



**PROPUESTA DE UNA RUTA DE SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL
MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MODELO RISE – CASO ESTUDIO FONDO
DE EMPLEADOS DE LOS TRABAJADORES Y PENSIONADOS DE
ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”**

**ADRIANA MARIA HERNANDEZ HERNANDEZ
DIANA MARCELA ROJAS MALAGON**

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, D.C, Colombia
2021

**PROPUESTA DE UNA RUTA DE SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL
MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MODELO -RISE – CASO ESTUDIO FONDO
DE EMPLEADOS DE LOS TRABAJADORES Y PENSIONADOS DE
ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”**

**ADRIANA MARIA HERNANDEZ HERNANDEZ
DIANA MARCELA ROJAS MALAGON**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director (a):

María del Pilar Ramírez Salazar

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, D.C, Colombia
2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicamos esta monografía en primer lugar a Dios por brindarnos la sabiduría para llevar paso a paso esta experiencia educativa, a nuestros padres y familiares por su acompañamiento, amor, dedicación y paciencia en cada nivel cursado, a nuestros trabajos por dejarnos crecer intelectual y profesionalmente, a nuestros compañeros de trabajo por brindarnos sus experiencias y conocimientos. A Cavipetrol por permitirnos acceder a la información requerida para el desarrollo de esta monografía y a todas las personas que nos apoyaron para cumplir con los requisitos exigidos para este programa, finalmente a nuestra directora de grado quien siempre estuvo presente a cada inquietud y nos guio de la mejor manera para el progreso de este proyecto.

“Aprende de los errores y no dejes que nadie te diga que no puedes hacer algo. Si ellos no pudieron, es porque no tuvieron el coraje para lograrlo”

Pierre Omidyar “eBay”

Resumen

Esta monografía muestra de manera general la operación de los fondos de empleados en Colombia y se profundiza en el fondo de empleados de los trabajadores activos y pensionados de ECOPETROL S.A.” CAVIPETROL”, con el propósito de mejorar el funcionamiento de esta entidad para lograr una mayor sostenibilidad y estabilidad a futuro.

A la fecha los fondos de empleados han tomado fuerza y beneficios no solo para los trabajadores de la organización sino para la economía del país, por esta razón cada día su solidez se da bajo la vigilancia, normatividad y reglamentación vigente para el funcionamiento de estas entidades. Dentro de la investigación se observa el comportamiento del sector solidario en el país y el funcionamiento de estas entidades en las dimensiones económica, social, ambiental y tecnológica, las cuales son analizadas mediante la aplicación del modelo RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial) a la empresa estudio y una encuesta a dos entidades del sector solidario en la ciudad de Bogotá. De los resultados obtenidos se proponen alternativas al Fondo de Empleados de ECOPETROL S.A, “CAVIPETROL” a través del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del modelo-RISE, para elevar el desempeño organizacional. Con el fin de hacer de esta empresa un modelo de talla mundial y sostenible a futuras generaciones se plantean propuestas con el fin de contribuir al incremento en su productividad, competitividad y sostenibilidad dentro de su entorno, basados en los resultados obtenidos de acuerdo al análisis de las tablas y gráficas del estudio.

Palabras clave: Sostenibilidad empresarial, desempeño organizacional, Innovación, modelo, ruta, factores, dimensiones, fondo de empleados.

Abstract

This monograph shows in a general way the operation of employee funds in Colombia and delves into the employee fund of active and retired workers of ECOPETROL S.A. "CAVIPTEROL", with the purpose of improving the operation of this entity to achieve greater sustainability and future stability.

To date, the employee funds have gained strength and benefits not only for the workers of the organization but also for the country's economy, for this reason every day its strength is given under the surveillance, standards and regulations in force for the operation of these entities. Within the research, the behavior of the solidarity sector in the country and the operation of these entities in the economic, social, environmental and technological dimensions are observed, which are analyzed by applying the RISE model (Route of Innovation and Business Sustainability) to the company studied and surveyed two entities of the solidarity sector in the city of Bogotá. From the results obtained, alternatives are proposed to the Employees Fund of ECOPETROL S.A, "CAVIPETROL" through the analysis of the results obtained in the application of the RISE-model, to increase organizational performance. In order to make this company a world-class and sustainable model for future generations, proposals are made in order to contribute to the increase in its productivity, competitiveness and sustainability within its environment, based on the results obtained according to the analysis of the tables and graphs of the study.

Keywords: Business sustainability, organizational performance, Innovation, model, path, factors, dimensions, employee pool.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	11
2. Objetivos	13
2.1. Objetivo general	13
2.2. Objetivos específicos.....	13
3. Justificación	14
4. Marco de referencia.....	17
4.1. Economía Solidaria	17
4.2. Fondos de Empleados	20
4.2.1. Fondos de Empleados a servicio de la empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL S.A. en Bogotá.	31
4.3. Sostenibilidad Empresarial.....	34
4.4. Modelo “RISE”	35
.....	35
5. Problemática	37
4. Hipótesis.....	47
5. Metodología	47
6. Trabajo de Campo.....	51
6.1. Procesamiento estadístico de datos.....	52
6.1.1. Aplicación encuesta coopetrol y corpecol.....	52
7. Aplicación modelo RISE a CAVIPETROL	54
7.1.1. Innovación	57
7.1.2. Producción sostenible.....	59
7.1.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico.	61
7.1.4. Cultura organizacional.	64
7.1.5. Reconocimiento.	66
7.1.6. Procesos colaborativos	68
7.1.7. Nuevos mercados.	71
7.1.8. Tecnología.....	73
7.1.9. Indicadores financieros.....	75
8. Discusión de Resultados.....	77
8.1.1. Propuesta de actividades a desarrollar para mejorar en cada factor en CAVIPETROL.....	80

8.1.2. Plan de Trabajo con presupuesto de Intervención para CAVIPETROL	86
8.1.3. Aportes para las actividades sugeridas anteriormente con el fin de implementarlas en CAVIPETROL.....	98
9. Conclusiones	101
10. Referencias	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tasa global de participación, ocupación y desempleo.....	25
Figura 2. Conceptos básicos modelo RISE.	35
Figura 3. Modelo RISE	36
Figura 4. Diagrama circular de flujo de ingresos por el Covid - 19.....	41
Figura 5. Efectos del Covid - 19 en los ODS	42
Figura 6. Resultados primer trimestre 2020 Ecopetrol S.A.	43
Figura 7. Formato para Aplicación modelo EAN - RISE.....	48
Figura 8. Diseño aplicación encuesta otros fondos.	50
Figura 9. Resultados encuesta practicada a Corpecol y Coopetrol.	53
Figura 10. Consolidado Factores y dimensiones.....	55
Figura 11. Informe descriptores y factores.....	55
Figura 12. Muestra del modelo RISE	56
Figura 13. Descriptores y Dimensiones factor innovación.....	58
Figura 14. Descriptores y dimensiones factor de producción sostenible.	61
Figura 15. Descriptores y dimensiones factor liderazgo y direccionamiento estratégico.	63
Figura 16. Descriptores y dimensiones factor cultura organizacional.	65
Figura 17 Descriptores y dimensiones factor reconocimiento.	67
Figura 18 Descriptores y dimensiones factor procesos colaborativos.	70
Figura 19 Descriptores y dimensiones factor nuevos mercados.	72
Figura 20 Descriptores y dimensiones factor tecnología.....	74
Figura 21. Descriptores factor indicadores financieros.....	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estructura del sector solidario en Colombia.	19
Tabla 2. Principales actividades y servicios que prestan los Fondos de Empleados.	23
Tabla 3. Clasificación de los Fondos de Empleados por Categorías.	23
Tabla 4. Número de Fondos de Empleados y asociados por regionales en Colombia. ...	24
Tabla 5. Número de Fondo de Empleados y Asociados Regional Central.	26
Tabla 6. Fondos de Empleados según su actividad económica.	27
Tabla 7. Fondos de Empleados según su actividad económica.	27
Tabla 8. Cifras de Participación reportados ante la Superintendencia de Economía Solidaria en Colombia.	28
Tabla 9. Fondos de Empleados en Bogotá.	32
Tabla 10. Periodo facturado del servicio eléctrico Barrancabermeja.	46
Tabla 11. Datos de Coopetrol.	52
Tabla 12. Datos de Corpecol.	53
Tabla 13. Consolidado factores y dimensiones.	54
Tabla 14. Información Fondo de Empleados Ecopetrol S.A. "CAVIPETROL"	56
Tabla 15. Resultados del modelo aplicado al Fondo de empleados CAVIPETROL factor innovación.	57
Tabla 16. Factor Innovación resultados del modelo.	58
Tabla 17. Resultados del modelo aplicado al Fondo de Empleados de CAVIPETROL factor producción sostenible.	59
Tabla 18. Producción Sostenible.	60
Tabla 19. Resultados del modelo aplicado al Fondo de empleados CAVIPETROL factor Liderazgo y direccionamiento estratégico.	62
Tabla 20. Liderazgo y direccionamiento estratégico.	62
Tabla 21. Resultados del modelo aplicado al Fondo de Empleados CAVIPETROL factor cultura organizacional.	64
Tabla 22. Cultura Organizacional.	65
Tabla 23. Resultados del modelo aplicado al Fondo de Empleados CAVIPETROL factor reconocimiento.	66
Tabla 24. Reconocimiento.	67
Tabla 25. Resultados del modelo aplicado al Fondo de Empleados CAVIPETROL factor procesos colaborativos.	68
Tabla 26. Procesos Colaborativos.	69
Tabla 27 Resultados del modelo aplicado al Fondo de Empleados CAVIPETROL factor nuevos mercados.	71
Tabla 28. Nuevos mercados.	71
Tabla 29. Resultados del modelo aplicado al Fondo de Empleados CAVIPETROL factor tecnología.	73
Tabla 30 Factor tecnología.	73
Tabla 31. Resultados del modelo aplicado al Fondo de Empleados CAVIPETROL factor indicadores financieros.	75
Tabla 32 Factor indicadores financieros.	75
Tabla 33. Nivel de madurez de la empresa.	78
Tabla 34 Actividades RISE.	81
Tabla 35. Plan de trabajo modelo RISE.	87
Tabla 36 Cronograma de actividades modelo RISE.	94
Tabla 37 Lectura consumo de energía de Cavipetrol.	100

1.Introducción

Actualmente las empresas dentro de su funcionamiento corporativo y su desarrollo organizacional se ven abocadas a un sin número de situaciones, que afectan su dinamismo normal a partir de crisis tales como: impactos ambientales y sociales, cambios bruscos en las economías, entre otros factores. Estas situaciones eventualmente afectan el crecimiento organizacional, su sostenibilidad y competitividad en el sector en el cual se desenvuelven.

La sostenibilidad empresarial es un tema que ha tomado mayor relevancia al interior de las organizaciones, pues no solo comprende la optimización de los recursos con el fin de generar valor a sus asociados, sino que pretende beneficiar a los diferentes grupos de interés como son trabajadores, proveedores, sociedad y el estado. Para decir que una empresa es sostenible debe cumplir con un conjunto de criterios económicos, sociales y ambientales que generen valor, perduren en el largo plazo y respondan a los desafíos locales y mundiales.

Los cambios globales acelerados a los que se enfrentan cada día las organizaciones han hecho que estas de una u otra manera busquen alternativas de desarrollo y crecimiento en el mercado, pero sobre todo el poder mantenerse sostenibles en el tiempo a través del progreso de actividades humanas en aspectos tecnológicos, económicos, ecológicos y sociales, asegurando la satisfacción de las necesidades actuales sin afectar las generaciones futuras. (Babe, 2016)

El sector solidario en Colombia contribuye al crecimiento y desarrollo del país, a pesar de que la economía es muy cambiante, una de las figuras que pertenecen a este fragmento son los fondos de empleados, empresas asociativas de derecho privado sin ánimo de lucro que propenden el bienestar, social y económico de sus asociados, buscando alternativas de mejora y contribuyendo a la realización de los proyectos de vida de cada uno de estos, caracterizados por ser entidades sociales, ideológicas, culturales y políticas, fundamentadas en principios de democracia, libertad, equidad, justicia, autogestión,

solidaridad, honestidad, integración y educación constante con el fin de crear un hombre nuevo, que sea útil para sí mismo pero sobre todo que contribuya al desarrollo y crecimiento en la sociedad. (Limas Suárez & Ramírez Rodríguez, 2008).

Con el desarrollo de esta monografía se pretende aplicar el modelo RISE al FONDO DE EMPLEADOS DE LOS TRABAJADORES Y PENSIONADOS DE ECOPETROL S.A “CAVIPETROL”, y a partir de los nueve factores estructurados en el modelo y abarcando las dimensiones que lo componen, analizar los recursos que la empresa utiliza para alcanzar la sostenibilidad, así como detectar cuales son las fallas y generar opciones de mejoras que se encaminen a solidificar las áreas de innovación y sostenibilidad. Basadas en el análisis que se genere de lo anterior se busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

1. ¿Cómo aplicar los resultados del estudio del modelo RISE al fondo de empleados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL” para estructurar y diseñar una ruta de innovación y sostenibilidad empresarial?

Para el desarrollo de esta investigación se indicarán antecedentes históricos, marco teórico y variables de estudio, los cuales permitirán conocer de forma detallada el comportamiento del sector solidario en Colombia y su desarrollo sostenible en el mercado de los fondos de empleados, esto con el fin de buscar alternativas para el caso estudio que le permitan ser productiva, competitiva y sostenible en su entorno.

2.Objetivos

2.1. Objetivo general

Proponer una ruta de innovación y sostenibilidad al Fondo de Empleados de ECOPETROL S.A, CAVIPETROL a través de la aplicación de la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE).

2.2. Objetivos específicos

- Hacer un diagnóstico general de los fondos que se encuentran en el sector petrolero con sede en la ciudad de Bogotá.
- Investigar las prácticas ambientales, sociales, gerenciales y económicas que existen en otros fondos de empleados similares a Cavipetrol.
- Aplicar el modelo RISE al fondo de empleados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”, para evidenciar el nivel en que se encuentra con respecto a la dimensión social, ambiental, gerencial y económica.
- Documentar un modelo de innovación y sostenibilidad organizacional enfocado al mejoramiento de los estándares del desempeño organizacional de “CAVIPETROL”, de acuerdo con los resultados obtenidos del Modelo EAN RISE y de lo investigado en las empresas del sector.

3. Justificación

Abarcando las situaciones y problemáticas actuales evidenciadas en los fondos de empleados, como son la falta de motivación por parte de las personas jóvenes en la participación y el aprendizaje del sistema solidario, como lo dice el estudio de economía solidaria (2020) *“A la juventud le falta economía solidaria y a la economía solidaria le falta juventud”*. Se presenta en Barcelona un proyecto que busca que las personas jóvenes tengan conocimientos y bases en temas de solidaridad pero sobre todo enfocarlos a no tener un jefe que obtenga beneficio con el trabajo de sus colaboradores, sino a generar la necesidad de nuevas estructuras en la que las personas trabajan en grupo para beneficio de todos y no solo para una misma persona o empresa (Economía Solidaria, 2020), los desafíos a la hora de incrementar el número de asociaciones debido a la falta de contratos directos de los trabajadores en las empresas por sus normatividades de constitución y de asociación, a situaciones actuales presentadas en el país y en el mundo en temas económicos, ambientales y de salubridad, que interfieren en el crecimiento de estas entidades y a la perdida y disciplina del ahorro de las personas.

De esta manera, para lograr el cumplimiento del desarrollo de esta monografía, la información se enfocará en la empresa seleccionada a través de una guía práctica que permita articular sus procesos organizacionales a un nivel más alto, basados en las cuatro dimensiones social, ambiental, gerencial y económica.

Al analizar la dimensión ambiental en CAVIPETROL, se encuentra que a diario se produce un alto gasto de papel que se evidencia en sus estados de gastos contables, así como se reflejan un importante gasto en iluminación de los predios; que pueden disminuirse a través de la implementación de mejores prácticas como son la de huella de carbono, con la que actualmente no cuenta por la falta de sistematización. También se encontró que en el día a día no se desarrollan prácticas de reciclaje por parte de los colaboradores, pues en las basuras se encuentran vasos plásticos, pitillos entre otros artículos que podrían ser reciclados. Por lo anterior, se llega al análisis de priorizar el trabajo del factor ambiental dentro de la empresa, pues este afecta el entorno en cuanto a sus condiciones físicas,

sociales, económicas y de funcionamiento y como esta trabaja en la utilización de sus aguas, energías y residuos sólidos (Elva Esther, Lilia, Felipe Carlos, & Rocio, 2011, pág. 190).

En el factor social, en el fondo de empleados se observa que la percepción de los trabajadores es que cuentan con un trabajo cómodo, algunos desde casa debido a la situación de la actual pandemia de COVID que ha impulsado al teletrabajo, un proceso que debe analizarse y planearse muy bien para el regreso a la normalidad del siguiente año; así mismo la atención y servicio a todos los grupos de interés. *“el talento humano desde todas sus perspectivas, es decir colaboradores, accionistas, proveedores, competencia, comunidad, familias de los colaboradores, funcionarios representando a los entes gubernamentales y clientes serán en primera instancia los grupos de interés que la empresa debe beneficiar directa e indirectamente”* (URIBE, 2012).

Paralelamente, la dimensión económica va relacionada a la administración eficaz y razonable de los bienes, cada vez se ha observado que los fondos deben motivar mucho a los empleados y sobre todo a los jóvenes que no se interesan por estas afiliaciones, lo que conlleva a una problemática evidente de falta de liquidez. De acuerdo a lo que se evidencia en la tabla número 12, las líneas de crédito con mayor porcentaje de participación son: el crédito Línea Única de Vivienda el cual ocupa un 53% y consumo con un 30 % superando a las otras líneas de crédito las cuales muestran porcentajes muy bajo e incluso existen créditos con 0% de participación, entre los cuales se destacan el crédito libre inversión con un 8%, Educativo 0%, bienestar 0% y calamidad 0%. Dado que los fondos dependen del número de asociados y de los préstamos que estos hacen, es una prioridad el intervenir para que se aumente la liquidez y salud financiera del fondo. *“las inversiones que las empresas hacen cada año para favorecer a sus grupos de interés. La creación en valor para las personas se reflejará por los beneficios que la compañía ha logrado establecer”* (Porter, 1991).

Los directivos del fondo en cada asamblea de socios manifiestan su interés por un manejo transparente y eficiente en su gestión, se presentan los estados financieros y se observa en el último reporte que el fondo se ha manejado de manera normal reservada, sin curvas de crecimiento o diferenciación del servicio, razón por la cual también se es necesario una intervención en este aspecto. *“La transparencia, ética y prácticas de gestión y*

administración son los indicadores que los directivos evidencian en su quehacer diario para llevar a la empresa al logro de sus objetivos propuestos” (CARDONA & SALAZAR , 2016).

Por todo lo anterior es necesario el desarrollo de esta investigación para encontrar un camino y ruta de mejoramiento para el fondo de empleados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL” y así poder elevar el nivel en que se encuentra cada una de las dimensiones ambiental, social, gerencial y económica.

De los resultados que se obtengan de la investigación se generará una propuesta de una ruta de sostenibilidad organizacional, que busque mejorar el desempeño, la productividad, competitividad, y fortalecimiento de los procesos estratégicos.

4. Marco de referencia

Las entidades del sector solidario en Colombia son consideradas sostenibles y de ayuda al crecimiento económico dentro del país, su participación con más de 6 millones de afiliados, que incluyendo a sus familiares se convierten en 20 millones de beneficiarios, impactando económicamente en más de 33 billones de pesos anuales, las convierten en principales responsables para poder contribuir a la transformación social y a la construcción de una Colombia más equitativa. (Perez N. , El renacer del sector solidario, 2019)

Los Fondos de Empleados, son una figura muy particular en Colombia originadas dentro de las empresas que se mantienen a la par con las demás instituciones de la economía solidaria y del sistema financiero, su fórmula de sostenibilidad se basa en las características de competitividad y competencia dentro del país. (ANALFE, 2018)

4.1. Economía Solidaria

La economía solidaria nace en Europa para equilibrar los aspectos negativos sociales del capitalismo y el liberalismo económico y se baso en tres pilares: el mutualismo, el cooperativismo y la iniciativa social; la economía solidaria se caracteriza por cuatros conceptos principales cooperación, solidaridad, participación y autogestión. (Cardozo Cuenca, Gestión empresarial en el sector solidario, 2007)

De acuerdo a la ley 454 de 1998. Art. 2º, Se denomina “Economía solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” (FUNCION PUBLICA, 1998).

La creación de las primeras empresas de ahorro, se generó aproximadamente en los años 70 en el municipio de Antioquia y demás territorios colonizados por el pueblo paisa, a través de ideas de ahorros programados que suplían las necesidades de quienes los constituían, posteriormente al incremento de las necesidades de los trabajadores y el interés de los empleadores se crean los primeros fondos de ahorros, que posteriormente evolucionaron a lo que hoy en día conocemos como fondos de empleados, su expansión inicia en

territorios de Cundinamarca, el valle y posteriormente cubrió todo el país. La Superintendencia Nacional de Cooperativas se designó como la entidad de vigilancia y control de los fondos de empleados y buscaba facilitar sus actividades de ahorro, crédito, recreación, bienestar, etc. (ANALFE, 2007).

De acuerdo con el artículo 333 de la constitución política de Colombia, esta emana a que el estado fortalecerá este tipo de organizaciones solidarias y así estimulará el desarrollo empresarial de las mismas, *“la ley delimitará el alcance de la libertad económica, cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación”*. (Constitución Política de Colombia, 2019)

Las empresas del sector solidario se destacan por la importancia que tienen en el desarrollo de la economía, las cuales buscan aportar a la creación de un nuevo hombre, que sea útil para sí mismo, pero sobre todo para la sociedad. (Limas Suárez & Ramírez Rodríguez, 2008) y que permitan a las organizaciones enfrentar el futuro mediante las capacidades de cambios y repuestas efectivas al desarrollo (Blanca Rosa & Luis Caballero, 2012) a través de valores de solidaridad, responsabilidad, disciplina, lealtad y austeridad conectadas a principios de asociación, economía, democracia, equidad, libertad, responsabilidad y educación que contribuyan a la sostenibilidad de las organizaciones que aplican estas prácticas.

Este tipo de entidades deben cumplir normas aplicables para su funcionamiento mediante los siguientes conceptos, decretos y circulares:

- Decreto 1481 de 1989 Nivel Nacional.
- Concepto 1745 de 1998 Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. personas jurídicas.
- Circular Externa 011 de 2017.
- Decreto 344 de 2017 Nivel Nacional.

En Colombia a pesar de que estas empresas son de iniciativa privada, su funcionalidad está enfocada al desarrollo y obtención de beneficios colectivos o sociales y no se fundamentan en el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico. (ANALFE, 2007, pág. 9) y su estructura se clasifica en:

Tabla 1. Estructura del sector solidario en Colombia.

Empresas de Economía Solidaria	Org. De Integración	Sistema Público de apoyo entidades públicas de Fomento y Control.
•Fondo de Empleados •Cooperativas •Mutuales •Empresas solidarias de salud •Empresas comunales •Organizaciones populares de vivienda. •Instituciones auxiliares ecosol. •Empresas comunitarias rurales y urbanas.	•Analfe •Confecoop •Fed de mutuales •Gestarsalud •Conf. Ac Comunal •Fenavip •Proyectar solidaridad	•Dansocial •Supersolidaria •Otras superintendencias •Fones •Áreas sol Ministerios

Fuente: Elaboración propia basadas en imagen (ANALFE, 2007, pág. 11)

- **Principios de la Economía Solidaria** (Ley 454 de 1998 art.4)¹

- El ser bueno, su trabajo y mecanismos de cooperación, tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- Promoción de la cultura ecológica

- **Fines de la economía solidaria** (Ley 454 de 1998 art.5)².

¹ Tomado del centro de información empresarial (CIEB) (CONGRESO DE LA REPUBLICA, 1998)

² Tomado del centro de información empresarial (CIEB) (CONGRESO DE LA REPUBLICA, 1998)

- Promover el desarrollo integral del ser humano.
- Generar prácticas que consoliden una comente (sic) vivencias de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
- Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
- Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.
 - **Característica de la economía solidaria** (Ley 454 de 1998 art.6).
- Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
- Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la presente Ley.
- Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.
- Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados durante su existencia.
- Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

4.2. Fondos de Empleados

Empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, conformados por empleados o trabajadores dependientes de instituciones o empresas públicas o privadas. (Cardozo, 2009)

- **Características:** (art.2. Decreto 1481 de 1989)³
 - Que se integren básicamente con trabajadores asalariados.
 - Que la asociación y el retiro sean voluntarios.
 - Que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes.
 - Que presten servicios en beneficio de sus asociados.
 - Que establezcan la irrevocabilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
 - Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de sus reservas y fondos.
 - Que su patrimonio sea variable e ilimitado.
 - Que se constituyan con duración indefinida.
 - Que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre los asociados
- **Vinculo de Asociación** (Decreto ley 1481 de 1989, art. 4)

Los fondos de empleados estarán conformados por asociados los cuales deberán tener vinculo como asociación por calidad de trabajadores dependientes, trabajadores asociados o por servidores públicos, presentado alguna de las siguientes modalidades:

- De una misma institución o empresa.
- De varias sociedades en las que se declare la unidad de empresa, o de matrices y subordinadas, o de entidades principales y adscritas y vinculadas, o de empresas que se encuentren integradas conformando un grupo empresarial.
- De varias instituciones o empresas independientes entre sí, siempre que éstas desarrollen la misma clase de actividad económica.

- **Derechos de los Asociados** (Decreto ley 1481 de 1989, art. 11)⁴

Los derechos estarán condicionados al cumplimiento de los deberes, obligaciones, régimen disciplinario interno, estatutos y reglamentos así:

³ Tomado del centro de información empresarial (CIEB) (CONGRESO DE LA REPUBLICA, 1998)

⁴ Tomado del centro de información empresarial (CIEB) (CONGRESO DE LA REPUBLICA, 1998)

- Utilizar o recibir los servicios que preste el fondo de empleados.
- Participar en las actividades del fondo y en su administración mediante el desempeño de cargos sociales.
- Ser informados de la gestión del fondo de conformidad con lo establecido estatutariamente.
- Ejercer actos de decisión en las asambleas generales, y de elección de éstas, en la forma y oportunidad prevista en los estatutos y reglamentos.
- Fiscalizar la gestión del fondo de empleados.
- Retirarse voluntariamente del fondo.

