

GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA SOSTENIBILIDAD

LAURA ALEJANDRA ACERO BLANCO, MARIA JOSE BUSTAMANTE OSPINO, DIANA JIMENA RÍOS CAMACHO, LAURA ALEJANDRA VARGAS LUNA, ESTHER MARCELA ZAMORA DE LA PEÑA

Este documento tiene como objetivo identificar los efectos de la pandemia de COVID-19 en una empresa de consultoría de ingeniería con sede principal en Bogotá, Colombia y con cerca de 1.500 empleados y que operan tanto en oficina como en proyectos en campo. El nombre de esta empresa permanecerá anónimo y se denominará “La Empresa”. Una vez identificados, el documento propone un nuevo modelo de gestión para solucionar, o al menos prever las afectaciones que pudieron haberse generado por la pandemia de COVID-19.

Gerencia sostenible modelo VICA

1. COVID-19 y la pandemia: Sus efectos sobre La Empresa

En primer lugar, el teletrabajo causó cambios estructurales en la empresa. La dinámica de reuniones y el trato social cambió radicalmente y se extendieron las jornadas laborales al no existir una distinción real entre el espacio personal con el laboral. Esto causó dificultades para la socialización con los compañeros y el seguimiento en el día a día de las actividades. Además, la nueva dinámica de aislamiento aumentó los niveles de estrés de los trabajadores. Varios de estos superaron adversidades como recuperaciones del COVID, duelo por fallecimientos a causa de la crisis sanitaria e incluso sortear las nuevas dinámicas de trabajo.

Segundo, la suspensión indefinida de obras y/o interventorías y la disminución de proyectos en campo causó una incertidumbre notable entre los empleados en campo. Cerca del 10% fueron despedidos en los primeros meses de aislamiento y el escenario de trabajo que se proyectaba para los próximos meses no era alentador en términos laborales. Así mismo, para los colaboradores de oficina fue complejo adecuar los espacios de trabajo ergonómicamente para cada uno.

Tercero, incrementaron los costos internos y de obras en campo. Hubo un aumento en costos internos por incapacidades tanto por enfermedad como por licencias de maternidad. Además, el retorno de los trabajadores a los frentes de obra enfrentó una nueva dinámica de distanciamiento social, protocolos de bioseguridad y material de protección personal (mascarillas, gel anti-bacterial, guantes, etc.). Esto también causó un incremento significativo de desechos sólidos en campo. También se encontró volatilidad en el valor de los diferentes bienes y servicios, así como en su disponibilidad.

Previo al regreso a la oficina, La Empresa adecuó la ventilación, puestos de trabajo y logística de distanciamiento social, entre otros. La vuelta gradual a la oficina trajo incertidumbre en cuanto a la probabilidad de un contagio masivo y las alternativas de movilidad hasta la misma. También hubo una percepción de disminución de eficiencia en el trabajo al cumplir una jornada laboral en la oficina.

2. Propuesta de gestión para La Empresa

Modelo VICA:

La propuesta de gestión para La Empresa se basa en los siguientes factores del modelo VICA:

Volatilidad: Se identificó que, en La Empresa, al ser de ingeniería con experiencia en construcción y proyectos de infraestructura (que requieren de altas cantidades de recursos primarios), el foco de volatilidad más significativo fue el de los mercados de *commodities* internacionales ya que afectó su capacidad de producción.

Incertidumbre: Se destaca la inestabilidad laboral como fuente de altas tasas de deserción y despidos a raíz de la incertidumbre sobre la duración e impacto de la crisis sanitaria. Esto aumentó los niveles de estrés de los empleados y su carga laboral. Además, estudios demuestran que las mujeres fueron mayormente impactadas por los efectos de la pandemia en términos de asumir cargas de cuidado no remuneradas en el hogar (ONU Mujeres 2020).

Complejidad: La complejidad más importante a la que se enfrentó La Empresa fue la suspensión y no renovación de contratos laborales a causa de la disminución de proyectos. El plan de gestión aborda este factor y priorización de las áreas críticas del negocio que requieren atención, como las interrupciones en la cadena de suministro, la seguridad de los empleados y la demanda de los clientes.

