



**Determinación de madurez en
implementación de proyectos sostenibles en
Compass Group Services Colombia**

**Carol Cortés Cárdenas
Diana María Poveda Niño**

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia
2020

**Determinación de madurez en implementación de
proyectos sostenibles en Compass Group Services
Colombia**

**Carol Cortés Cárdenas
Diana María Poveda Niño**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magíster en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Oscar Alberto Sarmiento

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

Diana María Poveda

A Dios por darme infinitas oportunidades.
A mis padres por darme el mejor ejemplo
de constancia y dedicación.

Carol Cortés Cárdenas

A mi mamá por darme cada día sus
palabras de aliento para seguir adelante

Agradecimientos

“Agradezco a Dios por brindarme la fortuna de luchar por lo que quiero. A mi familia: a mis padres por su amor, tiempo, dedicación y excelente ejemplo, a mi hermano por ser un hombre maravilloso aguerrido, fuerte y constante. A mi colega y amiga Carol Cortés por su dedicación, disciplina y ejemplo de vida”

Diana María Poveda

“A Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida. A mi familia por su apoyo incondicional y por creer siempre en mí. A mi hijo Nicolás por ser mi motor y mayor motivación, todos mis logros los dedico a él. A Oswaldo, por su amor y apoyo incondicional durante este tiempo, por compartir momentos de alegría y tristeza y demostrarme que siempre podré contar con él. A mi compañera de tesis Diana Poveda, por enseñarme que podemos ser grandes amigas y compañeras a la vez. Al Ing. Oscar Sarmiento nuestro director de tesis, por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de la misma”

Carol Cortés Cárdenas

Resumen

En la actualidad la gestión de proyectos debe ser integral, no sólo se debe medir el éxito en términos económicos, sino también el impacto de los procesos en el medio ambiente, en la sociedad, la ética y la responsabilidad social. A diario, se observa un crecimiento importante de empresas y emprendimientos que buscan lograr éxito en sus iniciativas, sin embargo, en la actualidad se hace necesario apropiarse de prácticas sostenibles que permitan ser más amigables con el medio ambiente y con la comunidad.

Dicho de esta forma, las organizaciones existentes buscan mejorar sus prácticas aplicables a proyectos y para lograrlo desarrollan procedimientos y usan procesos estandarizados que forman una estructura de gestión, en este punto es de gran importancia los modelos de madurez de proyectos. Emplear herramientas que ayuden a determinar en qué nivel de madurez se encuentra una organización en la gestión de proyectos es necesario para su desarrollo, el mejoramiento del desempeño y el logro de sus objetivos estratégicos.

Hoy por hoy, existen medianas y grandes organizaciones expertas en la ejecución de proyectos, pero no todas cuentan con una PMO, no conocen ni usan metodologías y estándares creados por organizaciones como PMI que facilitan y dan un lineamiento estratégico para la planificación, ejecución y cierre de los proyectos.

Compass Group Services Colombia, es una organización del sector servicios, sobre la cual se pretende evaluar el grado de madurez en la gestión de sus proyectos sostenibles. La organización, ha venido incorporando la Responsabilidad Social Empresarial en el sistema de gestión como un impulsor de cambio que contribuye no solo a su competitividad sino a su sostenibilidad en el largo plazo, creando una cadena de valor compartida con sus grupos de interés.

La presente investigación utilizó la Metodología PRiSM con el fin de evaluar el nivel de madurez en la gestión de proyectos sostenibles. Esta metodología, está basada en la sostenibilidad de ejecución de proyectos que agrupa herramientas y métodos visibles para gestionar el equilibrio entre los recursos finitos, la responsabilidad social, y la entrega de los resultados “verdes” del proyecto. Se evaluaron 6 proyectos sostenibles ejecutados por la organización, a través del análisis de Impacto P5, identificando las causas y los impactos por cada una de las categorías evaluadas. Posteriormente se realiza la aplicación de encuestas a

personas que cuentan con cargos de nivel gerencial y directivo para conocer su percepción sobre el comportamiento de la empresa frente a la sostenibilidad y se finaliza con el análisis e interpretación de resultados.

De los hallazgos encontrados en la implementación de la herramienta P5 y de las encuestas, se propone un plan de intervención y posteriores recomendaciones y conclusiones para la aplicación al interior de la organización.

Palabras clave: Proyectos, Madurez, Sostenibilidad, Metodología PRISM, Estándar P5

Abstract

At present, project management must be comprehensive, not only must success be measured in economic terms, but also the impact of the processes on the environment, society, ethics and social responsibility. Every day, there is an important growth of companies and ventures that seek to achieve success in their initiatives, however, today it is necessary to appropriate sustainable practices that allow them to be more friendly with the environment and with the community.

Said in this way, existing organizations seek to improve their practices applicable to projects and to achieve this they develop procedures and use standardized processes that form a management structure, at this point the maturity models of projects are of great importance. Employ tools that help determine at what level of maturity an organization is in project management is necessary for its development, performance improvement and the achievement of its strategic objectives.

Today, there are medium and large expert organizations in the execution of projects, but not all of them have a PMO, they do not know or use methodologies and standards created by organizations like PMI that facilitate and give a strategic guideline for planning, execution and closure of the projects.

Compass Group Services Colombia, is an organization in the services sector, on which it is intended to evaluate the degree of maturity in the management of its sustainable projects. The organization has been incorporating Corporate Social Responsibility into the management system as a driver of change that contributes not only to its competitiveness but to its long-term sustainability, creating a shared value chain with its stakeholders.

This research used the PRiSM Methodology in order to evaluate the level of maturity in the management of sustainable projects. This methodology is based on the sustainability of project execution that groups visible tools and methods to manage the balance between finite resources, social responsibility, and the delivery of the “green” results of the project. 6 sustainable projects executed by the organization were evaluated through the P5 Impact analysis, identifying the causes and impacts for each of the categories evaluated. Subsequently, the application of surveys to people who have positions of managerial and directive level is carried out to know their

perception about the behavior of the company in the face of sustainability and ends with the analysis and interpretation of results.

From the findings found in the implementation of the P5 tool and the surveys, an intervention plan and subsequent recommendations and conclusions are proposed for application within the organization.

Keywords: Projects, Maturity, Sustainability, PRiSM Methodology, Standard P5

Tabla de contenido

	PÁG.
LISTA DE FIGURAS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
LISTA DE TABLAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1 INTRODUCCIÓN	14
2 OBJETIVOS.....	16
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3 JUSTIFICACIÓN	17
4 MARCO DE REFERENCIA	20
4.1 MADUREZ EN LOS PROYECTOS.....	20
4.2 ÉXITO DE LOS PROYECTOS	25
4.3 SOSTENIBILIDAD.....	27
4.3.1 DIMENSIÓN SOCIAL DE LA SOSTENIBILIDAD.....	28
4.3.1.1 SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y RSE	30
4.3.2 DIMENSIÓN AMBIENTAL DE LA SOSTENIBILIDAD	31
4.3.2.1 PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL A NIVEL EMPRESARIAL: LA ECONOMÍA VERDE	32
4.3.3 DIMENSIÓN ECONÓMICA DE LA SOSTENIBILIDAD.....	33
4.4 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	35
4.5 EL ESTÁNDAR P5 PARA LA SOSTENIBILIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	38
4.5.1 P5 Y LA LÍNEA BASE SOCIAL (PERSONAS)	41
4.5.1.1 PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE	42
4.5.1.2 SOCIEDAD Y CONSUMIDORES	43
4.5.1.3 DERECHOS HUMANOS.....	44
4.5.1.4 COMPORTAMIENTO ÉTICO	45
4.5.2 P5 Y LA LÍNEA BASE AMBIENTAL (PLANETA)	45
4.5.2.1 TRANSPORTE	46
4.5.2.2 ENERGÍA	47
4.5.2.3 TIERRA, AIRE Y AGUA	47
4.5.2.4 CONSUMO	48
4.5.3 P5 Y LA LÍNEA BASE ECONÓMICA	49
4.5.3.1 ANÁLISIS DE CASO DE NEGOCIO.....	50
4.5.3.2 AGILIDAD EMPRESARIAL	51
4.5.3.3 ESTIMULACIÓN ECONÓMICA.....	51
4.5 METODOLOGÍA PRISM	52
4.5.1 CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS PRISM.....	52
4.5.2 ANÁLISIS DE IMPACTO P5	53
4.5.3 PLAN DE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD	55
5 MARCO INSTITUCIONAL.....	57
5.1 SECTOR DE LA ORGANIZACIÓN	57
5.2 ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	57
5.2.1 MISIÓN.....	57
5.2.2 VISIÓN	58
5.2.3 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN	58
5.2.4 ORGANIGRAMA.....	61

5.2.5 STAKEHOLDERS DE LA ORGANIZACIÓN	62
5.2.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS	62
5.2.7 ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO.....	63
5.3 GESTIÓN DE PROYECTOS DE SOSTENIBILIDAD	66
5.3.1 REVISIÓN Y SEGUIMIENTO	69
5.4 PRÁCTICAS DE LA ORGANIZACIÓN RELACIONADAS CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	69
6 DISEÑO METODOLÓGICO	73
6.1 ANÁLISIS DE IMPACTO P5.....	73
6.2 DAFO ESTRATÉGICO DEL ANÁLISIS DE IMPACTO P5.....	74
6.3 APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA	76
6.4 VARIABLES	83
6.4.1 SOSTENIBILIDAD SOCIAL	83
6.4.2 SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL.....	83
6.4.3 GESTIÓN DE PROYECTOS.....	84
6.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN	84
6.6 MUESTREO.....	85
7 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	86
7.1 FASE CONCEPTUAL	86
7.2 FASE METODOLÓGICA	86
7.3 FASE DE RESULTADOS.....	87
7.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	104
7.5 ANÁLISIS DE DATOS	124
7.5.1 SITUACIÓN ACTUAL Y FORTALEZAS	124
7.5.2 OPORTUNIDADES DE MEJORA	128
8 PLAN DE INTERVENCIÓN.....	129
9 RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	131
9.1 RECOMENDACIONES	131
9.2 CONCLUSIONES	132
10 REFERENCIAS.....	135
A. ANEXO 1. FORMATO ANÁLISIS DE IMPACTO P5.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
B. ANEXO 2. INSTRUMENTO DE APLICACIÓN/ ENCUESTA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
C. ANEXO 3. FORMATO EVALUACIÓN DE CONTENIDO POR EXPERTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1. Concepto de Triple-P de Sostenibilidad	17
Figura 2. Niveles de Madurez de CMMI	21
Figura 3. Niveles de madurez en PMMM	22
Figura 4. Elementos del estándar OPM3.....	23
Figura 5. Modelo de madurez de sostenibilidad	24
Figura 6. Los tres dimensiones del desarrollo sostenible.	27
Figura 7. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas.....	35
Figura 8. Triángulo de Hierro de la Sostenibilidad	39
Figura 9. Elementos de la tabla P5	40
Figura 10. Elementos de la línea base social	42
Figura 11. Elementos de la línea base ambiental	46
Figura 12. Elementos de la línea base económica	49
Figura 13. Ciclo de vida de proyectos PRiSM	52
Figura 14. Línea de Tiempo	58
Figura 15. CGS en el mundo.....	59
Figura 16. CGS en Colombia	60
.....	60
Figura 17. Mapa de localización CGS	60
Figura 18. Organigrama de la empresa.....	61
Figura 19. Fase de Gestión de los proyectos	69
Figura 20. Resultados del diagnóstico de RSE.	72
Figura 21. Resultados posición de sustentabilidad en la estrategia de la organización	105
Figura 22. Resultados uso racional de recursos naturales	105
Figura 23. Resultados apoyo de la empresa en el desarrollo social, económico y cultural.	105
Figura 24. Resultados evaluación impacto de las inversiones sociales.	106
Figura 25. Resultados conocimiento reporte de sostenibilidad	106
Figura 26. Resultados conocimiento uso guía reconocida pra el reporte de sostenibilidad.	106
Figura 27. Resultados generales prácticas laborales y trabajo decente.	109
Figura 28. Resultados generales Derechos Humanos	110
Figura 29. Resultados generales comportamiento ético.....	111
Figura 30. Resultados generales prácticas sostenibles con los clientes.....	113
Figura 31. Resultados generales transporte.....	114
Figura 32. Resultados generales uso eficiente de energía	115
Figura 33. Resultados generales uso eficiente del agua.	117
Figura 34. Resultados generales manejo de residuos.....	118
Figura 35. Resultados generales de gestión en los proyectos.....	119
Figura 36. Impactos significativos	125
Figura 37. Resultado medición percepción de los clientes.	126
Figura 38. Asuntos relevantes para la organización.....	128

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. Constructo de efectividad de la gestión de los proyectos	26
Tabla 2. Variables para medir el desempeño de los proyectos y la efectividad organizacional. 26	26
Tabla 3. Dimensiones y criterios de la sostenibilidad.	28
Tabla 4. Metas específicas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	36
Tabla 5. Elementos evaluados en el análisis de impacto P5.	54
Tabla 6. Valores asignados para el análisis de impacto P5.....	54
Tabla 7. Etapas para la implementación de programas de RSE.....	66
Tabla 8. Descripción DOFA de la herramienta P5.....	75
Tabla 9. Ficha técnica del proyecto Programa Vital.....	77
Tabla 10. Ficha técnica del proyecto Aliados Estratégicos.	78
Tabla 11. Ficha técnica del proyecto Transparencia y Anticorrupción.	79
Tabla 12. Ficha técnica del proyecto Movilidad Empresarial.	80
Tabla 13. Ficha técnica del proyecto Trimtrax.	81
Tabla 14. Ficha técnica del proyecto Desarrollo a Proveedores.	82
Tabla 15. Formato de Análisis de Impacto P5_ Programa Vital.....	88
Tabla 16. Formato de Análisis de Impacto P5_ Programa Transparencia y Anticorrupción.....	91
Tabla 17. Formato de análisis de Impacto P5_ Programa aliados estratégicos.	92
Tabla 18. Formato análisis de impacto P5_ Programa desarrollo a proveedores.	94
Tabla 19. Formato de análisis de impacto P5_ Programa Trimtrax.	98
Tabla 20. . Formato de análisis de impacto P5_Plan de movilidad empresarial.	101
Tabla 21. Escala de valoración.	107
Tabla 22. Resultados de la encuesta en prácticas laborales y trabajo decente.	107
Tabla 23. Resultados de la encuesta en derechos humanos.	109
Tabla 24. Resultados de la encuesta en comportamiento ético.....	110
Tabla 25. Resultados de la encuesta en prácticas sostenibles con los clientes.....	112
Tabla 26. Resultados de la encuesta ítem transporte.....	113
Tabla 27. Resultados de la encuesta elemento uso eficiente de energía.	115
Tabla 28. Resultados de la encuesta elemento uso eficiente del agua.....	116
Tabla 29. Resultados de la encuesta elemento manejo de residuos.	117
Tabla 30. Resultados de la encuesta en gestión en los proyectos	118
Tabla 31. Análisis comparativo encuestas y P5.	120

1 Introducción

Existen diversos conceptos sobre desarrollo sostenible, pero el concepto más usado fue publicado en el informe Bruntland (2008), el cual define al desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”. Bajo este concepto, se considera alcanzar simultáneamente objetivos económicos, ambientales y sociales (Pérez, Rojas 2008).

Sin embargo, la sostenibilidad a pesar de su relativa aceptación sigue siendo materia de investigación definir la mejor forma para ponerla en práctica. Actualmente, se pueden encontrar diferentes enfoques que proponen diversas formas de interpretarla, de alcanzarla y de medir su progreso (Pérez, Rojas 2008). Como señala Arias, F. (2006), aunque hay diferentes puntos de vista de lo que esto implica, las definiciones incluyen algunos puntos en común como: preocupación por la salud del ambiente en el largo plazo, atención sobre el bienestar de las futuras generaciones, inconformidad por la rápida tasa de crecimiento poblacional y la preocupación sobre si es posible mantener el crecimiento económico enfrentando escasez de recursos.

Iniciativas de sostenibilidad como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Lucha Contra la Corrupción, así como contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Al adherirse al Pacto Global, las empresas comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la generación de un mercado global más estable, equitativo e incluyente, y que fomenta sociedades más prósperas.

Actualmente, Colombia está participando activamente en las reuniones y seguimientos a la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Según la revisión voluntaria enviada por Colombia al Foro de Política de Alto Nivel de las Naciones Unidas (Gobierno de Colombia 2016), el país ha incorporado el marco de los ODS en varios de sus planes de política pública más importantes, y creó una Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para los ODS (Colciencias - Documento de Trabajo No. 1 - Diciembre / 2017).

Así mismo, algunas empresas privadas han iniciado la participación dentro del esquema de la sostenibilidad, adoptando los ODS a sus procesos y proyectos, aportando metodologías y técnicas que les permitan tener orientación sostenible, y con ello lograr diferenciarse de otras empresas que solo persiguen fines de rentabilidad económica. De esta manera las empresas pueden operar de manera responsable, tomando medidas innovadoras y audaces e inspirar a las demás a unirse al movimiento.

La industria puede incorporar principios de sostenibilidad en su funcionamiento y a la vez producir innovaciones para el desarrollo sostenible, sin embargo, esto puede ser insuficiente si no se integra a un modelo de gestión de proyectos. Debemos reconocer que el modo como se explotan actualmente los recursos naturales no es sostenible, y debemos cambiar la manera y las cosas que estamos haciendo, la manera de producir y de usar estos recursos.

Es en este punto donde la sostenibilidad necesita de la gerencia de proyectos para poder realizar estos cambios, y es que las empresas cada día se están moviendo más hacia el desarrollo sostenible por lo que se vuelven más conscientes de las consecuencias que pueden tener los proyectos que ejecutan (Silvius G. *et al*, 2012). Los proyectos basados en una perspectiva de desarrollo sostenible requieren cierta afinidad con la administración de proyectos planificada en torno a estándares y metodologías guías, que permitan evaluar los beneficios, costos y contexto de cualquier proyecto. (Salcedo, Porto, Echeverry, Boss & Moreno, 2016).