- **Deberes de los Asociados** (Decreto ley 1481 de 1989, art. 12)⁵

- Adquirir conocimientos sobre los objetivos, características y funcionamiento de los fondos de empleados en general y del fondo al que pertenecen en particular.
- Comportarse con espíritu solidario frente al fondo de empleados y a sus asociados.
- Acatar las normas estatutarias y las decisiones tomadas por la asamblea general y los órganos directivos y de control.
- Cumplir oportunamente las obligaciones de carácter económico y demás derivadas de su asociación al fondo.
- Abstenerse de efectuar actos que afecten la estabilidad económica o el prestigio social del fondo de empleados.

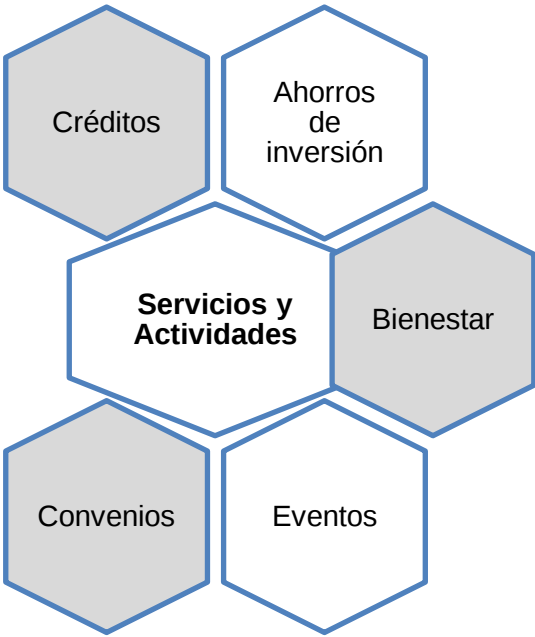
- **Servicios de los Fondos de Empleados**

Los servicios que actualmente prestan los fondos de empleados se rigen bajo el decreto ley 1481 de 1981, el cual indica que cada una de estas organizaciones dentro de sus estatutos debe establecer las actividades y servicios que va a desarrollar la entidad. Al igual que la ley 454 de 1998 la cual estipula la prohibición de aquellas actividades que no se encuentran pactadas dentro de estos estatutos.

De las principales y más comunes actividades que prestan y desarrollan los fondos de empleados dentro de sus organizaciones a sus asociados encontramos:

⁵ Tomado del centro de información empresarial (CIEB) (CONGRESO DE LA REPUBLICA, 1998)

Tabla 2. Principales actividades y servicios que prestan los Fondos de Empleados.



Fuente: Elaboración propia basados en la ley 1481 de 1981. (CONGRESO DE LA REPUBLICA, 1998)

• **Clasificación de los fondos de Empleados.**

De acuerdo con lo señalado en el párrafo 2 del artículo 2.11.5.1.3 del decreto 344 de 2017 en concordancia con lo indicado en el numeral 2.1 de la circular externa No. 11 de 2017, la clasificación de los Fondos se generara anualmente según la normatividad vigente y los valores se ajustarán en forma automática en el mismo sentido y porcentaje en que varíe el índice de Precios al Consumidor que suministre el DANE de la siguiente manera: (SUPERSOLIDARIA , 2020)

Tabla 3. Clasificación de los Fondos de Empleados por Categorías.

Información Financiera Reportada por Fondos de Empleados	IPC	PLENA	INTERMEDIA		BASICA
		IGUAL O SUPUERIOR A	SUPERIOR A	INFERIOR A	IGUAL O INFERIOR A
2015	6,77	\$10.000.000.000	\$3.600.000.000	\$10.000.000.000	\$3.600.000.000
2016	5,75	\$10.575.000.000	\$3.807.000.000	\$10.575.000.000	\$3.807.000.000

2017	4,09	\$11.008.000.000	\$3.963.000.000	\$11.008.000.000	\$3.963.000.000
2018	3,18	\$11.359.000.000	\$4.090.000.000	\$11.359.000.000	\$4.090.000.000
2019	3,80	\$11.791.000.000	\$4.246.000.000	\$11.791.000.000	\$4.246.000.000

Fuente: Datos tomados de la Circular Externa No. 11 de 2017. (SUPERSOLIDARIA , 2020)

Para el año 2019 los fondos de empleados se clasificaron según su categoría de acuerdo a sus activos así:

- **Básica:** Fondos de Empleados cuyo monto total de activos sea igual o inferior a cuatro mil doscientos cuarenta y seis millones de pesos (\$4.246.000. 000.oo).
- **Intermedia:** Fondos de empleados cuyo total de activos sea superior a cuatro mil doscientos cuarenta y seis millones de pesos (\$4.246.000. 000.oo) e inferior a once mil setecientos noventa y un millón de pesos (\$11.791.000. 000.oo).
- **Plena:** Fondos de Empleados cuyo monto total de activos sea igual o superior a once mil setecientos noventa y un millón de pesos (\$11.791.000. 000.oo).

- **Número de Fondos de Empleados y Asociados por regional en Colombia.**

Datos tomados de la información financiera, correspondiente a la reportada por parte de los Fondos de Empleados a la superintendencia de Economía Solidaria, con corte al 31 de diciembre de 2018, del cual el 100% aborda a 1.343 entidades, que significativamente corresponden al 82% del total del sector solidario, con un número de asociados de 1.045.115 personas.

Tabla 4. Número de Fondos de Empleados y asociados por regionales en Colombia.

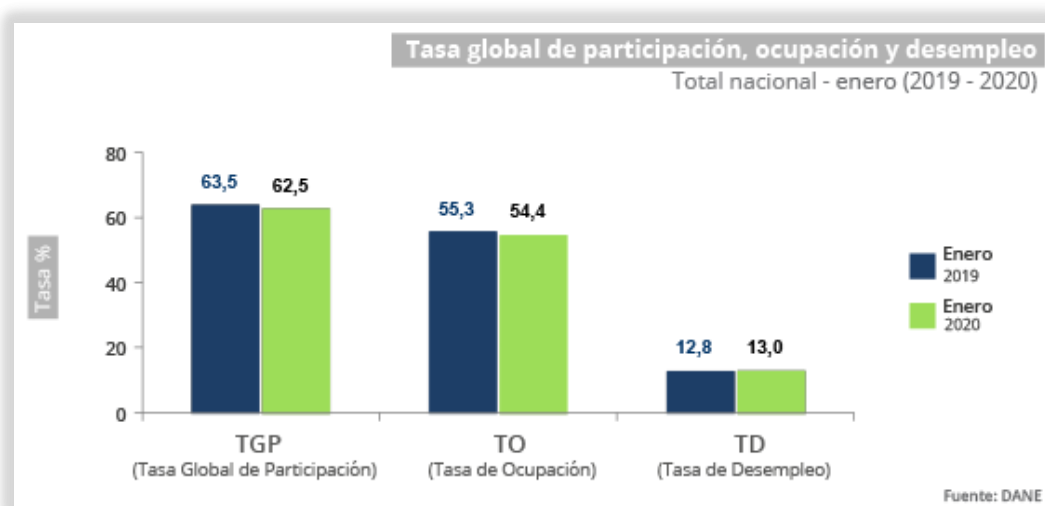
REGIONAL	No. DE FONDOS	PARTC. %	No. ASOCIADOS	PARTC. %
CENTRAL	696	52%	554.829	53%
OCCIDENTE	228	17%	162.114	16%
ANTIOQUIA	197	15%	231.623	22%
EJE CAFETERO	140	10%	52.477	5%
COSTA CARIBE	82	6%	44.072	4%

TOTAL	1.343	100%	1.045.115	100%
--------------	--------------	-------------	------------------	-------------

Fuente: Datos tomados de ANALFE y Supersolidaria / Estados financieros entidades solidarias (ANALFE, 2018).

Las cifras nos demuestran el acogimiento y crecimiento que han tenido estas organizaciones dentro del mercado, pero su participación se ve afectada ante la presencia de situaciones como: cambios estructurales, organizacionales, ambientales, culturales, entre otros. Según estudio realizado por el DANE, acerca del desempleo en el mes de septiembre de 2019, esta tasa varía del 10,2% al 9,5% que se había presentado en el mismo mes del año anterior. (DANE, 2019)

Figura 1. Tasa global de participación, ocupación y desempleo.



Fuente: Datos tomados de página de mercado laboral (DANE, 2019)

El estar empleado en nuestro país, no significa que las personas cuenten con un contrato directo en las organizaciones, muchos de estos trabajos se dan por horas, ventas ambulantes, outsourcing, contratistas, situaciones que impiden cumplir con los requisitos de vínculo de asociación. La falta de cultura de ahorro ha cambiado en comparación con la época de nuestros padres y abuelos, hoy en día los jóvenes se caracterizan por tener metas a corto plazo y no les interesa adquirir una situación laboral estable ya que su propósito es disfrutar la vida, viajar y estudiar.

El sentido de pertenencia de los asociados se ha perdido por falta de compromiso de las personas que lo conforman ya que se les ha olvidado que estas entidades se caracterizan

por el trabajo en conjunto y la búsqueda de un bien común para todas las partes involucradas, la mayoría de sus asociados entienden muy bien la relación de uso, es decir el ser usuario, pero muy pocos practican el ser dueños situación que se evidencia cuando se realizan asambleas y elecciones de sus directivos, afectando el crecimiento de las entidades del sector solidario. (Cardozo Cuenca, Gestión empresarial en el sector solidario, 2007)

- **Número de Fondos de Empleados y Asociados por regional y departamento en Colombia.**

Tabla 5. Número de Fondo de Empleados y Asociados Regional Central.

REGIONAL	DEPARTAMENTO	No. DE FONDOS	PARTC. %	No. ASOCIADOS	PARTC. %
CENTRAL	BOGOTA	520	74,71%	457.515	82,5%
	CUNDINAMARCA	77	11,06%	55.573	10,0%
	SANTANDER	45	6,47%	25.438	4,6%
	NORT. SANTANDER	21	3,02%	7.675	1,4%
	BOYACA	20	2,87%	2.373	0,4%
	META	5	0,72%	4.117	0,7%
	CASANARE	2	0,29%	116	0,0%
	GUAVIARE	2	0,29%	1.260	0,2%
	PUTUMAYO	1	0,14%	100	0,0%
	AMAZONAS	1	0,14%	163	0,0%
	CAQUETA	1	0,14%	140	0,0%
	GUAINIA	1	0,14%	359	0,1%
TOTAL, REGIONAL CENTRAL		696	100%	554.829	100%

Fuente: Datos tomados de ANALFE y Supersolidaria / Estados financieros entidades solidarias (ANALFE, 2018)

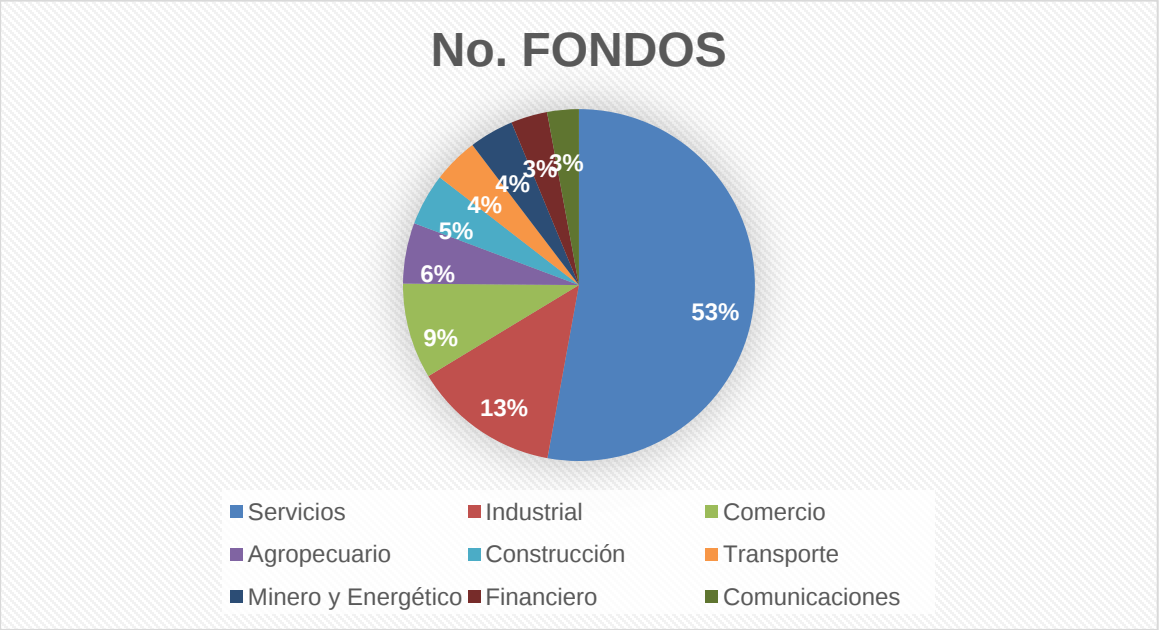
A partir de esta información se puede identificar que la mayor partición en el mercado de fondos de empleados se encuentra en el sector central del país, el cual cuenta con doce departamentos y sus resultados se concentran en la ciudad de Bogotá, la cual está constituida por 520 fondos que corresponden al 74.71% de participación, así mismo el número de asociados en este

mercado es del 82,5% que equivale a 457.515 personas asociadas a estas entidades. En otras regiones del país la mayor centralización se encuentra en la regional Antioquia conformada por dos departamentos, cuya participación es de 196 fondos de empleados y 231.551 asociados, seguida del Valle zona occidente que cuenta 181 fondos de empleados y 152.624 asociados.

- **Participación de los fondos de empleados según su Actividad económica.**

Los fondos de empleados en Colombia se clasifican de acuerdo con su actividad económica de la siguiente manera:

Tabla 6. Fondos de Empleados según su actividad económica.



Fuente: Datos tomados de ANALFE y Supersolidaria / Estados financieros entidades solidarias (ANALFE, 2018).

Tabla 7. Fondos de Empleados según su actividad económica.

SECTOR	No. FONDOS	% DE PARTICIPACION
Servicios	710	53%
Industrial	181	13%
Comercio	118	9%
Agropecuario	75	6%

Construcción	64	5%
Transporte	56	4%
Minero y Energético	55	4%
Financiero	45	3%
Comunicaciones	39	3%
TOTAL	1.343	100%

Fuente: Datos tomados de ANALFE y Supersolidaria / Estados financieros entidades solidarias (ANALFE, 2018)

Del 100% de los fondos de empleados en Colombia, los sectores económicos más representativos en el mercado se dan en los servicios con 710 fondos los cuales equivalen al 53%, seguido del sector industrial compuesto por 181 fondos dado en un 13% y otro sector influyente en este mercado es el sector comercio con 118 fondos igual al 9%, el sector minero y energético participa con 55 fondos de empleados lo que conlleva a una participación del 4% dentro de las cifras reportadas. (ANALFE, 2018)

- **Cavipetrol entre los Fondos de empleados más grandes del sector solidario en Colombia.**

De acuerdo con los resultados obtenidos de las entidades reportadas ante la superintendencia de economía solidaria en nuestro país, y de acuerdo con la empresa estudio “CAVIPETROL” esta se posesiona en el primer lugar en: Activo, pasivo, patrimonio, cartera de crédito y excedentes y/o perdida del ejercicio, en número de asociados ocupa el tercer lugar de las 5 empresas principales del sector solidario.

Tabla 8. Cifras de Participación reportados ante la Superintendencia de Economía Solidaria en Colombia.

ASOCIADOS	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	CARTERA DE CREDITO	EXCEDENTE Y/O PERDIDA DEL EJERCICIO
15.768	1.485.273	1.221.224	264.049	1.162.136	27.720

Fuente: Datos tomados de ANALFE y Supersolidaria / Estados financieros entidades solidarias (ANALFE, 2018)

La participación del número de asociados depende de la cantidad de personas que laboran en una organización, recordando que de acuerdo con el decreto ley 1481 de 1989, en su art. 4, pueden ser asociados a los fondos de empleados, aquellas personas que tengan vínculo con la organización cumpliendo ciertos requisitos para su asociación y dependiendo de la aprobación de estatutos y normatividades establecidas por el fondo para su ejecución.

La Superintendencia de Economía Solidaria reporta en primer lugar los almacenes éxitos quienes tienen gran cubrimiento en el mercado colombiano por la cantidad de almacenes que se encuentran en cada ciudad generando empleo y así mismo fomentando a través de su fondo el sentido de ahorro entre sus colaboradores, a corte de 2018 el éxito culmino en Colombia con 544 puntos de venta y más de 140 mil colaboradores cifra distribuida en los cuatro países donde se encuentran ubicadas las tiendas: Brasil, Uruguay, Argentina y Colombia , esto permite que el fondo de empleados tenga una mayor aceptabilidad entre sus colaboradores. (GRUPO EXITO, 2019) Cavipetrol se posesiona en un tercer lugar para este rubro.

En consecuencia, al desarrollo de sus actividades económicas hay diversificación en la adquisición de activos para una organización, y son estos valores los que componen una entidad. Contablemente un activo se define como *“el conjunto de bienes económicos ligados al titular del patrimonio por derechos que realmente pueda ejercerse, de propiedad (Comúnmente llamados bienes propiamente dichos) o de exigir su propiedad a terceros (habitualmente denominados derechos a cobrar) y por fundadas expectativas favorables de su ingreso al patrimonio en un futuro (denominados activos intangibles).”* (Di Russo de Hauque, 2014)

El fondo de empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL” cierra el 2018 con unos activos muy representativos y competitivos no obstante cabe aclarar que anteriormente esta entidad era denominada corporación de ahorro y vivienda de los trabajadores y pensionados de la empresa colombiana de petróleos ECOPETROL S.A. pero por su crecimiento en activos esta entidad tuvo que transformarse a fondo de empleados a partir de finales de 2017 formalizándose en el año 2018. (CAVIPETROL, 2017)

De acuerdo con el informe de gestión de 2018 presentado por Cavipetrol, su fortalecimiento financiero se generó por el crecimiento en sus activos los cuales están representados principalmente en su cartera de créditos con un incremento del 9,32%, con una cartera vencida del 1,99%. (CAVIPETROL, 2018)

La cartera de crédito es el resultado que se genera de la diversificación de productos crediticios que se ofrecen en la entidad, ejemplos créditos de consumo, hipotecarios y de bienestar entre otros. La palabra crédito viene del latín creditum (Sustantivación del verbo credere : Creer), la dinámica de las empresas que prestan este tipo de productos para satisfacer las necesidades de sus asociados consiste en el préstamo de dinero a beneficio del solicitante, con el fin de que la persona retribuya este dinero en el plazo y las condiciones pactadas, más los intereses que devenguen estos dineros junto con seguros y demás cargos que se llegasen a presentar por moras en sus compromisos. (Castro & Castro, 2014, págs. 23,24)

En Cavipetrol los productos con mayor participación son el crédito de vivienda con un 53% y el crédito de consumo con el 30%, el resto de líneas tiene una participación mínima, pero es importante para el fondo presentar un portafolio amplio de productos que permitan en cualquier momento servir a los requerimientos y necesidades de sus asociados. (CAVIPETROL, 2018)

Los Pasivos de una Empresa se definen como el “conjunto o segmento cuantificable de las obligaciones presentes de una entidad, virtualmente ineludibles, de transferir activos o proporcionar servicios en el futuro a otras entidades, como consecuencia de transacciones o eventos pasados” (Vite Rangel, 2017). Para el Fondo de Empleados de Ecopetrol S.A. “Cavipetrol” sus pasivos se incrementaron en un 9,23%, destacándose la administración de depósitos realizados por los asociados como: ahorros permanentes, depósitos en cuenta fai, certificados de depósitos (TDC) y Depósitos a Terminado Programado (TAR). (CAVIPETROL, 2018)

Actualmente las personas buscan asegurar sus ahorros y obtener rentabilidad de estos a través de contratos de ahorros, los cuales se caracterizan por establecer un plazo y por obtener un retorno económico adicional al depositado, entre mayor sea el tiempo del

contrato de apertura mayor será el retorno económico que se recibirá por estos productos. (Becerra, 2013)

El Patrimonio *“viene del latín patri = padre y onium = recibido, cuyo significado es lo recibido por línea paterna, un ejemplo de ello son las herencias”* (Abolacio,Bosch, 2018) *“Contablemente la definición del término patrimonio se enfoca al conjunto de bienes, derechos y obligaciones, bajo la titularidad de la empresa de una persona física o jurídica”* (Abolacio,Bosch, 2018)

La cuenta de Patrimonio del fondo de empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL” cerro con un crecimiento de 9.73% comparado con el cierre registrado en 2017. (CAVIPETROL, 2018)

Los excedentes representan las utilidades que los fondos de empleados obtienen después de asumir gastos y pagos de impuestos que se derivan de la actividad. Por parte del fondo de empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”, este rubro asciende a \$27.720 mm, los cuales pueden ser distribuidos entre los socios o en la reinversión de este.

Cavipetrol retornó a sus asociados el 39% del total de los ingresos obtenidos durante el ejercicio del año 2018. Mediante reconocimientos de interés como: ahorros permanentes, bonos de pascua y navidad, actividades de bienestar, seguro de vida sobre los ahorros permanentes y aportes sociales, plan exequial y ahorros obtenidos por convenios comerciales e inmobiliarios. (CAVIPETROL, 2018)

4.2.1. Fondos de Empleados a servicio de la empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL S.A. en Bogotá.

Actualmente en la ciudad de Bogotá los fondos de empleados que prestan servicio a los trabajadores activos y pensionados de la empresa colombiana de petróleo ECOPETROL S.A. son: Corpecol, Crecentro y Cavipetrol, en la siguiente tabla se pretende realizar un breve resumen de los tres fondos para una mayor comprensión y adicionalmente se incluye una de las cooperativas más reconocidas en el sector solidario petrolero.

Tabla 9. Fondos de Empleados en Bogotá.

LOGO	 6	 7	 8	 9
Reseña Histórica	Creada en 1962 por la iniciativa del Dr. Samuel Arango Reyes presidente de ECOPETROL S.A. Se encuentra ubicado en 13 ciudades del país, con 22 oficinas dispuestas a la prestación de servicios a sus asociados y su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá.	Fundada el 14 de abril de 1982, financieramente sólida conformada en su mayoría por personal directivo de Ecopetrol. Se encuentra ubicado en 6 ciudades del país, su sede principal se encuentra en la ciudad de Barrancabermeja.	Fondo de Empleados de la Industria Petrolera Minera y Energética de Colombia, presta servicios de ahorro, crédito, turismo y servicios especiales a toda su base social. Ubicado en 7 ciudades del país con 10 puntos de atención a sus asociados.	Creada en diciembre de 1953, por un grupo de 48 trabajadores pertenecientes a la empresa colombiana de petróleos ECOPETROL en Bogotá. Ubicado en 19 ciudades del país, con una participación mayor en las ciudades de Bogotá, Barrancabermeja, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Orito y Medellín.

⁶ Imagen y contenido tomado de página corporativa de Cavipetrol **Fuente especificada no válida.**

⁷ Imagen y contenido tomado de página principal de crecentro **Fuente especificada no válida.**

⁸ Imagen y contenido tomado de página principal de corpecol **Fuente especificada no válida.**

⁹ Imagen y contenido tomado de página principal de coopetrol **Fuente especificada no válida.**

PRODUCTOS O BIENES DE SERVICIOS OFRECIDOS.	Créditos en: consumo, hipotecarios libres compra de cartera compra de auto educativos bienestar, calamidad entre otros. Depósitos para invertir: cuenta FAI, tarjeta debito visa depósito a término fijo TDC. depósito ahorro programado TAR, Fomento y desarrollo empresarial: Formación asesoría a nivel nacional evaluación de proyectos financiación, seguimiento y acompañamiento. Bienestar: Bono de navidad calendario de actividades cavieduca. Gestión Inmobiliaria: Convenios Tasación bolsa virtual tips compra de vivienda. Convenios comerciales: Turismo educación entretenimiento y cultura salud y deporte, servicios vehículo hogar.	Créditos en: líneas de anticipo de primas y bonificaciones línea de aportes calamidad compra de cartera consumo libre vivienda educación vehículo entre otros. Depósitos para invertir: Ahorro a la vista Creceahorro Ahorro a término fijo CDATS ahorro permanente crecemas Bienestar: Bono cigüeña incentivo fin de año reuniones de integración beca de reembolso. Convenios comerciales: Hotelería y turismo educación y vehículo.	Créditos en: Educación Vivienda Vehículo Servicios Impuestos Salud Seguros Capitalización Emprendimiento Turismo y Consumo compra de tarjeta de crédito compra de cartera Desde el momento de tu afiliación Crédito de libre Inversión Crédito de Aportes Crédito Anticipo de nómina Crédito de Prima y/o Bonificación Crédito de Calamidad Doméstica. Contamos con agencia de viajes propia, disfruta de nuestras tarifas especiales para asociados y del crédito de turismo con los que ahorrarás y asegurarás para ti y tu familia las mejores vacaciones beneficios entretenimiento salud deporte hogar entre otras	Créditos en: líneas de credipetrol adelanto cupo rotativo compra de cartera Educativo Vehículo Vivienda. Ahorros como rentadiario, Ahorros programado, CDAT. Beneficios: Convenios comerciales descuentos en la utilización de la tarjeta de crédito almacenes como alkosto suzuki turismo seguros del estado entre otras compañías aliadas.
--	---	--	---	---

Fuente: Elaboración propia basadas en información de las páginas web de cada empresa.

4.3. Sostenibilidad Empresarial.

La sostenibilidad cada día se hace más importante y busca conseguir un equilibrio que compense todos sus stakeholders mediante la identificación de valores organizativos y las necesidades del entorno que la constituyen *“Clientes, accionistas, proveedores, profesionales y la misma sociedad”* (Lorca Fernandez, P, 2004) Se dice que una empresa es sostenible cuando es capaz de asegurar su continuidad y posicionamiento a largo plazo, además de apoyar al mejoramiento de la generaciones presentes y futuras. (NEWS, 2017).

