la Organización fuera algo especial. Es así como se evidencia que el talento humano deberá consolidarse como el socio estratégico que modela los comportamientos requeridos para facilitar e impulsar la transformación de la Organización, y que hace necesario diseñar una estrategia que permita utilizar la cultura, de manera intencional, como apalancadora de la nueva estrategia.

La etapa 1 de la ruta: diagnóstico de la cultura organizacional y definición de la cultura deseada, tuvo un alto impacto en el frente humano, considerando que esta etapa fue fundamental para analizar cuáles eran los comportamientos humanos que se vivían en la Organización en 2012, al definir la cultura que el nuevo reto requería y trabajar de manera consciente en moldear comportamientos, relaciones y actitudes de las personas como base para el logro de la estrategia.

Es así como en 2012 se identifica en la Organización una cultura agresivo-defensiva y se definen los atributos para la cultura ideal, que se caracterizó según el estilo constructivo, y en una posterior medición, efectuada en 2017, se encontró que se había alcanzado de manera exitosa y consistente en los atributos medidos.

En relación con el frente operacional, la transformación cultural fue fundamental en las formas de hacer las cosas, al ser el habilitador para posteriormente afianzar la manera en que se relacionaban los líderes con sus equipos, los equipos entre sí y la gestión por procesos, todos elementos clave para el logro de los resultados propuestos.

En la Organización, actualmente se mantienen los atributos de una cultura constructiva, con grandes fortalezas en materia de afiliación, enfoque humanístico, logro y competitividad (entendida como ser un ganador), que han permitido que la Organización se haya posicionado no sólo como uno de los grandes lugares para trabajar en Colombia y Latinoamérica (ocupando uno de las 10 primeras posiciones en los rankings sobre el tema), sino por los logros en distintos frentes del negocio (innovación, calidad, HSE, esfuerzo exportador y equidad de género, entre otros) que evidencian el éxito de la transformación cultural y de la estrategia definida.

3.3.3. Etapa 5. Proyecto de estrategia competitiva (agosto 2013)

Posterior a la definición de la nueva estrategia, la estructura y la cultura deseada, se resalta la etapa 5 de la ruta, que consiste en el inicio de la definición de estrategia competitiva, para lo cual se contó con el acompañamiento de Arthur D. Little. Esta etapa es una de las cinco que impactaron en los tres frentes de transformación, por cuanto incluyó las siguientes definiciones: (i) una nueva estrategia comercial, incluyendo la segmentación de clientes, el rediseño de la arquitectura organizacional para atender la nueva estrategia; (ii) nuevos comportamientos de la fuerza comercial requeridos para su relación con los clientes y (iii) definición de nuevos procesos y formas de atención desde el proceso de venta, que fueron los principales habilitadores no sólo de la estrategia competitiva, sino también de la corporativa.

En 2013, Propilco era prácticamente un monopolio, que mantenía una relación tensa con sus clientes y que presentaba resultados financieros conservadores (USD39,2 millones de Ebitda). Al cierre de 2022, Esenttia ya tenía su filial en Perú, en respuesta a las

necesidades de sus clientes de ese país, y en el consolidado del negocio presentaba unos índices de satisfacción de sus clientes del 80% y un Ebitda de USD117 millones.

3.3.4. Etapas 7 y 10. Actualizaciones de la estructura organizacional (septiembre 2013 y enero 2014)

Las etapas 7 y 10 de la ruta, que se desarrollaron respectivamente en septiembre de 2013 y enero de 2014, fueron una evidencia contundente de la transformación de la Organización. En esos dos momentos se definen y se lanzan la nueva estructura de la Organización y de la Vicepresidencia Comercial, y se resalta que en el ejercicio de poblamiento de las estructuras definidas se mantuvo el empleo del 100% de los colaboradores, al reubicar a cada persona en el rol y el área que más se ajustaba a sus competencias y a su perfil, y al definir planes de desarrollo para el cierre de las brechas de cara a los desafíos de la nueva estructura.

El hecho de implementar una estructura diferente y de poblarla con el equipo humano existente, evidencia la importancia que el capital humano tiene para Esenttia, y que se ha visto reflejada en valoraciones excepcionales en materia de ambiente laboral y compromiso de las personas que integran la Organización.

3.3.5. Etapas 8 y 13. Estrategia de marca (octubre 2013 y mayo 2014)

Las etapas 8 y 13, desarrolladas entre octubre de 2013 y mayo de 2014, evidencian de modo indiscutible la transformación de Propilco. En octubre de 2013, inicia el proyecto de construcción de la estrategia de marca, que culminó con el lanzamiento de la marca Esenttia en mayo de 2014.

El cambio de marca, más que un asunto cosmético, es una de las grandes banderas de la transformación, debido a que pasar de Propilco a Esenttia implicó cambios profundos en la cultura, la manera de relacionarse con los clientes y grupos de interés externos, en procesos ágiles que fueran evidencia de una nueva empresa vital para la industria del plástico, cercana a los clientes, y la autopista por la que circuló la nueva estrategia corporativa y la forma de materializar la misión: “Brindar soluciones innovadoras al mundo del plástico, contribuyendo a la transformación sostenible de la sociedad”.