De esta manera, la presente investigación pretende determinar el nivel de madurez en proyectos de sostenibilidad ambiental, social y económica para la compañía Compass Group Services Colombia, los cuales apuntan al cumplimiento de seis Objetivos de Desarrollo Sostenible que la empresa identificó y adoptó por el alto impacto social y ambiental que generan y como señal de su compromiso por trabajar de manera ardua y sostenible. Así mismo, representa para la empresa un nuevo paso en la identificación de oportunidades, diseño de estrategias y avances en iniciativas locales de acuerdo a sus prioridades de sostenibilidad (Compass Group, s.f.): Hambre Cero, Salud y Bienestar, Igualdad de Género, Trabajo Decente y Crecimiento Económico, Vida Submarina y Vida de Ecosistemas y Terrestre.

De igual manera, se quiere analizar si a través de los proyectos de sostenibilidad que desarrolla la empresa, se apunta al logro de otros objetivos de desarrollo sostenible diferentes a los mencionados anteriormente.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Determinar el nivel de madurez en la gestión de proyectos de sostenibilidad en la empresa Compass Group Services Colombia, utilizando diferentes herramientas como la metodología PRiSM bajo el Estándar P5, la encuesta como instrumento de recolección de información y el método Delphi, para identificar la forma en que implementan la sostenibilidad en la compañía a través de sus proyectos sostenibles.

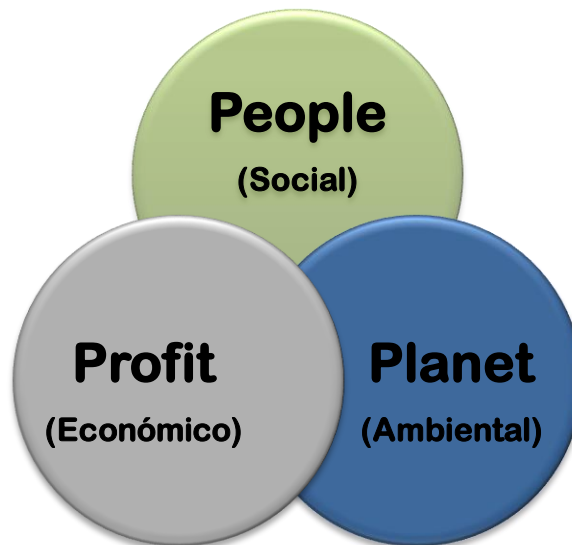
2.2 Objetivos Específicos

- Generar un reporte del nivel de madurez de la empresa de acuerdo a la adaptación de metodologías que midan el nivel de sostenibilidad de los proyectos formulados.
- Evaluar los proyectos de sostenibilidad realizados en la empresa a través de la metodología PRiSM bajo el estándar P5.
- Realizar y aplicar una encuesta evaluada bajo el método Delphi y comparar los resultados arrojados frente al estándar P5.
- Analizar los resultados de los hallazgos y presentar propuestas de mejora.

3 Justificación

La World Commission on Environment and Development (1987) define la Sostenibilidad en el contexto del desarrollo sostenible como “las formas de progreso que se encuentran con las necesidades del presente sin comprometer que las generaciones futuras se encuentren con las suyas”. Esta definición resalta el aspecto de la orientación hacia el futuro como un elemento básico de sostenibilidad, lo que implica un manejo adecuado de los recursos naturales. Sin embargo, la sostenibilidad no solo se refiere al tema ambiental, sino también al aspecto social y económico (Silvius G. *et al*, 2013). John Elkington reconoce esta última afirmación en su concepto de la Triple-P (People, Planet, Profit), donde establece que la sostenibilidad trata sobre el equilibrio o armonía entre la sostenibilidad económica, social y medioambiental como se puede observar en la Figura 1.

Figura 1. Concepto de Triple-P de Sostenibilidad



Fuente: adaptado de la guía de referencia de GPM

A través de las tres perspectivas del concepto de la Triple-P, las empresas pueden medir su desempeño social, económico, y ambiental. La sostenibilidad en la dirección de proyectos enfrenta los temas relacionados con estos tres aspectos y sirve como punto de partida para la implementación de un Plan de Gestión de Sostenibilidad (PGS) que permite inicialmente la toma de decisiones sobre los proyectos que se ajustan estratégicamente con los objetivos de la

organización, respecto a las políticas y directrices sobre la gobernabilidad de la sostenibilidad y el ambiente.

De esta manera pueden desarrollar indicadores que les permitan evaluar los aspectos sostenibles de los proyectos y monitorear su progreso. Una iniciativa que busca impulsar estas prácticas sostenibles es el Global Reporting Initiative (GRI), que construye indicadores de sostenibilidad basados en información provista principalmente por empresas, entre las que se encuentran las más grandes del mundo.

El objetivo del GRI es facilitar los informes de sostenibilidad a las compañías y así estimularlas a operar de forma más sostenible, así mismo, podrán descubrir nuevas oportunidades de crecimiento y reducir sus perfiles de riesgo mediante el desarrollo y la entrega de soluciones para el logro de los ODS. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad (Gamboa, 2015).

En la actualidad, el consumo de recursos es mucho mayor de lo que nos puede suministrar el planeta, las personas sufren de hambre y pobreza debido a bajos salarios y costos de vida altos y algunos gobiernos no cuentan con ingresos suficientes para cubrir los servicios esenciales de la población. Esto requiere de un cambio inmediato y verdadero, donde los proyectos juegan un papel fundamental para lograrlo.

Los proyectos son esfuerzos temporales que, vistos desde una perspectiva de gestión estratégica, son catalizadores de cambio que conducen a un mejor desempeño organizacional y a menudo afectan la sostenibilidad tanto en forma directa (creando contaminación o mal uso de los recursos) como indirecta (a través del diseño de los productos y servicios que ofrecen) (GPM, 2019).

En ese orden de ideas, se puede deducir que una organización más sostenible puede lograrse a través de proyectos para lograr un cambio sostenible. Si se impulsa la sostenibilidad como una parte fundamental y obligatoria en la gestión de proyectos, las organizaciones fijan una estructura capaz de lograr beneficios ambientales, sociales y económicos para el negocio (Michaelides, Roula & Bryde, David & Ohaeri, Uchenna, 2014).

Bajo este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo principal medir el nivel de madurez en la gestión de proyectos frente a la sostenibilidad de los proyectos ejecutados por la empresa Compass Group Services Colombia, vinculando la Metodología de Proyectos que integran Métodos Sostenibles (PRiSM) y la Estrategia P5™ o People-Planet-Profit-Process-Products y corroborándolo con una encuesta aplicada a los directivos de la entidad, esto en concordancia con las políticas internas de la compañía.

El resultado de este análisis nos permitirá saber cuál es el estado actual de la empresa en la gestión de proyectos sostenibles, plantear acciones de mejora que pueda aplicar a sus proyectos, monitorear su desarrollo y evolucionar hacia una verdadera sostenibilidad en sus proyectos.

4 Marco de Referencia

4.1 Madurez en los proyectos

Desde que se dio origen a la gerencia de proyectos, esta ha buscado definir el proceso de madurez en la gestión de proyectos y a través del tiempo, el Project Management Institute (PMI, 2003) lo ha definido como “la capacidad general de la organización para seleccionar y gestionar proyectos del tal forma que apoye sus objetivos estratégicos”.

Cavalcante (2014) lo define como la gestión que deriva de la calidad total donde a través de las diferentes herramientas se miden el desempeño de los procesos para lograr una mayor eficiencia organizacional. Kerzner (2006) considera que la madurez de la gestión de proyectos no es más que madurez organizacional, adquirida a través de la experiencia en la gestión de sus proyectos.

En la administración de proyectos existen estándares que han sido creados con unas condiciones mínimas para su implementación dentro de las organizaciones con el fin de lograr el perfeccionamiento en la administración y éxito de los proyectos. Es por esto que han sido creados varios modelos de madurez para la dirección y gestión de proyectos que tienen como fin mejorar las prácticas de gerencia de proyectos y el desempeño organizacional (Cavalcante, et al., 2014).

Kerzner (2001) sostiene que los modelos de madurez en la administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las empresas que realizan planeamiento estratégico y que buscan excelencia en la administración, ya que permiten alcanzar madurez y excelencia en un periodo de tiempo razonable. Define, además, que “todas las organizaciones marchan a través de un proceso de madurez y este proceso de madurez debe preceder la excelencia. La curva de aprendizaje de la madurez se mide con el paso de los años”.

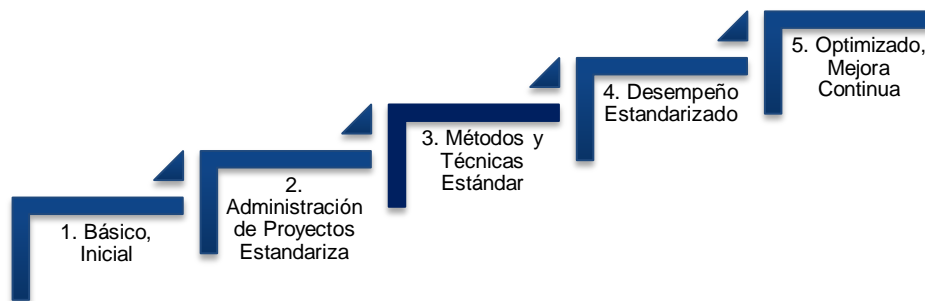
Parviz, et al., (2002) menciona que un mayor grado de madurez significa procedimientos más efectivos en proyectos, mayor calidad en los entregables, costos más bajos, más motivación en el equipo de proyectos, una balanza deseable entre costo-cronograma-calidad, satisfacción de los clientes, roles y responsabilidades claramente definidas y una elemental mejora en provecho de la organización. Por el contrario, una organización con poca madurez se caracteriza por sus repetidos errores en proyectos, aplicación de procedimientos inútiles y procesos improvisados,

horarios y costos excedidos, calidad difícil de predecir y un historial de proyectos ejecutados sin resultados.

Los beneficios de utilizar modelos de madurez incluyen la posibilidad de evaluar la capacidad de la organización en la dirección de proyectos y de reforzar las debilidades que se identifiquen en la ejecución del alcance, cronograma y calidad. Además, los resultados de esta evaluación sirven para determinar la línea base para mejorar los objetivos de la organización y orientar los esfuerzos al éxito organizacional. La mayoría de estos modelos se basaron en los modelos de calidad del software como Capability Maturity Model (CMM®), actualmente Capability Maturity Model Integration (CMMI®) el cual ha sido usado en muchas organizaciones para identificar las mejores prácticas para medir la madurez de sus procesos.

Este modelo describe una serie de características basado en que una organización se apega a procesos comunes y repetitivos para realizar el trabajo (Parviz, et al., 2002). La figura 2 muestra como estas características se agrupan en cinco niveles de madurez propuestos por el modelo, únicas para cada uno y que al ser superadas permiten avanzar proporcionalmente a las metas logradas con el fin de lograr un proceso maduro en el desarrollo de proyectos.

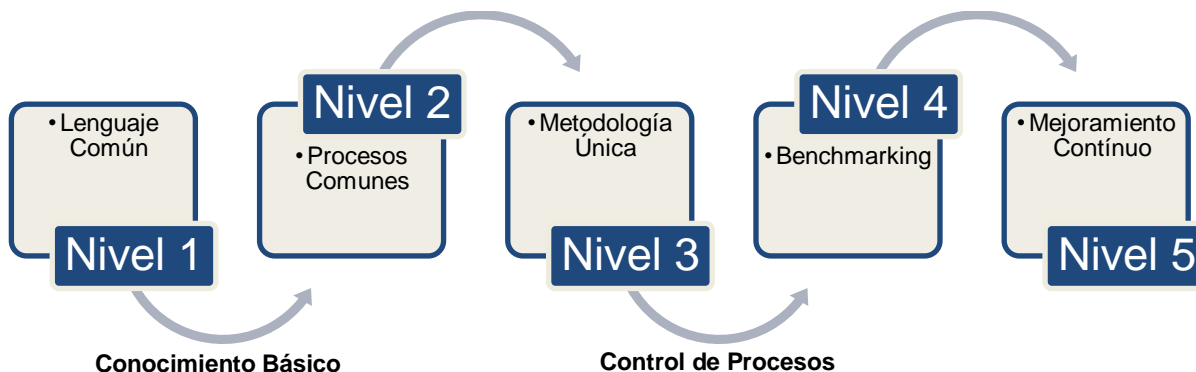
Figura 2. Niveles de Madurez de CMMI



Fuente: Adaptado de Parviz, et al., (2002)

Otro de los modelos para medir el nivel de madurez en la administración de proyectos es el Project Management Maturity Model (PMMM) desarrollado por Harold Kerzner (2001), el cual consiste en un modelo de medición de madurez organizacional que se constituye en las bases para lograr la excelencia en administración de proyectos y que está compuesto por 5 niveles. La figura 3 muestra cada nivel y el grado de madurez que representa en la administración de proyectos.

Figura 3. Niveles de madurez en PMMM



Fuente: Adaptado de Kerzner, (2001)

Estos niveles no necesariamente son secuenciales, pues PMMM plantea que los niveles pueden sobreponerse, sujetándose esta acción al nivel de riesgo que la organización está dispuesta a asumir; ya que Kerzner (2001) estima que a cada nivel es posible asignar un nivel de riesgo. El nivel de riesgo “se asocia más a menudo con el impacto de tener que cambiar la cultura corporativa”, lo que se traduce en la forma en que la organización reaccionará al cambio al introducir procesos de mejora que apoyen el logro de cada nivel de madurez.

Por último, tenemos el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®). Este es un estándar publicado por el PMI (2003), diseñado para ayudar a las organizaciones a entender la administración de proyectos basados en su grado de madurez en función de las mejores prácticas.

También ayuda a trabajar en el establecimiento de una estrategia exitosa, consistente y predecible en donde los proyectos estén alineados con la estrategia organizacional. La figura 4 representa los elementos que contiene el estándar y su objetivo: conocimiento, medición y mejora.

Figura 4. Elementos del estándar OPM3



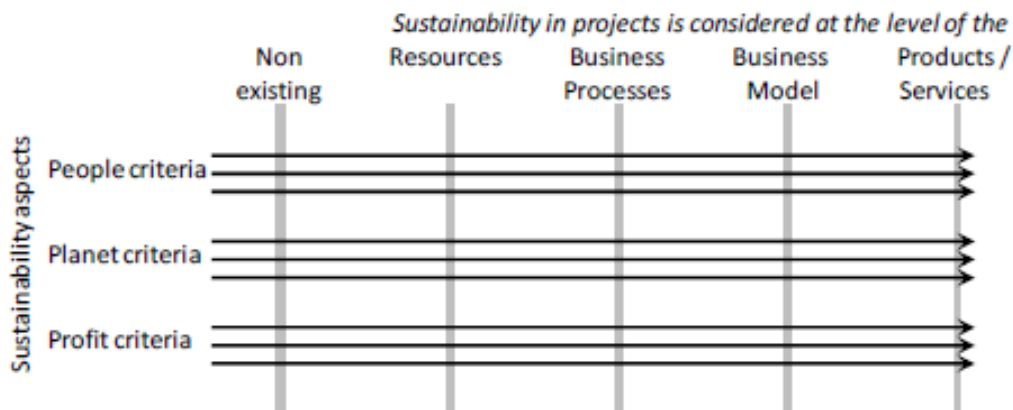
Fuente: Adaptado de PMI, (2003)

En cuanto a sostenibilidad, los modelos de madurez proporcionan la manera de traducir los elementos complejos de la sostenibilidad a las labores diarias de un gerente de proyecto. Silvius G. *et al.*, (2012) define el modelo de madurez como "una forma práctica de 'traducir' conceptos complejos en capacidades organizativas y crear conciencia sobre el desarrollo potencial". Proporcionan orientación para los planes de acción y permiten a las organizaciones establecer un punto de referencia para evaluar su progreso.

El modelo de madurez desarrollado por Silvius & Schipper (2010) se basa en la observación y experiencia de que la sostenibilidad puede analizarse en diferentes niveles. Como se puede observar en la figura 5, el primer nivel es el de recursos; usar recursos alternos que proporcionen la misma funcionalidad, pero con efectos menos nocivos para el medio ambiente, la sociedad y la economía. El segundo nivel es el del proceso comercial en el que se usan esos recursos; un negocio más sostenible elimina las causas de la no sostenibilidad en lugar de limitarlos o compensarlos. El tercer nivel es observar la forma en que se entregan los productos o servicios; garantizar un modelo de negocio que sea más sostenible. El cuarto y último nivel tiene en cuenta no solo los recursos, los procesos comerciales y la forma de entrega, sino también los productos

y servicios reales. Se trata de cómo los productos y servicios contribuyen a una sociedad más sostenible.

Figura 5. Modelo de madurez de sostenibilidad



Otra manera de medir el nivel de madurez en los proyectos de sostenibilidad es a través de la Metodología de Proyectos que integran Métodos Sostenibles (PRiSM) y la Estrategia P5™ (People-Planet-Profit-Process-Products) del Green Project Management (GPM). El GPM le apunta a la ejecución de proyectos sostenibles que generen impactos ambientales, sociales y económicos positivos para la sociedad.

Desde el GPM, para que un proyecto sea sostenible debe incluir la mitigación de los impactos sociales, ambientales y económicos negativos y el lograr los beneficios para el cual fue creado. Adicionalmente, deberá incorporar los seis principios para proyectos sostenibles:

- Compromiso y responsabilidad
- Ética y toma de decisiones
- Integrado y transparente
- Basado en valores y principios
- Equidad social y ecológica
- Prosperidad económica

El estándar P5™ se usa para valorar el grado de sostenibilidad del proyecto y sus elementos describen las acciones que debe realizar un director de proyecto para entregar un proyecto de manera sostenible. La Metodología PRiSM equilibra los recursos finitos y la responsabilidad

social para lograr resultados sostenibles de los proyectos (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2018).

4.2 Éxito de los proyectos

El éxito de los proyectos ha sido considerado por mucho tiempo como la capacidad de cumplir la triple restricción de tiempo, costo y calidad además de lograr los objetivos y el alcance por el cual fue concebido, siendo esta estructura suficiente para definir lo que puede ser el Éxito del Proyecto (Saenz. A, 2012).

Comúnmente, el nivel de cumplimiento de los proyectos se mide a través de métricas o indicadores clave de cumplimiento (KPI) con los cuales se cuantifica la eficiencia y eficacia de las acciones tomadas. Es decir, establecen las metas de desempeño para el proyecto (Silva, Ezcurdia, Ramos & Montes-Guerra, 2012).