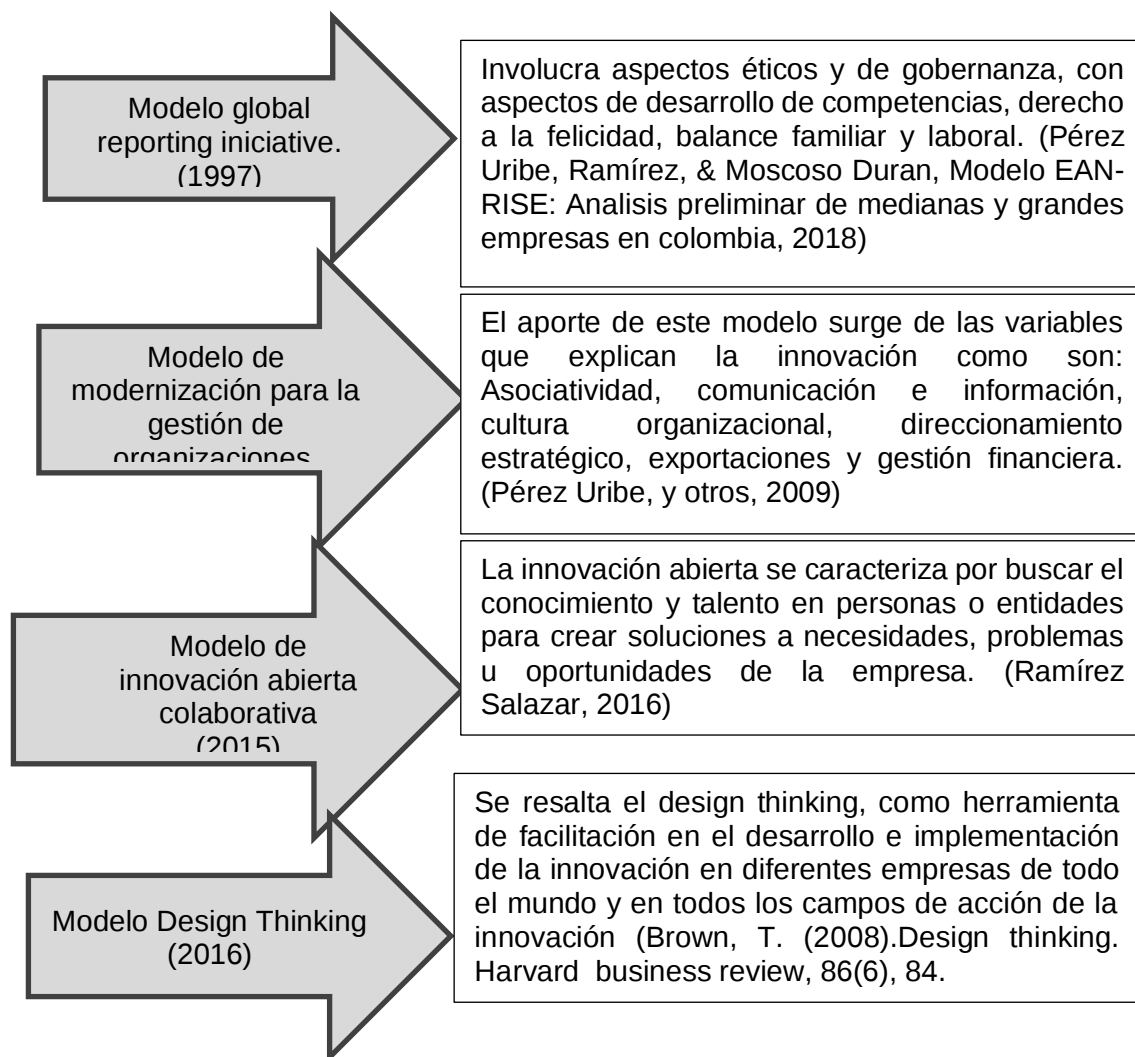
Según Smith (1776), “Sustenta a partir de su teoría económica que la participación del estado debe ser limitada debido a que el mercado se rige por una fuerza invisible (ley de oferta y demanda). Este escenario obliga a las empresas a convertirse en organizaciones sostenibles en todo su entorno con el fin de permanecer competitivas en el mercado”. (Epstein, 2009). En nuestro país se busca estructurar normas que permitan una cultura adecuada a la operación de las organizaciones y que estas sean socialmente responsables en su entorno, como la norma ISO 26000 la cual brinda a las organizaciones ayuda sin importar su tamaño mediante guías que buscan no solo hacerlas sostenibles sino que también desean contribuir al desarrollo de futuras generaciones (ISO International Organization for Standardization , 2010). Se entiende por el respeto que se tiene al medio ambiente y las alternativas y búsqueda constante de acciones que permiten conservar y desgastar mínimamente los recursos naturales.

La electricidad es muy utilizada en las empresas, hogares y en la vida cotidiana del ser humano, para el año 2019 la demanda de energía en Colombia creció en un 4.02% *“con un consumo de 71,925 GWh, la demanda de energía eléctrica del Sistema Interconectado Nacional creció 4.02% respecto al año 2018; agosto fue el mes con mayor consumo de energía con 6,257 GWh”*. (COCIER, 2020); las energías limpias *“Se define como un sistema de producción de energía con exclusión de cualquier contaminación o la gestión mediante la que nos deshacemos de todos los residuos peligrosos para nuestro planeta, y son utilizadas por los 4 elementos que componen la naturaleza el aire (viento, energía eólica), el agua (energía hidráulica/hidroeléctrica), el fuego (sol, energía solar) y la tierra (energía geotérmica)”*. (Ruiz, 2020) y permiten subsanar y prevenir de cierto modo el desgaste del medio ambiente.

4.4. Modelo “RISE”.

El modelo EAN RISE, nace de la iniciativa de un grupo de investigadores cuyo propósito se enfoca en poder contribuir al objetivo de la universidad EAN y así mismo “aportar en la formación para el emprendimiento sostenible, considerando al liderazgo y a la innovación, elementos fundamentales en la generación de abundancia para la humanidad”. A partir de esta premisa se inicia el desarrollo de un modelo de gestión para medianas y pequeñas empresas. con el fin de proponer al final del estudio una ruta de innovación que le permita alcanzar la sostenibilidad en su entorno. (Uribe, Salazar, & Jimenez, Ruta de Innovación y sostenibilidad empresarial (EAN -RISE), 2017). Este modelo se fue consolidando y a través de la fusión de los siguientes cuatro modelos de gestión se tomaron los principales aportes para su respectiva construcción y creación. (Pérez Uribe, y otros, 2009)

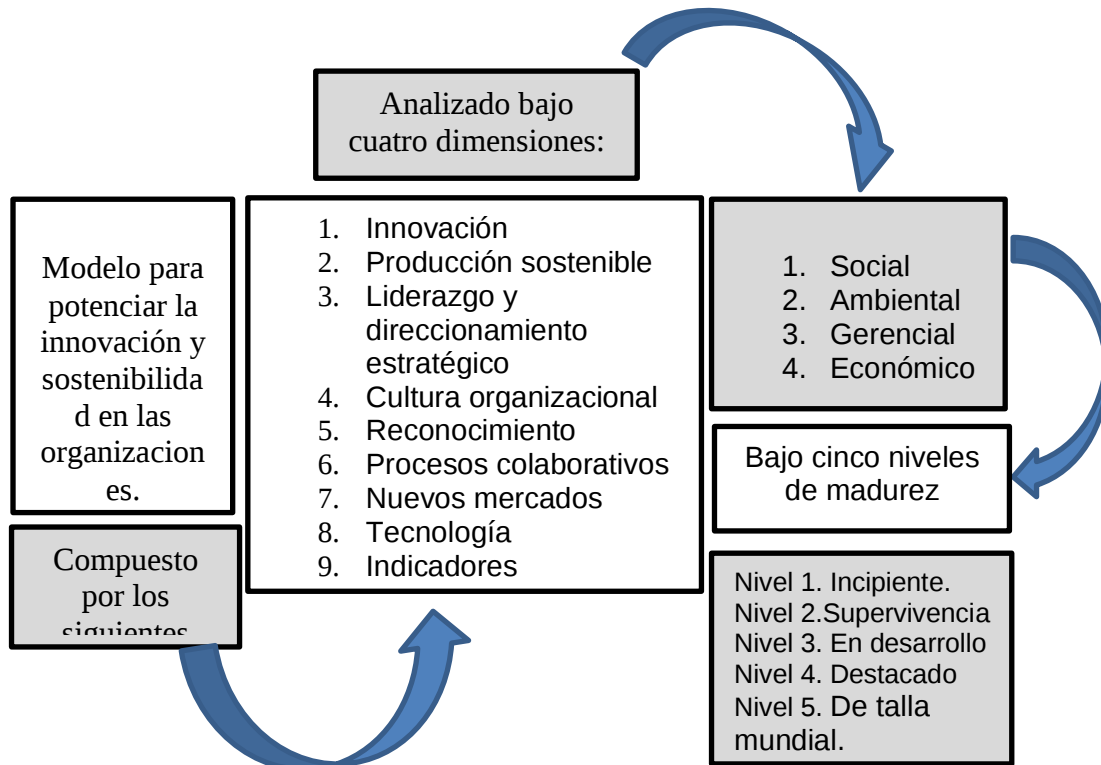
Figura 2. Conceptos básicos modelo RISE.



Fuente: Elaboración propia basadas en (Pérez Uribe, Ramírez, & Moscoso Duran, Modelo RISE: Analisis preliminar de medianas y grandes empresas en colombia, 2018)

Basados en esta información nace la ruta de innovación y sostenibilidad RISE cuya estructura se consolida de la siguiente manera.

Figura 3. Modelo RISE



Fuente: Elaboración propia basadas en (Pérez Uribe, Ramírez, & Moscoso Duran, Modelo EAN-RISE: Analisis preliminar de medianas y grandes empresas en colombia, 2018)

5. Problemática

Los fondos de empleados en Colombia y de acuerdo a su normatividad, son entidades constituidas por trabajadores que deben estar integrados por una misma institución o empresa, y se regirán bajo las normativas vigentes y los estatutos que cada entidad desarrolle para su funcionamiento y bajo la vigilancia de los órganos o entes establecidos para dicho fin. No obstante, y a pesar de su sólida constitución estas entidades se enfrentan a problemáticas cotidianas como la disminución de sus asociados, el cual se manifiesta en la falta de contratos directos con las empresas empleadoras, otra es la falta de compromiso que los socios adquieren como deberes con estas entidades, ya que a menudo se evidencia la prevalencia del interés individual sobre el beneficio colectivo, evitando el crecimiento y sostenibilidad de estas.

Las circunstancias actuales del mercado obligan a que estas entidades estén en constante búsqueda de nuevos productos y servicios, que las hagan caracterizar por su autenticidad y la solución a los requerimientos de las personas asociadas, de tal manera los fondos de empleados se enfrentan a la comparación por parte de sus socios con las entidades financieras del sector, las cuales pueden ofrecer en ocasiones mayores beneficios en tasas, agilidad en los procesos y la adquisición de créditos sin tantos requisitos, generando en los asociados de los fondos inconformismo por no tener las mismas condiciones ofrecidas en productos y servicios del sector financiero.

La toma de decisiones por parte de los fondos de empleados se rige bajo su nivel jerárquico, lo que en muchas situaciones o problemáticas el gerente o representante legal no puede disponer de su buena voluntad para buscar una solución o tomar decisiones adecuadas, sino que estas se deben elevar a un ente mayor como son la Junta Directiva, quienes en ocasiones puede retrasar los procesos ya que ellos deben organizar sus reuniones para poder tomar decisiones bajo estándares implementados en estatutos y normatividades.

En ocasión a las situaciones mencionadas anteriormente, otro factor que afecta al crecimiento del número de asociados del fondo de empleados de ECOPETROL S.A. Cavipetrol está dada a las condiciones y limitantes que se presentan en los estatutos

vigentes, ya que de acuerdo al capítulo III y en el artículo 6 “*vinculo de asociación y requisitos de ingreso*” (CAVIPETROL, 2019)¹⁰ se restringe la vinculación de muchos trabajadores indirectos que prestan sus servicios únicamente a ECOPETROL S.A. entre estas podemos mencionar empresas contratistas y filiales.

En la actualidad el fondo de empleados está conformado por 15.814 asociados a nivel nacional, de los cuales el 77% (12.277) son hombres y el 23% (3.537) son mujeres, de igual manera la mayor participación se da en los trabajadores activos con 9.738 asociados que equivalen al 62% de los asociados, por otra parte la participación de los pensionados es de 6.076 los cuales representan el 38% de la población. (CAVIPETROL, 2019), comparando el número de asociados del 2018 los cuales eran 15.768 la diferencia se da en desvinculaciones del fondo por motivos como: Terminaciones de contrato, cambio de empleador, jubilación, mejora de capacidad de endeudamiento, fallecimiento, inconformismo en el servicio y en el portafolio ofrecidos, a pesar de estas situaciones el fondo de empleados al año 2019 otorgo a los asociados \$345 mil millones de pesos en créditos del cual el 84% se concentra en líneas de crédito como Consumo, Cavipremium, Vivienda y crédito rotativo Cavifacil. (CAVIPETROL, 2019)

¹⁰ “Podrán ser asociados de Cavipetrol las personas naturales que tengan las calidades y cumplan los requisitos siguientes: A. CALIDADES a) Ser trabajador de Ecopetrol S.A. b) Ser pensionado de Ecopetrol o de Ecopetrol S.A. siempre y cuando se haya tenido la calidad de afiliado o asociado al momento de adquirir el derecho a la pensión sea que la pensión se otorgue directamente o por intermedio de otra entidad. c) Ser el cónyuge o compañero sobre viviente legalmente declarado, de los pensionados que hubiesen tenido la calidad de asociados. d) Podrán continuar en el Fondo los asociados que se desvinculen laboralmente de Ecopetrol S.A. con ocasión del acogimiento al Plan de Retiro Voluntario o por despido sin justa causa siempre y cuando cumpla con los deberes y obligaciones de todos los asociados, en los términos consagrados en el presente Estatuto. e) Los asociados que fueren despedidos con justa causa podrán reingresar al Fondo en caso de que sus derechos laborales hubieran sido reestablecidos por conciliación o decisión judicial debidamente ejecutoriada. B. REQUISITOS a) Ser mayor edad y legalmente capaz. b) Presentar solicitud de ingreso a la Junta Directiva y ser aceptado por ella, o por quien ésta delegue. c) No estar reportado en las listas vinculantes en Colombia. d) Contribuir con los aportes sociales y ahorros permanentes en los términos previstos en el presente Estatuto. e) Suscribir las respectivas autorizaciones de tratamientos de datos que tratan las Leyes 1266 de 2008 y 1581 de 2012. f) Suscribir autorización de descuento sobre los salarios y demás pagos laborales y/o pensiones en forma permanente e irrevocable a favor de CAVIPETROL por cualquier concepto derivado de la utilización de los servicios de ahorro, crédito y convenios”. fuente tomada de los estatutos vigentes de Cavipetrol

Actualmente Ecopetrol S.A. cuenta con 13.000¹¹ trabajadores activos, esto deja en evidencia que aún falta por asociar un gran número de colaboradores de la empresa colombiana de petróleos ECOPETROL S.A. a CAVIPETROL y que el incremento de asociados de año a año no es muy representativo, por esto es importante tener en cuenta y trabajar en aquellos funcionarios nuevos que ingresan a Ecopetrol y en aquellos que por una u otra razón no les interesa los productos y servicios ofrecidos en el fondo. Buscando alternativas de competitividad comparadas con el mercado actual se puede proponer a esta entidad, la posibilidad de estudio de poder realizar anticipos o avances antes de nómina y de productos financieros que permitan obtener flujo de efectivo a los asociados en fechas diferentes a sus quincenas o mesadas, créditos que permitan al asociado adquirir bienes de la canasta familiar de una manera más ágil y utilizando plataformas de pago como su cuenta fai o créditos rotativos que le permitan acceder a estos productos en cualquier momento como medio de pago.

Sin embargo en la actualidad los fondos no solo se enfrentan a los problemas anteriormente mencionados, sino que la economía mundial ha tenido unos cambios bruscos a partir de la pandemia de salud como es el Covid -19, el cual no solo está afectando el crecimiento de las empresas sino que también ha involucrado en gran parte la sociedad a raíz de los aislamientos, pérdidas de familias, salud mental, psicosocial la cual se ha visto perturbada y ha traído consigo consecuencias sociales, ambientales, económicas y de dirección en cada organización.

Esta crisis sanitaria mundial ha propagado al ser humano sufrimiento, alteraciones en la vida cotidiana e incluso enfrentarse a la muerte de sus seres queridos, en tan solo 12 semanas esta nueva enfermedad ha pasado de ser un brote del cual inicialmente se denominó a una pandemia furiosa, que ha afectado a más de 199 países y territorios. (United Nations, 2020)

Hasta el 26 de marzo de 2020 se había notificado a la OMS 416.686 casos confirmados por COVID-19 en el mundo, de los cuales 18.589 fueron notificadas como muertes. Las necesidades de hospitalización han crecido rápidamente esto ha afectado enormemente el sistema de salud, en promedio el 20% de los portadores de esta enfermedad desarrollan

¹¹ Resultados primer trimestre 2020 - Adaptándonos a una coyuntura retadora (ECOPETROL S.A., 2020)

síntomas graves o críticos y la tasa de letalidad es muy superior, las personas más afectadas son aquellas que traen enfermedades subyacentes y mayores de edad. (United Nations, 2020)

En consecuencia, a esta pandemia la ligereza y el nivel de propagación podría ser mayor, a pesar del progreso en el cual se está trabajando en el desarrollo de la vacuna para el COVID – 19 no se podría disponer de esta dentro de aproximadamente 12 a 18 meses, esta situación hace que los países se enfrenten a una variedad de escenarios como distanciamientos físicos, cuarentenas, aislamientos, cierres con el fin de mitigar la propagación y ayudar a eliminar rápidamente la transmisión de este virus, convirtiéndose esta una de las salidas más eficientes para salvar vidas y proteger la económica mundial. (United Nations, 2020)

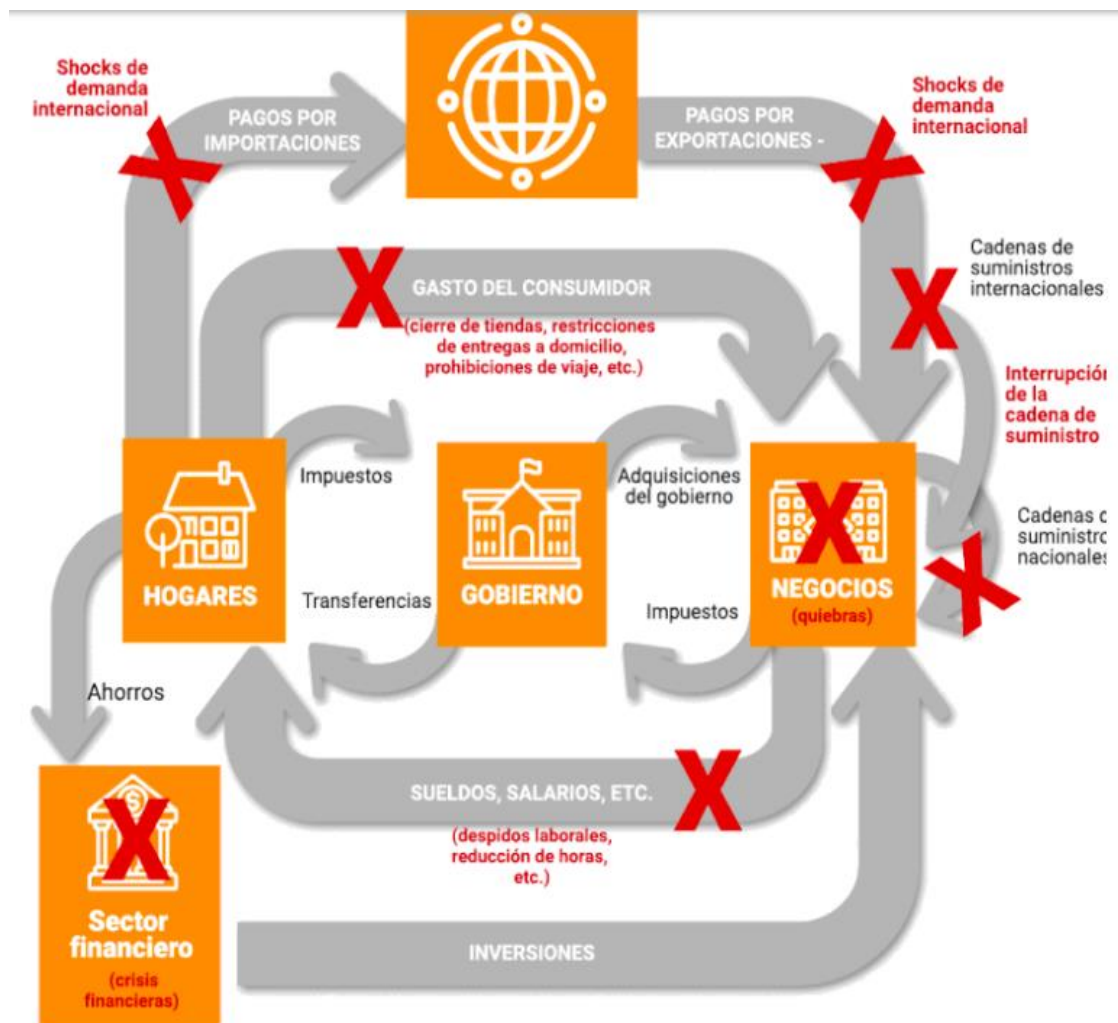
No obstante, todos los países no cuentan con los mismos mecanismos de recursos para realizar este tipo de actividades y prepararse para la crisis, de este modo es importante que el mundo actúe de manera comunitaria aprovechando al máximo los últimos avances científicos, tecnológicos y fuentes de datos que puedan ayudar a la lucha contra el COVID-19, garantizando la transparencia y la ética sobre los datos que se comparten para el bien público evitando a toda marcha el aprovechamiento de la crisis de los derechos humanos. (United Nations, 2020)

El COVID-19 no ha ayudado de manera favorable a los resultados de crecimiento mundial que se obtuvieron en el 2019, por el contrario ha enfascado a la economía en factores de recesión en consecuencias profundas y niveles históricos de desempleo y privaciones, las medidas que se han tomado para no propagar el virus han afectado significativamente la oferta y demanda de los países, actividades económicas como el transporte, comercio minorista, ocio, hostelería y recreación se han visto interrumpidas y afectadas, en los mercados de valores el impacto de confianza al público tiene efectos económicos directos e indirectos, otros sectores que han tenido afectaciones y caídas de precios son las interrupciones en las cadenas de suministros que paralizan la industria manufacturera, la caída de precios de materias primas, el **petróleo** han agravado aún más el impacto económico de la pandemia, agitando los mercados financieros, endureciendo las condiciones de liquidez en la mayoría de países, salida de capital sin precedentes de países en desarrollo y presión sobre mercados de divisas. (United Nations, 2020)

Para Richard Baldwin, profesor de economía internacional en el Graduate Institute of International and Development Studies en Ginebra y fundador del portal VoxEU.org. Research-based policy analysis and commentary from leading economists, *“la situación que se está presentando actualmente en el mundo no es una crisis crediticia, ni una crisis bancaria, ni una cambiaria, la crisis de hoy es un poco de todo esto”*

Quien muestra de manera gráfica un diagrama circular de flujo de dinero y efectos que trae esta situación mundial.

Figura 4. Diagrama circular de flujo de ingresos por el Covid - 19.



Fuente: Grafico tomado de pagina web. (INFOBAE, 2020)

Estas limitantes han ayudado al incremento en pérdidas de puestos de trabajo, ingresos laborales, el cierre total de pequeñas y medianas empresas, los asalariados más afectados son los que reciben diariamente sus ingresos, esta crisis amenaza no solamente la parte económica sino también los avances que se han obtenido de igualdad de género entre otros avances mundiales de los cuales ya se estaban subsanando.

Así mismo los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), se enfrentan a efectos como:

Figura 5. Efectos del Covid - 19 en los ODS

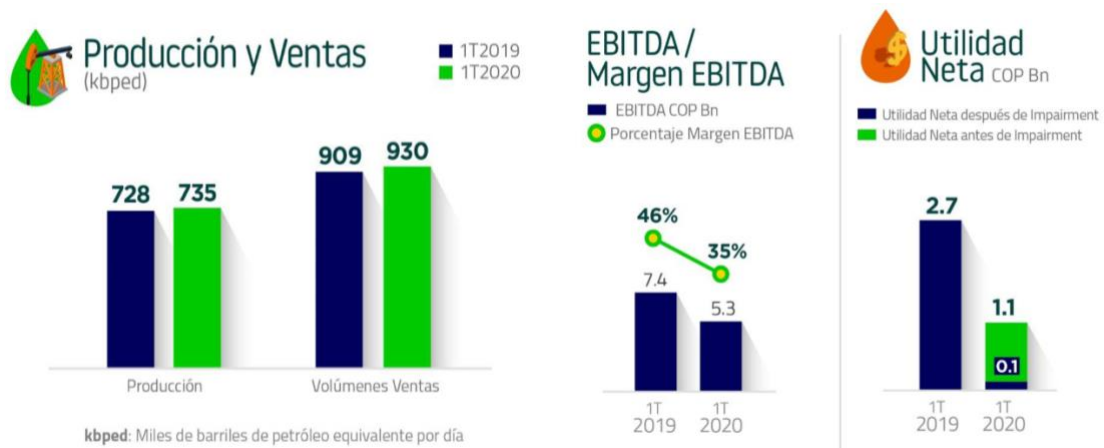


Fuente: Tomado de sitio web (Pacto Mundial Red Española , 2020)

“La crisis del COVID-19 corre el riesgo de revertir décadas de progreso en la lucha contra la pobreza y exacerbar los ya altos niveles de desigualdad dentro y entre países. La volatilidad, combinada en algunos países con la manipulación del mercado y la acumulación de existencias, está comenzando a afectar los precios de los alimentos, con efectos nocivos en la nutrición de los más vulnerables. A menos que se tomen medidas con prontitud, las perturbaciones impuestas por la pandemia y las medidas adoptadas para reprimir el virus empeorarán drásticamente la situación. Esto es especialmente importante en los grandes países menos adelantados, donde es probable que el grado de complejidad de la crisis se agrave aún más por el tamaño significativo de la población vulnerable y la extensión del sector informal”. (United Nations, 2020)

A raíz de esta situación uno de los sectores que más se ha visto afectado en el mundo es el petrolero, el cual traería consigo a que el fondo de empleados del cual se está realizando el estudio pueda enfrentarse a situaciones económicas desfavorables, propiciando esta situación la empresa colombiana de petróleos ECOPETROL S.A. podría optar por decisiones como despidos masivos de sus colaboradores directos y contratar servicios con terceros, lo que afectaría en gran parte la funcionalidad de CAVIPETROL. siendo que sus únicos socios son personas activas y jubiladas de Ecopetrol.