3.3.6. Etapa 14. Liderazgo transformador (junio 2015)

Una vez sentadas las bases estratégicas de la Organización, incluyendo la estrategia competitiva y la de marca, se hace fundamental fortalecer a los líderes que guiarían la nueva estrategia. En junio 2015 se inicia el proyecto “liderazgo transformador”, que se compone de formación con procesos de coaching individual y de equipos, con la finalidad de garantizar que las personas con equipos a cargo adquirieran las competencias requeridas para continuar facilitando la transformación cultural, por medio del ejemplo en materia de atributos culturales y valores organizacionales, y que supieran guiar a los equipos en la ejecución de la estrategia.

Este programa incluyó formación teórica y práctica en habilidades de liderazgo y en procesos de *coaching* individual y de equipos, que permitieron abordar de manera holística los tres frentes, que resultaron en nuevas formas de ser y de hacer las cosas, y que permitieron la evolución creciente de los resultados de la Organización, al pasar de ser una organización con un Ebitda cercano a los USD 40 millones en 2013, a una organización capaz de duplicar o triplicar ese indicador, con la misma capacidad de producción de cuando inició el proceso de transformación (tabla 1).

Tabla 1*Evolución de datos financieros relevantes durante el período 2013-2022*

Financieros	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA										
USD MM	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA total	39,2	53,1	88,2	139,0	93,0	78,1	95,5	114,4	148,3	117,2
Ventas										
USD MM										
PP	726	823	666	622	678	787	649	607	1.031	880
Margen EBITDA										
%										
Total	5%	6%	16%	22%	14%	10%	15%	19%	14%	13%
Ajustado										
Margen negocio										
USD/Ton										
PP	182	235	302	329	221	209	254	242	269	254
Volumen										
KTA										
PP	397	381	433	448	451	439	458	491	481	468
ROACE										
%										
Total	2%	8%	14%	26%	18%	16%	19%	17%	18%	14%

3.3.7. Etapa 16. Ciudad Esenttia (enero 2017)

El cierre de la ruta se dio con la etapa 16, en enero de 2017, con el lanzamiento de Ciudad Esenttia. Este hito que fue la culminación del proceso de transformación, consistió en la entrega del modelo de gestión por procesos, luego de haber contado con una consultoría liderada por la firma Deloitte, que permitió definir, por primera vez en la historia de la Organización, los procesos, los acuerdos de niveles de servicio y el modelo de

roles y responsabilidades, y definir y caracterizar los comités creados para liderar la ejecución diaria del quehacer organizacional.

“Ciudad Esenttia” es un concepto que asimilaba el funcionamiento de la Organización al de una ciudad, al definir los órganos de gobierno, las personas que ejercían los roles de dirección, control y toma de decisiones y la forma de interacción entre áreas, en el marco de procesos estandarizados en los que no sólo se recogió la experiencia de 25 años de funcionamiento de Esenttia, sino las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo y de operación de plantas de la industria petroquímica. El concepto de “Ciudad Esenttia” no sólo era el envase donde día a día se vivía la estrategia, sino que contenía los procesos, las formas de hacer las cosas y las atribuciones de las personas; además, en su creación y construcción contempló los atributos culturales ya consolidados como parte vital del funcionamiento de la Organización.

Es así como el análisis de la ruta y sus etapas más relevantes dan cuenta de un verdadero fenómeno, que es referente de transformación organizacional en una empresa colombiana. Esto considerando que fue un proceso cuidadosamente planeado y ejecutado, que en su fase más intensa se extendió por un período de cinco años, que permitió modificar, de manera estructural, no sólo la forma de hacer las cosas y de obtener los resultados financieros, sino la forma de ser y de hacer de cada una de las personas que componen la Organización.

4. Pensamientos finales

El caso de Esenttia es un referente de transformación organizacional. Esto considerando la forma estructurada como la Organización abordó tanto el proceso transformación organizacional como las consecuencias de esta transformación, que siguen siendo palpables incluso 10 años después de iniciado el proceso. Hablamos de un proceso estructurado, considerando la manera holística en que la *ruta de la transformación* abordó la reinención de la Organización existente, para traerla hasta la que es hoy.

En 2013, había una Organización sólida en materia de procesos y tecnología y posicionada a nivel comercial, que podría haber continuado con la inercia que le marcaban sus más de 20 años de historia, durante los cuales había gestionado los retos de manera reactiva, a medida en que se iban presentando, sin retar el *statu quo* de una fórmula que había probado ser exitosa. Afortunadamente, la Alta Dirección tuvo la visión necesaria para cuestionar no sólo la manera de hacer las cosas, sino la esencia misma de la Organización, y ser capaz de llevarla a embarcarse en una ruta de transformación realmente ambiciosa y retadora a todo nivel.