Aunque la generalidad es relacionar el éxito del proyecto al cumplimiento de la triple restricción, se hace necesario considerar otros factores que pueden ser muy importantes a la hora de medir el éxito de los proyectos y que a su vez permitan medir la capacidad de gestión de los responsables de estos proyectos.

Ariza (2017) realizó una investigación mixta en el marco epistemológico del constructivismo. Aplicando la teoría fundamentada constructivista, este autor definió once indicadores, los cuales se validaron mediante una encuesta aplicada al gremio de profesionales de Tecnología de Información en Colombia, pertenecientes a diversos sectores de la industria. Se definió una muestra de 211 participantes. Mediante el análisis factorial exploratorio, se creó un constructo de efectividad con tres dimensiones definidas como: (1) cumplimiento de expectativas, (2) satisfacción del equipo y (3) logro de compromisos.

Con respecto a la calificación dada por los profesionales de TI, se encontró que los dos indicadores mejor calificados en una escala de 1 a 5, fueron el aporte de los proyectos a la estrategia y el cumplimiento con la calidad; mientras los indicadores con menor calificación fueron el cumplimiento con el alcance del proyecto y la respuesta dada a los riesgos. Los indicadores planteados por Ariza (2017) se describen en la tabla 1:

Tabla 1. Constructo de efectividad de la gestión de los proyectos

Dimensiones	Indicador de efectividad
Cumplimiento de expectativas	Cumplimiento de la calidad.
	Cumplimiento de requerimientos de los stakeholders.
	Satisfacción de los usuarios y clientes con los resultados de los proyectos.
	Cumplimiento del alcance.
	Sostenibilidad de la relación con contratistas y proveedores.
	Aporte de los proyectos al logro de la estrategia.
Satisfacción del equipo	Permanencia de las personas en el equipo durante el desarrollo del proyecto.
	Satisfacción de las personas con los resultados de los proyectos.
Logro de compromisos	Cumplimiento del cronograma.
	Cumplimiento del presupuesto.
	Adecuación de las respuestas a los riesgos del proyecto.

Fuente. Elaboración a partir de Ariza (2017)

Por su parte, Yazici (2009) en su investigación utilizó dos tipos de variables para medir el éxito de los proyectos: (a) desempeño de los proyectos, relacionados con los resultados obtenidos con la ejecución de los proyectos y (b) efectividad organizacional, relacionada con el efecto que tienen los proyectos en los indicadores de la compañía.

Tabla 2. Variables para medir el desempeño de los proyectos y la efectividad organizacional.

Desempeño de los Proyectos	Efectividad Organizacional derivada de los proyectos	
Terminación a tiempo	Nivel Interno	Crecimiento en ventas
Terminación dentro del costo		Niveles de ahorro
Cumplimiento con Expectativas		Desempeño general del último año
Satisfacción de los miembros del equipo de trabajo	Nivel externo	Participación del mercado
		Posicionamiento Competitivo
		Desempeño comparado con el mayor competidor

Fuente. Elaboración a partir de Yazici (2011, p. 21)

4.3 Sostenibilidad

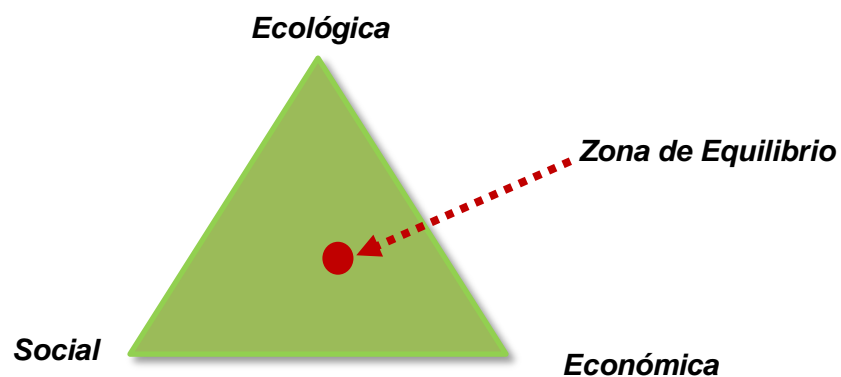
El concepto de desarrollo sostenible no tiene una definición única. Sin embargo, los historiadores del concepto sitúan sus orígenes en el movimiento ambientalista y en la economía ambiental. El movimiento ambientalista impulsó en los años 70 (Kline, 2011) la idea de sostenibilidad como conservación del medio natural, amenazado por la polución constante de las industrias y el crecimiento de la población (Castro, 2004).

Por otro lado, la visión dominante en la economía ambiental considera la sostenibilidad como la optimización de los recursos naturales para garantizar un crecimiento económico perdurable (Pearce, 2002).

Artaraz (2002) menciona que el desarrollo sostenible consistirá en sostener los recursos naturales y sus niveles de consumo, lograr la sostenibilidad del capital humano y físico, los recursos ambientales y los recursos renovables, alcanzar la integridad de los procesos y sostener los niveles de producción.

En resumen, se puede definir Sostenibilidad como la “expresión del impacto de la actividad de la empresa en la dimensión económica, social y medioambiental y su compromiso con el modelo de desarrollo sostenible, el cual se puede alcanzar por medio de la responsabilidad social corporativa” (Lizcano, 2004). Este concepto de sostenibilidad se puede graficar a través de un triángulo equilátero y su centro representaría la zona de equilibrio para el desarrollo sostenible como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Las tres dimensiones del desarrollo sostenible.



Fuente. Tomado de Artaraz (2002)

Para Muñoz (2013), la representación de la triple dimensión de la sostenibilidad empresarial debería representarse además con criterios idóneos para su posterior evaluación.

Tabla 3. Dimensiones y criterios de la sostenibilidad

No.	Campo	Acciones
1	Económico	Asunción de códigos de buen gobierno
		Transparencia y cumplimiento de la legislación
		Identificar y gestionar riesgos del negocio
		Identificar y gestionar riesgos del proceso
		Identificar y gestionar riesgos del sector
2	Medioambiental	Gestión del ambiente
		Desarrollo de Eco-eficiencia
		Desarrollo de la información medioambiental
3	Social	Filantropía y prestación de acciones sociales para el desarrollo de país y colectivo
		Que tengan información de los resultados en gestión humana, en el nivel individual y de equipo
		Que informen de los resultados en el campo social

Fuente: adaptado de Muñoz (2013)

4.3.1 Dimensión Social de la Sostenibilidad

La sostenibilidad social promueve el desarrollo social, buscando la eliminación de la pobreza y que todos los individuos miembros de la sociedad se beneficien del crecimiento económico logrando así satisfacer sus necesidades básicas (Pesu, 2019).

En ella se plasma la relación sostenible que la empresa debe fomentar en la dimensión humana (es algo interno, pero también debe hacerse en beneficio de la sociedad y de la comunidad local de la que forma parte). Entre otras cosas porque, citando al programa Global Compact de las Naciones Unidas, “tanto de forma directa como indirecta, las empresas influyen en lo que sucede a los empleados, a los trabajadores de la cadena de valor, clientes y comunidades locales, y por ello es importante gestionar estos impactos de manera proactiva”.

La sostenibilidad social implica, por ejemplo, una actividad empresarial ética y de valoración de recursos humanos, con salarios justos y puestos de trabajo dignos, no discriminatorios y sustentables. También se deben desarrollar, no obstante, programas de apoyo a la sociedad, que respondan a los problemas sociales de las comunidades locales.

En esta dimensión también se encuentra implícito el concepto de la equidad. Artaraz (2002) sostiene que existen tres clases de equidad. La primera es la equidad intergeneracional que presume reconocer en los costos de desarrollo económico presente la demanda de las generaciones futuras. La segunda clase de equidad es la intrageneracional que incluye a los grupos más desfavorecidos en las decisiones que afectan a lo ecológico, a lo social y a lo económico y el tercer tipo es la equidad entre países, donde es preciso cambiar los abusos de poder por parte de los países desarrollados sobre los que están en vías de desarrollo.

Con la evolución constante del ser humano y del planeta, hoy por hoy, resulta imperioso implementar un correcto sistema de sostenibilidad en las organizaciones que cree valor, social, medio ambiental y económico, en búsqueda de otorgar beneficios a cada una de las partes interesadas y a la comunidad en general. La sostenibilidad aplicada a la estrategia empresarial va más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas, fiscales o laborales, siendo de vital importancia el aumento en la inversión del capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. El desarrollo sostenible se enfoca, por su parte en el cambio gradual, basado en el dinamismo, la ética, buscando mejorar la calidad humana y de la naturaleza, satisfaciendo sus necesidades humanas materiales y no materiales.

Por encima de una consideración de la sostenibilidad, las organizaciones que integran este concepto en su estrategia y toma de decisiones discurren que la obtención de beneficios es el principal objetivo de las empresas, pero no su única razón de ser, y optan por una reflexión a largo plazo sobre las decisiones y las inversiones estratégicas. Contribuyen, por tanto, a crear un marco donde las empresas puedan gestionar sus operaciones de modo que se fomente el crecimiento económico y la competitividad, al tiempo que se garantice la protección del medio ambiente y se ponga en valor el impacto social de la actividad empresarial (Rodríguez, 2012).

4.3.1.1 Sostenibilidad social y RSE

A nivel mundial, se han conformado organismos, políticas, maneras de aplicar y evaluar la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), como las directrices del OCDE GUIDELINES, consideradas como un código de conducta corporativa para multinacionales, creado en 1976 y revisado en el 2000. Es un instrumento para el mejoramiento de las relaciones entre negocio y sociedad, teniendo como principal objetivo establecer políticas voluntarias que promueven la transparencia en las relaciones laborales, la actuación ambiental, el control de la corrupción, la defensa de la competencia y del consumidor.

A continuación, algunas de las mejores prácticas a nivel mundial:

- Instituto de Responsabilidad Social y Ética, en 1999, propone un manual para el mejoramiento de los índices de contabilidad Social y ética e indica la necesidad de establecer auditorías periódicas y reportes constantes de las empresas.
- El Sistema de Responsabilidad Social 8000 (SA 8000), creado en 1997, en Estados Unidos, para mejorar el ambiente de trabajo y evitar la explotación laboral, mediante la aplicación voluntaria de estándares de productividad, combinados con verificaciones independientes y reportes públicos periódicos
- La organización Suiza para la estandarización, crea las Normas ISO 14000, 14063, 26000. La primera tiene por finalidad proveer estándares que permitan a las empresas manejar y evaluar el impacto y los riesgos ambientales; la segunda desarrolla una guía para el reporte sostenible y la tercera es la norma guía de responsabilidad social, que pretende fomentarla como estrategia de negocios y contribuye a mejorar los impactos económicos, ambientales y sociales de la empresa y la creación de cadenas de valor para los grupos de interés (stakeholders), dentro de parámetros de RSE (Lizcano, 2004).
- En Europa, la Responsabilidad Social es promovida por organismos gubernamentales y por iniciativas privadas. Buscan un mayor compromiso de las empresas con los trabajadores y con el medio ambiente, mediante la creación de certificaciones sociales-ambientales y el otorgamiento de reconocimientos (Perdiguero, 2005).
- El BID realizó un compromiso de Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes del continente en las empresas de mayor desarrollo, que, para este caso, son las empresas manufactureras.

Sindicatos, ONG's, y otros actores sociales han insistido en los foros de debate en la necesidad de desarrollar un marco normativo obligatorio que establezca las normas mínimas y garantice unas reglas de juego equitativas en materia de RSE que dieran, además, una participación significativa en la RSE a todas las partes interesadas. En cierta medida, estas ideas han sido acogidas parcialmente en el seno de la UE en su Estrategia renovada sobre RSE aprobada en el 2011 (Sánchez & Jiménez, 2013).

El ser humano, en la actualidad, se convierte en un ente regulador, desde su concepción y autocuidado y el cuidado por los demás y por el entorno en el que se desarrolla.

4.3.2 Dimensión Ambiental de la Sostenibilidad

El término Sostenibilidad Ambiental, nace como resultado de los diferentes cambios climáticos que ha experimentado el planeta y con ello los impactos a nivel social, pobreza extrema, disminución de recurso y de oportunidades. Lo anterior, debido al uso y al abuso por parte del hombre de las actividades diarias.

La sostenibilidad ambiental es el equilibrio que se genera a través de una relación armónica entre la sociedad y la naturaleza que lo rodea y de la cual es parte. El resultado de esta relación, debe ser un desarrollo sin amenazas para las fuentes de los recursos naturales, asegurando un mejor planeta a las generaciones futuras.

Artaraz (2002) señala que es necesario diseñar procesos productivos que sean capaces de usar únicamente los recursos y energías renovables sin producir residuos para devolverlos luego a la naturaleza o que se conviertan en la entrada de otro producto.

Es de esta forma, que se hace necesario crear fuertes parámetros legales a fin de sensibilizar al hombre en el quehacer diario de sus actividades, a las organizaciones en la retribución que le deben a la tierra y al gobierno en el compromiso que deben adoptar, para hacer de este mundo cambiante un mejor espacio para que actuales y próximas generaciones, logren desarrollar sus sueños y actividades.

4.3.2.1 Prácticas de sostenibilidad ambiental a nivel empresarial: La Economía Verde

En el año 1992, se llevó a cabo en Río de Janeiro la Cumbre de la Tierra, enfocado en el Desarrollo Sostenible, en donde, luego de varias teorías, acordaron que la importancia del desarrollo sostenible, se debe enfocar a exigir medidas radicales con el fin de detener las dinámicas destructivas ambientales, exigiendo el pago de la deuda ecológica, equidad y justicia, rechazando todo aquellos que emita una huella de carbono, para reducir el efecto invernadero y las consecuencias que trae para el planeta y sus habitantes.

En el año 2012, se celebró en Río de Janeiro, nuevamente, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible, con presencia del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), quienes han producido más de 600 páginas detalladas sobre problemáticas del medio ambiente y entre otras el concepto de economía verde, el cual apoyará la economía global con tasas de crecimiento muy superiores a las que serían posibles con el modelo actual. Se lograría generar más y mejores empleos, se reduciría la pobreza, se alcanzarían mayores niveles de equidad y las metas del milenio, todo ello de un modo sostenible, esto es, reconociendo el valor de la naturaleza, reduciendo la emisión de gases de efecto invernadero, y la presión sobre el entorno natural, permitiendo así su recuperación. Todo esto, por supuesto, creando nuevas y rentables áreas de inversión que harían posible al capital global salir de su crisis actual y aumentar sus tasas de ganancia. (Lander, 2011).

El enfoque de la economía verde se ha orientado por dos caminos: uno es el concepto centrado en productos ecológicos, bajo la premisa de que “lo verde vende” y que lo importante es la imagen empresarial. Lozano (2002) plantea que en el sector empresarial los temas ambientales están cobrando mayor importancia.

Sin embargo, no basta con el interés que las empresas puedan mostrar al medio ambiente, se requiere romper los fines lucrativos y que además, exista una mayor conciencia del mercado consumidor para que no sólo se incline por productos ecológicos, sino que se evite consumir más de lo que en realidad se requiere, y que al mismo tiempo, se modifique el estilo de vida para contribuir con ello a un desarrollo realmente sostenible, que vaya más allá del medio ambiente y que involucre factores sociales que son necesarios e importantes, para lograr un desarrollo a escala humana (respeto a las minorías y conciencia social, entre otros) (Garzón, Ibarra, 2014).

Dentro del documento destinado especialmente a la Economía Verde, el PNUMA hace especial énfasis en el bienestar del ser humano y la equidad social, en la reducción de los riesgos ambientales y las escaseces ecológicas. Es de esta forma que se puede definir que una economía verde es aquella que tiene bajas emisiones de carbono, utiliza los recursos de forma eficiente y es socialmente incluyente.

Llegar a esta economía verde es posible, siempre y cuando exista un incremento de emisiones verdes que constituyan el 2% del PIB del planeta, apoyado en regulaciones exigentes por parte de los gobiernos, donde las políticas destinadas a la defensa del planeta tendrían como límite la necesidad de respetar los sagrados derechos del libre mercado.

En relación con los cambios en los productos, se podrían destacar como paradigmas de las nuevas orientaciones deseables (Valle et al., 2010):

- El incremento de la durabilidad de los bienes.
- La reducción de la energía utilizada en el uso del producto (en los productos industriales o en la construcción).
- Mayor uso y búsqueda de productos biodegradables.
- La oferta de productos de un uso más amplio.

En esta segunda década del Siglo XXI, existe un vehemente entusiasmo por la gestión verde, pues la gente espera que (Valle et al., 2010):

- Que se usen los recursos de manera responsable, se proteja el medio ambiente, se minimice la cantidad de recursos naturales (agua, energía, minerales, etc.).
- Que se incorporen a los bienes que la gente consume.
- Que se reciclen y reutilicen los bienes.
- Que se eliminen los elementos tóxicos que perjudican a los empleados en sus puestos de trabajo y a la comunidad.
- Que se reduzcan las emisiones de gases y se eliminen las actividades que provocan daños irreparables en el medio ambiente.

4.3.3 Dimensión Económica de la Sostenibilidad

García (2013) señala que la sostenibilidad económica busca impulsar el crecimiento de la sociedad, que las generaciones futuras sean más ricas, con un mayor ingreso per cápita y mejor

calidad de vida. Un comportamiento sostenible implica crear valor al accionista garantizando un uso adecuado de su capital, al cliente atendiendo sus peticiones ofreciendo mejores precios, y bienes y servicios de calidad y a toda la sociedad garantizando y creando empleos con salarios justos.

La guía G4 (pág. 67) del GRI menciona que la dimensión económica de la sostenibilidad abarca el impacto de las organizaciones en la situación económica de los grupos de interés y en los sistemas económicos locales, nacionales e internacionales. La dimensión económica de la Guía no se centra, por tanto, en la situación financiera de la organización.

Dentro de la categoría económica, se especifican cuatro aspectos importantes:

1. Desempeño económico
2. Presencia en el mercado
3. Consecuencias económicas indirectas
4. Prácticas de adquisición.

Cada uno de estos cuatro aspectos, tiene sus propios indicadores que ofrecen información sobre el desempeño o los impactos económicos de la organización en referencia a cada aspecto.