Figura 6. Resultados primer trimestre 2020 Ecopetrol S.A.



Fuente: Tomado de página corporativa (ECOPETROL S.A., 2020)

De acuerdo a los resultados obtenidos en el primer trimestre en Ecopetrol S.A. el presidente Felipe Bayón, manifestó que el año 2020 había iniciado como un año con perspectivas de crecimiento definido, pero al transcurrir el primer periodo se enfrentaron a condiciones retadoras del mercado el cual se evidencia en la caída de más del 65% en el precio crudo comparada con el cierre del año 2019, cifra significativa para esta empresa, esta problemática se dedujo del incremento en la oferta del petróleo y la expansión del COVID – 19 que se está presentando a nivel mundial, esto ha generado un disminución de demanda en crudo como en productos, a pesar de esta situación el presidente manifiesta que el Grupo Ecopetrol se ha mantenido gracias a la posición operacional y financiera sólida y a su portafolio de inversiones frente a la industria, el cual le brinda un nivel de apalancamiento flexible y elementos para afrontar la coyuntura actual.

A pesar de la solidez de la empresa, el escenario presentado demanda de una rápida respuesta y requiere de ajustes a corto plazo, *“el enfoque de disciplina de capital,*

protección de la caja y crecimiento de producción y reservas se mantienen como ejes de una promesa de valor sostenible en mediano y largo plazo". (ECOPETROL S.A., 2020)

A la emergencia presentada por COVID -19 Ecopetrol S.A. ha implementado el trabajo remoto de sus 13.000 trabajadores activos de los cuales 9.000 están trabajando remotamente a través de conexiones digitales, (ECOPETROL S.A., 2020) evitando la visita presencial de los asociados al fondo de empleados, situación que emerge al aumento de usuarios a la plataforma virtual, correo electrónico y el incremento de atención al público de manera telefónica.

Con el fin de buscar satisfacer las necesidades y requerimientos a través de la adaptación y aceptación de los asociados, el fondo de empleados a implementado medidas preventivas de seguridad de acuerdo a lo establecido por el gobierno nacional, de tal manera que para suplir la atención de sus asociados a aumentado herramientas y canales que permiten buscar la atención adecuada a las personas, pero el volumen de solicitudes a incrementado y las respuestas a estas toman más tiempo del adecuado, situación que genera inconformismo en las personas.

De los resultados financieros presentados el presidente ECOPETROL S.A, explico que *"en el primer trimestre de 2020 el Grupo Ecopetrol alcanzó una utilidad neta de COP 133 mil millones y un EBITDA de COP 5.3 billones. Estos resultados se explican principalmente por la fuerte caída del precio internacional del crudo Brent, el cual pasó de 64 USD/BI en 1T19 a 51 USD/BI en 1T20 y un fuerte debilitamiento de la canasta de crudos y productos"* (ECOPETROL S.A., 2020).

Los países de América Latina más afectados por el desplome petrolero son **Venezuela, Colombia y Ecuador**, porque sus ingresos fiscales dependen directamente del valor de sus exportaciones de crudo, (BBC News Mundo, 2020) por consiguiente esta situación podría promover a impactos en nuestro país como:

- Impactos sociales
- Desempleo
- Regalías
- Impactos Regionales

- Ejecución Presupuestal
- Economía Colombiana
- Relación Dólar
- Exportaciones / importaciones
- Inflación
- Sostenibilidad (PORTAL EMPRESARIAL. org, 2017)

De los 6.076 asociados pensionados que equivalen el (38%) de personas que conforman al fondo de empleados Cavipetrol, su afectación ha sido mayor debido a que la atención brindada ya no es personalizada como se venía manejando, y el servicio que se está ofreciendo está regido bajo las normatividades de salud implantadas por la Alcaldía mayor de Bogotá y la presidencia de la República a nivel nacional, esto se refleja en el inconformismo por parte de estos asociados quienes han incrementado sus quejas de servicio ante el fondo de empleados por la falta herramientas personalizadas, ya que para estas personas las tecnologías ofrecidas para seguir con el servicio no le es útil por falta de conocimiento de estas plataformas virtuales y el manejo de sus equipos móviles es muy limitado.

Ambientalmente las entidades del sector solidario petrolero en Colombia no demuestran una participación activa o no son reconocidas por sus aportes a la mantención de estos recursos naturales, en CAVIPETROL se evidencia la mala utilización y el uso inadecuado que se le está dando al recurso eléctrico, ya que al realizar un recorrido por las oficinas del fondo de la ciudad de Bogotá después de culminar la jornada laboral se pudo observar que los equipos y herramientas que conllevan al consumo eléctrico por parte de sus funcionarios son dejados encendidos. Entre estos equipos están los computadores, impresoras, hornos microondas, y estabilizadores entre otros elementos eléctricos que consumen un alto nivel de energía.

Por otro lado, en otras oficinas cuya ubicación se encuentra en regiones calurosas del país es inevitable el uso diario del aire acondicionado y ventiladores, en estos casos se presenta que estos electrodomésticos se deben encender horas antes del ingreso de sus funcionarios y se debe dejar encendidos hasta el cierre de estas, incrementando no solo el costo de este servicio por oficina sino también evitando poder contribuir al mejoramiento del medio ambiente de futuras generaciones en nuestro país y en el mundo entero.

Tabla 10. Periodo facturado del servicio eléctrico Barrancabermeja.

PERIODO FACTURADO	LECTURA kWh	PROMEDIO	COSTO Cuv (\$/kwh)	VALOR CONSUMO	CONTRIBUCION ACTIVA (20%)	SOBRETASA	RETR. SOBRETASA	VALOR TOTAL SERVICIO	VALOR CANCELADO
08-Dec-2019 08-Ene-2020	15.840	587	428	\$6.778.410	\$1.355.682	\$63.360	\$66.000	\$8.263.452	\$9.293.865
09-Ene-2020 06-Feb-2020	16.500	605	443	\$7.309.936	\$1.461.987	\$66.000	\$68.640	\$8.906.563	\$9.987.098
07-Feb-2020 07-Mar-2020	17.820	649	480	\$8.562.105	\$1.712.421	\$71.280		\$10.345.806	\$11.558.270
08-Mar-2020 06-abr-2020	13.860	655	480	\$6.659.415	\$1.331.883	\$55.440	\$8.000	\$8.054.738	\$9.073.389

Fuente: Datos tomados de servicio eléctrico de “CAVIPETROL”.

De estos resultados se pretende obtener no solo la disminución de costos generados sino poder llevar a este fondo a un nivel 5 de talla mundial, de acuerdo a la aplicación del modelo RISE, y así mismo a través del ejemplo de esta empresa poder concientizar a las organizaciones del mismo sector a cuidar el medio ambiente y los recursos naturales para las futuras generaciones mediante la Invitación a esta empresa al uso de energías limpias las cuales hoy en día se han convertido en un aliado importante del medio ambiente y a la responsabilidad social que esto generaría a su entorno.

Este estudio se hace necesario con el fin de presentar al fondo de empleados de CAVIPETROL, mejoras en sus prácticas que le ayuden a disminuir las deficiencias financieras, ambientales y sociales que se derivan de la situación actual de salud, con el fin de crear nuevas alternativas para que los asociados sientan un apoyo por esta entidad, de allí se deriva la importancia de desarrollar este trabajo como impacto para poder lograr la sostenibilidad del fondo en el mercado actual.

4.Hipótesis

- A mayor participación en prácticas ambientales, sociales, gerenciales y económicas mayor será la sostenibilidad e innovación del fondo de empleados estudio en el mercado solidario.

5.Metodología

El tipo de investigación definido para el desarrollo de esta monografía es de tipo descriptivo y de enfoque cuantitativo, ya que permite evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, y para este caso de estudio el modelo RISE, permitiría obtener resultados óptimos dentro de los factores (nueve) y las dimensiones (cuatro) que este propone. (Sampieri, Collado , & Lucio, 2014)

El modelo RISE considera 9 factores (Innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología (Sampieri, Collado , & Lucio, 2014) e indicadores financieros), cada uno con cuatro dimensiones social, económica, gerencial y ambiental encerrando 48 descriptores que tendrán una valoración numérica de 1 a 5, considerándose 1 el menor valor y 5 el mayor valor (Perez Uribe, Ramirez Salazar, & Jimenez, 2017).

No todas las muestras se podrán tomar de fuentes directas, es así que nos basaremos en aquellas muestras por conveniencia: *“Formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso”*¹²(Battaglia,2008) razón a que no todas las personas a las cuales va dirigida la aplicación del modelo y de las encuestas podrán colaborarnos con lo requerido, adicionalmente estas entidades manejan políticas de protección de datos que nos impedirán obtener directamente la información de las fuentes principales.

¹² (Sampieri, Collado , & Lucio, 2014)

Para recopilar la información del fondo de empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL". la muestra se tomará mediante el aplicativo diseñado por el grupo de investigadores de la EAN, a través de la colaboración del gerente, líderes de procesos, jefes administrativos, entre otros. Con el fin de plasmar los resultados y posteriormente diseñar la ruta de innovación y sostenibilidad a la empresa estudio con el fin de contribuir a su crecimiento y desarrollo bajo estándares que le permitan ser una empresa sostenible a futuras generaciones.

La muestra a los otros fondos seleccionados se tomará a partir de una encuesta la cual va ser aplicada a Crecentro y Corpecol quienes también son Fondos de empleados de Ecopetrol, con el fin de estudiar y analizar en ellos la parte social, ambiental, económica y tecnológica.

Figura 7. Formato para Aplicación modelo EAN - RISE

		EAN-RISE RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE) INDICE Aplicativo 2.Marzo.2018
FACTORES	DIMENSIONES	DESCRIPTORES
1. INNOVACIÓN	SOCIAL	Modo de innovar
	AMBIENTAL	Ecodiseño
		Economía circular
	GERENCIAL	Tipo de innovación
	ECONOMICA	Creación de Valor
2. PRODUCCION SOSTENIBLE	SOCIAL	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación
	AMBIENTAL	Aguas residuales
		Energía
		Emisiones Atmosféricas
		Residuos sólidos
	GERENCIAL	Planes, sellos y certificaciones ambientales
		Agua- uso eficiente
	ECONOMICA	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental Modelo de negocio que incluye Economía circular
3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	SOCIAL	Tendencias sociales
		Capacidad de movilización
		Ética, Valores y Política Anticorrupción
	AMBIENTAL	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible
		Valor de la Sostenibilidad
	GERENCIAL	Gobierno Corporativo
		Gestión del Conocimiento
	Estrategias corporativas	
	ECONOMICA	Análisis de entornos
Toma de Decisiones		
4. CULTURA ORGANIZACIONAL	SOCIAL	Ambiente Laboral
	AMBIENTAL	Cambio de paradigmas
	GERENCIAL	Comunicación
	ECONOMICA	Valor Compartido
5. RECONOCIMIENTO	SOCIAL	Felicidad en el trabajo
	AMBIENTAL	Trabajador con conciencia ambiental
	GERENCIAL	Practicas de motivación
	ECONOMICA	Valoración en el trabajo
6. PROCESOS COLABORATIVOS	SOCIAL	Asociatividad
	AMBIENTAL	Seguridad en el Trabajo
	GERENCIAL	Acuerdos- Negociación- Consensos
	ECONOMICA	Voluntariado corporativo
7. NUEVOS MERCADOS	SOCIAL	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.
	AMBIENTAL	Mercados Verdes
	GERENCIAL	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados
	ECONOMICA	Estrategia comercial
8. TECNOLOGÍA	SOCIAL	Democratización de la Tecnología
	AMBIENTAL	Tecnologías limpias
	GERENCIAL	Prospectiva
	ECONOMICA	Transferencia tecnológica
9. INDICADORES FINANCIEROS	SOCIAL	Impacto en la Sociedad
	AMBIENTAL	Protección y/o recuperación del entorno
	GERENCIAL	Valor Agregado (EVA)
	ECONOMICA	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad-Actividad. En el ultimo año fiscal
9	4	48

Fuente: Tomada de la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial RISE. (Perez Uribe, Ramirez Salazar, & Jimenez, 2017).

Figura 8. Diseño aplicación encuesta otros fondos.

RISE. RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE) FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS PROGRAMA: MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS							
El siguiente cuestionario hace parte de una investigación de trabajo de grado de un grupo de estudiantes de la maestría en administración de empresas de la universidad EAN. A continuación, encontrará una serie de preguntas que buscan evaluar las diferentes prácticas de las empresas en las dimensiones social, ambiental, gerencial y económica. A continuación, encontrará una serie de preguntas que buscan evaluar las diferentes prácticas de las empresas en las dimensiones social, ambiental, gerencial y económica. Los resultados serán analizados con el fin de condensar cuales son las mejores prácticas de desempeño para las empresas de fondos de empleados del sector petrolero y desarrollar una ruta de innovación y sostenibilidad empresarial.							
Por favor califique de uno (1) a cinco (5), según considere. En donde							
1. No se cumple en la organización.							
2. Han aparecido acciones de manera esporádica y no recurrente.							
3. Recientemente se ha implementado de manera progresiva.							
4. Es aplicable en la organización.							
5. Se cumple totalmente y se proponen nuevos e innovadores modelos.							
PREGUNTA		CALIFICACION					
		Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4	Persona 5	Resultados
FACTOR INNOVACION							
1	La empresa ofrece nuevos servicios y/o productos a sus clientes innovando en las necesidades del mercado.						
2	Durante la pandemia la empresa ha adaptado los canales de atención para los empleados y transformó las herramientas de trabajo para sus colaboradores con el fin de mantener un servicio eficaz y constante.						
FACTOR PRODUCCIÓN SOSTENIBLE							
3	En la empresa se promueve y aplica la cultura de uso eficiente de los recursos y la energía, el cuidado y preservación del medio ambiente a través de acciones como reciclaje de desechos, jornadas de siembra de árboles, entre otros.						
LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO							
4	Para los colabores de las diferentes áreas es fácil reconocer "el rumbo de la organización", las funciones son claras según el rol que desempeñan; lo que permite la contribución al cumplimiento de logros.						
5	Es fácil para los colaboradores reconocer el equipo de líderes y existe una cultura de comunicación abierta colaborativa.						
CULTURA ORGANIZACIONAL							
6	En la organización la comunicación es abierta, los líderes y colaboradores pueden expresar opiniones, dudas e ideas de los procesos; lo que se traduce en información clara que mejora los resultados.						
7	La organización promueve espacios de bienestar en los colaboradores a través de la oferta de talleres, capacitaciones y actividades que buscan equilibrar el estrés producto de la carga laboral.						
RECONOCIMIENTO							
8	Cuando un colaborador de la organización alcanza los objetivos propuestos de manera oportuna, sus líderes reconocen su labor y esfuerzo públicamente.						
9	La empresa cuenta con un programa de reconocimiento, en donde los empleados obtienen beneficios simbólicos y/o económicos por el objetivo de sus logros o por destacarse en su desempeño.						
PROCESOS COLABORATIVOS							
10	La empresa cuenta con redes de cooperación horizontal y/o vertical en sus proyectos que han permitido en el largo plazo fortalecer y maximizar su promesa de valor.						

11	La organización tiene a sus trabajadores con las afiliaciones de ley y cuenta con un área específica dentro de la organización de salud ocupacional la cual permanentemente se preocupa de la salud de los trabajadores.						
NUEVOS MERCADOS							
12	La orientación del mercado se enfoca hacia la sostenibilidad e innovación organizacional en el mercado nacional.						
13	La organización cuenta con un plan estratégico de sostenibilidad ambiental y a su vez busca incursionarlo en nuevos mercados nacionales.						
TECNOLOGÍA							
14	La empresa dispone de herramientas tecnológicas de manera abierta para los niveles operativos, tácticos y estratégicos						
INDICACIONES FINANCIERAS							
15	Los indicadores financieros de la organización se encuentran por encima del estándar nacional dentro de su actividad económica.						

Fuente: Elaboración propia

6.Trabajo de Campo

Para la realización de esta monografía el estudio se basó en la identificación de los tres fondos de empleados que prestan este servicio a la empresa colombiana de petróleos ECOPETROL S.A. ubicados en la ciudad de Bogotá, y a raíz de esta selección se procede a aplicar el modelo RISE a uno de los principales fondos quien se denomina CAVIPETROL, por otro lado, se genera una encuesta la cual se pretendía aplicar a los fondos Corpecol y Crecentro con el fin de poder dar alcance a los objetivos propuestos en esta monografía, pero no fue posible aplicar la encuesta a crecentro ya que este fondo **no** autorizó suministrar información para el presente proyecto de grado por reserva y cuidado de sus datos; por consiguiente, se agrega una cooperativa denominado COOPETROL para dar continuidad a los propósitos académicos establecidos. Esta empresa también pertenece al sector Petrolero y fue constituida por trabajadores de ECOPETROL.

A partir de la pandemia presentada en nuestro país no se pudo realizar la aplicación del modelo personalmente, así que a través de la jefe de recursos humanos de Cavipetrol se solicitó contestar a los colaboradores seleccionados el modelo RISE de manera virtual, para esto se explicó de manera telefónica y por Skype a las personas que nos colaboraron para obtener los resultados de estudio. Este formato de modelo RISE se aplicó a líderes, jefes administrativos, jefes regionales, coordinadores entre otros, logrando obtener la participación de 15 personas con el fin de analizar y determinar sus resultados.

En cuanto a las encuestas practicadas en Corpecol y Coopetrol de igual manera se enviaron por correo electrónico para la aplicación. De estas se obtuvo la participación de 12 personas y el objetivo era a través de este recurso medir al igual que el modelo los ámbitos sociales, económicos, ambientales y tecnológicos de estas entidades.

Después de haber aplicado el formato y las encuestas, se procede a introducir los datos obtenidos al modelo y a la tabla de Excel diseñada para el análisis, con el fin de observar los gráficos y los resultados arrojados automáticamente y así determinar e interpretar las dimensiones y factores con menor calificación. Estos resultados nos dan la base para poder proyectar y proponer estrategias concretas y de interés al fondo de empleados estudiado y llegar a proporcionar ideas que le permitan encontrar la sostenibilidad en el mercado actual.

6.1. Procesamiento estadístico de datos

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas practicadas y la aplicación del modelo RISE a las empresas seleccionadas, se procede a tabular dicha información con el fin de presentar la información referente a las dimensiones que abarca cada entidad en sus dimensiones social, ambiental, gerencial y económico.

6.1.1. Aplicación encuesta coopetrol y corpecol

La encuesta que se realizó para aplicar a las otras dos entidades del sector solidario con el fin de obtener resultados que nos permitieran analizar el entorno, fue practicada a 12 personas 6 por cada entidad con la finalidad de obtener resultados que nos permitieran lograr el objetivo propuesto.

Tabla 11. Datos de Coopetrol.

ENTIDAD:	Cooperativa de trabajadores de Ecopetrol “COOPETROL”
No. Empleados:	229 trabajadores de planta
Instrumento:	Encuesta
Muestra:	06

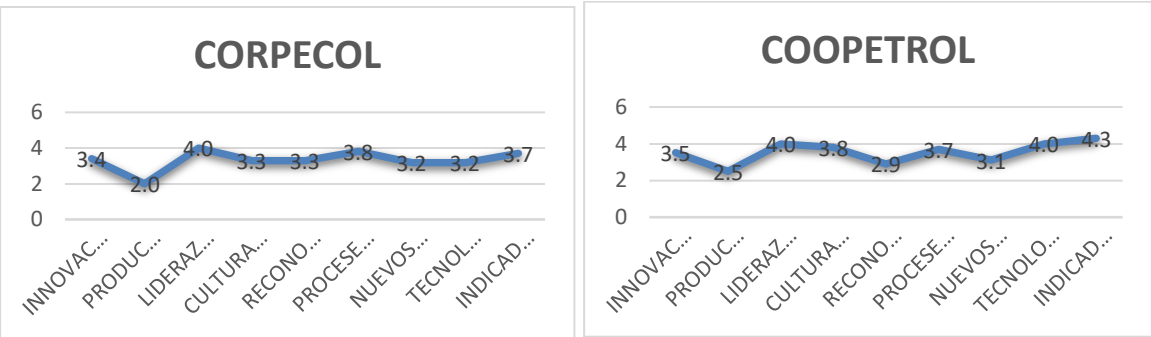
Fuente: Elaboración propia basados en información del fondo de empleados de Coopetrol (COOPETROL , 2019).

Tabla 12. Datos de Corpecol.

ENTIDAD:	Fondo de empleados de Ecopetrol “CORPECOL”
No. Empleados:	28 funcionarios a nivel nacional
Instrumento:	Encuesta
Muestra:	06

Fuente: Elaboración propia basados en información del fondo de empleados de Corpecol (CORPECOL, 2020).

Figura 9. Resultados encuesta practicada a Corpecol y Coopetrol.



Fuente: Datos tomados de los resultados de la encuesta practicada a Coopetrol y Corpecol.

Elaborando una comparación de los datos recolectados entre Corpecol y Coopetrol, los factores que más resaltan en estas organizaciones corresponden a liderazgo y cultura organizacional, indicadores y procesos. De acuerdo al informe de gestión de 2019 de estas dos entidades, el crecimiento se resalta en sus indicadores financieros y su continua generación de beneficios económicos y sociales para su grupo de interés.

Así mismo el factor con menor calificación dentro de las encuestas practicadas a estas dos empresas se da en la producción sostenible. A pesar de que programas educativos son los más promovidos por estas entidades, Coopetrol mantiene un convenio con la empresa de desarrollos tecnológicos con el fin de dar el uso adecuado y responsable a desechos electrónicos, y a la disposición de cartuchos de tóner y tubos fluorescentes con empresas especializadas en este tipo de manipulación de residuos como “Desechos Tecnológicos S.R.L” e “IPES S.A.” al igual que todos los productos utilizados para la limpieza de las

instalaciones son biodegradables con el fin de aportar en la responsabilidad ambiental. (COOPETROL , 2019) (CORPECOL, 2020)

No obstante, se trae a mención el caso que vivió Coopetrol en el mes de enero de 2005, donde esta organización fue intervenida por la Superintendencia de la Economía Solidaria¹³, la cual vivió tiempos de incertidumbre no solo laboralmente sino de pérdida de confianza con sus asociados y su entorno, esta medida fue levantada en el mes de mayo de 2017 después de que Coopetrol presento ante la entidad en vigilancia todos los cambios sugeridos por dicho ente de control, que no solo permitió cumplir con los requisitos sino que ayudo a esta entidad a mejorar sus procesos y su estructura corporativa. (SUPERSOLIDARIA, 2017)

Esto demuestra que las organizaciones del sector cooperativo y solidario en Colombia se encuentran supervisadas por los entes de control, que garantizan el crecimiento de estas organizaciones en el sector cooperativo y solidario bajo las normatividades vigentes, brindando no solo tranquilidad sino también solidez y confiabilidad en las personas y entorno que rodean estas organizaciones.

7. Aplicación modelo RISE a CAVIPETROL

De acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación del modelo en el fondo de empleados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”, evidenciamos rubros los cuales arrojaron porcentajes que se destacan por su baja calificación y se da en las siguientes dimensiones y factores señalados en color rojo:

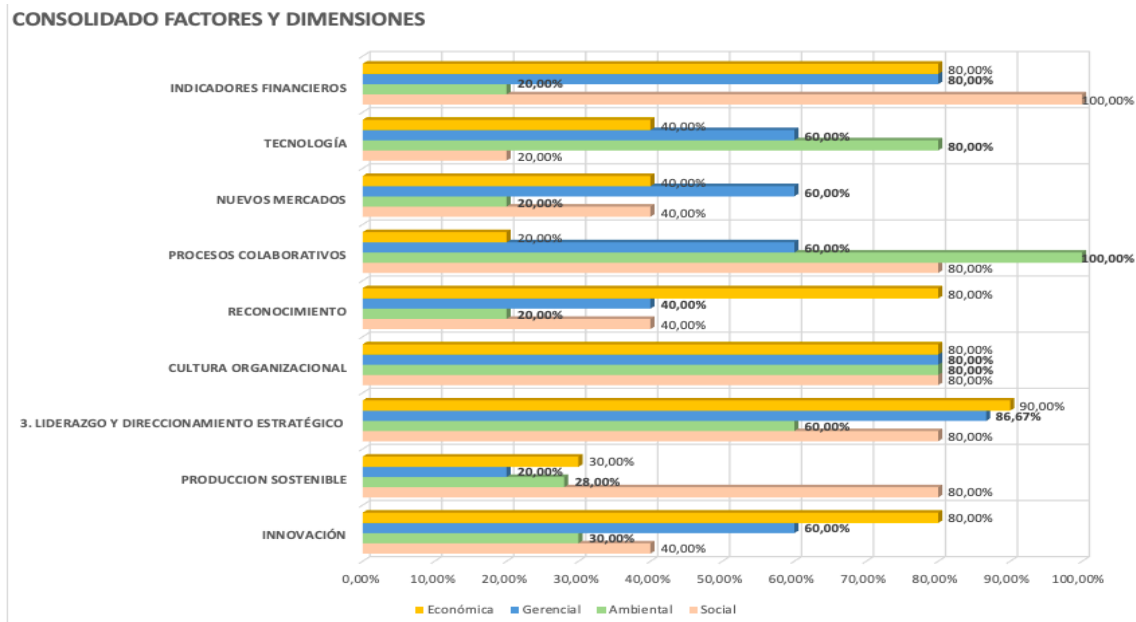
Tabla 13. Consolidado factores y dimensiones.