Ambigüedad: La pandemia creó una ambigüedad significativa sobre cómo las empresas deben responder a la crisis, con una variedad de consejos y orientación contradictorios disponibles. El plan de gestión sugiere establecer mensajes claros y coherentes sobre la respuesta de la empresa a la crisis, tanto interna como externamente. Esto permitirá a la empresa generar confianza entre los empleados, clientes y otras partes interesadas.

Propuestas de gestión:

Se utilizó la matriz VICA para ubicar las dificultades según su naturaleza de volátil, incierta, compleja y ambigua (ver ilustración 1). Luego, se ubicaron en otra matriz para identificar las categorías a las que pertenece cada factor identificado. La ilustración 2 muestra las asociaciones formadas.

Trabajadores: Como menciona Snowden y Boone (1999; citado en Terlato 2019: 9), las problemáticas que enfrentan las organizaciones involucran personas porque son sistemas vivos (*ibid*). Por ende, no fue sorpresa identificar que la mayor cantidad de ítems se agruparon alrededor de esta categoría (ver ilustración 2). Para aumentar los niveles de bienestar entre los empleados ante situaciones de incertidumbre, se propone ofrecer hasta 36 días laborales de licencia. Entre más días de permiso autorizados anualmente, los empleados presentan mejores rendimientos, satisfacción, bienestar y menos complicaciones de salud (European Labor Authority *et al.* 2022).

Segundo, debe garantizarse la fidelidad de los empleados generando un paquete de beneficios llamativo que con el fin de atraer talento humano que ante entornos VICA continúen siendo parte de la organización acorde a las metas de los ODS 1.a, 3.c, 4.b, 11.c, 15.a, 15.b, 17.3 y 17.17. Esto incluye programas de bienestar y apoyo psicológico dentro de la empresa. Se recomienda generar alianzas con terceros para promover el ocio, actividades físicas, entre otras (e.g: membresías a gimnasios, subsidios para atender funciones de teatro, etc). En el caso de un brote viral, se plantea incentivar y promover el uso de vehículos compartidos y promover medios de transporte bajos en carbono para reducir los riesgos de contagio entre los trabajadores asociados al transporte público.

Por último, el modelo de la OCDE promueve los derechos de los trabajadores y que cuenten con garantías para poder ejercer sus funciones, por ejemplo, contar con condiciones ergonómicas para teletrabajar en puestos de trabajo que cumplan con normatividad HSE.

Comunidad: Teniendo en cuenta la norma ISO 26000 donde se contempla que toda acción debe evaluar el impacto en la comunidad, prevaleciendo los derechos humanos, se sugiere fortalecer las

capacidades de las comunidades del entorno en dónde desarrollen actividades. Esto con el fin de contar con personal calificado y comprometido de cara a la compañía puesto que de alguna forma sentirán que trabajan en pro de su misma comunidad.

También se propone crear una estrategia para la cadena de suministro que permita generar aliados (proveedores), contando con un plan de contingencia claro con cada proveedor a fin de evitar limitaciones por no tener suministros suficientes, mano de obra local y calificada, servicios o insumos. Relacionada con las metas de los ODS 1.2, 3.9, 4.3, 4.7, 5.1, 8.5, 8.7, 8.8, 12.1, 12.7 y 16.1, y podría estar relacionada indirectamente con la meta 5.4. Esto incluye mapear proveedores, aliados y PyMEs como plan de contingencia para acudir a ellos en caso de no poder cumplir con obligaciones contractuales.

Ambiente: La Empresa debe asegurar que el impacto social y ambiental de sus intervenciones es tomado en cuenta en todos sus proyectos y acciones en campo. Debe crear una declaración de misión con objetivos sociales y ambientales firmada por el presidente de la empresa, en línea con el modelo GRI (Balaguer y Caballero 2006). Esto forjará una confianza entre La Empresa, sus clientes y la comunidad.

Segundo, se propone contar con una política de gestión de residuos y un sistema de gestión ambiental. Esto incluye cubrir la generación de desechos, el consumo energético, el consumo de agua y las emisiones de carbono acorde a norma ISO 14000, Sistema de Gestión Ambiental e IRIS: OI1254. Adicionalmente, se propone impulsar la eficiencia energética con la recirculación de aire natural en las oficinas. Esto implica reducir emisiones alcance 1 y 2 para evitar consumo de electricidad por enfriamiento del aire acondicionado o calefacción, ayudando a alcanzar el net zero como empresa B. Además, como medida de purificación del aire para evitar propagación de virus respiratorios al circular aire nuevo del exterior al interior, acorde con las metas de los ODS 7.2, 7.3, 12.1, 12.4 y 13.1.