Indicadores de Desempeño económico:

- Valor económico directo generado y distribuido (G4-EC1);
- Consecuencias económicas y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización que se derivan del cambio climático (G4-EC2);
- Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones (G4-EC3);
- Ayudas económicas otorgadas por entes del Gobierno (G4-EC4).

Indicadores de Presencia en el mercado:

- Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas (G4-EC5);
- Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas (G4-EC6);

Indicadores de Consecuencias económicas indirectas:

- Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios (G4-EC7);
- Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos (G4-EC8);

Indicadores de Prácticas de adquisición:

- Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales (G4-EC9).

Puede parecer exagerado este nivel de exhaustividad del desempeño económico dentro de un informe de sostenibilidad, sin embargo, su lógica es que economía y sostenibilidad llegan a un mismo punto: distribución de recursos.

4.4 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los objetivos de desarrollo sostenible son un conjunto de acciones que buscan transformar la forma en que se desarrolla la sociedad con el fin de que este sea: sostenible, inclusiva y a largo plazo. En este sentido, en 2015, se planteó la agenda 2030 compuesta por 17 objetivos y 169 metas, divididos en cinco áreas de vital importancia: personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas, que se convierten en una apuesta global en función de las personas, planetas, alianzas, paz y prosperidad (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2018).

Figura 7. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas



Fuente: Naciones Unidas

Gil (2017) argumenta que los objetivos de desarrollo sostenible son bastante ambiciosos en su contenido ya que no solo proponen luchar contra la pobreza extrema, sino que además integran y equilibran las tres dimensiones esenciales del desarrollo sostenible como son la económica, la social y la ambiental.

En este punto, los ODS reconocen el papel esencial que las empresas pueden y deben desempeñar en el logro de los objetivos y hacen un llamado para que estas promuevan el desarrollo sostenible a través de las inversiones que hacen, las soluciones que desarrollan, y las prácticas corporativas que adoptan (GRI, ONU y WBCSD 2016).

De este modo, los objetivos alientan a las empresas a reducir sus impactos negativos, al tiempo que contribuyen positivamente con la agenda de desarrollo sostenible. El grado y velocidad con que las empresas de todo el mundo desarrollan más modelos de negocios sostenibles e inclusivos, jugará un rol importante del éxito en la consecución de los ODS, y al mismo tiempo se verán impactadas por los desafíos a los que los ODS responden (SDG Compass). Desde esta perspectiva y buscando la difusión de diversas prácticas y transparencia en las actividades empresariales, diversas organizaciones han promovido iniciativas, guías y estándares claves para gestionar los ODS (Alonso-Almeida, Marimon & Llach, 2015).

Entre los estándares promovidos se encuentra, por una parte, el informe de sostenibilidad tipo GRI con su respectivo suplemento, igualmente la guía Sustainable Development Goal Compass-SDG Compass (SDG Compass) para la implementación empresarial de los ODS, sumados a diversas directrices internacionales. La guía SDG se presenta a las empresas como una hoja de ruta para alinear las estrategias, medir y gestionar las actividades internas que contribuyan al cumplimiento de los ODS. Esta ruta se presenta en cinco pasos (Global Compact, 2016).

Tabla 4. Metas específicas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivo 1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
Objetivo 2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
Objetivo 3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

Objetivo 4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
Objetivo 5	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
Objetivo 6	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
Objetivo 7	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
Objetivo 8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
Objetivo 9	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
Objetivo 10	Reducir la desigualdad en y entre los países.
Objetivo 11	Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
Objetivo 12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
Objetivo 13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
Objetivo 14	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
Objetivo 15	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de diversidad biológica.
Objetivo 16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
Objetivo 17	Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible

4.5 El Estándar P5 para la sostenibilidad en la gestión de proyectos

El estándar P5 (People-Planet-Profit-Process-Products) fue adaptado de una lista de evaluación de sostenibilidad que fue desarrollada por expertos en el seminario IPMA 2010, “Supervivencia y Sostenibilidad como desafíos para los proyectos”. (Carboni, González, & Hodgkinson, 2013).

Fue concebido para dar soporte en la alineación de Portafolios, Programas y Proyectos con la estrategia organizacional para la Sostenibilidad y se centra en los impactos de los procesos y entregables de los proyectos en el Medio Ambiente, en la Sociedad, en la línea base corporativa y en la economía local (GPM, 2016).

De igual manera, brinda orientación sobre qué medir y cómo integrar las actividades de cada uno de los proyectos, al ser un marco de sostenibilidad en la que la metodología se apalanca en las Normas ISO, los indicadores del GRI G4 y los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. La versión actual del estándar se alinea a la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible y vincula algunos de sus elementos a los objetivos de desarrollo sostenible y sus metas.

La guía de referencia GPM en su segunda versión (2018), señala que el P5 es un paso en el proceso evolutivo de la sostenibilidad que combina las tres dimensiones de la sostenibilidad, la triple restricción de alcance, tiempo y costo y el enfoque de proceso y producto, formando un triángulo de hierro de la sostenibilidad, lo que da una visión más amplia del impacto y el valor de los proyectos.

En el enfoque de proceso, el P5 mide los objetivos y entregables del proyecto, su duración y mantenimiento, y la madurez de los procesos. De igual manera para el producto, el P5 considera el ciclo del producto desde el plano ambiental, económico y social teniendo en cuenta en cada etapa del proyecto la sostenibilidad desde el momento en que se genera la idea hasta que toma su forma final. Lo anterior contempla la planificación y el diseño y desarrollo del producto y su vida útil (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2018).

Cuando se combinan todos estos elementos, podemos encontrar una nueva visión en la dirección de proyectos sostenibles como se ilustra en la figura 8 con el triángulo de hierro de la sostenibilidad.

Figura 8. Triángulo de Hierro de la Sostenibilidad



Fuente: Tomado del Estándar P5 Versión 2.0 (GPM, 2019)

Como se puede observar en la figura 9, el P5 es una especie de estructura, como una tabla periódica de la sostenibilidad que define los conceptos que se deben medir para cada dimensión de la sostenibilidad y como integrarlas en las actividades del proyecto. También es usado por los profesionales en el área de sostenibilidad de las empresas como soporte para la presentación de informes e indicadores de gestión (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2018).

Figura 9. Elementos de la tabla P5

PROYECTO										
Impacto del Producto					Impacto de los Procesos (Gestión de Proyectos)					
Vida Útil del Producto		Mantenimiento del Producto		Eficacia de los Procesos del Proyecto		Eficiencia de los Procesos del Proyecto		Equidad de los Procesos del Proyecto		
Impactos a las Personas (Sociales)				Impactos al Planeta (Ambientales)				Impactos a la Prosperidad (Económico)		
Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Sociedad y Consumidores	Derechos Humanos	Comportamiento Ético	Transporte	Energía	Tierra, Agua y Aire	Consumo	Análisis del Caso de Negocio	Agilidad del Negocio	Estimulación Económica
Empleo y Dotación de Personal	Soporte de la Comunidad	No Discriminación	Prácticas de Adquisiciones	Adquisiciones Locales	Consumo de Energía	Diversidad Ecológica	Reciclaje y Reuso	Modelado y Simulación	Flexibilidad / Opcionalidad	Impacto Económico Local
Relaciones Laborales / de Gestión	Cumplimiento de Políticas Públicas	Trabajo de acuerdo a la edad	Anti-Corrupción	Comunicación Digital	Emisiones de CO2	Calidad del Agua y del Aire	Disposición	Valor Presente	Flexibilidad del Negocio	Beneficios Indirectos
Salud y Seguridad del Proyecto	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	Trabajo Voluntario	Competencia Leal	Viajes y Desplazamientos	Retorno de Energía Limpia	Consumo de Agua	Contaminación y Polución	Beneficios Financieros Directos		
Educación y Capacitación	Salud y Seguridad de Consumidores			Logística	Energía Renovable	Desplazamiento de Agua Sanitaria	Generación de Residuos	Retorno sobre la Inversión		
Aprendizaje Organizacional	Etiquetado de Productos y Servicios							Relación Beneficio-Costo		
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad							Tasa Interna de Retorno		
Desarrollo de Competencias Locales	Privacidad del Consumidor									

Fuente: Estándar P5 Versión 2.0 (GPM, 2019)

P5 se basa en estándares internacionales reconocidos, entre ellas:

- Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (ICCPR)
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ICESCR)
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW)
- Declaración de la OIT sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo
- Declaración y Programa de Acción de Viena.
- La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
- Objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas (ODS)
- Estándares del Consejo de Normas de Contabilidad Sostenible (SASB)
- SA8000: Norma 2014 (Social Accountability International)
- Diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- Estándares de Global Reporting Initiative (GRI)
- Varios estándares ISO, incluidos ISO 20400: 2017, ISO 37001: 2016 e ISO 14001: 2015

4.5.1 P5 y la Línea Base Social (Personas)

Esta categoría se refiere a los impactos que las actividades de un proyecto y sus resultados pueden tener en individuos, sociedad y comunidades. El enfoque de esta categoría está en operar de manera ética y mantener relaciones de beneficio mutuo con empleados, clientes, proveedores, cadenas de suministro y la comunidad en general.

Como muestra la figura 10, contiene una lista de elementos que están divididos en cuatro grupos:

1. Prácticas laborales y trabajo decente
2. Sociedad y clientes
3. Derechos humanos
4. Comportamiento ético

Figura 10. Elementos de la línea base social



Fuente: adaptado del Estándar P5 Versión 2.0 (GPM, 2019)

4.5.1.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente

Esta sub-categoría abarca las políticas de gobernanza de los proyectos que se refieren a las prácticas de trabajo, la relación con la política establecida en los estándares organizacionales y de operaciones, con los procedimientos organizacionales de contratación y de dotación de personal, el trato de los empleados y su bienestar.

- *Empleo y dotación del personal.* Debemos considerar contratación de personal con los tipos de empleo adecuados, pago de salarios dignos, condiciones de empleo adecuadas (salud), vacaciones y licencia por paternidad/maternidad, despido justo y permisos que den un equilibrio entre trabajo-vida.
- *Relaciones de Dirección/Laborales.* Incluye garantizar derechos humanos y legítimos de propietario/patrocinador/partes interesadas, procedimientos para la mediación donde surgen

controversias, ser conocido como un “empleador de elección”, implementación de políticas para abordar cuestiones, riesgos y desempeño individual, mejorar capacidad para atraer al mejor personal, fuerza laboral comprometida y motivada.

- *Salud y Seguridad en el proyecto.* Procedimientos para la salud, la seguridad y la gestión de emergencias en relación con el proyecto, el equipo del proyecto, el entorno del proyecto durante el ciclo de vida del proyecto.
- *Capacitación y Educación.* Se debe considerar identificar habilidades requeridas, brechas y necesidades de desarrollo, alentar a miembros del equipo a realizar actividades de capacitación, orientar al equipo de proyecto a desarrollar habilidades y capacidades.
- *Aprendizaje Organizacional.* Se debe considerar recolectar, analizar y comunicar lecciones aprendidas, incorporar recomendaciones de proyectos anteriores, utilizar elaboración progresiva para involucrarse con partes interesadas y promover aprendizaje organizacional, establecer comunidades para compartir aprendizajes en la organización, la comunidad y la industria en general.
- *Diversidad e Igualdad de Oportunidades.* Se debe considerar igualar oportunidades para el trabajo basado en habilidades, tener tolerancia cero para el sesgo basado en indicadores de diversidad, aprovechar diversidad de habilidades y experiencia en la solución de problemas.
- *Desarrollo de Competencia Locales.* Se debe considerar tener en cuenta las habilidades de los pueblos locales para la planificación de los recursos, utilizar mano de obra local para minimizar fuga de cerebros, incorporar metas de empleo locales.

4.5.1.2 Sociedad y Consumidores

Esta sub-categoría abarca los impactos de un portafolio, programa o proyecto en la sociedad en la cual el producto del proyecto impactará en los usuarios finales o clientes que hagan uso de él. Entre ellos encontramos:

- *Apoyo a la Comunidad.* Los intereses representaran a varios grupos de interesados. Si la comunidad es un grupo clave de interesados, el apoyo será central para la aceptación del proyecto.
- *Políticas Públicas y Cumplimiento.* Se deben considerar leyes y costumbres del lugar, el establecimiento de mecanismos para asegurar cumplimiento continuo, y desarrollar comunicaciones sobre cumplimiento a las principales partes interesadas.

- *Protección para los pueblos indígenas y tribales.* Cubre las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para garantizar que el proyecto proteja los derechos de los pueblos indígenas y tribales a practicar sus culturas, costumbres, religiones e idiomas.
- *Salud y Seguridad de los Consumidores.* Se debe considerar el impacto en la salud y el bienestar de los usos potenciales del producto, las regulaciones públicas de seguridad y salud y normas de seguridad del producto, y etiquetar en forma adecuada los productos e informar al consumidor sobre su uso seguro.
- *Etiquetado de Productos y Servicios.* Se debe asegurar que las políticas están en vigencia y mantener a los proveedores al mismo nivel.
- *Comunicaciones de Venta.* Se debe actuar en todo momento de manera ética, e informar sobre cuestiones que caen dentro del ámbito de las violaciones de los derechos humanos, el incumplimiento normativo y las actividades ilegales.
- *Privacidad del Consumidor.* Se debe cerciorar que los sistemas están establecidos para asegurar la privacidad del cliente.

4.5.1.3 Derechos Humanos

Esta sub-categoría abarca los impactos de los procesos y productos del proyecto en lo que se refiere a los derechos humanos.

- *No Discriminación.* Políticas de no discriminación por raza, color, origen nacional o étnico, edad, religión o cualquier otra característica protegida. Se debe asegurar que las políticas estén vigentes y mantener a los proveedores al mismo nivel, que las decisiones que afectan al equipo del proyecto deben tomarse sin prejuicios, y que la asignación y compensación debe basarse en capacidad y habilidad.
- *Trabajo Infantil.* Se debe asegurar que sus proyectos y la cadena de suministro no involucre trabajo infantil, que se incluyan políticas y medidas que protejan contra el trabajo infantil forzoso y los trabajadores jóvenes expuestos a trabajos peligrosos, y garantizar que el trabajo del proyecto sea transparentemente realizado y demostrado, por individuos en edad adecuada.
- *Trabajo forzado.* Políticas y medidas que protejan contra prácticas de trabajo forzoso u obligado. Se deben reportar incidentes significativos de trabajo forzoso u obligado y velar por la protección del derecho fundamental a no ser sometido a trabajo forzoso u obligado.

4.5.1.4 Comportamiento Ético

Esta sub-categoría abarca los impactos de los procesos y productos del proyecto en lo que se refiere al comportamiento ético y se centra en tres áreas: Inversiones y Adquisiciones, Anti-Corrupción y Anti-Competencia.

- *Prácticas de Inversión y Adquisición.* Se deben tener en cuenta los principios de sostenibilidad acordados con el patrocinador y los parámetros que guiarán la selección y priorización de inversiones.
- *Anti-Corrupción.* Se deben considerar a los patrocinadores y directores de proyectos unidos para abordar el soborno y la corrupción, promulgar políticas de denuncia de irregularidades y prohibir toda forma de soborno.
- *Comportamiento anti-competitivo.* Se debe prohibir la manipulación de licitaciones y acuerdos que fijen los precios. Beneficios: Continuidad del negocio, mitigación del riesgo de litigios y cumplimiento regulatorio.

4.5.2 P5 y la Línea Base Ambiental (Planeta)

Esta categoría se refiere a los impactos que las actividades y los resultados de un proyecto pueden tener en los sistemas naturales vivos y no vivos. Estos sistemas incluyen tierra, aire y agua, así como la flora, la fauna y las personas que viven en ellos. El enfoque de esta categoría está en preservar, restaurar y mejorar estos sistemas naturales.

La figura 11 muestra la línea base ambiental y los elementos que la componen:

1. Transporte
2. Energía
3. Tierra, Aire y Agua
4. Consumo

Figura 11. Elementos de la línea base ambiental



Fuente: adaptado del Estándar P5 Versión 2.0 (GPM, 2019)

4.5.2.1 Transporte

Esta sub-categoría plantea la necesidad que tienen los proyectos de movilizar a las personas, los bienes e información de un sitio a otro.

- *Adquisiciones Locales.* Políticas y procedimientos para obtener recursos, bienes y servicios que dan mayor importancia a compras de proveedores locales.
- *Comunicación Digital.* Se recomienda el uso de videoconferencias, herramientas de colaboración y reuniones virtuales.
- *Viajes y desplazamientos.* Se deben limitar desplazamientos innecesarios, asegurar que el uso de recursos asociado a los viajes tenga el menor impacto posible sobre el medio ambiente y permitir que los miembros del equipo trabajen de forma remota o flexible.
- *Logística.* Se deben favorecer a los proveedores locales y diseñar un embalaje que se pueda reutilizar, recuperar o reciclar.

4.5.2.2 Energía

Esta sub-categoría comprende la gestión de los proyectos frente a los recursos energéticos.

- *Consumo de Energía.* Se debe tener en cuenta el tipo y cantidad de energía consumida durante todo el ciclo de vida del proyecto, el consumo de energía del producto durante su vida útil operacional y posterior eliminación, dar prioridad a la utilización de fuentes de energía renovables y establecer principios de diseño que buscan la eficiencia energética.
- *Emisiones de CO2.* Cubre las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para minimizar la cantidad de CO2 emitido durante el proyecto. Se debe considerar la cantidad de emisiones durante el ciclo de vida del proyecto, el impacto en la calidad del aire durante el ciclo de vida del producto, medir la huella de carbono, establecer soluciones de energía alternativa y diseñar una solución de emisión de dióxido de carbono más bajo.
- *Retorno de Energía Limpia.* Cubre las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para maximizar la cantidad de energía renovable generada por las actividades del proyecto. Se debe considerar realizar una evaluación de oportunidades de generar energía limpia como parte del proyecto.
- *Energía Renovable.* Cubre las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para maximizar el uso de energía renovable en las actividades del proyecto e incorporar el uso de energía renovable. Se debe ser conscientes de los tipos de energía que utilizan y abogar por el uso de fuentes renovables.

4.5.2.3 Tierra, Aire y Agua

Esta sub-categoría aborda el uso de los recursos de tierra, aire y agua de los proyectos.