INFORME CONSOLIDADO DIMENSIONES Y FACTORES EAN RISE	INNOVACIÓN	PRODUCCION SOSTENIBLE	3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	CULTURA ORGANIZACIONAL	RECONOCIMIENTO	PROCESOS COLABORATIVOS	NUEVOS MERCADOS	TECNOLOGÍA	INDICADORES FINANCIEROS
Social	40,00%	80,00%	80,00%	80,00%	40,00%	80,00%	40,00%	20,00%	100,00%
Ambiental	30,00%	28,00%	60,00%	80,00%	20,00%	100,00%	20,00%	80,00%	20,00%
Gerencial	60,00%	20,00%	86,67%	80,00%	40,00%	60,00%	60,00%	60,00%	80,00%
Económica	80,00%	30,00%	90,00%	80,00%	80,00%	20,00%	40,00%	40,00%	80,00%

Fuente: Datos tomados de la aplicación del modelo RISE al fondo de empleados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

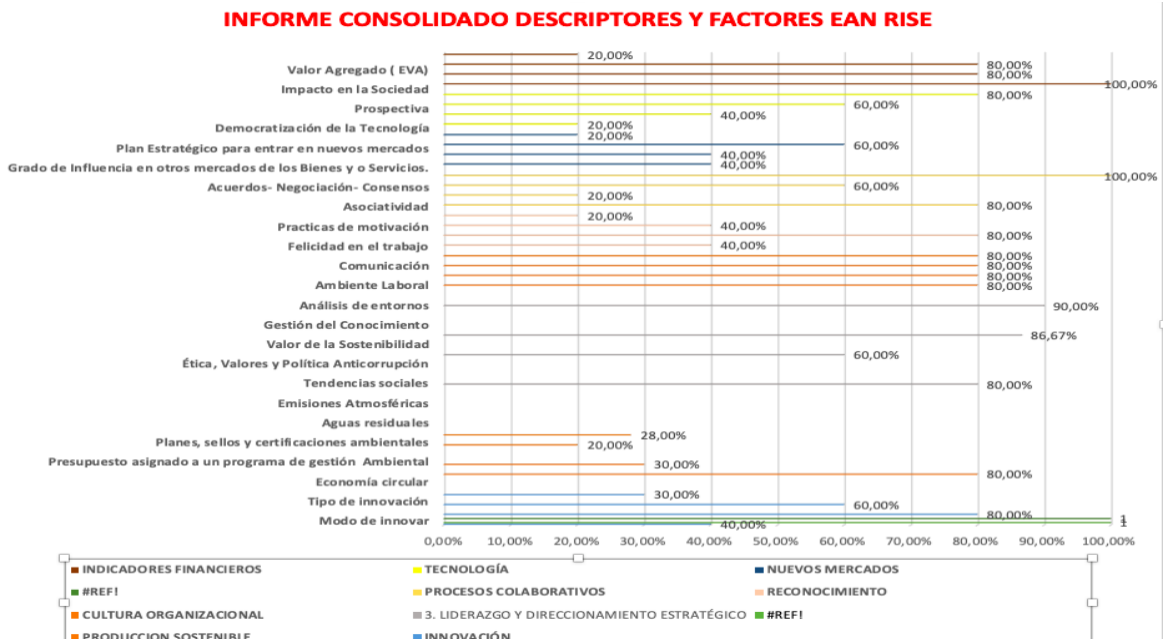
¹³ “La Superintendencia de Economía Solidaria de Colombia (Supersolidaria) es un organismo descentralizado, técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonial que tiene por objeto la supervisión sobre la actividad financiera del cooperativismo y sobre los servicios de ahorro y crédito de los fondos de empleados y asociaciones mutualistas y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados por parte de las organizaciones de la economía solidaria”. (SUPERSOLIDARIA, 2017)

Figura 10. Consolidado Factores y dimensiones.



Fuente: Datos tomados de la aplicación del modelo RISE al fondo de empleados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL"

Figura 11. Informe descriptores y factores.



Fuente: Datos tomados de la aplicación del modelo RISE al fondo de empleados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL"

Dado a estos resultados más adelante se analiza cada una de las dimensiones y factores de manera más detallada, con el fin de poder brindar opciones de mejora que permitan a este fondo llegar al nivel deseado según la aplicación del modelo.

Por otra parte, de la aplicación del modelo EAN - RISE a la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL” ubicada en la ciudad de Bogotá, se obtiene los siguientes datos los cuales se recopilan y procesan para un mayor entendimiento, y en base con los resultados proponer ideas de mejora de acuerdo con el objeto principal de la monografía.

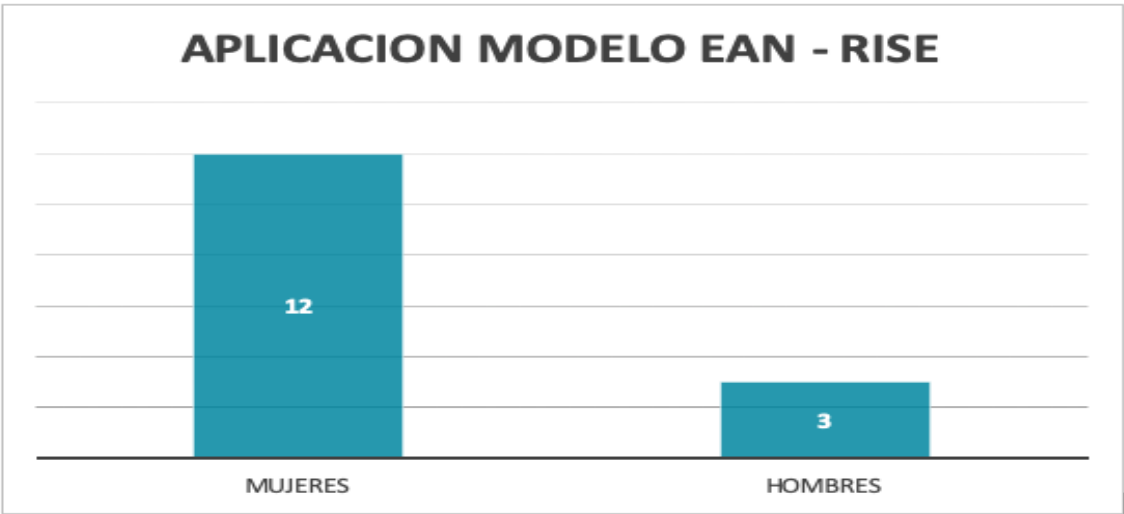
Tabla 14. Información Fondo de Empleados Ecopetrol S.A. "CAVIPETROL"

ENTIDAD:	Fondo de empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL"
No. Empleados:	227
Instrumento:	Modelo EAN – RISE
Muestra:	15 personas = 12 mujeres y 03 Hombres

Fuente: Elaboración propia basados en información del fondo de empleados de Ecopetrol S.A. Cavipetrol.

La muestra se aplico a 15 personas en las cuales se observa mayor participación por parte de las mujeres que de los hombres, esto se debe a que actualmente la planta de personal de Cavipetrol está compuesta por 159 mujeres y 68 hombres.

Figura 12. Muestra del modelo RISE



Fuente: Elaboración Propia basada en información de Cavipetrol.

De las quince encuestas que se practicaron en el fondo de empleados de los trabajadores y pensionados de la empresa colombiana de petróleos ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”, se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo con cada factor y al nivel de calificación de cada colaborador de la siguiente manera:

7.1.1. Innovación

“La innovación es el proceso mediante el cual una organización utiliza sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos y mejores bienes y servicios o nuevos sistemas de producción y operación con el fin de responder mejor a las necesidades de sus clientes. (Burgelman y Maidique, 1988)”. (Acosta Guzman, 2015)

Tabla 15. Resultados del modelo aplicado al Fondo de empleados CAVIPETROL factor innovación.

INNOVACIÓN						
DIMENSIÓN	DESCRITOR	RESULTADO NIVEL 1	RESULTADO NIVEL 2	RESULTADO NIVEL 3	RESULTADO NIVEL 4	RESULTADO NIVEL 5
Social	Modo de innovar	3	5	3	2	2
Ambiental	Ecodiseño	6	7	0	1	1
	Economía circular	6	5	3	0	1
Gerencial	Tipo de innovación	0	2	9	3	1
Económica	Creación de Valor	0	2	5	7	1

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

Esta tabla nos muestra por cada dimensión la sumatoria de los resultados obtenidos por la aplicación de las 15 encuestas del modelo EAN-RISE al fondo de empleados de Ecopetrol S.A. “CAVIPETROL” por factor innovación, el cual aborda temáticas sociales, estrategias ambientales, utilización de los medios económicos y liderazgo con capacidad de expresar en términos de resultados el impacto en la responsabilidad social y el flujo de inversión que permite invertir en nuevos proyectos de sostenibilidad.

Al aplicar los resultados obtenidos en la tabla anteriormente mencionada en el modelo EAN-RISE automáticamente se obtiene la siguiente información:

Tabla 16. Factor Innovación resultados del modelo.

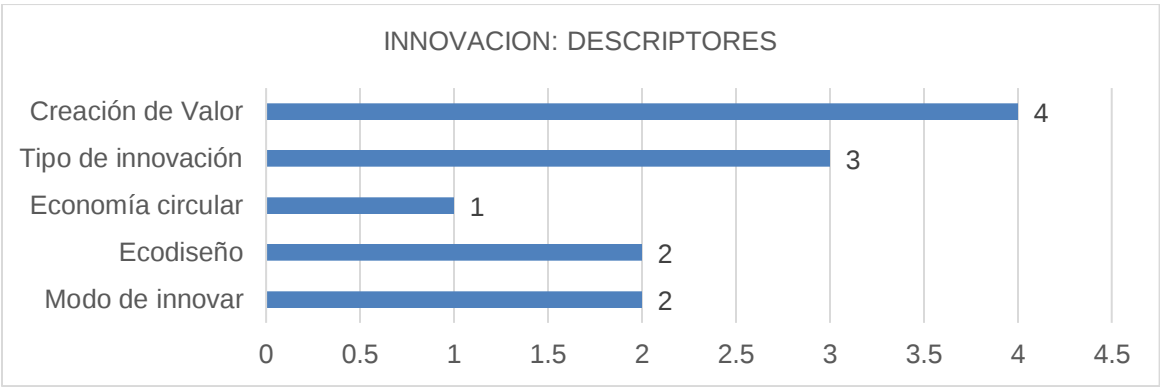
INNOVACIÓN		CALIFICACIONES		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	2	40%	52,5%
Ambiental	Ecodiseño	2	30,0%	
	Economía circular	1		
Gerencial	Tipo de innovación	3	60%	
Económica	Creación de Valor	4	80%	

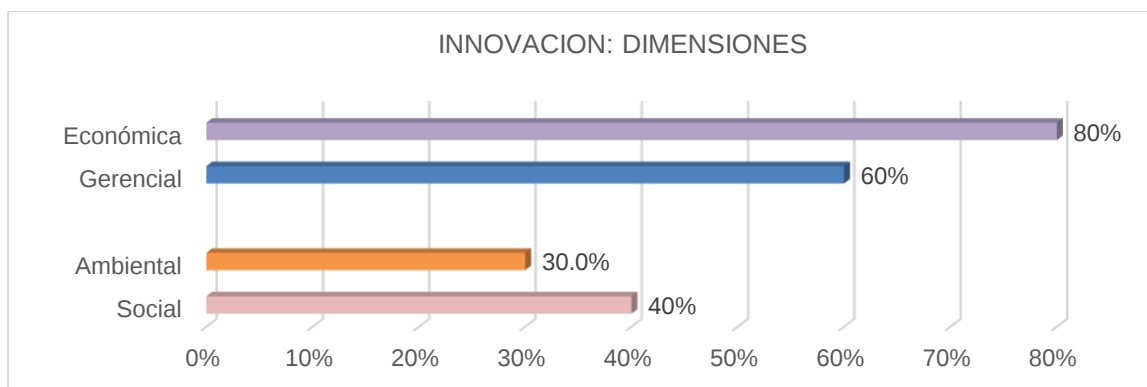
Fuente: Resultados de la aplicación del modelo RISE. Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

Lo que nos conlleva a un resultado en el factor innovación del 52,5%, con una participación máxima en la dimensión económica y una mínima en la dimensión ambiental en sus factores de Ecodiseño y Economía circular.

A continuación, se demuestra gráficamente los datos anteriormente mencionados por descriptores y dimensiones:

Figura 13. Descriptores y Dimensiones factor innovación.





Fuente: Resultados de la aplicación del modelo RISE. Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL"

De acuerdo con los gráficos las dimensiones que se ubican por debajo del 50% son el ambiental y el social, rubros que se deben tener en cuenta para un análisis más detallado y de allí proponer ideas de mejora de estos indicadores.

7.1.2. Producción sostenible.

La producción sostenible consiste en hacer más y mejores cosas con menos recursos, logrando satisfacer las carencias presentes sin involucrar los recursos de posteriores generaciones, desvinculando el crecimiento económico de la utilización creciente de los recursos y la degradación del medio ambiente. **(Alcaldía Mayor de Bogotá)**

Tabla 17. Resultados del modelo aplicado al Fondo de Empleados de CAVIPETROL factor producción sostenible.

PRODUCCIÓN SOSTENIBLE						
DIMENSIÓN	DESCRIPTOR	RESULTADO NIVEL 1	RESULTADO NIVEL 2	RESULTADO NIVEL 3	RESULTADO NIVEL 4	RESULTADO NIVEL 5
Social	Proveedores-Materias primas y/ o insumos para la operación	1	4	4	5	1
Ambiental	Agua- uso eficiente	6	7	1	1	0
	Aguas residuales	10	4	1	0	0
	Energía	5	6	3	1	0
	Emisiones Atmosféricas	9	3	3	0	0
	Residuos sólidos	5	5	4	1	0

Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	12	2	0	0	1
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	13	1	0	0	1
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	6	7	1	0	1

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

La tabla anterior nos muestra el consolidado de la participación obtenida por la aplicación del modelo RISE en Cavipetrol, en este factor el punto de partida es la economía circular, empezando por los negocios inclusivos y sostenibles en el tiempo con el sello de calidad, pero que garanticen el cuidado del medio ambiente para una distribución que mejoren la calidad de vida y que disminuyan el impacto de lesiones atmosféricas y establezca las aguas residuales, identificando proveedores que cumplan las estrategias de la alta dirección y que entiendan la realidad de los diferentes actores que permitan medir el impacto de negocio exclusivo e inclusivo en el medio ambiente.

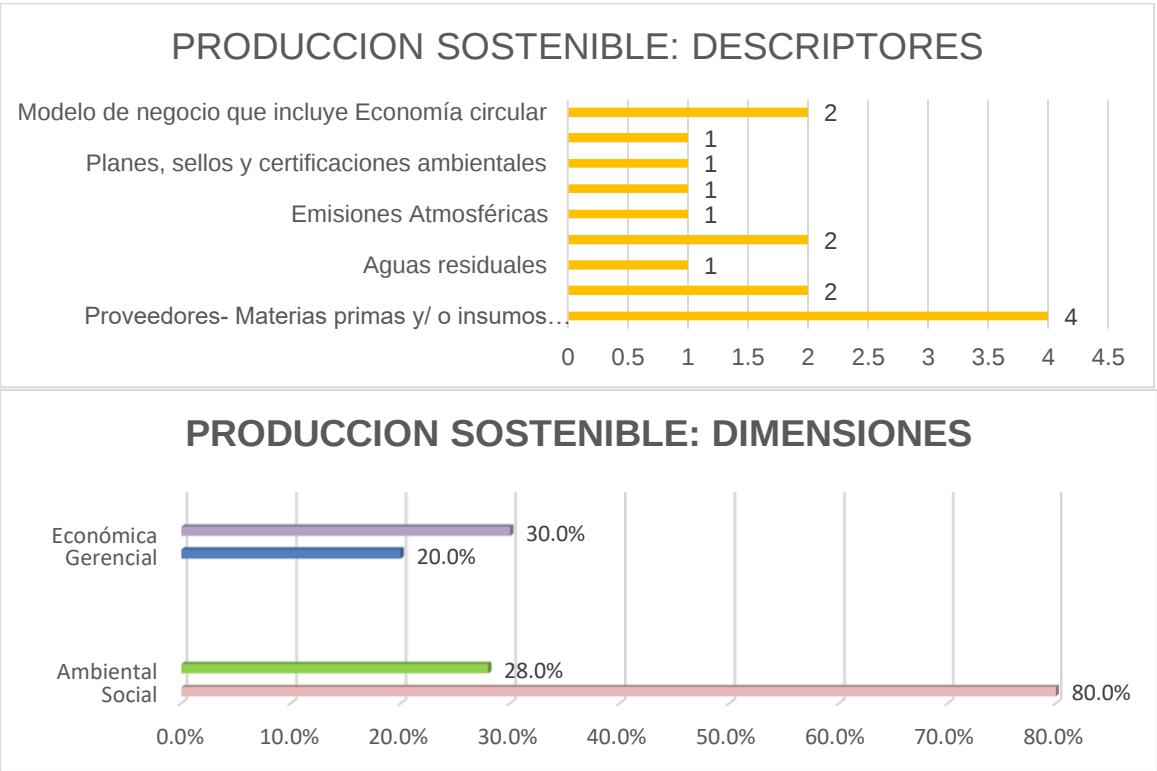
Tabla 18. Producción Sostenible

PRODUCCION SOSTENIBLE		CALIFICACIONES		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación	4	80,0%	39,5%
Ambiental	Agua- uso eficiente	2	28,0%	
	Aguas residuales	1		
	Energía	2		
	Emisiones Atmosféricas	1		
	Residuos sólidos	1		
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	1	20,0%	
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	1	30,0%	
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	2		

Fuente: Resultados de la aplicación del modelo RISE. Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

De acuerdo con los resultados de la tabla preliminar, se observa una participación de 39,5%. Como consecuencia a este porcentaje es de gran importancia proponer opciones que permitan ayudar a esta empresa, a tener un nivel más competitivo basados en el uso adecuado de recursos, que le permitan generar valor agregado a las futuras generaciones.

Figura 14. Descriptores y dimensiones factor de producción sostenible.



Fuente: Resultados de la aplicación del modelo RISE. Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL"

Según los gráficos de descriptores y dimensiones, el único porcentaje que se encuentra sobre el 50% es el de dimensión social, es importante esclarecer los factores internos que conllevan a que las dimensiones estudiadas no superen el porcentaje mínimo, con el fin de dar alternativas para la empresa estudio que involucren el medio ambiente y su entorno.

7.1.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico.

El liderazgo se puede definir como la capacidad que tiene una persona de dirigir a un grupo a la consecución de objetivos a través de la coordinación y motivación, dando como herramientas la información requerida para el cumplimiento y el seguimiento adecuado para lograr lo propuesto. **(Ramos Ramos, 2015)**

Tabla 19. Resultados del modelo aplicado al Fondo de empleados CAVIPETROL factor Liderazgo y direccionamiento estratégico.

LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO						
Dimensión	Descriptor	RESULTADO NIVEL 1	RESULTADO NIVEL 2	RESULTADO NIVEL 3	RESULTADO NIVEL 4	RESULTADO NIVEL 5
Social	Tendencias sociales	1	1	4	6	3
	Capacidad de movilización	0	0	1	11	3
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	0	1	5	6	3
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	7	2	2	4	0
	Valor de la Sostenibilidad	3	3	3	2	4
Gerencial	Gobierno Corporativo	0	1	4	8	2
	Gestión del Conocimiento	1	0	2	9	3
	Estrategias corporativas	0	0	2	4	9
Económica	Análisis de entornos	1	0	2	9	3
	Toma de Decisiones	1	0	0	2	12

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

Teniendo en cuenta la aplicación del modelo RISE y de los datos suministrados por los 15 colaboradores de la empresa estudio Cavipetrol, es importante reflexionar desde la misión, visión, objetivos mediante el análisis de los entornos (internos y externos), contemplando los canales de distribución, sin descartar FODA – DOFA, convirtiéndose en una metodología la gestión del conocimiento para lograr los valores de la sostenibilidad con el enfoque sistémico determinado por la ética, valores, política anticorrupción, direccionado a CAVIPETROL, es decir la tendencias sociales de los usuarios, pasando de un punto a otro independiente del tiempo de ejecución. (SER+HACER+TENER).

Tabla 20. Liderazgo y direccionamiento estratégico.

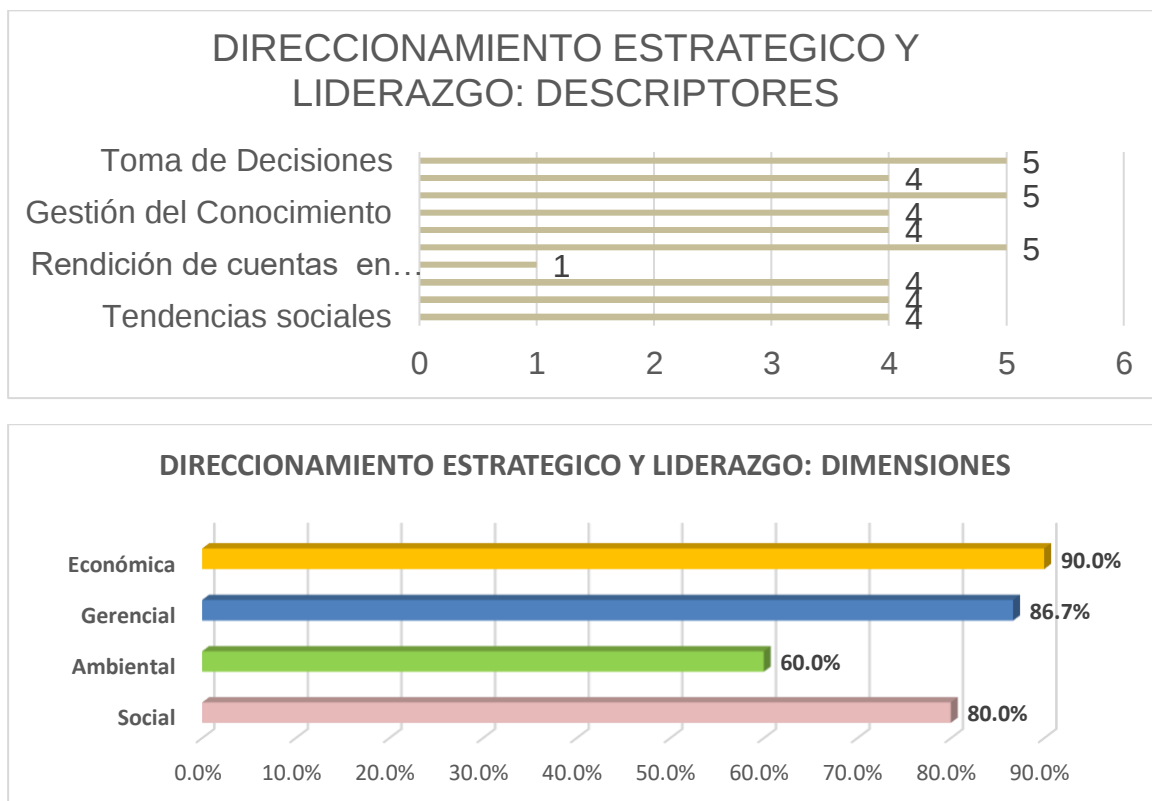
3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			Calificaciones	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	4	80,0%	79,2%
	Capacidad de movilización	4		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	4		

Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	1	60,0%	
	Valor de la Sostenibilidad	5		
Gerencial	Gobierno Corporativo	4	86,7%	
	Gestión del Conocimiento	4		
	Estrategias corporativas	5		
Económica	Análisis de entornos	4	90,0%	
	Toma de Decisiones	5		

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL"

Para los 15 colaboradores a los que se le aplicó el modelo, el factor liderazgo y direccionamiento estratégico según el resultado manifestado en la tabla anterior, es del 79,2% a pesar de que todas sus dimensiones se encuentran sobre el 50% la dimensión ambiental se destaca por tener una baja calificación comparada con las demás dimensiones estudiadas en este factor, lo que nos demuestra que Cavipetrol debe buscar alternativas que lo hagan ser únicos en este punto para buscar la sostenibilidad adecuada.

Figura 15. Descriptores y dimensiones factor liderazgo y direccionamiento estratégico.



Fuente: Resultados de la aplicación del modelo RISE. Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

A pesar de que el gráfico de dimensiones y descriptores del factor anteriormente mencionado nos demuestran una alta calificación, Cavipetrol debe ser más claro en la dimensión social en el descriptor de rendición de cuentas en desarrollo sostenible, ya que para sus colaboradores no se evidencia este rubro y no hay el suficiente conocimiento al respecto de este, a pesar de que esta entidad es vigilada por la supersolidaria y es requisito de esta atender la circular externa No. 5 la cual indica *“Con el fin de fortalecer las funciones de supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria, se considera pertinente incluir un nuevo formato al Formulario Oficial de Rendición de Cuentas y modificar otros formatos, los cuales permitirán realizar un mejor análisis de los riesgos de crédito, riesgo de liquidez y el fondo de liquidez de las organizaciones solidarias supervisadas”* (CONFECOOP, 2019) sus colaboradores no demuestran total claridad de acuerdo a los resultados obtenidos por lo anterior se sugiere atender adecuadamente una comunicación asertiva con los colaboradores.

7.1.4. Cultura organizacional.

“Es el conjunto de teorías, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. En otras palabras, es como la “huella digital” de las empresas que las hacen diferentes y por las cuales se caracterizan cada una”. (Guizar , 2013) bajo la normatividad vigente de cada país.