Esta transformación tuvo efectos profundos en el frente humano, el estratégico y el operacional, y se convirtió en la causa directa de los éxitos que Esenttia empezó a cosechar en todos los frentes, una vez activada la ruta. La primera evidencia de éxito del proceso de transformación se encontró en los resultados financieros, al duplicarse y triplicarse el Ebitda de 2013, sólo dos años después de iniciarse el proceso.

Adicionalmente, se fortaleció la relación con los clientes, a través del diseño e implementación de modelos de atención diferenciados y contruidos a partir del profundo entendimiento de las necesidades; pero, sobre todo, de los dolores de los clientes, que

fueron resueltos con una estrategia impecable, que llevó a la Organización a ser reconocida por la madurez en la gestión de la experiencia de sus clientes.

En el frente interno, año tras año Esenttia ha venido siendo reconocida como referente en materia de salud y seguridad en el trabajo, al recibir del Consejo Colombiano de Seguridad la distinción *honoris causa* en la materia. Adicionalmente, desde 2017 Esenttia ingresó en los *rankings* de Great Place to Work, como uno de los 10 mejores lugares para trabajar en Colombia, uno de los 20 mejores lugares para trabajar en Latinoamérica, y específicamente para las mujeres, siendo reconocido como empleador excepcional y referente en el país, por parte del Icontec y Great Place to Work.

En 2021, Esenttia fue certificada como Empresa Familiarmente Responsable por la fundación Más Familia, de España, una certificación que se otorga a organizaciones comprometidas con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y en 2022, obtuvo el Sello Oro Equipares, concedido por el Ministerio del Trabajo, que evidencia su compromiso con la equidad de género en una industria altamente masculinizada. Estos reconocimientos son el resultado de la cultura de la Organización, que cuida a las personas buscando de manera consciente la realización de su máximo potencial y la generación de condiciones que promueven la felicidad en el trabajo.

En lo que se refiere al negocio, Esenttia se encuentra dentro de las 10 empresas más innovadoras de Colombia, siendo la más innovadora en el *ranking* de ecosistemas nacientes del país, de acuerdo con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), y es reconocida por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación como una de las 23 unidades de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación de Colombia.

En materia de sostenibilidad, la Organización ha obtenido las certificaciones Carbono Neutro y Sello de Sostenibilidad, en la categoría más alta, otorgadas por el

Icontec. Esenttia ha sido reconocida como Miembro Platinum en Basura Cero y Economía Circular por parte del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, y como una de las 20 empresas con mejores prácticas de inversión social privada en el país.

Estos y otros reconocimientos obtenidos en la última década, dan fe de una organización que no sólo supo interpretar los desafíos que el entorno le planteaba a inicios de 2013, sino que evidencian cómo, por medio de un proceso consciente de transformación, fue posible sacar el máximo provecho de los desafíos, expandiendo los horizontes del negocio por medio de nuevas formas de hacer las cosas, de una estrategia definida de manera colaborativa y que es monitoreada con disciplina, y la transformación del talento que componía la organización, garantizando que el 100% de las personas fueran reubicadas de acuerdo con sus competencias, su potencial y las necesidades de la estrategia, y que los líderes trabajaran en un liderazgo transformador que permitiera impulsar la transformación no sólo de la estrategia y de la operación, sino de la profunda transformación humana que se vivió desde 2013.

Seis años después de haber culminado la *ruta de la transformación*, en 2017, Esenttia tiene profundamente arraigada en su cultura organizacional la necesidad de perseguir de forma permanente la evolución de la organización, y de ser un referente de sostenibilidad en medio de una industria retada a nivel ambiental, por medio de sus iniciativas de Economía Circular no sólo a nivel de líneas de negocio, sino a nivel de inversión social. Es así como Esenttia no cesa en sus esfuerzos de retarse y reinventarse, siendo esta la constante de una organización cuyo propósito superior es “transformar y transformarnos por la sostenibilidad”.

Referencias bibliográficas

- Ackerman, L. S. (2023{1986}). Development, Transition, or Transformation. The Question of Change in Organizations. *Organization Development Review*, 55(1),60-66.
- Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J., y Álvarez Giraldo, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3654028>
- Elrod, P. D., & Tippett, D. D. (2002). The “death valley” of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273-291.
- Harper, C. A. (2000). *Modern Plastics Handbook*. McGraw-Hill.
- He, H., & Baruch, Y. (2009). Transforming organizational identity under institutional change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 575-599.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kuntz, J. R. C., & Gomes, J. F. S. (2012). Transformational change in organisations: A self-regulation approach. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 143-162.
- Panagiotopoulos, G., Zogopoulos, C., & Karanikola, Z. (2018). The learning organization according to Senge: recording and validation of the park research tool in primary education schools in the prefecture of Ilia. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(5), 1-19. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Learning-Organization-According-to-Senge.pdf>

Romero, J., Matamoros, S., y Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828692004>

Santos, E., Queiroz, M., Borini, F. M., Carvalho, D., & Dutra, J. S. (2022). The journey of business transformation: unfreeze, change and refreeze – a multiple case study. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 47-63.

<https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2022-0063>

Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown.

Smit, W. (2021). Insight in cultural change during organizational transformation: a case study. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1047-1062.

<https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0255>