- *Diversidad Biológica.* Cubre las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para proteger a los organismos vivos de todo daño causado por los resultados del proyecto. Los organismos vivos incluyen flora y fauna en los ecosistemas terrestres y acuáticos, así como en los ecosistemas mismos.
- *Calidad del Aire y del Agua.* Cubre las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para minimizar los impactos de las actividades del proyecto en la calidad del aire y el agua. Se debe identificar y cumplir con las leyes y normas y minimizar los impactos en la capa freática local y las masas de agua conectadas. Beneficios: preservación de cuerpos de agua,

ríos y arroyos locales, preservación de los ecosistemas locales, prevención de enfermedades relacionadas con el agua y mejora de la calidad del aire.

- *Consumo del Agua.* Se debe considerar la cantidad de agua necesaria para el proyecto evitando desperdicio, minimizar el uso de agua embotellada, minimizar el uso de agua potable y usar agua no potable donde se pueda, implementar tecnologías de ahorro de agua donde sea posible, usar agua lluvia y aguas grises cuando se pueda.
- *Desplazamiento de Agua Sanitaria.* Se debe considerar el impacto que el proyecto tendrá en el desplazamiento del agua y escorrentía del agua manejada de forma adecuada y sanitaria

4.5.2.4 Consumo

Esta sub-categoría abarca los impactos de los procesos y productos de un proyecto en relación a los residuos durante la extracción de las materias primas, el procesamiento de la materia prima en productos intermedios y finales y al consumo de los productos finales.

- *Reciclaje y Reutilización.* Cubre las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para maximizar el reciclaje y la reutilización por parte del proyecto. Se debe hacer uso de suministros y materiales reciclados en la medida de lo posible, promover el reciclaje y la reutilización, asegurar un impacto positivo en el medio ambiente a través de prácticas de reciclaje y reutilización y buscar oportunidades para participar en programas de economía circular.
- *Disposición.* Se debe considerar la totalidad del costo del ciclo de vida como parte del caso de negocio, explorar opciones para la reutilización, el reciclado del producto o sus componentes y diseñar el producto con su eliminación en mente.
- *Contaminación y Polución.* Se deben identificar estándares y requerimientos regulatorios y considerar materiales y productos que no generen residuos que puedan contaminar.
- *Generación de Residuos.* La política y las prácticas de la organización en relación a la eliminación de residuos, el tratamiento de residuos durante el ciclo de vida proyecto, y el tipo y cantidad de residuos generados. Se debe reducir al mínimo los desechos y optimizar el uso de recursos y asegurar que los residuos sean eliminados de manera responsable.

4.5.3 P5 y la Línea Base Económica

Esta categoría de la sostenibilidad se refiere a los impactos que las actividades de un proyecto y sus resultados pueden tener sobre las finanzas de las partes interesadas del proyecto. El enfoque de esta categoría es maximizar los retornos positivos para la mayor cantidad de interesados posible.

La figura 12 muestra la línea base económica y se compone de los siguientes elementos:

- Análisis de casos de negocios
- Agilidad empresarial
- Estimulación económica

Figura 12. Elementos de la línea base económica



Fuente: adaptado del Estándar P5 Versión 2.0 (GPM, 2019)

4.5.3.1 Análisis de Caso de Negocio

Esta subcategoría se ocupa del análisis de los resultados esperados del proyecto. Al financiar un proyecto, la expectativa es que el proyecto generará más valor del que consume. El valor incluye los rendimientos monetarios y los no monetarios, como el cumplimiento normativo. Las métricas descritas dentro de esta subcategoría son enfoques ampliamente aceptados para evaluar esa expectativa.

- *Modelado y Simulación.* Un modelo es una representación física, matemática o lógica de un sistema. Una simulación utiliza ese modelo para analizar alternativas y proporcionar información para la toma de decisiones. En el análisis de casos de negocios, las simulaciones se utilizan para comprender el rango de resultados posibles en función de la incertidumbre de las variables de entrada.
- *Valor Presente.* El valor presente (PV) es el valor actual de una cantidad futura de dinero dada una tasa de rendimiento específica. Refleja el hecho de que una cantidad futura vale menos que la misma cantidad hoy. En términos financieros, las cantidades futuras se descuentan por la tasa de interés disponible para determinar su valor presente.
- *Beneficios Financieros Directos.* Son las ganancias derivadas de las actividades o resultados del proyecto. Para los proyectos realizados bajo contrato, los beneficios financieros directos generalmente se limitan a los pagos recibidos por el trabajo del proyecto. Para la mayoría de los otros proyectos, los beneficios financieros directos provienen del uso o la venta del producto del proyecto.
- *Retorno de la Inversión.* El retorno de la inversión (ROI) se utiliza para evaluar el retorno financiero esperado del dinero gastado en un proyecto. El ROI normalmente se expresa como un porcentaje (es decir, si el cálculo bruto da como resultado un valor de 0,32, el ROI se expresa como 32%).
- *Relación Costo-Beneficio (BCR).* Es un indicador que intenta resumir el valor de un proyecto o propuesta en términos monetarios; es la relación de los beneficios de un proyecto en relación con sus costos. Cuanto mayor sea el BCR, mayor será el valor de la inversión en el proyecto.
- *Tasa Interna de Retorno.* La tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de interés anual que, en teoría, se podría obtener invirtiendo los flujos de efectivo del proyecto en una inversión alternativa. Si la TIR de un proyecto es mayor que el rendimiento ofrecido por esas alternativas

(por ejemplo, otros proyectos, compras de acciones, cuentas bancarias), el proyecto representa una buena inversión.

4.5.3.2 Agilidad empresarial

Esta sub-categoría define la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en los proyectos satisfaciendo los resultados de los mismos desde la perspectiva de la sostenibilidad.

- *Flexibilidad / Opcionalidad del proyecto.* Capacidad de equilibrar el caso de negocios al más alto nivel de valor social y ambiental, una vez se evalúan los impactos. Se debe asegurar que exista flexibilidad para ajustarse a los requisitos a fin de lograr el mayor grado de sostenibilidad.
- *Flexibilidad Empresarial Incrementada.* Capacidad de balancear los beneficios organizacionales que se obtendrán del proyecto con las necesidades de la sociedad y del medio ambiente. Se debe liderar con el ciclo de vida completo del activo en mente.

4.5.3.3 Estimulación económica

Esta sub-categoría se centra en la estimulación financiera que se genera como resultado del proyecto. La prosperidad beneficia a la sociedad en general y la estimulación económica genera resultados en los proyectos sostenibles como mejoras en las comunidades donde se realiza el proyecto, mejora en el retorno financiero para la comunidad y amplía el ciclo de prosperidad.

- *Impacto Económico Local.* Cubre las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para gestionar el impacto del proyecto en la economía local. Se debe considerar a la comunidad local como un actor clave, identificar oportunidades para apoyar la economía local, y adquirir bienes y servicios localmente siempre que sea posible.
- *Beneficios Indirectos.* Cubre las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para aumentar los beneficios que pueden no aparecer en el caso de negocios, pero que pueden materializarse como consecuencia del proyecto. Se debe revisar regularmente el contexto del proyecto para costos y beneficios adicionales y revisar periódicamente el contexto del proyecto para riesgos y oportunidades adicionales.

4.5 Metodología PRiSM

La metodología PRiSM está basada en la sostenibilidad de ejecución de proyectos que agrupa herramientas y métodos visibles para gestionar el equilibrio entre los recursos finitos, la responsabilidad social, y la entrega de los resultados “verdes” del proyecto. La metodología reúne una serie de mejores prácticas a la hora de desarrollar la sostenibilidad de las empresas y de los proyectos que lleva a cabo. Además se basa en el Pacto Global de las Naciones Unidas (2015), los 10 Principios y el Marco para Informes de Sostenibilidad GRI-G4, y los Objetivos del Desarrollo del Milenio (Salcedo, Porto, Echeverry, Boss & Moreno, 2016).

Adicionalmente, la metodología PRiSM tiene como fin favorecer la responsabilidad social empresarial (RSE), la cual es definida “como una manera de regulación autónoma corporativa constituida internamente de un modelo de negocio”. Esta incluye un plan para que las empresas puedan evidenciar por escrito y planificar sus proyectos con una visión de RSE (Carboni, González, & Hodgkinson, 2013).

4.5.1 Ciclo de vida de los proyectos PRiSM

La mayoría de los proyectos se dividen en etapas para proporcionar un mejor control en su gestión y estas etapas siguen una secuencia lógica que está diseñada para permitir al equipo de proyecto comprender de una manera más detallada las características de los objetivos del proyecto. Estas etapas se conocen como ciclo de vida del proyecto. Como muestra la figura 13, la metodología PRiSM se basa en este ciclo de vida estándar de los proyectos para mejorar la sostenibilidad en el trabajo y en los resultados del proyecto.

Figura 13. Ciclo de vida de proyectos PRiSM



Fases de PRiSM = Ciclo de Vida de los proyectos PRiSM

Fuente: adaptado de Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young (2018)

En la etapa de *Pre-proyecto* se identifican los objetivos del proyecto, se establece el patrocinio del director del proyecto, se inicia el desarrollo del caso de negocio y se revisan las lecciones aprendidas previas. En la etapa de *Descubrimiento* se definen los requerimientos, se alinea el caso de negocio con los sistemas organizacionales y se identifican y analizan los impactos de sostenibilidad y se transforman en oportunidades para crear valor social, ambiental y económico.

Durante la etapa de *Diseño* se diseña la solución, se refina el análisis de sostenibilidad y se establecen los criterios de aceptación. En la etapa de *Entrega* el equipo de proyecto produce los entregables necesarios para lograr los resultados y beneficios esperados. Finalmente, en la etapa de *Cierre* el equipo de proyecto facilita la adopción de los entregables del proyecto y cierra administrativamente el proyecto. Para proyectos más grandes y complejos, las etapas de Diseño y Entrega pueden ser frecuentes (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2018).

4.5.2 Análisis de Impacto P5

PRiSM establece una manera para realizar el análisis del impacto de los proyectos en una Triple Línea Base del proyecto por medio de una perspectiva P5, la cual implica una valoración cuantitativa de variables cualitativas relacionadas con el planeta, las personas, el beneficio, el proceso y el producto (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2018).

El GPM (2018) menciona que el objetivo del análisis de impacto P5 es “definir y priorizar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad desde el punto de vista de 360 grados para mejorar los beneficios esperados del proyecto, mejorar el valor del proyecto y el impacto en el medio ambiente, la sociedad y la economía; y la alineación con la estrategia de la organización”.

El análisis de impacto P5 brinda a los tomadores de decisiones, información clave para justificar cambios en el proyecto de manera social, ambiental y fiscalmente responsables y debe concluirse lo antes posible en el proyecto; además, debe actualizarse regularmente durante todo el proyecto para garantizar que la información sea actual, correcta y útil.

El Estándar P5 (2019) en su última versión menciona que, para realizar un análisis de impacto P5, el equipo del proyecto debe entender el caso de negocio, los requisitos del proyecto y los objetivos de sostenibilidad de la organización. Las lecciones aprendidas de proyectos anteriores también pueden proporcionar información útil, así como seguir los siguientes pasos:

- Identificar eventos internos y externos que pueden ocurrir durante el proyecto o durante la vida útil del producto del proyecto.
- Describir la(s) causa(s) del hecho y los posibles impactos de sostenibilidad de cada uno.
- Calificar los impactos en función de la magnitud de su efecto sobre la sostenibilidad.
- Identificar posibles respuestas a cada evento para minimizar el impacto de eventos negativos y maximizar el impacto de eventos positivos.
- Volver a calificar los impactos en base al supuesto de que la respuesta se implementa.

Tabla 5. Elementos evaluados en el análisis de impacto P5.

Línea Base Social	Línea Base Ambiental	Línea Base Económica
Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Transporte	Análisis del caso de negocio
Sociedad y Clientes	Energía	Agilidad Empresarial
Derechos Humanos	Tierra, Agua y Aire	Estimulación Económica
Comportamiento Ético	Consumo	

Fuente. Adaptado de Global (2018)

Se asigna una calificación a los distintos aspectos mencionados antes y después de la respuesta propuesta, en una escala de valores de 1 a 5 como muestra la tabla 6.

Tabla 6. Valores asignados para el análisis de impacto P5

Descripción	Calificación
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutral	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente. Adaptado de GPM (2019)

Totalmente en desacuerdo significa que este impacto empeorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad, mientras que neutral significa que no se espera que este impacto tenga ningún efecto sobre los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.

Este método es un proceso simplificado de Jerarquía Analítica, una de las técnicas analíticas más populares para problemas complejos de toma de decisiones. “Una vez que se completa el análisis, los elementos que suponen un riesgo deben ser divididos en partes, revisados y mapeados” (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2018).

Lo que se busca es que desde la perspectiva de la Triple Línea Base (sociedad, medio ambiente y economía), en cada etapa del proyecto, la sostenibilidad sea contabilizada. A medida que se realiza el análisis, se podrá evidenciar en dónde se encuentran las áreas o elementos problemáticos desde la visión de sostenibilidad. Una vez finalizado el análisis, estas áreas o elementos con riesgo deben ser revisados y atados a un plan de gestión de sostenibilidad (PGS) (GPM, 2016).

4.5.3 Plan de Gestión de Sostenibilidad

El Plan de Gestión de Sostenibilidad (PGS) es un documento que transforma los objetivos de sostenibilidad en objetivos del proyecto. El plan describe las acciones que el equipo de gestión de proyectos debe realizar para equilibrar las necesidades de responsabilidad económica, social y ambiental (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2018).

El PGS utiliza el proceso de gestión del cambio para asignar los objetivos de sostenibilidad que resultaron del análisis de impacto P5. Su uso aumenta la probabilidad de éxito para integrar la sostenibilidad en las iniciativas de los proyectos gestionando el cambio de un estado actual a un estado futuro y proporciona información necesaria para tomar una decisión que aborde los impactos de sostenibilidad durante el inicio del proyecto, de manera que, al comenzar la planificación, los objetivos del proyecto estén claramente definidos (GPM, 2016).

Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young (2018) mencionan que el PGS deberá contar por lo menos con los siguientes puntos:

- Indicadores claves de desempeño (KPI)
- Evaluación de impacto ambiental
- Exclusiones de alcance en la sostenibilidad
- Gestión de los riesgos de sostenibilidad
- Revisiones e informes

El Estándar P5 en su versión 2.0 (2019), menciona que el PGS adicional a los puntos relacionados anteriormente, también debe incluir lo siguiente:

- Propósito
- Alcance
- Funciones y responsabilidades
- Presupuesto
- Análisis de impacto P5

Así mismo, el PGS también debe incluir la página de aprobaciones y firmas y el resumen de informes de sostenibilidad.

5 Marco Institucional

5.1 Sector de la organización

Compass Group Services, pertenece al sector de alimentos y servicios y su principal actividad económica es el expendio por autoservicio de comidas preparadas.

En Colombia el grupo opera bajo las siguientes marcas comerciales de acuerdo con el sector en donde se presten los servicios:

- Eures: Alimentación en Sector industrias y negocios (fabricas, empresas)
- Medirest: Alimentación en Sector Salud (clínicas, hospitales)
- ESS: Servicios de alimentación y soporte en el Sector de minería y energía y Oil & Gas
- Gratto: Sector Ventas Retail
- Don Vapor: Servicios de Soporte en industrias y sector servicios
- Eures Services: Servicios de Soporte en industrias y sector servicios

5.2 Organización objeto de estudio

Compass Group Services Colombia S.A. es una compañía líder en servicios de alimentación y servicios integrales tales como: jardinería y mantenimiento de escenarios deportivos, aseo de instalaciones, habitaciones, oficinas y campamentos.

Compass Group Services Colombia es el resultado del interés de Compass Group en el mundo de tener operaciones en el país y de la fusión y adquisición de algunas compañías del sector: Big Company Services, Proveemos S.A., Quipla, Hardys, Don Vapor, Crown Camp entre otras.

5.2.1 Misión

“Todo el mundo en Compass Group está comprometido a proporcionar, consistentemente un servicio superior de la manera más eficiente, para el mejor beneficio de nuestros accionistas, consumidores y empleados” (Compass Group, s.f.).

5.2.2 Visión

“Convertirnos en un proveedor de talla mundial de Servicios de Alimentación y de Soporte, conocido por nuestro excelente equipo, nuestro excelente servicio y nuestros excelentes resultados” (Compass Group, s.f.).

5.2.3 Características generales de la organización

Compass Group Services Colombia pertenece al grupo Compass PLC, multinacional fundada en 1942 en la ciudad de Londres. La figura 14 muestra la evolución de la empresa a través del tiempo.

Figura 14. Línea de Tiempo



Fuente: Compass Group Services Colombia <https://www.compass-group.com.co/>

Presta servicios en todo el mundo, siendo líder mundial en el sector y los primeros en Colombia, contando en la actualidad con más de 500.000 empleados en los cinco continentes y sirviendo alrededor de 5 billones de comidas al año.

Figura 15. CGS en el mundo



Fuente: Compass Group Services Colombia <https://www.compass-group.com.co/>

En Colombia está ubicada en 20 departamentos atendiendo servicios en todos los sectores económicos. Se han destacado por desarrollar la operación con importantes contratos del sector industrial, hospitalario, educativo y el manejo de campamentos a empresas de gran reconocimiento nacional e internacional.

Hoy, la Compañía tiene como foco el crecimiento orgánico de las empresas adquiridas, con el compromiso principal de hacer de sus Colaboradores, agentes orientadores de una nueva filosofía del servicio a la luz de sus valores corporativos, cuyo objetivo es la satisfacción de sus usuarios y clientes.