Por último, las directrices de la OCDE recomiendan abarcar procesos relacionados con el medio ambiente. Se propone promover un sistema de educación ambiental que sea replicada con los trabajadores, para prevenir casos de uso y manipulación de productos que sean químicos y poder hacer evaluaciones de impacto medioambiental para llevar registros.

Gobernabilidad: Se destaca la importancia de implementar un protocolo de bio-seguridad integral (FAO n.d.), es decir, uno que considere la opinión de los empleados, el estado del arte de la industria, medios de comunicación y redes sociales, institutos de investigación científicas, la normativa nacional y las autoridades competentes. Para ello, ante una crisis sanitaria como fue el COVID-19, es necesario instalar un sistema de comunicación interno con información verificada y actualizada (blog, correo semanal, etc.). Por ejemplo, durante la pandemia actual, La Empresa promueve el uso de lavamanos, provee dispensadores de gel anti-bacterial, promueve el lavado de manos cada 2 horas y previo a cada reunión, informa el uso necesario de tapabocas y el distanciamiento social.

Para prever los niveles de inconformidad de los empleados, se recomienda implementar un mecanismo transparente, claro, anónimo y efectivo de quejas y reclamos. Esta herramienta debe ir acompañada de una estructura clara (organigrama) para que los diferentes actores puedan acceder a las plataformas y hacer reclamos (Global Compact Lead 2012: 12). Además, debe llevarse un sistema de seguimiento a los casos y su resolución. Esto, con el fin de asegurar el bienestar de los empleados.

Por último, la comunicación resulta indispensable para reducir los niveles de desinformación, conflicto e incertidumbre ante situaciones de crisis. Esto también promueve una cultura en donde los colaboradores se sientan partícipes de la responsabilidad de lograr superar dichas situaciones, presentes o futuras. Esto incluye:

- **Interno:** Instalar un sistema interno de comunicación y alertas para comunicar mensualmente nuevos proyectos adjudicados y el estado de los vigentes para disminuir la incertidumbre que tendrían los empleados sobre su estabilidad laboral.
- **Externo:** Mantener comunicación constante con los clientes con el fin de informales que La Empresa está prestando sus servicios cumpliendo con todos los protocolos y está en capacidad de atender los nuevos requerimientos.

Conclusión:

El plan de gestión propuesto para La Empresa tiene en cuenta el modelo VICA para anticipar y solucionar los efectos generados por la pandemia. El plan permitirá desarrollar estrategias ágiles y flexibles que puedan adaptarse a las circunstancias cambiantes y priorizar las áreas críticas del negocio que requieren atención, estableciendo mensajes claros y coherentes en torno a la respuesta de la empresa a la crisis. Esto permitirá a la empresa navegar la crisis en curso de manera efectiva y emerger más fuerte y resistente a largo plazo.

Referencias

- Desarrollo Sostenible (2022), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*
<https://sustainabledevelopment.un.org/topics/sustainabledevelopmentgoals>
- FAO. (n.d.). *Parte 1. Principios y componentes de la bioseguridad*.
<https://www.fao.org/3/a1140s/a1140s02.pdf>
- ONU Mujeres. (2020). COVID-19 y la economía de los cuidados: Acciones inmediatas y transformación estructural para una recuperación con perspectiva de género. *ONU Mujeres, Documento de Políticas no. 16, 1–12*. <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2020/06/policy-brief-covid-19-and-the-care-economy>
- Strategic Foresight (2020). *VUCA: el cambio como la nueva normalidad*. Strategic Foresight.
<https://www.strategicforesight.es/blog/imprescindibles/vuca-cambio-como-nueva-normalidad/>
- Terlato, A. N. (2019). Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas. *Serie Documentos de Trabajo, No. 699, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA)*, Buenos Aires.
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/203839/1/1676939768.pdf>

Ilustración 1: Modelo VICA: Los efectos de la pandemia sobre La Empresa.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2: Agrupación de factores VICA entre categorías



Fuente: Elaboración propia