Tabla 21. Resultados del modelo aplicado al Fondo de Empleados CAVIPETROL factor cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL						
Dimensión	Descriptor	RESULTADO NIVEL 1	RESULTADO NIVEL 2	RESULTADO NIVEL 3	RESULTADO NIVEL 4	RESULTADO NIVEL 5
Social	Ambiente Laboral	1	0	3	6	5
Ambiental	Cambio de paradigmas	1	2	4	5	3
Gerencial	Comunicación	0	1	5	5	4
Económica	Valor Compartido	2	0	1	6	6

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

De las respuestas obtenidas en la tabla de cultura organizacional, se muestran los resultados aplicados a cada colaborador de la empresa estudio CAVIPETROL, a través de las 4 dimensiones del modelo RISE se pretende medir el impacto de comunicación interno dentro del fondo, tomando estos resultados se pretende ayudar a cambiar la perspectivas de paradigmas, empezando con nuevos desafíos en el ambiente laboral a través de campañas de incentivos por valores corporativos de forma destacada y así lograr proyectar auto sostenibilidad fortalecido en el medio ambiente.

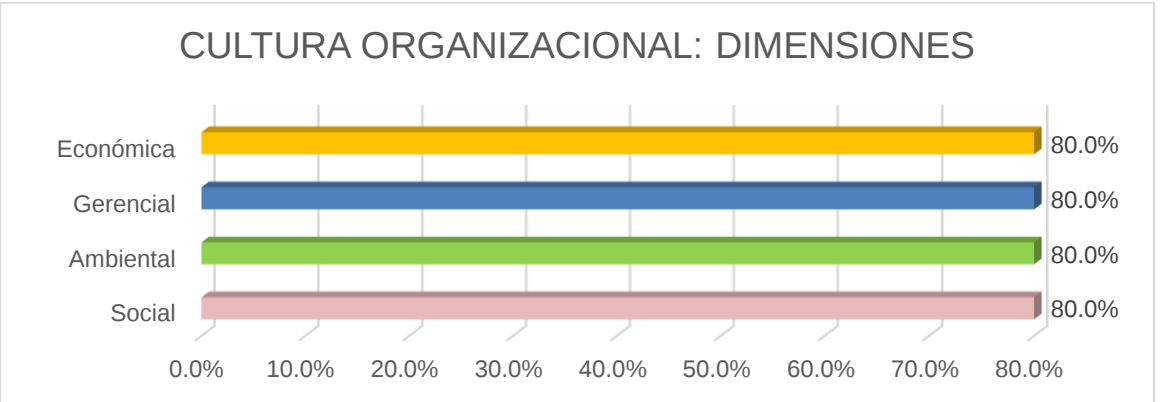
Tabla 22. Cultura Organizacional

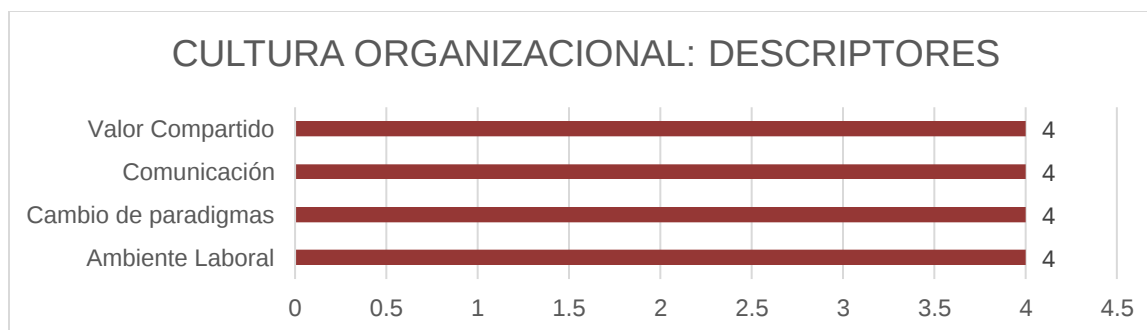
CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	4	80,0%	80,0%
Ambiental	Cambio de paradigmas	4	80,0%	
Gerencial	Comunicación	4	80,0%	
Económica	Valor Compartido	4	80,0%	

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

Teniendo en cuenta los resultados de este factor Cavipetrol se destaca según la participación dada en un 80% en cada una de las dimensiones estudiadas, lo que nos demuestra que sus colaboradores se sienten cómodos y seguros de pertenecer a esta organización.

Figura 16. Descriptores y dimensiones factor cultura organizacional.





Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

A pesar del cambio de corporación a fondo de empleados que está viviendo esta empresa, los resultados gráficos demuestran que los paradigmas que traen los cambios no son lo suficientemente sólidos como para desbistar el compromiso y la aceptación por parte de los colaboradores, en este proceso de cambio se ha evidenciado el trabajo mutuo con el fin de sacar adelante esta organización, adicional en contrapartida la empresa sigue incentivando a sus colaboradores con el fin de mantenerlos motivados a pesar de los grandes cambios que se presentan en este proceso, generando así un clima laboral aceptable para trabajar hacia un mismo horizonte.

7.1.5. Reconocimiento.

Se puede interpretar como el ejercicio que pueden tener las organizaciones al manifestar a través de declaraciones, incentivos o retroalimentaciones, la buena labor ejercida por los colaboradores en las tareas asignadas para el desarrollo de sus actividades y al cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

Tabla 23. Resultados del modelo aplicado al Fondo de Empleados CAVIPETROL factor reconocimiento.

RECONOCIMIENTO						
Dimensión	Descriptor	RESULTADO NIVEL 1	RESULTADO NIVEL 2	RESULTADO NIVEL 3	RESULTADO NIVEL 4	RESULTADO NIVEL 5
Social	Felicidad en el trabajo	4	5	2	2	2
Ambiental	Trabajador con conciencia ambiental	5	4	3	1	2
Gerencial	Prácticas de motivación	3	5	1	4	2
Económica	Valoración en el trabajo	0	6	5	2	2

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

Según el factor reconocimiento se pretendió medir en el fondo de empleados de CAVIPETROL los niveles comprendidos por la felicidad, la consciencia ambiental, practicas motivacionales y la valoración y punto de vista de los colaboradores en el interior, estos resultados nos generan la siguiente calificación:

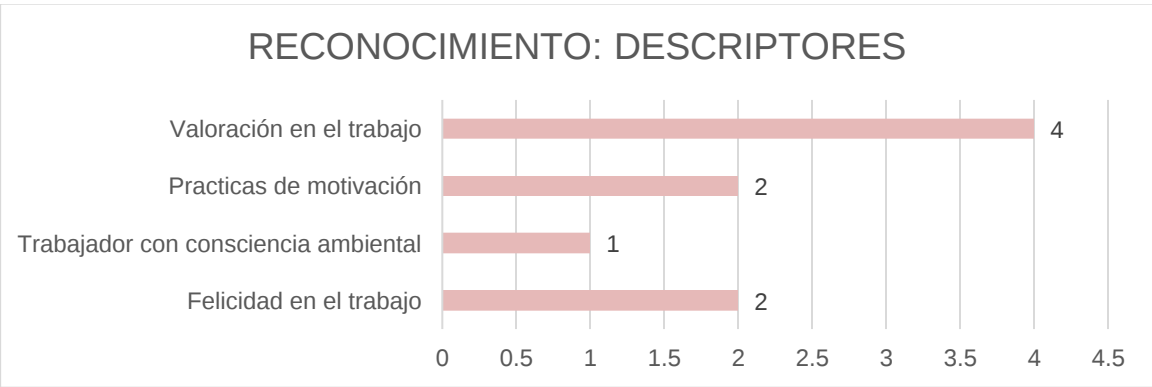
Tabla 24. Reconocimiento.

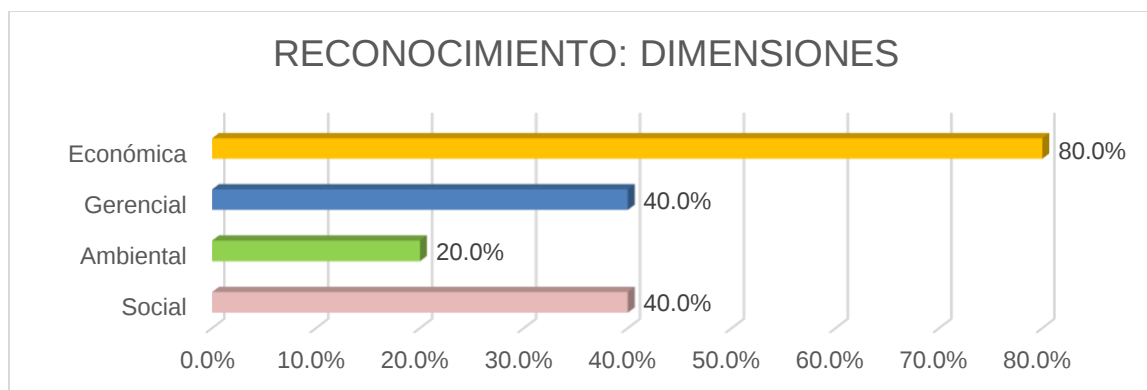
RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	2	40,0%	45,0%
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	1	20,0%	
Gerencial	Practicas de motivación	2	40,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	4	80,0%	

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

El ponderado de los resultados adquiridos por este factor, no supera el 45% de la calificación, resaltando de este estudio un porcentaje mínimo en la consciencia ambiental en los trabajadores, a pesar de que esta empresa es el fondo de empleados de una de las empresas encargada de la explotación de los recursos ambientales quienes buscan alternativas constantes para subsanar parte de los daños causados, Cavipetrol no evidencia un trabajo dirigido hacia estas actividades.

Figura 17 Descriptores y dimensiones factor reconocimiento.





Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

De los descriptores que más llaman la atención son el poder concientizar a los colaboradores hacia la protección de los recursos ambientales, sin embargo dentro de la empresa existen herramientas para ayudar a mantener limpio los lugares como papeleras de acuerdo a la clase de residuos sólidos, practica en alguna áreas donde no se utiliza el vaso desechable para las bebidas, sino que cada colaborador tiene su vaso personalizado, pero esto no es suficiente ya que no hay campañas que incentiven a las personas hacia una mejora en las prácticas de ahorro de los recursos que pueden afectar a futuras generaciones por falta de cultura y de desconocimiento del tema.

Así mismo se evidencia que a pesar de que Cavipetrol incentiva a sus colaboradores y familiares, de acuerdo a los resultados se evidencia que no hay suficiente motivación y se recomienda hacer charlas o dinámicas que permitan al colaborador expresar sus sentimientos y su falta de interés, basados en estos resultados proponer alternativas de mejora que permitan tener personas más alegres dentro de la organización.

7.1.6. Procesos colaborativos

“Involucran a varias personas u organizaciones que, sin estar en conflicto, necesitan acordar un plan de acción para lograr un objetivo común, o también pueden constituirse alrededor de personas u organizaciones que están en conflicto y necesitan llegar a una solución” (Cabria Mellace & Matamoro, 2016)

Tabla 25. Resultados del modelo aplicado al Fondo de Empleados CAVIPETROL factor procesos colaborativos.

PROCESOS COLABORATIVOS

Dimensión	Descriptor	RESULTADO NIVEL 1	RESULTADO NIVEL 2	RESULTADO NIVEL 3	RESULTADO NIVEL 4	RESULTADO NIVEL 5
Social	Asociatividad	0	1	3	9	2
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	0	1	4	4	6
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	1	0	10	2	2
Económica	Voluntariado corporativo	12	0	1	0	2

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

Basados en la información suministrada por los colaboradores del fondo de empleados Cavipetrol, se evidencia los siguientes resultados:

Tabla 26. Procesos Colaborativos.

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	4	80,0%	65,0%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	5	100,0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	3	60,0%	
Económica	Voluntariado corporativo	1	20,0%	

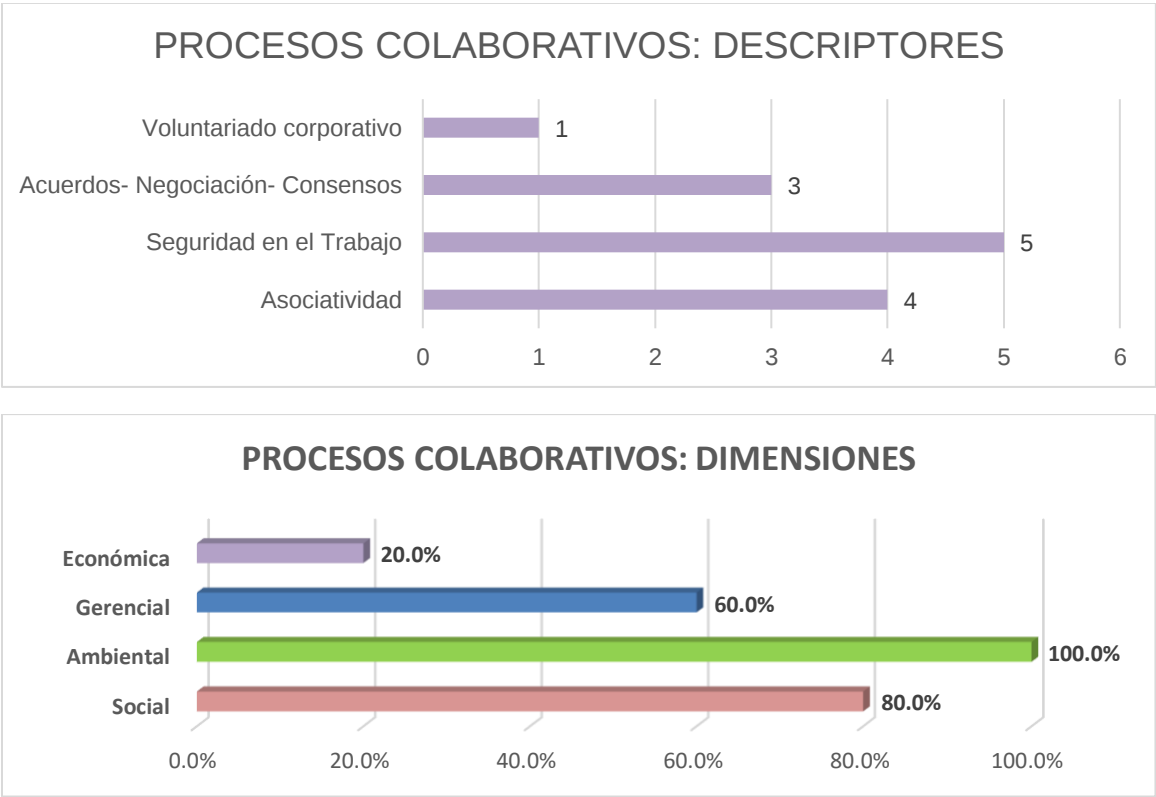
Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

De los porcentajes más representativos de este factor la seguridad en el trabajo es el que más resalta, según este resultado la perspectiva de sus colaboradores se da en un 100% de cumplimiento, para el fondo empleados es importante este rubro y de acuerdo a lo resumido en sus indicadores de gestión del año 2019 este ha seguido trabajando sobre la ley 1072 de 2015¹⁴, y el decreto sobre el sistema de seguridad y salud en el trabajo para su debido cumplimiento.

Por otro lado, uno de los principales intereses de Cavipetrol es poder ajustar las políticas, procesos y capacitaciones, bajo lo requerido por la ley mediante la protección de los intereses de los asociados y la sostenibilidad institucional. (CAVIPETROL, 2019)

¹⁴ “ El pasado 26 de mayo de 2015 el Ministerio de Trabajo de Colombia **expidió el Decreto 1072 de 2015**. También será conocido como el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Recopila todas las normas de las diferentes reglamentaciones existentes para poder **establecer un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)**. El gobierno tiene la intención de asegurar la eficacia económica y social del sistema legal. Además, quiere que se **simplifique el sistema nacional regulatorio**” (Blog Calidad y Excelencia, 2016).

Figura 18 Descriptores y dimensiones factor procesos colaborativos.



Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

Gráficamente se evidencia que en la dimensión económica el voluntariado corporativo tiene un porcentaje muy mínimo, a pesar de que sus colaboradores se complementan el uno al otro con el conocimiento y del aporte que se generan como mejora para cumplir una actividad, en Cavipetrol no se evidencia que los colaboradores aporten tiempo de más sin ser remunerados o que puedan ayudar a sus compañeros más necesitados económicamente, ya que la cultura que se tiene es que la empresa siempre ha aportado ese granito de más, el cual se evidencia en ayuda de auxilios por porcentaje para estudio tanto para la familia de los colaboradores como para ellos mismos, adquisición de vivienda colaboradores indefinidos con créditos a una tasa mínima, entre otros beneficios, adicionalmente la empresa intenta mantener salarios no tan bajos como los que ofrece el mercado laboral.

7.1.7. Nuevos mercados.

Se define como la apertura de nuevos horizontes para una empresa mediante la generación de diversos productos o servicios, y a la contribución en el desarrollo de la economía colombiana, para tal fin las empresas se basan en el estudio de su entorno, estrategias de mercado, análisis financieros, entre otros factores que le permitirán proyectar un nuevo recurso de innovación a la organización con pocas probabilidades de fracaso.

Tabla 27 Resultados del modelo aplicado al Fondo de Empleados CAVIPETROL factor nuevos mercados.

NUEVOS MERCADOS						
Dimensión	Descriptor	RESULTAD O NIVEL 1	RESULTAD O NIVEL 2	RESULTAD O NIVEL 3	RESULTAD O NIVEL 4	RESULTAD O NIVEL 5
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	4	7	4	0	0
Ambiental	Mercados Verdes	8	4	3	0	0
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	0	4	10	1	0
Económica	Estrategia comercial	3	8	4	0	0

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL"

Objetivo determinante para la alta gerencia de CAVIPETROL y su equipo operativo, basados en la búsqueda constante de acuerdos económicos, ambientales y sociales en cooperación de los asociados, que incrementan la fuerza de comercialización de las nuevas ofertas en productos y servicios con el fin de optimizar el flujo de caja y la circulación del dinero en esta entidad.

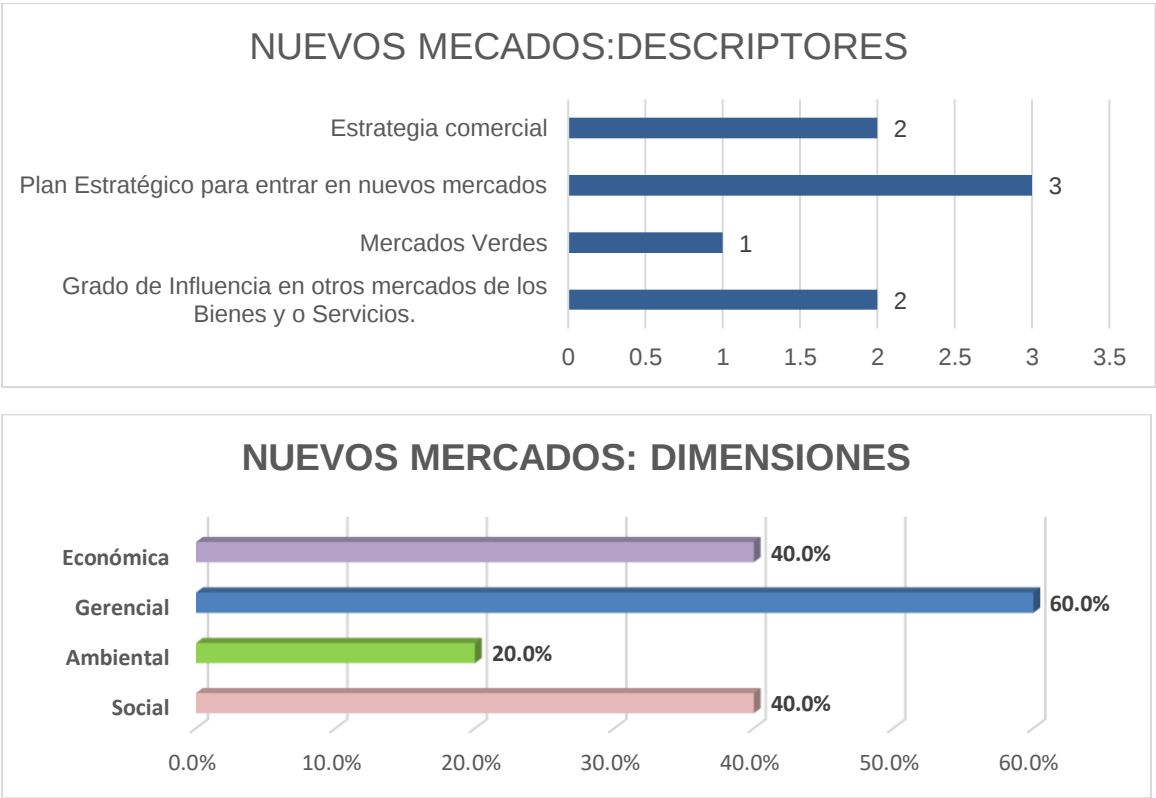
Tabla 28. Nuevos mercados.

NUEVOS MERCADOS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	2	40,0%	40,0%
Ambiental	Mercados Verdes	1	20,0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	3	60,0%	
Económica	Estrategia comercial	2	40,0%	

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL"

En este factor la dimensión gerencial obtiene un porcentaje superior, que se puede soportar con los compromisos plasmados en los resultados de los indicadores de gestión del año 2019 de Cavipetrol, el cual propone la apertura de nuevos productos de captación, nuevas herramientas tecnológicas (páginas web, app), fortalecimiento de programas de bienestar, identificación de nuevas oportunidades en su cadena de valor y de convenios que le otorguen beneficio a sus asociados, pero sobre todo crecimiento y competitividad al fondo de empleados. (CAVIPETROL, 2019)

Figura 19 Descriptores y dimensiones factor nuevos mercados.



Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

Es evidente que para Cavipetrol su parte ambiental no representa un porcentaje que pueda superar el mínimo de aceptabilidad en el mercado, y tampoco se refleja una investigación o propuestas de mejora en sus indicadores de gestión, es claro que se debe proponer alternativas de mejora en este ítem para que la empresa no solo sea sostenible económicamente, sino que también le de ese plus de crecimiento ambiental para ser una empresa ejemplo en el mercado solidario.

7.1.8. Tecnología

Para las empresas en la actualidad este término se ha convertido en uno de los principales pilares para el desarrollo óptimo de sus funciones de una manera más ágil y eficiente, cubriendo necesidades básicas a través de esquemas de conocimiento y operaciones como valor agregado para ser más competitivos.

Tabla 29. Resultados del modelo aplicado al Fondo de Empleados CAVIPETROL factor tecnología.

TECNOLOGÍA						
Dimensión	Descriptor	RESULTADO NIVEL 1	RESULTADO NIVEL 2	RESULTADO NIVEL 3	RESULTADO NIVEL 4	RESULTADO NIVEL 5
Social	Democratización de la Tecnología	0	5	5	4	1
Ambiental	Tecnologías limpias	7	5	1	0	2
Gerencial	Prospectiva	0	5	2	1	7
Económica	Transferencia tecnológica	0	11	2	0	2

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL"

La tecnología cruza los horizontes de la actualización para convertirse en una necesidad, pero en un país como Colombia muchas empresas se encuentran en soluciones estándares y superiores para los consumidores, las cuales son más eficientes frente a soluciones en plataformas; es por ello que CAVIPETROL puede plantear nuevas transferencias tecnológicas con el fin de lograr movilizar procesos para que se conviertan en herramientas de negocio amigables para los asociados, dinamizando el tiempo y generando cadena de valor mediante el entendimiento de las necesidades de los clientes y ampliando la operación a nivel nacional.

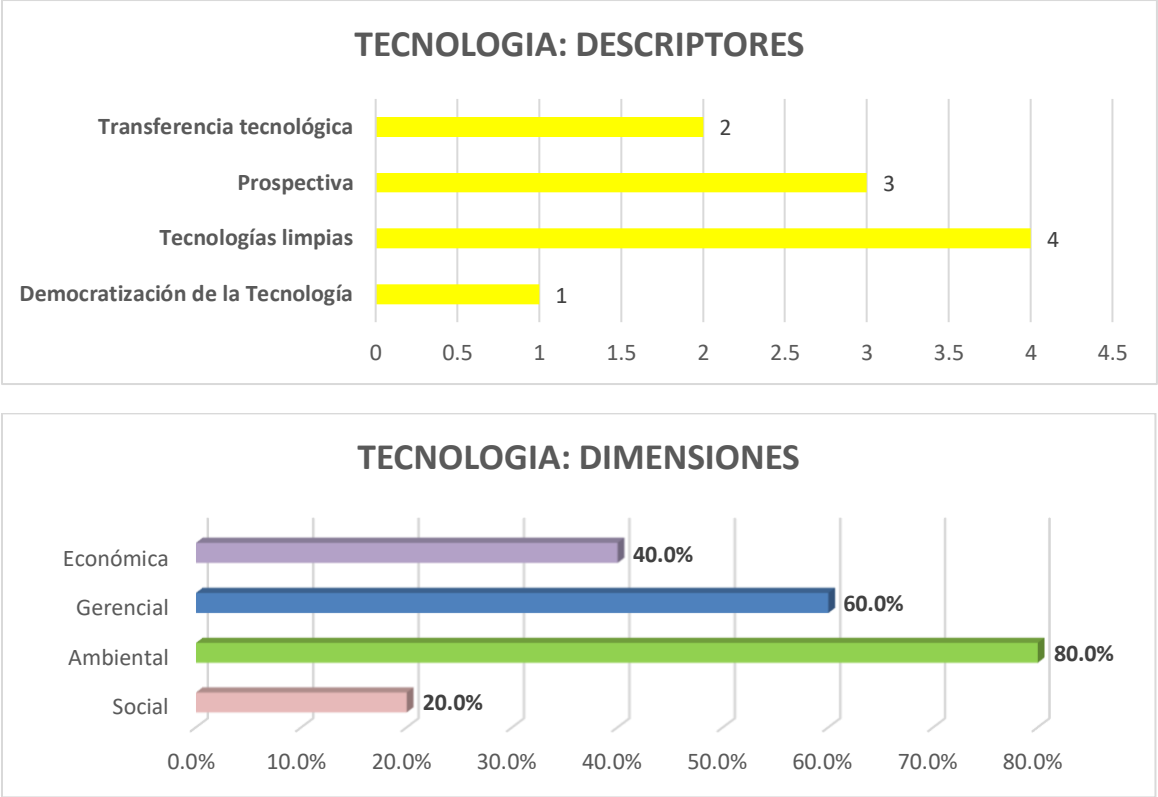
Tabla 30 Factor tecnología.

TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	1	20,0%	50,0%
Ambiental	Tecnologías limpias	4	80,0%	
Gerencial	Prospectiva	3	60,0%	
Económica	Transferencia tecnológica	2	40,0%	

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo EAN-RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL"

Dentro de la dimensión con menos porcentaje de participación la democratización de la tecnología en la dimensión social resalta por su resultado mínimo, en este sentido Cavipetrol busco seleccionar a través de un proyecto financiero adecuado que permita facilitar la prestación del servicio al asociado en términos de agilidad, oportunidad, precisión y confiabilidad de la información. **(CAVIPETROL, 2019)**

Figura 20 Descriptores y dimensiones factor tecnología



Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

A raíz de la decisión anteriormente mencionada Cavipetrol en este año 2020, ha iniciado con proyectos de cambios de procesos mediante la nueva herramienta tecnológica con el fin de ayudar a que estos no sean tan manuales, sino que a través de un clic todo sea más ágil y efectivo en la operación, brindando al asociado mayor agilidad en sus solicitudes y menor carga laboral operativa para sus funcionarios con el fin de proyectar las labores a un nivel más comercial. **(CAVIPETROL, 2019)**

7.1.9. Indicadores financieros.

Relaciones existentes entre los valores extraídos de los estados financieros y otros informes contables de una organización, cuya finalidad es poder mostrar el comportamiento de la misma. **(FINANZAS EMPRESARIALES, 2020)**

Tabla 31. Resultados del modelo aplicado al Fondo de Empleados CAVIPETROL factor indicadores financieros.

INDICADORES FINANCIEROS						
Dimensión	Descriptor	RESULTADO NIVEL 1	RESULTADO NIVEL 2	RESULTADO NIVEL 3	RESULTADO NIVEL 4	RESULTADO NIVEL 5
Social	Impacto en la Sociedad	0	1	1	5	8
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	9	5	0	0	1
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	1	0	5	7	2
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento- Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal	1	0	2	8	4

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo EAN-RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL"

Este permite el análisis del negocio en marcha. Durante el ejercicio contable es necesario realizar las estimaciones de los estados financieros en los flujos futuros, proyectados para visualizar los costos en los que incurrirá CAVIPETROL considerando fechas de recaudo, tasas de ingresos y tasa de gastos, cálculo de deterioro, valor en uso de los activos y demás rubros de incertidumbre que se verá reflejado con el modelo de valor agregado con los hechos históricos y con impacto en la sociedad.

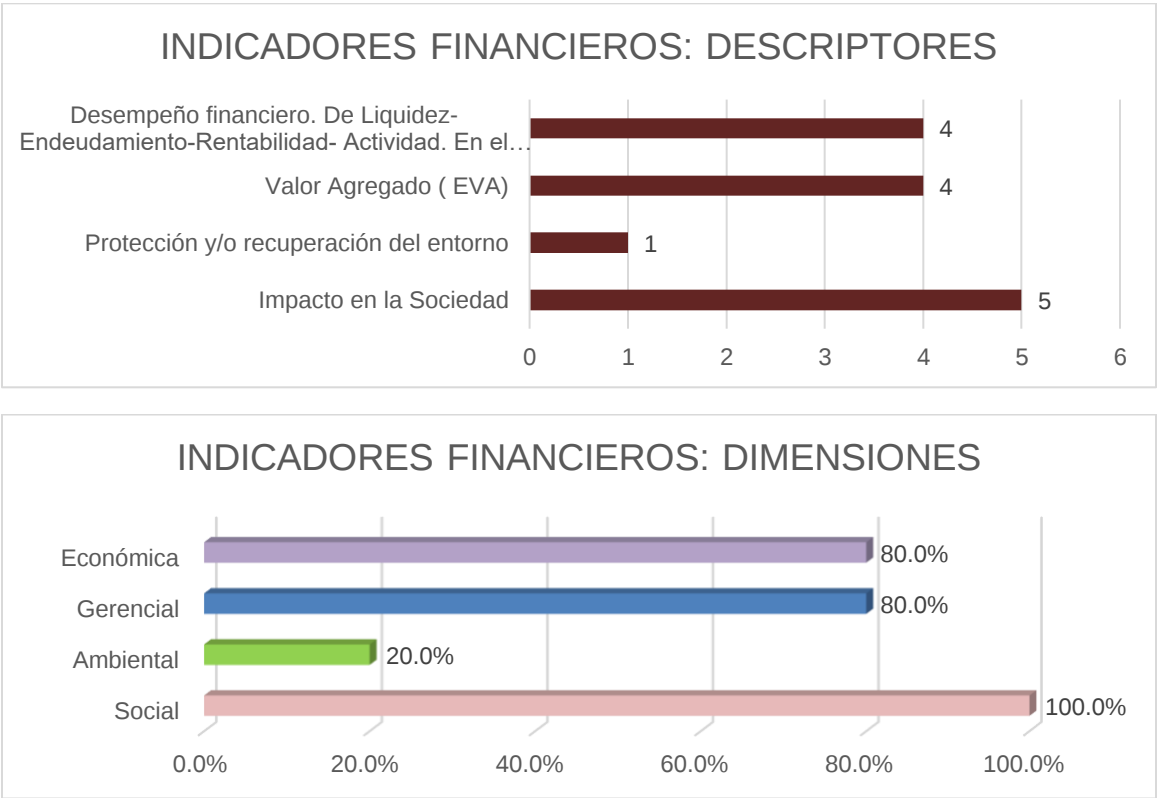
Tabla 32 Factor indicadores financieros.

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	5	100,0%	70,0%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	1	20,0%	
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	4	80,0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento- Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal	4	80,0%	

Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL"

Dentro de este factor nuevamente la dimensión ambiental obtiene un porcentaje mínimo, del cual es importante recalcar a la empresa estudio con el fin de exaltar la importancia que trae los temas ambientales para el crecimiento de una organización y a la protección de su entorno.

Figura 21. Descriptores factor indicadores financieros.



Fuente: Elaboración propia basándonos en la aplicación del modelo RISE. al Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. “CAVIPETROL”

Cavipetrol no muestra dentro de sus indicadores financieros temas o proyecciones dentro de sus planes a desarrollar temas relacionados con factores ambientales, lo cual puede ser de gran importancia que esta empresa los incluya con el fin no solo de lograr una sostenibilidad sino ayudar a la conservación a futuras generaciones.

8. Discusión de Resultados

En base con los anteriores resultados el Fondo CAVIPETROL está ubicado en un nivel 3. en DESARROLLO en la mayoría de los factores y dimensiones. Pero la dimensión más baja fue la ambiental y de los factores el más bajo fue el de producción sostenible.

Después de ubicar todos los resultados obtenidos como aplicación y estudio del modelo RISE al Fondo de empleados de la empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL S.A “CAVIPETROL”, se procede a ubicar en la tabla de nivel de madurez del modelo RISE, los factores con sus respectivos descriptores, con el fin de determinar en qué tipo de nivel del 1 al 5 se encuentra ubicada esta organización y así poder proponer una serie de actividades que ayuden al mejoramiento y crecimiento de esta empresa con el fin conseguir que se ubique en un nivel 5 de talla mundial mediante el desarrollo y la sostenibilidad actual manteniéndose a futuras generaciones.

Con relación a los resultados que se alcancen de la tabla anteriormente mencionada se procede a relacionar en la tabla de actividad RISE aquellos factores que se ubican en los numerales 1, 2 y 3, con el fin de buscar y proponer tareas con intervalos de tiempo que proyecten a la empresa estudio a tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo a través de un cronograma que permita priorizar aquellas actividades que se deben desarrollar de manera urgente y aquellas que son importantes para lograr la sostenibilidad deseada.

Tabla 33. Nivel de madurez de la empresa.

NIVEL				
1	2	3	4	5
NIVELES				
INCIPIENTE	SUPERVIVENCIA	EN DESARROLLO	DESTACADO	DE TALLA MUNDIAL
INNOVACION				
Economía Circular	- Modo de innovar - Ecodiseño	Tipo de innovación	Creación de Valor	N.A.
PRODUCCION SOSTENIBLE				
- Aguas residuales. - Emisiones Atmosféricas - Residuos sólidos. - Planes, sellos y certificaciones ambientales. - Presupuesto asignado a un programa de gestión ambiental.	- Agua- uso eficiente. - Energía. - Modelo de negocio que incluye Economía circular.	N.A	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la operación.	N.A.
LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO				
Rendición de cuentas en desarrollo sostenible.	N.A	N.A	- Tendencias sociales. - Capacidad de movilización. - Ética, Valores y Política Anticorrupción.	- Valor de la sostenibilidad. - Estrategias corporativas. - Toma de decisiones.

			• Gobierno corporativo. • Gestión del conocimiento. • Análisis de entorno.	
CULTURA ORGANIZACIONAL				
N.A	N.A	N.A	• Ambiente Laboral • Cambio de Paradigmas. • Comunicación. • Valor Compartido.	N.A
RECONOCIMIENTO				
• Trabajador con conciencia ambiental.	• Felicidad en el trabajo. • Prácticas de motivación.	N.A	• Valoración en el trabajo.	N.A
PROCESOS COLABORATIVOS				
• Voluntariado corporativo.	N.A	• Acuerdos - Negociación - consensos	• Asociatividad	• Seguridad en el trabajo.
NUEVOS MERCADOS				
• Mercados verdes.	• Grado de influencia en otros mercados	• Plan estratégico para entrar en nuevos mercados.	N.A	N.A

	de los bienes y servicios. • Estrategia comercial.			
TECNOLOGIA				
• Democratización de la tecnología.	• Transferencia tecnológica.	• Prospectiva.	• Tecnologías limpias.	N.A
INDICADORES FINANCIEROS				
• Protección y/o recuperación del entorno.	N.A	N.A	• Valor agregado (EVA) • Desempeño financiero. - De Liquidez – - Endeudamiento – - rentabilidad – actividad. - En el último año fiscal.	• Impacto en la sociedad.

Fuente: Resultados de la aplicación del modelo RISE. Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL" basados en datos suministrados por los autores del modelo.

8.1.1. Propuesta de actividades a desarrollar para mejorar en cada factor en CAVIPETROL

A continuación, se presenta una serie de actividades que se proponen con el objetivo de ayudar a que Cavipetrol desarrolle estrategias para mejorar cada uno de los factores. Se presenta la tabla No 43 el consolidado de actividades de todos los factores.

Tabla 34 Actividades RISE

INNOVACIÓN (se prioriza la dimensión social y ambiental)		
Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Modo de innovar	Estudio de cambio de imagen corporativa y desarrollo de Marketing mas agresivo, en búsqueda de causar impresión y recordación en el asociado en cuanto a los productos, servicios y beneficios que este presta.
Ambiental	Ecodiseño	Desarrollo de programas y actividades que permita proveer a fundaciones dedicadas a la elaboración de útiles escolares dirigido a escuelas de bajos recursos económicos, con materiales como papel y productos reciclables que permitan ayudar a que niños y jóvenes puedan utilizar y aprovechar estos artículos después de su transformación.
	Economía circular	Desarrollo de procesos de contratación de proveedores que exijan el cumplimiento de criterios de calificación y normas específicas que sean responsables con el medio ambiente a través de mecanismos de compras de implementos con sellos biodegradables que contribuyan al no deterioro de los recursos ambientales.
Gerencial	Tipo de innovación	Desarrollo de charlas motivacionales y financieras que influyan en los colaboradores que tienen contacto directo con el asociado, con el fin de que estos presten una asesoría adecuada buscando la satisfacción del cliente, la responsabilidad y la adecuada utilización de los recursos económicos prestados por el fondo.

PRODUCCION SOSTENIBLE (se prioriza la dimensión ambiental, gerencial y económica)		
Ambiental	Agua- uso eficiente	Implementación de baterías sanitarias con tecnología eco push para la utilización adecuada del agua en el descargue de desechos sólidos y líquidos, grifos ahorradores de agua, ya sea por medio de sensores, economizadores o de otro tipo de grifería inteligente, que permita utilizar la cantidad mínima necesaria a cada persona.
	Aguas residuales	Estudio de equipos tecnológicos acordes a las necesidades del fondo de empleados de Ecopetrol “CAVIPETROL”, a través de organizaciones especializadas en la reutilización de aguas residuales.
	Energía	Implementación de suministros de energía limpia mediante el uso de paneles solares en las instalaciones con mayor gasto en este servicio.
	Emisiones Atmosféricas	Desarrollar prácticas de movilidad entre los colaboradores divulgando los beneficios del uso de bicicleta con el fin de ayudar a mitigar el monóxido y dióxido de carbono que provocan la contaminan el medio ambiente.
	Residuos sólidos	Desarrollar programas de educación para los colaboradores y asociados que visitan las instalaciones en las buenas prácticas de reciclaje.
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	Estudio e implementación de sellos ambientales que den un distintivo adicional a la actividad económica desarrollada por la empresa.
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	Establecer dentro del presupuesto anual un ítem que permita realizar actividades influyentes en temas ambientales (capacitaciones, recordatorios, charlas, etc)

	Modelo de negocio que incluye Economía circular	Establecer programas de reutilización de insumos y aprovechamiento de materiales en su etapa de disposición final.
LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (se prioriza la dimensión ambiental)		
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	Evaluar estrategias en base a las necesidades de los grupos de interés bajo los mecanismos de control establecidos para tal fin en busca de la sostenibilidad organizacional.
RECONOCIMIENTO (Se prioriza la dimensión social, ambiental, Gerencial y Económica)		
Social	Felicidad en el trabajo	Desarrollo de indicadores que permitan medir el nivel de felicidad de los colaboradores a nivel general.
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	Implementación de campañas de responsabilidad ambiental entre los colaboradores a través del buen uso y ahorro de sus implementos laborales.
Gerencial	Prácticas de motivación	Implementar salas de descanso dentro de cada una de las instalaciones con implementos como televisores, sofás de descanso, áreas de recreación y lectura.
Económica	Valoración en el trabajo	Evaluación periódica de experiencias, niveles educativos y tiempo en la empresa, para dictaminar salarios y contratos adecuados a las personas que prestan el servicio en el fondo.
PROCESOS COLABORATIVOS (Se prioriza la dimensión social, ambiental, Gerencial y Económica)		
Social	Asociatividad	Crear estrategias que permitan a la empresa a través de la experiencia de otras solidificar los procesos y mejoras de los bienes y servicios prestados.

Ambiental	Seguridad en el Trabajo	Implementar áreas de lavado y de desinfección portátil en las oficinas con el fin de higienizar los equipos y a las personas para evitar la propagación de virus. Establecer horarios obligatorios a los colaboradores para hacer sus pausas activas.
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	Implementar salas de descanso dentro de cada una de las instalaciones con implementos como televisores, sofás de descanso, áreas de recreación y lectura.
Económica	Voluntariado corporativo	Evaluación periódica de experiencias, niveles educativos y tiempo en la empresa, para dictaminar salarios y contratos adecuados a las personas que prestan el servicio en el fondo.
NUEVOS MERCADOS (Se prioriza la dimensión social, ambiental, Gerencial y Económica)		
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	Incursionar en otro tipo de actividades correlacionadas con las características del fondo para mostrar a las comunidades cercanas o dependientes de la empresa las actividades implementadas o los beneficios con el fin de ayudar a la comunidad en capacitaciones o materiales de conocimiento.
Ambiental	Mercados Verdes	Desarrollar campañas que incluyan aportar al conocimiento y a la practica del entorno del fondo de empleados en temas de conservación y desarrollo de estrategias para cuidar y proteger el medio ambiente.

Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	Evaluar el mercado actual desarrollando actividades comerciales que permitan ofrecer productos y servicios nuevos y fortalecer los vigentes
Económica	Estrategia comercial	Implementar oficinas móviles en campos donde los trabajadores no pueden acceder a ninguna instalación por temas de horarios o que sus lugares de residencia quedan ubicados en municipios aledaños a la ubicación de estas. Desarrollar estrategias que incluyan visitas domiciliarias al asociado con la finalidad de tener una asesoría personalizada para créditos y captaciones. Crear espacios como ferias de productos en oficinas de Ecopetrol o filiales que permitan al asociado adquirir productos de la canasta familiar o de primera necesidad a través de créditos a corto plazo con un cupo pre aprobado instantáneo.
TECNOLOGÍA (Se prioriza la dimensión social, Gerencial y Económica)		
Social	Democratización de la Tecnología	Creación de canales que permitan asesorar adecuadamente a los asociados para la utilización de la plataforma tecnológica actual del fondo. Instructivos virtuales creativos con el paso a paso de cómo utilizar las herramientas virtuales creadas en el fondo con el fin de facilitar la utilización.
Gerencial	Prospectiva	Creación de canales que permitan asesorar adecuadamente a los asociados para la utilización de la plataforma tecnológica actual del fondo como un asesor virtual.

Económica	Transferencia tecnológica	Actualmente se hace necesario verbalizar en esta línea la reactivación económica desde la activación doméstica, dando alcance a la utilización de plataformas que permitan la adquisición de bienes y servicios que el fondo ofrece sin salir de casa.
INDICADORES FINANCIEROS (Se prioriza la dimensión ambiental)		
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	Implementar recursos dentro de sus estados financieros que permitan promover el desarrollo sostenible a través de recursos económicos que permitan ver opciones de inversión en actividades ambientales y sociales.

Fuente: Resultados de la aplicación del modelo RISE. Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL" basados en datos suministrados por los autores del modelo.

8.1.2. Plan de Trabajo con presupuesto de Intervención para CAVIPETROL

Dado el planteamiento anterior de las actividades a desarrollar para elevar cada uno de los factores y dimensiones de Cavipetrol se hace la propuesta de un plan de acción detallando los recursos requeridos, tiempos, responsables y se prioriza cada una de las actividades.

EL presupuesto total arroja un valor aproximado de \$720.366. 000.00 (SETECIENTOS VEINTE MILLONES TRESCIENTOS SESENTA Y SEIS MIL PESOS) y un tiempo aproximado de doce meses para que la entidad pueda lograr subir al nivel requerido.

A continuación, se presenta la tabla plan de trabajo del modelo RISE, para presentarlo al fondo de empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL “CAVIPETROL”, basándonos en las actividades de la tabla anterior según su priorización siendo 1 lo más importante y 4 lo menos importante.

Tabla 35. Plan de trabajo modelo RISE.

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO – MENOS DE UN AÑO)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLE POR ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
INNOVACION	Social	Estudio de cambio de imagen corporativa y desarrollo de Marketing más agresivo, en búsqueda de causar impresión y recordación en el asociado en cuanto a los productos, servicios y beneficios que este presta.	1	\$40.000. 000.00	Departamento Comercial	6	Jefe Servicio al Cliente.
	Ambiental	Asociarse a una entidad sin ánimo de lucro, en este caso se ha analizado a la empresa “cempre Colombia” ¹⁵ , empresa que tiene asociado organizaciones como alpina, Bavaria, grupo familia, coca cola entre otros, con el fin de proveer de los residuos	3	\$0. 00	Departamento Comercial	12	Jefe Servicio al Cliente.

¹⁵ “Empresa dedicada al mercado desde hace 10 años a la promoción y desarrollo de iniciativas para la implementación de la economía circular involucrando al sector público y privado, teniendo como herramienta la gestión del conocimiento”. (CEMPRE COLOMBIA, 2020)

		aprovechables para la transformación de estos recursos" Economía circular".					
		Reingeniería del proceso de contratación de proveedores modificando los contratos, criterios de calificación y la modificación de la evaluación financiera de cada uno de los proveedores, en el que se exija el cumplimiento de criterios de calificación y normas específicas que sean responsables con el medio ambiente.	2	\$0.00	Servicios administrativos, Dpto. asuntos corporativos y departamento financiero.	8	Jefe de compras, Jefe de Asuntos Corporativos y jefe financiero.
	Gerencial	Contratación para el desarrollo de charlas motivacionales, de finanzas par no financieros, de servicio al cliente y manejo de objeciones, que influyan en los colaboradores que tienen contacto directo con el asociado, con el fin de que estos presten una asesoría adecuada buscando la satisfacción del cliente, la responsabilidad y la adecuada utilización de los recursos económicos prestados por el fondo.	4	\$50.820. 000.00	Gerencia General, Departamento Comercial, Gestión Humana.	6	Gerente General, jefe servicio al cliente, jefe departamento de talento humano.
PRODUCCION SOSTENIBLE	Ambiental	Implementación de baterías sanitarias con tecnología eco push para la utilización adecuada del agua en el descargue	1	\$80.508. 000.00 (60 Uds.)	Servicios administrativos, Gerente General.	4	Líder administrativo, jefe de Compras y contratación,

		de desechos sólidos y líquidos.					Gerente General
		Implementar grifos ahorradores de agua de pedal economizadores o de otro tipo de grifería inteligente, que permita utilizar la cantidad mínima necesaria a cada persona.	1	\$62.742. 000.00 (60 Uds.)	Servicios administrativos, Gerente General, Coordinación de compras.	4	Líder administrativo, jefe de Compras y contratación, Gerente General
		Implementación de suministros de energía limpia mediante el uso de paneles solares en las instalaciones con mayor gasto en este servicio.	1	\$86.000. 000.00	Servicios administrativos, Gerente General. Coordinación de compras.	12	Líder administrativo, jefe de Compras y contratación, Gerente General
		Desarrollar prácticas de movilidad entre los colaboradores divulgando los beneficios del uso de bicicleta con el fin de ayudar a mitigar el monóxido y dióxido de carbono que provocan la contaminación del medio ambiente.	3	\$0. 00	Gestión Humana	3	jefe departamento de talento humano
		Desarrollar programas de educación para los colaboradores y asociados que visitan las instalaciones en las buenas prácticas de reciclaje.	3	\$0.00	Gerencia General, Departamento Comercial, Gestión Humana	3	Gerente General, jefe servicio al cliente, jefe departamento de talento humano
	Gerencial	Estudio e implementación de sellos ambientales que den un distintivo adicional a la actividad económica desarrollada por la empresa.	1	\$0. 00	Gerencia General, Junta Directiva, Dpto. asuntos corporativos	12	Gerente General, Junta Directiva, Jefe de Asuntos Corporativos

	Económica	Establecer dentro del presupuesto anual un ítem que permita realizar actividades influyentes en temas ambientales (capacitaciones, recordatorios, charlas, etc)	1	\$10 % excedentes anuales reflejado en el gasto.	Gerencia General, Coordinación de Contabilidad y servicio al cliente	12	Gerente General, Jefe Servicio al Cliente. Junta Directiva, Líder de Contabilidad.
		Establecer programas de reutilización de insumos y aprovechamiento de materiales en su etapa de disposición final.	4	\$0. 00	Departamento Comercial	12	Jefe Servicio al Cliente.
LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Ambiental	Evaluar estrategias en base a las necesidades de los grupos de interés bajo los mecanismos de control establecidos para tal fin en busca de la sostenibilidad organizacional.	4	\$35.000. 000.00	Profesional de departamento de proyectos.	12	Jefe de departamento de proyectos y planeación estratégica.
RECONOCIMIENTO	Social	Desarrollo de indicadores que permitan medir el nivel de felicidad de los colaboradores a nivel general.	3	\$0.00	Gestión Humana	12	jefe departamento de talento humano.
	Ambiental	Implementación de campañas de responsabilidad ambiental entre los colaboradores a través del buen uso y ahorro de sus implementos laborales.	2	\$0. 00	Gestión Humana	12	jefe departamento de talento humano.
	Gerencial	Implementar salas de descanso dentro de cada una de las instalaciones con implementos como televisores, sofás de descanso, áreas de recreación y lectura.	4	\$150.000. 000.00	Gestión Humana y Departamento Comercial	12	jefe departamento de talento humano y Jefe Servicio al Cliente.

	Económica	Evaluación periódica de experiencias, niveles educativos y tiempo de antigüedad laboral en la empresa, para dictaminar salarios y contratos adecuados a las personas que prestan el servicio en el fondo.	3	\$0. 00	Gestión Humana	12	jefe departamento de talento humano.
PROCESOS COLABORATIVOS	Social	Crear estrategias que permitan a la empresa a través de la experiencia de otras solidificar los procesos y mejoras de los bienes y servicios prestados.	4	\$0. 00	Jefe Financiero, Departamento Comercial.	9	Jefe departamento de crédito y cartera y jefe de servicio al cliente.
	Ambiental	Implementar áreas de lavado y de desinfección portátil en las oficinas con el fin de higienizar los equipos y a las personas para evitar la propagación de virus.	2	\$20.000.000.00	Servicios administrativos, Coordinación de compras	3	Jefe de compras, Líder administrativo
	Gerencial	Generar espacios y horarios obligatorios a los colaboradores para hacer sus pausas activas.	3	\$10.000. 000.00	Gestión Humana Gerencia General	4	jefe departamento de talento humano. Gerente General
	Económica	Crear espacios como ferias de productos en oficinas de Ecopetrol o filiales que permitan al asociado y al colaborador adquirir productos de la canasta familiar o de primera necesidad a través de créditos a corto	4	\$4.000.000.00	Departamento Comercial	6	Jefe Servicio al Cliente

		plazo con un cupo preaprobado instantáneo					
NUEVOS MERCADOS	Social	Incursionar en otro tipo de actividades correlacionadas con las características del fondo para mostrar a las comunidades cercanas o dependientes de la empresa las actividades implementadas o los beneficios con el fin de ayudar a la comunidad en capacitaciones o materiales de conocimiento.	4	\$0. 00	Departamento Comercial, Gestión Humana	8	Jefe Servicio al Cliente, jefe departamento de talento humano
	Ambiental	Desarrollar campañas que incluyan aportar al conocimiento y a la práctica del entorno del fondo de empleados en temas de conservación y desarrollo de estrategias para cuidar y proteger el medio ambiente.	2	\$15.000. 000.00	Gestión Humana	2	jefe departamento de talento humano
	Gerencial	Evaluar el mercado actual desarrollando actividades comerciales que permitan ofrecer productos y servicios nuevos y fortalecer los vigentes (colaboradores actuales)	3	\$50.736.000.00	Profesional de departamento de proyectos.	3	Jefe de departamento de proyectos y planeación estratégica.
	Económica	Crear una aplicación donde puedan acceder a créditos virtuales para aquellos asociados que se encuentra en campos donde los trabajadores	4	\$60.000.000.00	Departamento Comercial, Profesional de departamento de proyectos.	12	Jefe Servicio al Cliente. Jefe de departamento de proyectos y planeación estratégica

		no pueden acceder a ninguna instalación por temas de horarios o que sus lugares de residencia quedan ubicados en municipios aledaños a la ubicación de estas. Desarrollar estrategias que incluyan visitas domiciliarias al asociado con la finalidad de tener una asesoría personalizada para créditos y captaciones.					
TECNOLOGIA	Social	Crear Instructivos virtuales creativos con el paso a paso de cómo utilizar las herramientas creadas en el fondo con el fin de facilitar la utilización.	3	\$27.780.000.00	Departamento Comercial	6	Jefe Servicio al Cliente.
	Gerencial	Creación de canales que permitan asesorar adecuadamente a los asociados para la utilización de la plataforma tecnológica actual del fondo como un asesor virtual.	1	\$27.780.000.00	Departamento Comercial	3	Jefe Servicio al Cliente.
	Económica	Actualmente se hace necesario verbalizar en esta línea la reactivación económica desde la	4	\$0.00	Departamento Comercial	4	Jefe Servicio al Cliente.

		activación doméstica, dando alcance a la utilización de plataformas que permitan la adquisición de bienes y servicios que el fondo ofrece sin salir de casa.					
INDICADORES FINANCIEROS	Ambiental	Implementar recursos dentro de sus estados financieros que permitan promover el desarrollo sostenible a través de recursos económicos que generen opciones de inversión en actividades ambientales y sociales.	2	\$0.00	Gerencia General, Coordinación de Contabilidad, Junta Directiva. Jefe Financiero	12	Gerente General, Líder de Contabilidad, Junta Directiva, Jefe Financiero.