Figura 16. CGS en Colombia



Fuente: Compass Group Services Colombia <https://www.compass-group.com.co/>

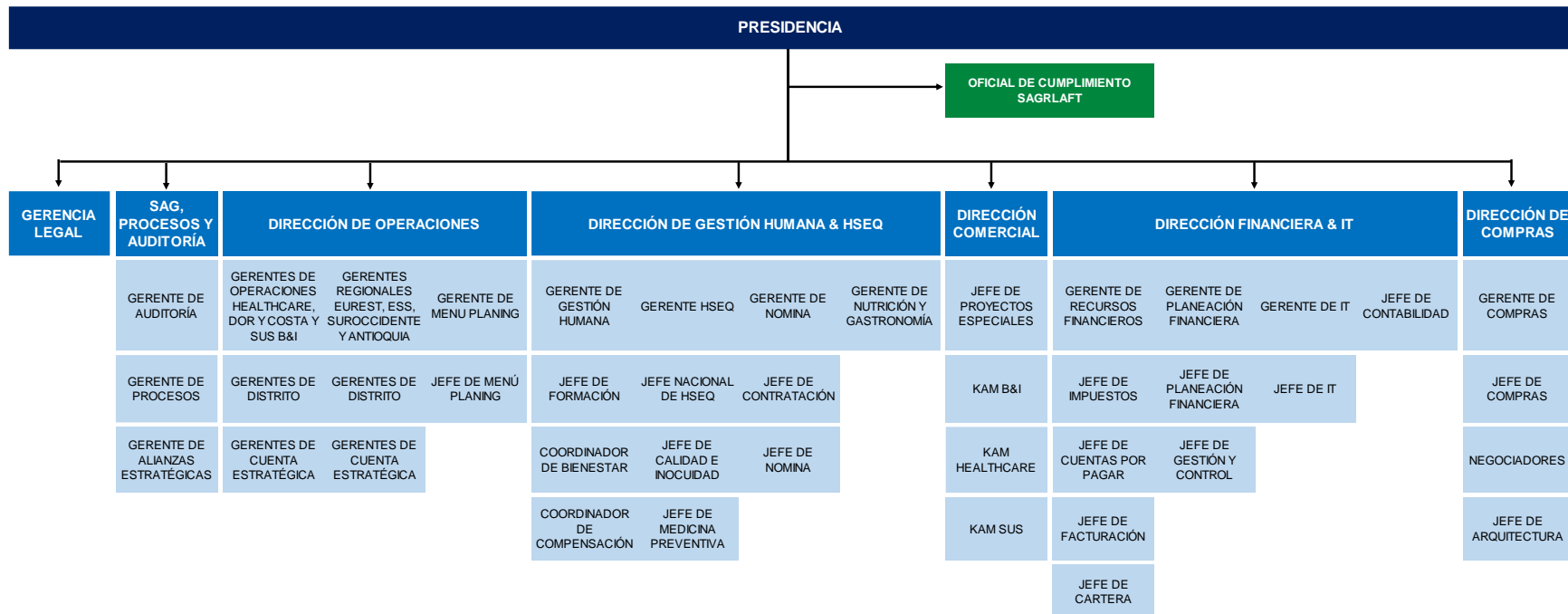
Su sede principal se encuentra ubicada en Bogotá en la Aut. Norte No. 235 71.

Figura 17. Mapa de localización CGS



5.2.4 Organigrama

Figura 18. Organigrama de la empresa



Fuente: tomado de Compass Group (s.f.)

Dentro del organigrama se encuentra la gerencia de HSEQ desde donde se manejan los proyectos de sostenibilidad que se generan al interior de la compañía a través del área de Coordinación de Desarrollo Sostenible. Su principal responsabilidad es identificar todas las oportunidades e iniciativas que pueda aplicar la empresa en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible realizando el análisis de dichas oportunidades de acuerdo a su estrategia y a las necesidades identificadas de los stakeholders. Dado que el mercado está transformándose constantemente, la empresa incorporó la responsabilidad social y la sostenibilidad en su sistema de gestión como un impulsor de cambio para contribuir no solo a la competitividad de la empresa sino a su sostenibilidad en el largo plazo, creando una cadena de valor compartida con sus grupos de interés.

5.2.5 Stakeholders de la organización

Debido al impacto real o potencial, la capacidad de proporcionar de forma coherente productos y servicios que satisfagan a los clientes y que cumplan con los requisitos legales aplicables, se han determinado los Stakeholders más relevantes para la empresa:

- ✓ Los Colaboradores: en Colombia cuentan con alrededor de 8.000 colaboradores.
- ✓ Los Inversionistas – Casa matriz
- ✓ Clientes y Consumidores
- ✓ Proveedores y contratistas
- ✓ Entidades gubernamentales
- ✓ Medio Ambiente
- ✓ Los competidores
- ✓ Comunidad
- ✓ Medios de comunicación

5.2.6 Productos y Servicios

Los productos y servicios ofrecidos por la organización se dividen en dos sectores o unidades de negocio, Food Services y SuS (Support Services):

Servicios de Alimentación (Food Services)

- Alimentación en Sitios Remotos (Zonas rurales)
- Alimentación transportada

- Alimentación a la carta
- Alimentación ejecutiva
- Administración de comedores
- Administración de cafeterías
- Eventos especiales
- Buffets
- Coffee breaks
- Instalación de estaciones de café para eventos
- Alimentación tipo lunch
- Manejo de comedores móviles
- Servicio de venta retail

Servicios de Soporte (Support Services)

- Aseo general
- Mantenimientos menores
- Mensajería
- Recepción
- Jardinería
- Fumigación
- Mantenimiento de exteriores
- Mantenimiento de zonas verdes, deportivas y recreativas
- Conserjería
- Camarería
- Lavandería

5.2.7 Análisis del sector económico

El modelo de negocio basado en abastecimiento de alimentación, mantenimiento y soporte, pertenece al sector servicios, sector altamente dinámico y que obedece a tendencias globales de consumo. El objetivo es generar valor para las empresas en términos de reducción de costos, acceso a recursos humanos y tecnológicos de punta, aporte a la efectividad y eficiencia y mejoramiento del desempeño operacional. En la economía regional, el sector servicios genera la mayor parte del PIB con el 67%, porcentaje que se presenta en las principales economías del mundo.

Tener un óptimo programa de limpieza permite proyectar una imagen corporativa excelente, mejorar la productividad y hasta puede influir en los procesos de certificaciones, como sucede especialmente con las factorías que elaboran alimentos. De ahí que existen empresas especializadas que conocen y saben cómo se deben realizar los diferentes trabajos en este aspecto. (Higuera, 2018)

El Ministerio del Trabajo está encargado de formular, adoptar y orientar la política pública en materia laboral y de garantizar los derechos fundamentales del trabajo. El Código Sustantivo del Trabajo, el decreto de salarios y las demás reglamentaciones laborales vigentes en Colombia cubren las condiciones mínimas laborales que deben cumplir las Empresas de Aseo y Cafetería para con sus empleados.

Es de esta forma que se crean organizaciones dedicadas al a tercerización de actividades como aseo, alimentación, cafetería, mantenimiento, entre otras. La tendencia es tercerizar, porque se trata de firmas que disponen del personal suficiente y de los equipos necesarios para cumplir de manera profesional e idónea. Las personas encargadas de realizar dicha labor, son personas que reciben capacitación previa y específica para cada uno de los casos y tienen un entrenamiento específico que responde a las necesidades de cada compañía contratante.

En este sector, las actividades son realizadas actualmente por más de 60 mil personas en todo el país, entre mujeres y hombres, ya que hay situaciones en las que se requiere de personal masculino para efectuar actividades que puedan tener algún grado de dificultad o del manejo de cosas pesadas. Sin embargo, el 90 por ciento de los trabajadores contratados por estas firmas son madres cabeza de familia, un aliciente más de la importancia que tiene este sector dentro de la economía nacional. (Sierra, 2018)

Existen numerosas ventajas que llevan a las organizaciones a contratar los servicios de aseo y mantenimiento, como i) disminuir costos administrativos, ii) disponer del personal especializado para labores específicas, iii) la administración de los operarios es realizada por el proveedor o empresa suministradora de personal, iv) dentro del contrato se encuentran los insumos necesarios para realizar las actividades, así como la maquinaria para su respectivo mantenimiento.

Con esta tercerización “no se desgastan en actividades que pueden realizar firmas que se han especializado en estas labores”, asegura Adriana Restrepo, gerente Comercial de Don Vapor.

Adicionalmente tiene un ingrediente muy importante y es la reducción en el desgaste administrativo evitando el manejo de nómina, inducciones, capacitaciones, procesos de selección, indemnizaciones por despidos, reemplazos, adquisición de maquinaria y mantenimiento de la misma, desarrollo de programas especiales, supervisión, y en general todos los procesos que involucran el cumplimiento de un correcto aseo y el mantenimiento (El Tiempo, 2011)

Dentro de las empresas más representativas, dedicadas al outsourcing de aseo y mantenimiento en Colombia, se encuentran GoClean, Sodexo, Compass Group Services, Integral Services Ltda., Induaseo, Apunto S.A.S., DHO S.A.S, QS1, entre otras, siendo Sodexo, el principal competidor en el mercado.

Una de las empresas más representativas en este sector es Sodexo, una firma reconocida por sus bonos, que muchas empresas utilizan como incentivos y medios de pago, pero que además tiene un amplio portafolio de servicios para las empresas desde aseo, alimentación y hasta operación de instalaciones. Su portafolio está distribuido así: sector empresa e industria 85%; Oil and gas, 10% y Salud y educación, 5%. Se destaca por sus programas de responsabilidad social, especialmente con poblaciones vulnerables como los ex combatientes.

La compañía ha adelantado programas para ayudar en la resocialización de actores armados como exguerrilleros y exparamilitares y actualmente trabaja de la mano con otras organizaciones como Nutresa, Sura, Comfama y Bancolombia, con el fin de facilitar la reincorporación a la vida productiva de estas personas. (Portafolio, 2018).

Igualmente, tiene un completo plan para incluir en sus políticas de contratación a las poblaciones LGBTI, negritudes, aborígenes y venezolanos, que son ahora otros de los grupos poblaciones afectadas. Otro frente clave es su estrategia de género que busca generar equilibrio no solo en el número de mujeres de su fuerza laboral sino en otros aspectos como facilitar la vida en familia y promover equidad en la remuneración

Estas compañías son un aliado estratégico y no un simple proveedor, porque van más allá de prestar el suministro de actividades que en muchas ocasiones son un cuello de botella en las organizaciones, brindando un recurso concentrado en cada una de dichas actividades, adaptándose a las necesidades de cada institución, optimizando el recurso humano, los

elementos de aseo, la maquinaria y dispone de un elemento importante como es la supervisión, con la cual verifica que la gestión prestada sea la adecuada para cada actividad.

5.3 Gestión de proyectos de sostenibilidad

El análisis y gestión de los proyectos al interior de la compañía está bajo la responsabilidad de la coordinación de Desarrollo Sostenible en conjunto con los líderes de proceso de cada área, el comité de RSE, la dirección de gestión humana y la gerencia de HSEQ. El proceso para gestionar los proyectos está documentado al interior de la compañía a través del procedimiento Gestión e implementación de programas de intervención responsabilidad social empresarial – RSE identificado como RSE.PR.001 en su versión 02 de agosto de 2019.

En dicho procedimiento se establece la metodología para la definición e implementación de Programas de intervención en Responsabilidad Social Empresarial al interior de la compañía y sus grupos de interés y las actividades están dadas por etapas de la siguiente manera:

Tabla 7. Etapas para la implementación de programas de RSE.

Etapas	Actividades	Frecuencia
Diagnóstico Responsabilidad Social Empresarial	Aplicación de herramienta para identificar todas las actuaciones e iniciativas de la organización en Responsabilidad Social y análisis de las mismas con relación al foco estratégico de la compañía y las necesidades y expectativas de sus grupos de interés	Cada 2 años
Analizar el contexto de la organización	Definir el contexto dentro del entorno empresarial combinando factores y condiciones externas e internas y el relacionamiento con las partes interesadas que pueden tener efecto sobre los productos, servicios e inversiones de Compass Group Services Colombia S.A.	Inicial y actualización a requerimiento
Conformación Comité RSE	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del rol y alcance del Comité de RSE. • Definición de participantes al interior de la compañía para la conformación y participación en el comité de RSE. 	Inicial Renovación anual

Etapas	Actividades	Frecuencia
Definición y priorización de Programas y actividades de Responsabilidad Social Empresarial a desarrollar.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de programas en curso • Definición de nuevas iniciativas a desarrollar • Priorización de programas e iniciativas a desarrollar • Determinación de recursos requeridos y responsables para la implementación de los mismos 	Anual
Programas de RSE	Realizar seguimiento periódico a los programas y actividades de Responsabilidad Social Empresarial definidas en lo correspondiente a nivel de avance y a los indicadores de impacto que en cada uno de los mismos se haya definido	Mensual Trimestral (según sea el caso)
Socialización de los Programas de Responsabilidad Social	Desarrollo de actividades que permitan dar a conocer y socializar los Programas de Responsabilidad Social Empresarial en los diferentes grupos de interés que defina la compañía para tal fin	Mensual
Divulgación de Resultados	Presentación de indicadores de cumplimiento del programa de RSE al Comité Directivo de Compañía	Mensual
Definición de Modificaciones o ajustes que implementar en los Programas de RSE	Presentación y análisis de posibles modificaciones y/o ajustes a desarrollar en los programas y/o actividades de RSE en curso acorde con las necesidades de la operación y/o partes interesadas	De acuerdo a la necesidad
Identificación y análisis de materialidad	Aplicación de herramienta para identificar los aspectos y asuntos relevantes a reportar en el informe de gestión de la sostenibilidad evaluando la influencia de cada aspecto en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés y la importancia de los impactos económicos, ambientales y sociales de la organización alineado a la estrategia de RSE.	Cada 2 años
Construcción Memoria Sostenibilidad GRI	Elaboración de memoria de comunicación del desempeño económico-financiero, social y medioambiental de la organización demostrando el compromiso y transparencia con los Grupos de	Anual

Etapas	Actividades	Frecuencia
	Interés, la Responsabilidad Social y el desarrollo Sostenible bajo la metodología GRI	

Fuente: Compass Group Services Colombia / Compass Group (s.f.)

Para la definición de los grupos de interés que hace mención el procedimiento anterior, se encuentran establecidas las siguientes fases:

1. Identificación del grupo de interés

En esta etapa se realiza el reconocimiento de aquellas personas, grupos, o colectivos sobre los cuales es posible evidenciar un impacto directo o indirecto por el desarrollo de las actividades propias de la organización. En ese orden de ideas, se identifica que igualmente tienen la capacidad de impactar directa o indirectamente el desarrollo de estas.

2. Clasificación y análisis de los grupos de interés

Esta etapa permite categorizar y/o agrupar en subgrupos los GI en internos y externos. Además, se realiza un análisis de la relación e interacción con esos GI como necesidades, expectativas, amenazas, debilidades, riesgos y oportunidades en doble vía, de los GI hacia la compañía y desde la compañía hacia los GI.

3. Segmentación de los grupos de interés

Posterior a la identificación y clasificación los GI, éstos son segmentados de acuerdo con el grado de interés y de poder de acuerdo con los siguientes criterios:

- **Interés:** Mide en qué grado les afectan las actividades de la compañía, proyecto o situación y qué nivel de interés o preocupación tienen al respecto. Se evalúa de 1 a 5, siendo 5 mucho interés.
- **Poder:** Mide el nivel de influencia que tienen sobre la empresa y en qué grado ellos pueden apoyarla o bloquearla. Se evalúa de 1 a 5, siendo 5 mucho poder.

Los criterios mencionados anteriormente son graficados interés Vs. Poder de acuerdo con la escala de valores que de manera subjetiva se asigna en la matriz para cada GI permitiendo priorizar el relacionamiento con ellos en monitorearlos, mantenerlos satisfechos, mantenerlos cerca y mantenerlos informados.

5.3.1 Revisión y Seguimiento

La revisión y seguimiento de la información sobre los proyectos y los requisitos pertinentes, se hace mediante toda la documentación del Sistema de Gestión Integrado definido en Compass Group Services Colombia S.A como muestra la figura 19:

Figura 19. Fase de Gestión de los proyectos



Fuente: Compass Group Services Colombia

5.4 Prácticas de la organización relacionadas con los objetivos de desarrollo sostenible

Durante los últimos años, Compass ha venido enfrentando al reto de la transformación del mercado que incluye a los clientes y consumidores quienes cada vez se encuentran mejor informados, más exigentes, pero también más conscientes del impacto que las decisiones, procesos y servicios causan al medioambiente y a la sociedad en sí.

En concordancia con lo anterior y de acuerdo al proceso de RSE nombrado en el numeral anterior, en el mes de mayo del presente año Compass presentó su primera versión del Informe Anual de Sostenibilidad el cual será el principal instrumento de comunicación del desempeño de la organización en los aspectos económico-financiero, ambiental y social demostrando su compromiso y transparencia con los Grupos de Interés, la Responsabilidad social y el Desarrollo sostenible para la vigencia 2018-2019 y que se ejecutaron durante su año fiscal; 1° de octubre de 2018 y el 30 de septiembre de 2019.

El informe fue elaborado de conformidad con la opción Esencial de los Estándares GRI (Global Reporting Initiative), además incluye las iniciativas y avances frente a los objetivos del Pacto de Naciones Unidas. Cada contenido fue elaborado a partir de datos y cálculos técnicos, basados en procedimientos reconocidos por la normativa nacional y alineada con los estándares aceptados por la comunidad internacional.

Dentro de los puntos a destacar se evidencia la actualización de la política donde declaran su apuesta de forma decidida y continuada con la RSE bajo la definición de siete pilares para la gestión socialmente responsable, teniendo en cuenta que desde su entendimiento la RSE es un proceso transversal a todos los procesos de la organización.

- Buen Gobierno Corporativo
- Derechos Humanos
- Prácticas de Empleo
- Respeto por el Medio Ambiente
- Prácticas Justas de la Operación
- Relación con Nuestro Clientes
- Gestión del Entorno Social

Compass Group se encuentra adherida al Pacto de Naciones Unidas para alcanzar su visión 2030 sobre el desarrollo sostenible del planeta. De los 17 objetivos mundiales planteados para hacer realidad esta visión, identificaron 6 objetivos comunes de alto impacto social y ambiental en los que trabajan actualmente:

- 2 *Hambre Cero*
- 3 *Salud y Bienestar*
- 5 *Igualdad de Género*
- 8 *Trabajo Decente y Crecimiento Económico*
- 14 *Vida Submarina*
- 15 *Vida de Ecosistemas Terrestres*

Para la identificación de estos seis objetivos, realizaron un ejercicio de priorización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sobre estos se comprometieron directamente para actuar, considerando que podían contribuir activamente a reducir las brechas existentes.

Para lograr las metas que se plantearon y materializar su contribución a los seis ODS seleccionados, construyeron alianzas con distintas organizaciones como ONG, academia, autoridades, asociaciones y organizaciones ambientales, para robustecer su capacidad de transformar los desafíos sociales en oportunidades de negocio que generen un impacto positivo y sostenible en la sociedad.