Fuente: Resultados de la aplicación del modelo RISE. Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL" basados en datos suministrados por lo autores del modelo.

Tabla 36 Cronograma de actividades modelo RISE.

[illegible]

[illegible]

8.1.3. Aportes para las actividades sugeridas anteriormente con el fin de implementarlas en CAVIPETROL.

Dando alcance a la aplicación del modelo RISE y del estudio del entorno en esta organización, evidenciamos que actualmente la empresa puede ser más sólida y reconocida ante la sociedad en temas de protección y buenas prácticas del medio ambiente, con proyectos cuya inversión se verá reflejada a corto plazo pero que traerá consigo beneficios sociales, económicos y de reconocimiento.

De acuerdo con lo establecido en la constitución política de Colombia en los artículos 79 y 80¹⁶ es deber del estado proteger y educar a las personas a la conservación del medio ambiente, es así que empresas como “Cempre Colombia” pueden ayudar al manejo de residuos sólidos generados por el fondo de empleados estudiado; adicionalmente ser reconocida a nivel nacional ya que esta empresa cuenta con grandes compañías asociadas entre (Bavaria, Coca-Cola, Grupo Familia, Alpina y Nestlé entre otras).

Así mismo el Fondo de empleados de los trabajadores y pensionados de la empresa Colombiana de petróleos (ECOPETROL S.A) “CAVIPETROL”, puede optar por acceder a sellos que no son de obligatoriedad por el estado sino de forma voluntaria como es el Sello Ambiental Colombiano (SAC), el cual fue reglamentado para su uso mediante la resolución 1555 de 2005, expedida en conjunto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; el cual traería como beneficio valor agregado a la entidad frente a empresas del mismo sector que no cuentan con este instrumento, como una estrategia comercial y una ventaja

¹⁶ Artículo. 79. Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.

Artículo.80. El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. Constitución política de Colombia.

competitiva. *“Para dar una mayor credibilidad, independencia y sostenibilidad económica del sello, el programa funciona apoyado en una estructura que responde a las disposiciones del Subsistema Nacional de la Calidad y a las Normas ISO 1402, relativas a las etiquetas y declaraciones ecológicas”.* (MINAMBIENTE, 2020)

En cuanto al uso de energías limpias a través de la implementación de paneles solares, ayudaría no sólo a disminuir costos sino también contribuciones adicionales generadas en el recibo, Según información suministrada por la empresa “INNOVA SOLAR SAS” ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, quien nos suministró con base al estudio de consumo eléctrico enviado para dicha investigación el costo que generaría implementar este sistema, a una de las sucursales grandes del fondo estudio ubicada en la ciudad de Barrancabermeja. por lo anterior, a continuación, se presenta información relevante para proponer la implementación del panel solar que disminuiría significativamente los costos de servicios energéticos. es de aclarar que como consecuencia de este nuevo sistema la facturación generada por la empresa ESSA de Santander, sería la correspondiente al alumbrado público básico y aseo, los demás conceptos serian de ahorro al 100% por el doble beneficio que consiste en la venta de energía eléctrica generada de los días de no consumo de esta, es decir CAVIPETROL labora de lunes a viernes en horarios de 7.30 a.m 6.00 p.m. en este momento el consumo eléctrico disminuye y es allí cuando la energía no utilizada por la empresa alimenta el transformador que conecta con la empresa electrificadora así se estaría vendiendo esta energía lo que compensaría el no pago del servicio.

Igualmente se contribuirá a la protección del medio ambiente y a la sostenibilidad que propone esta monografía, como lo demuestra Gim ecol Solar¹⁷ en su página web quien manifiesta que en un promedio de 5,000 kWh por año se estaría contaminando el aire con 2.290 Kg de CO₂. un árbol absorbe 25 Kg de CO₂, equivalente a la no tala de 92 árboles.

¹⁷ “Compañía Colombiana líder en Proyectos Solares y sostenibles a nivel nacional con fuerte presencia en el Departamento de Santander y la Región del Magdalena Medio” (GIMECOL SOLAR, 2020).

De acuerdo con los datos de la empresa estudio mensualmente esta estaría contribuyendo al medio ambiente a la no tala de 274 árboles cifra significativa para mejorar nuestra contaminación ambiental.

Tabla 37 Lectura consumo de energía de Cavipetrol.

PERIODO FACTURADO	LECTURA kWh Mensual
08-Dec-2019 hasta 08-Ene-2020	15.840
09-Ene-2020 hasta 06-Feb-2020	16.500
07-Feb2020 hasta 07-Mar-2020	17.820
08-Mar-2020 hasta 06-abr-2020	13.860

Fuente: Datos Fondo de Empleados de los trabajadores y pensionados de ECOPETROL S.A. "CAVIPETROL"

Por otro lado la implementación de baños con sistemas de ahorro, ayudaría a la disminución y protección del recurso hídrico ya que actualmente estos sanitarios con eco plus tienen una tecnología que permite realizar una evacuación más rápida y con una mínima utilización del recurso, según especificaciones están contemplan por desecho solido 6 litros y por líquidos 4,2 litros a diferencia de los sanitarios tradicionales que por cada descarga utilizan 18 litros sin diferenciar si son sólidos o líquidos, otra opción para los caballeros son los orinales de alta gama que no requieren de agua ya que su filtro tiene una duración aproximada de 6 meses y el costo de este equivale a \$170.000.00 (CIENTO SETENTA MIL PESOS). Por lo anterior el ahorro en esta inversión se reflejaría desde el momento de su instalación.

En cuanto a la situación vivida de sanidad se recomienda implementar en los lavamanos pedales que permitan ser más higiénicos a la hora de ser utilizados.

Así damos por terminado nuestro aporte a la empresa estudio y esperamos que con esta monografía y la aplicación del modelo aportar a que se convierta en una empresa ejemplo reconocida no sólo por sus productos y servicios sino por su contribución al medio ambiente y a su entorno.

9. Conclusiones

Después de realizar el trabajo de investigación y de la aplicación de las encuestas y el modelo RISE al sector solidario en Colombia, los resultados obtenidos concluyen que estas entidades se rigen bajo las normatividades y políticas vigentes en el país, garantizando el cumplimiento y buen funcionamiento a través de la vigilancia y supervisión de los entes de control.

Dentro del presente escrito se propone al fondo estudio un plan de actividades donde se estructura la ruta de innovación y sostenibilidad que ellos deben seguir para lograr los objetivos del modelo, tomándose como referencia los factores más relevantes con el fin de que esta entidad llegue a cubrir nuevos mercados y que sus productos y servicios ofrecidos garanticen a los asociados y colaboradores seguridad y respaldo.

Tomando alternativas de seguridad y salud en el trabajo que protejan a los asociados, sus colaboradores y entorno bajo normativas generales que ayuden a mantener y sostener estas empresas en la dimensión colaborativa.

Desarrollando procesos de contratación de proveedores que exijan el cumplimiento de criterios de calificación y normas específicas, que sean responsables con el medio ambiente a través de mecanismos de compras de implementos, con sellos biodegradables que contribuyan al no deterioro de los recursos ambientales.

Proyectando un cambio positivo en la comunidad del sector fondista petrolero, con fines tecnológicos y canales de comunicación más asertivos de acuerdo con el sistema actual reduciendo la vulnerabilidad de las personas y el entorno.

Conllevando a esta entidad a buscar programas que permitan desarrollar una cultura ambiental que apoyen a la conservación del medio ambiente y responsabilizándola a dar un trato acorde a los residuos que se generen en la actividad diaria.

Promoviendo la responsabilidad compartida y solidificar la educación para el desarrollo sostenible buscando el beneficio del planeta desde la economía, explorando los desafíos de la sociedad incluyente desde la propia ciudadanía.

Sembrando la cultura de utilización de energías limpias que permita promover a la entidad a disminuir costos y factores que afectan a nuestro planeta conservando los recursos ambientales.

Los fondos de empleados en Colombia son entidades sólidas, siempre y cuando se mantenga la cultura de contratación directa de los colaboradores en las empresas.

10. Referencias

- ECOPETROL. (11 de 09 de 2014). *Nuestro Modelo de RSE*. Obtenido de <https://bit.ly/2DGrTJW>
- Babe, J. L. (2016). *Gestión sostenible de las organizaciones modelo de responsabilidad*. Ediciones Piramide.
- Limas Suárez, S., & Ramírez Rodríguez, A. (2008). *DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA ECONOMIA SOLIDARIA*. Bogotá: Trillas de Colombia LTDA.
- Uribe, R. P., M. R., & Duran, F. M. (2018). Bogotá: Universidad EAN.
- Uribe, R. P., M. R., & Duran, F. M. (2018). Bogotá.
- E. V., L. Z., F. V., & R. S. (2011). Gestión ambiental en el sector turístico mexicano. Efectos de la regulación en el desempeño hotelero. *Cuadernos de Administración*, 190.
- URIBE, R. P. (2012). Bogotá: Tesis doctoral. Universidad Nebrija. Julio. 612 p. Publicado vía digital por la Universidad EAN de Bogotá, Colombia.
- CARDONA, C. R., & SALAZAR, M. R. (2016). *Fundamentos de administración*. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones. 4ª edición.
- URIBE, R. P., & SALAZAR, M. R. (2016). Bogotá: UNIVERSIDAD EAN.
- Romero, M. R. (2012). BOGOTÁ: Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas.
- Perez, U., Ramirez, S., & Moscoso, D. (2018).
- RAE. (2018). *Real academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Pérez Uribe, R., Ramírez, M. d., & Moscoso Duran, F. F. (Julio de 2018). *Modelo EAN-RISE: Analisis preliminar de medianas y grandes empresas en colombia*. Obtenido de <https://bit.ly/2PDQOE6>
- Zárate Torres, R., Argüelles Pabón, D., Aparicio García, S., Largacha Martínez, C., Pérez Uribe, R., & de la Hoz, G. (2013). *Gestión de organizaciones: enfoques y aplicaciones*. Bogotá: Universidad EAN.
- Pérez Uribe, R., Ramírez Salazar, M. d., & Jiménez, J. E. (Julio de 2018). *Ruta de innovacion y sostenibilidad empresarial (EAN-RISE)*. Obtenido de ResearchGate: <https://www.researchgate.net/project/EAN-RISE-RUTA-DE-INNOVACION-Y-SOSTENIBILIDAD-EMPRESARIAL-FASE-1-2018-2019>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamnetos y aplicaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Gómez Patiño, D. P. (2011). El pacto global de las naciones unidas: sobre la responsabilidad social, la anticorrupción y la seguridad. *Revista Prolegómenos-Derechos y Valores*, 217-231.
- Pérez Uribe, R., & Ramírez Salazar, M. d. (Noviembre de 2016). *Modelo de innovación para la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas-MISpymes: Análisis preliminar*. Obtenido de <https://bit.ly/2KsM3HS>
- Pérez Uribe, R. I., Nieto Potes, M., Velázquez Contreras, A., Castellanos, G., Garzón Gaitán, M., Alfonso Vargas, H., . . . López de Mesa, J. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.

Ramírez Salazar, M. d. (2016). *Modelo de innovacion abierta colaborativa para la banca de fomento: caso BANCOLDEX*. Bogotá: Ediciones EAN.

Jiménez, E. (2017). *Modelo de doble hexágono. Tesis Doctoral en el programa de Doctorado en el diseño, fabricación y gestión de proyectos industriales*. Valencia, España: Universidad Politecnica de Valencia.

Jiménez Ibañez, J. E. (Julio de 2017). *Análisis y desarrollo de un modelo de tutorización integral basado en el Desing thinking orientado a la innovación estratégica en empresas colombianas*. Obtenido de riunet: <https://bit.ly/2OW8vcI>

FUNCION PUBLICA. (1998). *Gestor Normativo ley 454 de 1998*. Obtenido de FUNCION PUBLICA : <https://www.funcionpublica.gov.co/>

ANALFE. (2007). *Curso basico de economía solidaria*. Bogotá.

Perez, N. (10 de 2019). EL RENACER DEL SECTOR SOLIDARIO. *Economía Solidaria*, pág. 7.

Constitución Política de Colombia. (20 de 10 de 2019). *Artículo 333*. Obtenido de Constitución Política de Colombia: <https://bit.ly/2rygWoT>

B. R., & L. H. (2012). *Cooperación y desarrollo Colombiano*. Bogotá: Dpto de publicaciones de la universidad Santo Tomás.

Cardozo, H. C. (2009). *Fondos de empleados*. Ecoe Ediciones.

SUPERSOLIDARIA. (2019). *Fondo de Empleados*. Obtenido de Clasificación Fondo de empleados por categorías: <https://bit.ly/33DLLXn>

DANE. (2019). *Mercado Laboral*. Obtenido de Dane información para todos: <https://bit.ly/2CCeVtP>

EL TIEMPO. (2019). *Este es el metodo que utilizan los "millennials" para ahorrar*. Obtenido de El tiempo: <https://bit.ly/2X0bEOq>

GRUPO EXITO. (01 de marzo de 2019). *Grupo Éxito*. Obtenido de <https://www.grupoexitos.com.co/es/noticias-grupo-exito/resultados-grupo-exito-2018>: <https://bit.ly/2WOjKp2>

Di Russo de Hauque, L. (2014). *El lenguaje contable*. Santa fe, Argentina: Business & Economics.

CAVIPETROL. (11 de 2017). *NOTICIAS DE LA TRANSFORMACION*. Obtenido de CAVIPETROL: <https://bit.ly/2WJiHgm>

Castro, J. A., & Castro, A. M. (2014). *Crédito y Cobranza*. Grupo Editorial Patria.

CAVIPETROL. (marzo de 2020). *Cavipetrol*. Obtenido de Cavipetrol: <https://cutt.ly/0tRUjGt>

CORPECOL. (2020). *corpecol*. Obtenido de corpecol: <https://bit.ly/3dCMjSR>

NEWS, A. (2017). ¿Que es la sostenibilidad empresarial y porque es importante? *AECOM NEWS*, 1.

Epstein, M. J. (2009). *Sostenibilidad Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Roger, C. N., & O. L. (2015). *Principios de Administración Responsable Sostenibilidad, responsabilidad y ética globales*. México: Cengage Learning.

ISO International Organization for Standardization . (2010). *Iso 26000 Social Responsibility*. Obtenido de <https://bit.ly/2mdSKkN>

Uribe, R. P., Salazar, M. R., & Jimenez, J. (2017). *Ruta de Innovación y sostenibilidad empresarial (EAN -RISE)*. Bogotá: Universidad EAN.

Supersolidaria. (s.f.). *Economía Solidaria, sus organizaciones y la supervisión*. Obtenido de Supersolidaria.gov.co: <https://cutt.ly/PyaYnY5>

- CONGRESO DE LA REPUBLICA. (1998). *CAMARA DE COMERCIO BOGOTA*.
Obtenido de Centro de Informacion empresarial (CIEB):
<http://hdl.handle.net/11520/14023>
- Vargas Guzman, W., & Torres Hernandez, A. (2019). *Retos y oportunidades de las organizaciones del sector solidario en el marco de la economía naranja en vigencia del gobierno nacional, 2018-2022*. Obtenido de Revista Universidad y Sociedad, 11(4), 465-474. Epub 02 de septiembre de 2019:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400465&lng=es&tlng=es.
- CAVIPETROL. (2018). *Informe de Gestion 2018*. Bogotá.
- Vite Rangel, V. (2017). *Contabilidad general*. Obtenido de Editorial Digital UNID, 2017. ProQuest Ebook Central:
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2102/lib/bibliotecaean/sp/detail.action?docID=5513472>.
- Becerra, V. (1 de 10 de 2013). *Economía Simple Depositos Bancarios*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/depositos-bancarios>
- Abolacio, Bosch, M. (2018). *Plan general de Contabilidad*. Obtenido de ADGD0308 (2a. ed), IC Editorial, ProQuest Ebook Central:
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2102/lib/bibliotecaean/sp/detail.action?docID=5635938>.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. Mc Graw Hill Education.
- Lorca Fernandez, P. (2004). *La creación de valor en la empresa y los "stakeholders" Barcelona, Spain: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesiona y Formación S.L recuperado de* . Obtenido de Elibro-net Biblioteca universidad ean:
<https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/14881?page=1>.
- CAVIPETROL. (2019). *CAVIPETROL*. Obtenido de ESTATUTOS:
<https://cutt.ly/Vd3nzoc>
- CAVIPETROL. (2019). *Informe de gestion 2019*. Bogotá.
- ANALFE. (2018). *OBSERVATORIO SOCIOECONOMICO DE FONDOS DE EMPLEADOS*. BOGOTA.
- Pacto Mundial Red Española . (07 de 04 de 2020). *Pacto mundial org*. Obtenido de Los efectos de la covid - 19 en los objetivos de Desarrollo Sostenible.:
<https://cutt.ly/6d7WXuw>
- United Nations. (03 de 2020). *Responsabilidad compartida, solidaridad global de las naciones unidas*. Obtenido de SHARED RESPONSIBILITY, GLOBAL SOLIDARITY: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19:
<https://cutt.ly/Ad7Rrhh>
- ECOPETROL S.A. (2020). *ECOPEREMOS*. Obtenido de Resultados primer trimestre 2020 - Adaptandonos a una coyuntura retadora: <https://cutt.ly/Xd7U9Of>
- INFOBAE. (19 de 03 de 2020). *INFOBAE.COM*. Obtenido de El grafico que explica cómo afecta el coronavirus a la economía mundial y la reaccion de los gobiernos para mitigar su impacto.: <https://cutt.ly/zd7FLtg>

BBC News Mundo. (20 de abril de 2020). *Caida del precio del petróleo: Las consecuencias para America latina de la caída del valor del crudo en medio de la crisis del Coronavirus*. Obtenido de [bbc.com](https://bbc.in/3atV3JL): <https://bbc.in/3atV3JL>

PORTAL EMPRESARIAL. ORG. (s.f.).

PORTAL EMPRESARIAL. org. (junio de 2017). *Portal empresarial.org*. Obtenido de ¿Como afecta la crisis petrolera a Colombia?: <https://cutt.ly/Pd7H6k8>

Perez Uribe, R., Ramirez Salazar, M., & Jimenez, J. (2017). *Ruta de innovacion y sostenibilidad empresarial (EAN-RISE)*.

Acosta Guzman, J. (2015). *3 C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*. Obtenido de LA INNOVACION EMPRESARIAL Y LA CULTURA ORGANIZACION. 3C Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico, 4(3), 160 - 174: <https://doi.org/10.17993/3comp.2015.040323.160-174>

Cardozo Cuenca, H. (2007). *Gestión empresarial en el sector solidario, Ecoe Ediciones ProQuest Ebook Central*. Obtenido de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2101/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=3215>.

Alcaldia Mayor de Bogotá. (s.f.). *Secretaria Distrital de Ambiente*. Obtenido de Ambiente Bogotá: <https://cutt.ly/FfjH0rW>

Ramos Ramos, P. (2015). *Dirección de equipos de trabajo: Liderazgo y motivación (2a. ed.)*. ICB.<https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/bibliotecaeansp/titulos105616>. Obtenido de Editorial ICB.

CONFECOOP. (03 de 10 de 2019). *Confecoop.coop*. Obtenido de Circular externa No.5 Formatos del formulario oficial de rendición de cuentas: <https://cutt.ly/TfjXydu>

Guizar , R. (2013). *Desarrollo Organizacional. (4a. ed) McGraw - Hill Interamericana*. Obtenido de Tomado de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co>.

PNUD COLOMBIA. (2020). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de La Sostenibilidad ambiental es clave para alcanzar los ODS: <https://cutt.ly/HfmROd7>

DESARROLLO SUSTENTABLE. (2020). *Desarrollo Sustentable*. Obtenido de Los Principales recursos naturales de Colombia.

INSTITUTO NACIONAL DE SALUD. (2019). *Informe Carga de enfermedad ambiental en Colombia*. Obtenido de INSTITUTO NACIONAL DE SALUD: <https://cutt.ly/PfmIBRT>

ENCOLOMBIA. (2017). *TEMAS AMBIENTALES*. Obtenido de Recursos Naturales: <https://cutt.ly/tfQNB2L>

COCIER. (2020). *COCIER JUNTOS PROGRESAMOS*. Obtenido de La demanda de energia en Colombia Crecio: <https://cutt.ly/jfQ7eTv>

Ruiz, G. (2020). *ERENOVABLE.COM*. Obtenido de ¿QUE SON LAS ENERGIAS LIMPIAS?: <https://cutt.ly/cfRu4Ta>

CELSIA. (s.f.). www.celsia.com. Obtenido de Que es la energía solar y sus beneficios.

ACCIONA. (s.f.). *Energía Solar*. Obtenido de Beneficios de la energia solar: <https://cutt.ly/afOyrUH>

Stocker, K. (04 de agosto de 2020). *Scopus, Article Financial and Economic Assessment of Tidal Stream Energy - A Case Study*. Obtenido de Department of International

Business, Georg-Simon Ohm Institute of Technology, D-90489 Nuremberg, Germany; klaus.stocker@th-nuernberg.d: <https://cutt.ly/dfOaw1E>

Hugo Jacome, Francisco Rhon, Mateo Villalba, & Julio Oleas. (Octubre de 2016). *Superintendencia de economía popular y solidaria*. Obtenido de Economía Solidaria Historias y prácticas de su fortalecimiento: <https://cutt.ly/TfOdkKU>

Cabria Mellace, A., & Matamoro, V. (2016). Los Procesos Colaborativos Plataformas para el diálogo. *Fundación Cambio Democrático*, 7.

Blog Calidad y Excelencia. (23 de 08 de 2016). *Decreto 1072 de 2015: Sistemas de Gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST)*. Obtenido de ISOTools excellence: <https://cutt.ly/afJlCuG>

FINANZAS EMPRESARIALES. (03 de 03 de 2020). *Renta Fija*. Obtenido de Los 4 principales indicadores financieros y su interpretación.: <https://cutt.ly/0fKu0TK>

CORPECOL. (14 de 02 de 2020). *Informe gestión 2019*. Obtenido de Corpecol.com: <https://cutt.ly/RgoXQiI>

COOPETROL . (2019). *BALANCE SOCIAL 2019*. Obtenido de Coopetrol.com: <https://cutt.ly/PgoBqnf>

SUPERSOLIDARIA. (2017). *Supersolidaria Levanta Medida de Intervención de Coopetrol*. Obtenido de Supersolidaria.gov.co: <https://cutt.ly/vg3iMnn>

CEMPRE COLOMBIA. (2020). *Cempre.org.co*. Obtenido de CEMPRE: <https://cutt.ly/Whrwx1b>

MINAMBIENTE. (2020). *minambiente.gov.co*. Obtenido de Sello Ambiente Colombiano: <https://cutt.ly/lhreV8W>

GIMECOL SOLAR. (2020). *Gimecol Solar*. Obtenido de gimecol.com: <https://cutt.ly/OhrpliI>

Economía Solidaria. (21 de 08 de 2020). *A la juventud le falta economía solidaria y a la economía solidaria le falta juventud*. Obtenido de El portal de la Economía Solidaria: <https://cutt.ly/pfz7C3g>

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Obtenido de EBSCO: <https://cutt.ly/Yxri0Ox>

Perez, N. (Octubre de 2019). El renacer del sector solidario. *Economía Solidaria*.

Cardozo Cuenca, H. (2007). *Gestión empresarial en el sector solidario*. Ecoe Ediciones ProQuest Ebook Central. Obtenido de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2101/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=3215>.

FUNCION PUBLICA. (1998). *Gestor Normativo ley 454 de 1998*. Obtenido de FUNCION PUBLICA: <https://cutt.ly/hxrgAMh>

CONGRESO DE LA REPUBLICA. (1998). *CAMARA DE COMERCIO BOGOTA*. Obtenido de Centro de Información empresarial (CIEB): <https://cutt.ly/3xrLhdv>

SUPERSOLIDARIA . (2020). *Superintendencia de Economía Solidaria* . Obtenido de Fondo de Empleados: <https://cutt.ly/WxtY6nF>

Pérez Uribe, R., Ramírez, M. d., & Moscoso Duran, F. F. (Julio de 2018). *Modelo RISE: Análisis preliminar de medianas y grandes empresas en Colombia*. Obtenido de <https://bit.ly/2PDQOE6>

ECOPETROL S.A. (2020). *Resultados primer trimestre 2020*. Obtenido de Adaptandonos a una coyuntura retardada: <https://cutt.ly/LxuEc5f>