Las prioridades de la compañía en materia de sostenibilidad están centradas en tres áreas estratégicas centrales: Desempeño, Personas y Propósito. Esto lo materializan al entregar excelentes resultados financieros con un equipo humano competente y comprometido y una contribución positiva a la sociedad en la que operan.

- ✓ *Desempeño*: motivar al personal, comprometer a sus clientes y tranquilizar a los consumidores, aportando con ello al crecimiento de la compañía.
- ✓ *Personas*: ser un empleador inclusivo que atrae y retiene al talento humano, trata bien a las personas, brinda aprendizaje y capacitación, y ayuda a las personas a crecer.
- ✓ *Propósito*: empresa con un propósito social y consciente de los problemas ambientales que están afectando a la industria en los cuales desempeña un rol primordial, para amplificar los aspectos positivos y mitigar los negativos.

En el proceso de identificación de sus impactos, riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad, realizaron un análisis de contexto de la organización para identificar o determinar los aspectos de mayor impacto a nivel interno, externo; al igual que los grupos de interés principales en el propósito de la organización y su dirección estratégica.

De igual forma, por medio del diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se identificaron todas las actuaciones e iniciativas de la organización y análisis de estas con relación al foco estratégico de la organización y las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés. Este diagnóstico se basa en los siete pilares fundamentales de la ISO 26000 que están alineados con los pilares de la política de RSE. Esta información fue insumo para la elaboración y construcción del Plan de Trabajo RSE de la compañía. La figura 20 muestra los resultados del diagnóstico de RSE realizado por la empresa.

Figura 20. Resultados del diagnóstico de RSE.

Resultados Diagnóstico de Responsabilidad Social			
Aspectos de la responsabilidad social	Puntaje	Gestión de RSE	Nivel de Criticidad
Gobernanza de la organización	4,25	Integrada	 Bajo
Derechos Humanos	3,13	En Desarrollo	 Medio Superior
Prácticas Laborales	4,40	Estratégica	 Muy Bajo
Medio Ambiente	3,50	En Desarrollo	 Medio Superior
Prácticas Justas de la Operación	4,0	Integrada	 Bajo
Gestión de clientes	4,29	Integrada	 Bajo
Participación y Desarrollo de la Comunidad	2,71	En Desarrollo	 Medio Inferior
Puntaje General de la Gestión RSE	3,75	Integrada	 Bajo

Fuente: tomado de Informe de Sostenibilidad Compass Group Services

El relacionamiento entre Compass y sus grupos de interés proporciona una plataforma de aprendizaje, innovación y de mejora en los resultados económicos, sociales y ambientales para el logro del propósito empresarial y el compromiso con la sostenibilidad. Como se mencionó anteriormente, los grupos de interés son identificados, clasificados y segmentados por subgrupos de acuerdo con el contexto, necesidades, expectativas, amenazas, debilidades, riesgos y oportunidades, grado de interés, entre otros de la compañía con los mismos. Este aspecto le permite a la empresa especificar procesos de interacción y relacionamiento acorde con las necesidades y prioridades.

6 Diseño Metodológico

De acuerdo al enfoque teórico de la investigación, se seleccionó la metodología PRiSM ya que ofrece las vías para ampliar las capacidades de la empresa y proporcionar un informe completo de la cuna a la tumba. La metodología incluye los procesos del proyecto y sus productos, como elementos críticos, a través de mediciones cualitativas y cuantitativas utilizando el estándar P5 y se usa de una manera similar a la de un análisis de Marco Lógico (Enfoque de Marco Lógico), una herramienta que estructura los principales elementos de un proyecto y destaca el vínculo entre ellos.

La metodología se complementa con una investigación de tipo cuantitativo, descriptivo y correlacional entre las variables Sostenibilidad Social, Sostenibilidad Ambiental y Gestión de Proyectos, utilizando la encuesta como método de recolección de la información la cual fue evaluada por expertos a través del método Delphi y aplicada a treinta personas claves en la organización. Los resultados de las dos herramientas serán comparados para realizar el análisis final de la investigación.

6.1 Análisis de Impacto P5

De acuerdo a lo anterior, la herramienta seleccionada para determinar el nivel de madurez de la empresa en proyectos de sostenibilidad es el análisis de impacto P5TM del GPM.

El Estándar P5 (2019) sostiene que el Análisis de Impacto P5 se utiliza para definir y priorizar los impactos de sostenibilidad para:

- Mejorar los beneficios esperados del proyecto
- Aumentar los impactos positivos y reducir los impactos negativos para la sociedad, el medio ambiente y el valor del proyecto
- Contribuir a los objetivos de sostenibilidad de la organización patrocinadora.

El propósito del análisis es apoyar una buena toma de decisiones mediante la identificación y descripción de los posibles impactos del proyecto en la sostenibilidad.

Así mismo, un estudio reciente de GPM (2019), *Insights on Sustainable Project Management*, descubrió que, entre los más de mil ejecutivos encuestados, el 96% cree que los proyectos y la dirección de proyectos son parte integral del desarrollo sostenible. El 100% de estos mismos

ejecutivos creen que los directores de proyecto deben comprender la importancia de la sostenibilidad para su proyecto. Entre los directores de proyecto, el 71% informó que el Estándar P5 mejoró la sostenibilidad en sus proyectos. De los directores de proyecto que usan activamente P5 en proyectos, el 95% pudo obtener mayores beneficios de sostenibilidad.

Para realizar el análisis se siguieron los siguientes pasos:

- Revisar las descripciones de categoría, subcategoría y elemento en el Estándar P5 para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos.
- Identificar eventos internos y externos que pueden ocurrir durante el proyecto o durante la vida útil del producto del proyecto para cada uno de los elementos.
- Describir la (s) causa (s) del evento y los posibles impactos de sostenibilidad de cada uno.

El Análisis de impacto P5 contiene cada una de las categorías y elementos del estándar de acuerdo a su ontología y en él se describen las causas derivadas de posibles eventos del proyecto en cada elemento, así como los posibles impactos de sostenibilidad generados.

6.2 DAFO Estratégico del Análisis de Impacto P5

La herramienta de Análisis de Impacto P5, aunque poco conocida en muchas empresas, cuenta con múltiples ventajas que aprovechadas correctamente puede orientarlas a una mejor gestión en proyectos de sostenibilidad.

Para el caso de Compass Group Services se realizó el diagnóstico de la implementación de la herramienta a través de un diagnóstico DAFO estratégico para describir las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que traería el uso del análisis de impacto P5 en los proyectos de sostenibilidad.

Tabla 8. Descripción DOFA de la herramienta P5.

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
1	No se evidencia capacitación al personal en temas de Sostenibilidad y ODS	1	Sin un análisis de impacto se crea confusión entre lo que puede ser un proyecto transformador y lo que sólo lo parece
2	Los proyectos se limitan a impactar solo algunos ODS's	2	Cambios en la política internacional sobre sostenibilidad
3	No se realiza un análisis de impacto de los proyectos de sostenibilidad con profundidad	3	Los proyectos por su naturaleza no generen sostenibilidad en el tiempo
4	No se divulga ampliamente los proyectos de sostenibilidad en los que trabaja la empresa	4	
5	No se realiza el análisis de impacto en la sostenibilidad a los proyectos/operaciones nuevas	5	
FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
1	Cuentan con un programa de Responsabilidad Social Empresarial para identificar oportunidades, diseñar estrategias y adelantar iniciativas de acuerdo a las prioridades de sostenibilidad	1	Permite mejorar indicadores y procedimientos de sostenibilidad
2	Reconocimiento de marca por su apoyo a proyectos de sostenibilidad social	2	Pueden determinar cuáles son las actividades que cuentan con los recursos para ser socialmente responsables y elegir aquellas que reforzarán su ventaja competitiva
3	Informe de sostenibilidad que muestra el desempeño de la organización en los aspectos económico-financiero, ambiental y social y sus logros en estos tres aspectos	3	Al incluir un marco de sostenibilidad aseguran la calidad, que también es evaluada por la responsabilidad fiscal, ambiental y social y los impactos positivos, según estén definidos los objetivos y la estrategia de la organización
4	Compromiso y transparencia de la empresa con la sostenibilidad y sus grupos de interés	4	Alineación a los 10 principios del Pacto Global de las Naciones Unidas y el marco de presentación de informes del GRI G4
5	Cuentan con diferentes alianzas que les permite materializar su contribución a la sostenibilidad	5	La organización asegura sus verdaderos logros de sostenibilidad, ya que el análisis les ayuda a desarrollar su hoja de ruta hacia la sostenibilidad
6		6	Nuevas oportunidades de negocio y crecimiento económico
7		7	Extender el análisis de impacto de sostenibilidad a todos los proyectos de la empresa

Fuente: elaboración propia

6.3 Aplicación de la herramienta

A continuación, se presentan las fichas técnicas de seis (6) proyectos que actualmente se encuentran implementados en Compass Group Services Colombia. Cada uno de ellos señala los Objetivos de Desarrollo Sostenible que impacta, los pilares que son los principios de Responsabilidad Social Empresarial, el objetivo, alcance, beneficios sociales, económicos y ambientales y, por último, el grupo de interés o parte interesada a impactar con el mencionado proyecto.

✓ Programa Vital

La tabla No. 9 contiene la ficha técnica del proyecto Programa Vital que fue creado por Compass Group, apoyado en el grupo Prodeco y Drummond, con el fin de elaborar un modelo de proveeduría de alimentación, beneficiando a pequeños productores del departamento de Cesar, en donde se crean de grupos de ahorro con facilidades de crédito, a fin de generar un soporte financiero, mejorando la calidad de vida de ellos y sus familias.

Tabla 9. Ficha técnica del proyecto Programa Vital

OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) : Seleccione el o los ODS que impactaría:		
	Cero al Hambre	<input checked="" type="checkbox"/>
	Salud y bienestar	<input checked="" type="checkbox"/>
	Igualdad de género	<input type="checkbox"/>
	Trabajo decente y crecimiento económico	<input checked="" type="checkbox"/>
	Vida submarina	<input type="checkbox"/>
	Vida de ecosistemas terrestres	<input type="checkbox"/>
PILAR : Seleccione el principio o Pilar de la RSE a impactar con el proyecto o estrategia:		
Gobierno Corporativo		<input type="checkbox"/>
Derechos Humanos		<input type="checkbox"/>
Prácticas Laborales		<input checked="" type="checkbox"/>
Medio Ambiente		<input type="checkbox"/>
Prácticas Justas de la operación		<input checked="" type="checkbox"/>
Relación con Nuestros Clientes		<input type="checkbox"/>
Gestión del Entorno social		<input checked="" type="checkbox"/>
OBJETIVO: Desarrollar un modelo de proveduría de alimento con pequeños productores del departamento del Cesar y su organización en grupos de ahorro y crédito local, para que mejoren su ingresos, su capital social y económico y la calidad de vida de sus familias. https://youtu.be/SbG8EvP31E		
ALCANCE: (Indique el sector donde se ejecutará): Zona de influencia cliente Grupo Prodeco y Drummond Departamento Cesar.		
BENEFICIOS: Relacione los beneficios que aplique según proyecto. ECONÓMICOS: Generación de Capital Social, el Empoderamiento y la Transformación Social de SOCIALES: Disminuir la pobreza. Consolidación de la paz territorial. AMBIENTALES: El desarrollo sostenible en los territorios. OTROS:		
GRUPO DE INTERÉS: Seleccione el Grupo de Interés o parte interesada a impactar con el proyecto o estrategia:		
Cliente		<input checked="" type="checkbox"/>
Consumidores		<input type="checkbox"/>
Competencia		<input type="checkbox"/>
Proveedor		<input checked="" type="checkbox"/>
Estado		<input type="checkbox"/>
Comunidad		<input checked="" type="checkbox"/>
Accionista e inversionista		<input type="checkbox"/>
Academia		<input type="checkbox"/>
Medios de comunicación		<input type="checkbox"/>
Directivos		<input type="checkbox"/>
Colaboradores		<input type="checkbox"/>

Fuente: Compass Group Services (n.d)

✓ **Programa de Aliados Estratégicos**

La ficha técnica del proyecto Aliados Estratégicos está representado en la tabla No. 10, proyecto que busca mejorar y mantener la excelencia en los proveedores, realizando seguimientos periódicos, exaltando, no sólo las oportunidades de mejora, sino también, las buenas prácticas usadas por cada uno de ellos.

Tabla 10. Ficha técnica del proyecto Aliados Estratégicos.

OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) : Seleccione el o los ODS que impactaría:		
	Cero al Hambre	<input type="checkbox"/>
	Salud y bienestar	<input checked="" type="checkbox"/>
	Igualdad de género	<input type="checkbox"/>
	Trabajo decente y crecimiento económico	<input checked="" type="checkbox"/>
	Vida submarina	<input type="checkbox"/>
	Vida de ecosistemas terrestres	<input type="checkbox"/>
PILAR : Seleccione el principio o Pilar de la RSE a impactar con el proyecto o estrategia:		
Gobierno Corporativo		<input type="checkbox"/>
Derechos Humanos		<input type="checkbox"/>
Prácticas Laborales		<input checked="" type="checkbox"/>
Medio Ambiente		<input type="checkbox"/>
Prácticas Justas de la operación		<input checked="" type="checkbox"/>
Relación con Nuestros Clientes		<input type="checkbox"/>
Gestión del Entorno social		<input checked="" type="checkbox"/>
OBJETIVO: Desarrollar acciones innovadoras en el marco de la excelencia y motivar a cada proveedor por el reconocimiento y acercamiento.		
ALCANCE: (Indique el sector donde se ejecutará): Proveedores a nivel nacional		
BENEFICIOS: Relacione los beneficios que aplique según proyecto.		
ECONÓMICOS: Generación de empoderamiento y la Transformación Social		
SOCIALES: Disminuir la pobreza. Desarrollo de habilidades. Generar reconocimiento		
AMBIENTALES: El desarrollo sostenible en los territorios.		
OTROS:		
GRUPO DE INTERÉS: Seleccione el Grupo de Interés o parte interesada a impactar con el proyecto o estrategia:		
Cliente		<input type="checkbox"/>
Consumidores		<input type="checkbox"/>
Competencia		<input type="checkbox"/>
Proveedor		<input checked="" type="checkbox"/>
Estado		<input type="checkbox"/>
Comunidad		<input type="checkbox"/>
Accionista e inversionista		<input type="checkbox"/>
Academia		<input type="checkbox"/>
Medios de comunicación		<input type="checkbox"/>
Directivos		<input checked="" type="checkbox"/>
Colaboradores		<input type="checkbox"/>

Fuente: Compass Group Services (n.d)

✓ **Programa de Transparencia y Anticorrupción**

El proyecto Transparencia y Anticorrupción se ve representado en la tabla No. 11. Muestra como la organización tiene un enfoque de gestión desde las Políticas de creación y gestión de clientes, provisiones, tratamiento de datos, activos fijos, anticipos, cajas menores, facturación y cartera, ventas de contado, Programa Transparencia y anticorrupción y SAGRLAFT.

Tabla 11. Ficha técnica del proyecto Transparencia y Anticorrupción.

OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) : Seleccione el o los ODS que impactaría:		
	Cero al Hambre	<input type="checkbox"/>
	Salud y bienestar	<input checked="" type="checkbox"/>
	Igualdad de género	<input type="checkbox"/>
	Trabajo decente y crecimiento económico	<input checked="" type="checkbox"/>
	Vida submarina	<input type="checkbox"/>
	Vida de ecosistemas terrestres	<input type="checkbox"/>
PILAR : Seleccione el principio o Pilar de la RSE a impactar con el proyecto o estrategia:		
Gobierno Corporativo	<input checked="" type="checkbox"/>	
Derechos Humanos	<input type="checkbox"/>	
Prácticas Laborales	<input type="checkbox"/>	
Medio Ambiente	<input type="checkbox"/>	
Prácticas Justas de la operación	<input type="checkbox"/>	
Relación con Nuestros Clientes	<input type="checkbox"/>	
Gestión del Entorno social	<input type="checkbox"/>	
OBJETIVO: Definir y reglamentar las políticas, los procedimientos, los mecanismos de control y los instrumentos que permitan la adecuada prevención de riesgos en Transparencia y anticorrupción.		
ALCANCE: (Indique el sector donde se ejecutará): A nivel Nacional		
BENEFICIOS: Relacione los beneficios que aplique según proyecto.		
ECONÓMICOS: Evitar multas y sanciones		
SOCIALES: Reputación e imagen. Cumplimiento de normas anticorrupción y antisoborno. Prevención de riesgos e implementación de medidas de control. Comportamiento ético y respetoso.		
AMBIENTALES: NA		
OTROS:		
GRUPO DE INTERÉS: Seleccione el Grupo de Interés o parte interesada a impactar con el proyecto o estrategia:		
Cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	
Consumidores	<input type="checkbox"/>	
Competencia	<input type="checkbox"/>	
Proveedor	<input checked="" type="checkbox"/>	
Estado	<input type="checkbox"/>	
Comunidad	<input type="checkbox"/>	
Accionista e inversionista	<input checked="" type="checkbox"/>	
Academia	<input type="checkbox"/>	
Medios de comunicación	<input type="checkbox"/>	
Directivos	<input checked="" type="checkbox"/>	
Colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	

Fuente: Compass Group Services (n.d)

✓ Programa de Movilidad Empresarial

La tabla No. 12 muestra la ficha técnica del proyecto Movilidad Empresarial adoptado por Compass con el fin de gestionar los traslados de los colaboradores de cada una de las unidades de negocio. Para ello, realizan un diagnóstico de los colaboradores buscando ubicarlos cerca de su residencia y así disminuir los kilómetros recorridos que impactan finalmente, las 0,3099 toneladas de CO2 emitidas al ambiente por movilidad. El proyecto busca lograr una cobertura del 75% de los colaboradores.

Tabla 12. Ficha técnica del proyecto Movilidad Empresarial.

OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) : Seleccione el o los ODS que impactaría:		
	Cero al Hambre	<input type="checkbox"/>
	Salud y bienestar	<input checked="" type="checkbox"/>
	Igualdad de genero	<input type="checkbox"/>
	Trabajo decente y crecimiento económico	<input type="checkbox"/>
	Vida submarina	<input type="checkbox"/>
	Vida de ecosistemas terrestres	<input checked="" type="checkbox"/>
PILAR : Seleccione el principio o Pilar de la RSE a impactar con el proyecto o estrategia:		
Gobierno Corporativo		<input type="checkbox"/>
Derechos Humanos		<input type="checkbox"/>
Prácticas Laborales		<input type="checkbox"/>
Medio Ambiente		<input checked="" type="checkbox"/>
Prácticas Justas de la operación		<input type="checkbox"/>
Relación con Nuestros Clientes		<input type="checkbox"/>
Gestión del Entorno social		<input type="checkbox"/>
OBJETIVO: Identificar las consecuencias ambientales generadas por el viaje de los colaboradores desde y hacia su lugar de trabajo, así como formular estrategias de movilidad que reduzcan el impacto en la calidad del aire y la utilización del espacio urbano. Res 1379 de 2017. Aplica para el Área Metropolitana del Valle del Aburra (Medellin). Empresas con mas de 200 empleados.		
ALCANCE: (Indique el sector donde se ejecutará): Área Metropolitana del Valle de Aburra		
BENEFICIOS: Relacione los beneficios que aplique según proyecto.		
ECONÓMICOS: Ahorro en dinero al migrar a medios de transporte como bicicleta o a pie.		
SOCIALES: Garantizar una vida, sana y saludable al usar transporte sostenibles. Promover el bienestar.		
AMBIENTALES: Garantizar el aire mas limpio. Promover modalidades de transporte de consumo sostenible. Adoptar medidas de mitigacion y adaptacion al cambio climatico.Generacion de soluciones amigables con el medio ambiente y sostenibles.		
OTROS:		
GRUPO DE INTERÉS: Seleccione el Grupo de Interés o parte interesada a impactar con el proyecto o estrategia:		
Cliente		<input type="checkbox"/>
Consumidores		<input type="checkbox"/>
Competencia		<input type="checkbox"/>
Proveedor		<input type="checkbox"/>
Estado		<input type="checkbox"/>
Comunidad		<input type="checkbox"/>
Accionista e inversionista		<input type="checkbox"/>
Academia		<input type="checkbox"/>
Medios de comunicación		<input type="checkbox"/>
Directivos		<input type="checkbox"/>
Colaboradores		<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Compass Group Services (n.d)

✓ Programa Trimtrax

La tabla No. 13 contiene la ficha técnica del proyecto Trimtrax que se caracteriza por desarrollar prácticas sostenibles para el control de los residuos generados. La medición de este proyecto se realiza por porcentaje (%) de ahorro representado en kg/plato.

Tabla 13. Ficha técnica del proyecto Trimtrax.

OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) : Seleccione el o los ODS que impactaría:		
	Cero al Hambre	<input checked="" type="checkbox"/>
	Salud y bienestar	<input checked="" type="checkbox"/>
	Igualdad de género	<input type="checkbox"/>
	Trabajo decente y crecimiento económico	<input type="checkbox"/>
	Vida submarina	<input checked="" type="checkbox"/>
	Vida de ecosistemas terrestres	<input checked="" type="checkbox"/>
PILAR : Seleccione el principio o Pilar de la RSE a impactar con el proyecto o estrategia:		
	Gobierno Corporativo	<input type="checkbox"/>
	Derechos Humanos	<input type="checkbox"/>
	Prácticas Laborales	<input checked="" type="checkbox"/>
	Medio Ambiente	<input checked="" type="checkbox"/>
	Prácticas Justas de la operación	<input type="checkbox"/>
	Relación con Nuestros Clientes	<input checked="" type="checkbox"/>
	Gestión del Entorno social	<input type="checkbox"/>
OBJETIVO: Desarrollo de prácticas sostenibles en la cadena de producción de alimentos para el control de los residuos generados. Las unidades serán reconocidas de acuerdo con el % de ahorro que alcance representado en la tasa kg/plato.		
ALCANCE: (Indique el sector donde se ejecutará): Medirest: 5 UN, ESS: 3 UN, Eurest: 21 UN		
BENEFICIOS: Relacione los beneficios que aplique según proyecto.		
ECONÓMICOS: Generación de eficiencias en el proceso productivo.		
SOCIALES: NA		
AMBIENTALES: Disminución y control residuos orgánicos generados en el proceso productivo.		
OTROS:		
GRUPO DE INTERÉS: Seleccione el Grupo de Interés o parte interesada a impactar con el proyecto o estrategia:		
	Cliente	<input checked="" type="checkbox"/>
	Consumidores	<input checked="" type="checkbox"/>
	Competencia	<input type="checkbox"/>
	Proveedor	<input type="checkbox"/>
	Estado	<input type="checkbox"/>
	Comunidad	<input type="checkbox"/>
	Accionista e inversionista	<input type="checkbox"/>
	Academia	<input type="checkbox"/>
	Medios de comunicación	<input type="checkbox"/>
	Directivos	<input type="checkbox"/>
	Colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Compass Group Services (n.d)

✓ **Programa de Desarrollo a Proveedores**

El programa Desarrollo a Proveedores de la tabla No. 14, es una iniciativa enfocada en el segundo Objetivo de Desarrollo Sostenible “Hambre cero”, en donde, Compass tiene negociación comercial con proveedores de comunidad los cuales están ubicados en zonas rurales, vulnerables, o de alto riesgo en todo el territorio nacional y hacen parte de la iniciativa de desarrollo de comunidades de Compass Group Colombia dentro de la Política de RSE.

Tabla 14. Ficha técnica del proyecto Desarrollo a Proveedores.

OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) : Seleccione el o los ODS que impactaría:		
	Cero al Hambre	<input checked="" type="checkbox"/>
	Salud y bienestar	<input type="checkbox"/>
	Igualdad de género	<input type="checkbox"/>
	Trabajo decente y crecimiento económico	<input checked="" type="checkbox"/>
	Vida submarina	<input type="checkbox"/>
	Vida de ecosistemas terrestres	<input type="checkbox"/>
PILAR : Seleccione el principio o Pilar de la RSE a impactar con el proyecto o estrategia:		
Gobierno Corporativo		<input type="checkbox"/>
Derechos Humanos		<input type="checkbox"/>
Prácticas Laborales		<input checked="" type="checkbox"/>
Medio Ambiente		<input type="checkbox"/>
Prácticas Justas de la operación		<input checked="" type="checkbox"/>
Relación con Nuestros Clientes		<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión del Entorno social		<input checked="" type="checkbox"/>
OBJETIVO: Desarrollar un modelo de proveeduría de alimentos con participación de los proveedores de la comunidad en los servicios de alimentación de la unidad de negocio Drummond Mina, Drummond Puerto y Cerrejón Puerto Bolívar a partir de visita de reconocimiento a las instalaciones con el fin de diagnosticar y proponer mejoras que permitan desarrollar e iniciar una relación estratégica con el proveedor de la comunidad.		
ALCANCE: (Indique el sector donde se ejecutará): Zona de influencia cliente Drummond Puerto y Mina y Cerrejon.		
BENEFICIOS: Relacione los beneficios que aplique según proyecto. ECONÓMICOS: Generación de Capital Social, el Empoderamiento y la Transformación Social de SOCIALES: Disminuir la pobreza. Consolidación de la paz territorial. AMBIENTALES: El desarrollo sostenible en los territorios.		
OTROS:		
GRUPO DE INTERÉS: Seleccione el Grupo de Interés o parte interesada a impactar con el proyecto o estrategia:		
Cliente		<input checked="" type="checkbox"/>
Consumidores		<input type="checkbox"/>
Competencia		<input type="checkbox"/>
Proveedor		<input checked="" type="checkbox"/>
Estado		<input type="checkbox"/>
Comunidad		<input checked="" type="checkbox"/>
Accionista e inversionista		<input type="checkbox"/>
Academia		<input type="checkbox"/>
Medios de comunicación		<input type="checkbox"/>
Directivos		<input type="checkbox"/>
Colaboradores		<input type="checkbox"/>

Fuente: Compass Group Services (n.d)

6.4 Variables

Para la aplicación de la encuesta se realizó la selección de tres variables de gran importancia en la investigación y para la organización: i) sostenibilidad social, ii) sostenibilidad ambiental y iii) gestión de proyectos. Con el análisis de estas variables, se pretende conocer el estado de madurez organizacional en proyectos de sostenibilidad.

6.4.1 Sostenibilidad Social

La sostenibilidad social ha sido definida para la presente investigación como el conjunto de actividades organizacionales que garantizan la protección de las comunidades humanas a las que afecta, lo que, a su vez, asegura la perdurabilidad de las mismas y de sus estilos de vida a largo plazo.

Teniendo en cuenta el estándar P5 del GPM (2019), esta variable se dividió en los siguientes componentes:

- a) Prácticas laborales y trabajo decente
- b) Sociedad y Consumidores
- b) Derechos humanos
- c) Comportamiento ético

6.4.2 Sostenibilidad Ambiental

La sostenibilidad ambiental en la presente investigación hace referencia a que las actividades organizacionales generen un impacto suficientemente pequeño sobre el medio ambiente como para no suponer la degradación del mismo, desde una perspectiva de los recursos naturales, ya sean enfocados a la conservación del agua, la calidad del suelo, la riqueza y/o diversidad animal y vegetal.

Teniendo en cuenta el estándar P5 del GPM (2019), esta variable se dividió en los siguientes componentes:

- a) Transporte
- b) Energía
- c) Agua
- d) Consumo

6.4.3 Gestión de Proyectos

Teniendo en cuenta las propuestas de indicadores dadas por Ariza (2017) y Yazici (2009), los indicadores de gestión en proyectos que serán utilizados son los siguientes:

1. Cumplimiento con el alcance
2. Cumplimiento con el cronograma establecido
3. Cumplimiento con el presupuesto
4. Cumplimiento con la calidad
5. Cumplimiento con los requerimientos de los stakeholders.
6. Aporte de los resultados de los proyectos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización
7. Satisfacción de usuarios y clientes con los resultados de los proyectos
8. Satisfacción de los integrantes del equipo con su participación en los proyectos.

6.5 Instrumento de recolección

Se elaboró una encuesta con preguntas cerradas y de elección múltiple para establecer estadísticas y medias de percepción y fue diseñado con una escala de Likert de 1 a 10 en donde 1 es fuertemente en desacuerdo y 10 es fuertemente de acuerdo. Consta de 66 preguntas divididas en 2 Secciones:

1. Información del encuestado y de la organización
2. Contexto organizacional de la gestión de proyectos sostenibles

El diseño es con preguntas cerradas, para ser calificadas de diferentes formas:

- Preguntas de selección múltiple con única respuesta
- Preguntas de selección múltiple con múltiples respuestas
- Escala de medición de prácticas de sostenibilidad

La validación de la encuesta se realizó mediante juicio de expertos. La misma fue revisada por la Coordinadora de Desarrollo Sostenible de la organización Catalina María Cadavid Velásquez, y las profesoras de Maestría de la universidad EAN Dora Ariza Aguilera y Claudia Victoria Alvarado, para que hicieran una valoración sobre los ítems que componen la encuesta, así como una valoración global de la misma. En relación con los ítems, se les solicitó que valoraran su grado de pertinencia al objeto de estudio y, además, su grado de precisión y de

adecuación desde el punto de vista de su definición y formulación sintáctica. Como modalidad de evaluación se prefirió la individual, a través de un formato de evaluación de contenido donde evaluaban cada una de las preguntas que contiene el cuestionario.

Todas las preguntas están basadas en El Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos y los diferentes procesos que sugiere, procurando evidenciar el aporte de sostenibilidad que tiene la empresa, en desarrollo y responsabilidad social.

6.6 Muestreo

La recolección de la información se realizará por medio de la encuesta a través de un muestreo intencional no probabilístico, a 30 personas claves dentro de la organización (Presidente, Director de Operaciones, Gerentes de HSEQ y Gestión Humana, Coordinador de Desarrollo Sostenible, Coordinador de Bienestar y Capacitación, Gerente Regional, Gerentes de Distrito y de Unidad) lo que garantiza el conocimiento del tema y de la organización, permitiendo obtener datos de modo rápido, eficaz y confiable. La encuesta se aplicará a través de google por un link que será enviado a cada participante.

7 Diagnóstico Organizacional

Partiendo del objetivo general del proyecto que es medir el nivel de madurez en la gestión de proyectos de sostenibilidad utilizando la herramienta metodológica PRiSM con el Estándar P5 y aplicando la encuesta sobre gestión de Sostenibilidad en la empresa Compass Group Services Colombia, el desarrollo de la investigación se realizó en tres fases donde se plantearon las actividades para el diagnóstico y la selección de la metodología.

7.1 Fase Conceptual

1. Se realizó la definición del problema y su caracterización
2. Se formularon los objetivos (general y específicos) de la investigación
3. Se construyó el marco teórico que permitió contextualizar la investigación; para este paso se realizó la lectura de bibliografía especializada relacionada con el objeto de estudio. Revisión de libros, artículos, investigaciones, etc. con el fin de identificar temas clave que permitieran conceptualizar y elaborar una base en la cual se fundamenta la investigación
4. Se realizó la caracterización de la organización, incluyendo información relevante para la investigación (sector, misión, visión, tamaño, servicios, características generales, estructura organizacional y prácticas en proyectos de sostenibilidad)
5. Se definió la metodología y variables que se van a medir con la aplicación de la herramienta.

7.2 Fase Metodológica

1. Se seleccionó la herramienta de Análisis de Impacto P5 para medir el nivel de madurez de la empresa en proyectos de sostenibilidad y se realizó el diseño de la encuesta para recolectar la información sobre la gestión de proyectos de sostenibilidad en la empresa a la muestra seleccionada.
2. Durante esta fase se realiza la evaluación de los proyectos de sostenibilidad a través del formato establecido previamente para realizar el análisis de impacto P5 y se realiza el trabajo de campo donde se aplica la encuesta a las treinta personas claves seleccionadas.

7.3 Fase de Resultados

Una vez recogida, registrada y organizada la información tanto de la evaluación a cada proyecto a través del análisis de impacto P5 así como del trabajo de campo en la aplicación de las encuestas, se procederá a revisar si los planteamientos teóricos son soportados con los datos empíricos. Esto se realizará a través del análisis y la interpretación de resultados.

En el análisis se dará respuesta a los objetivos planteados a partir de las mediciones efectuadas y los datos resultantes. Se detalla la forma como se procede al enfrentar los datos, las principales líneas de análisis, el orden a seguir, y el tipo de pruebas o técnicas de análisis que se aplicarán sobre los datos; en el análisis se presentará la situación actual de la empresa, sus fortalezas y las oportunidades de mejora.

Finalmente, se dará un significado al resultado del análisis mediante su relación con todo aquello que se conoce sobre el problema, presentando el plan para la gestión de proyectos de sostenibilidad, las recomendaciones para la implementación del plan y las conclusiones finales, las nuevas perspectivas y líneas de futuro respecto a la investigación.

Se realiza la evaluación de seis (6) de los proyectos más representativos de la compañía, apoyados en la herramienta que otorga el P5, identificando las causas y los impactos de cada una de las categorías evaluadas. Este proceso se lleva a cabo con los siguientes proyectos:

- Plan de Movilidad Empresarial
- Programa Trimtrax
- Programa Desarrollo a Proveedores
- Programa Aliados Estratégicos
- Programa Vital
- Programa de Transparencia y Anticorrupción

La tabla No. 15 muestra el análisis de impacto P5 realizado al Programa Vital creado con el fin de desarrollar un modelo de proveeduría de alimentos para productores del departamento del Cesar en cooperación con el cliente Prodeco. Los resultados del proyecto se reflejan en productores locales capacitados y con mejores herramientas técnicas y productivas, disminución en desperdicio de alimentos y cosechas de mejor calidad. Mejora en la calidad de vida de los productores y sus familias, incremento del empleo local y reducción de costos de transporte y tiempos de entrega de los productos.

Tabla 15. Formato de Análisis de Impacto P5_ Programa Vital.

Programa Vital Compass Group Services

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto
Sub categoría	Elemento		
2.1 Impactos del producto			
2.1.1	Vida útil del producto/ servicio	Desarrollo económico y social de manera sostenible que contribuye a que los campesinos aprendan a implementar metodologías de calidad y a producir según las oportunidades de mercado	Fortalecimiento integral de los cultivadores quienes cuentan con las herramientas técnicas, productivas y comerciales para vincularse de manera competitiva al mercado local y regional
2.1.2	Servicio del producto/ servicio	Modelo de proveeduría de alimentos con pequeños productores del departamento del Cesar y su organización en grupos de ahorro y crédito local	354 productores locales que se han beneficiado de capacitaciones que fortalecen su actividad agrícola para generar capital económico, mejorando sus ingresos y calidad de vida
2.2 Impactos del proceso (gestión de proyectos)			
2.2.1	Efectividad de los procesos del proyecto	Calidad óptima de los productos y productores locales fortalecidos en su actividad agrícola logrando mayor acceso al mercado con precios justos	Más de 176 toneladas de alimentos entregados distribuidos en 29 productos diferentes, por más de \$320 millones y más de 300 productores locales beneficiados
2.2.2	Eficiencia de los procesos del proyecto	Técnicas y metodologías de producción estandarizados que mejoran la calidad de los productos	Disminución de desperdicios por malas postcosechas Pérdida de dinero por devoluciones de productos que no cumplen con los estándares de calidad
2.2.3	Imparcialidad de los procesos del proyecto	Oportunidad para todos los productores locales de pertenecer al programa, beneficiándose de él	Productores respaldados y comprometidos con la empresa Reconocimiento de la empresa por el trato equitativo hacia los productores
3 Impactos (sociales) de las personas			
3.1 Prácticas laborales y trabajo decente			
3.1.2	Relaciones laborales	Trato digno y equitativo hacia los productores agrícolas de la región	Productores motivados, leales y con garantías de sus derechos
3.1.4	Capacitación y	Desarrollo de capacidades y	Buenas Prácticas Agrícolas y de

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto
Sub categoría	Elemento		
	educación	habilidades técnicas y comerciales de los productores	Manufactura para que sus productos cumplan con estándares de calidad de nivel industrial
3.1.6	Diversidad e igualdad de oportunidades	Participación amplia e igualitaria para todos los productores caracterizados	Todos los productores pueden acceder a las oportunidades y beneficios del programa
3.1.7	Desarrollo de competencia local	Crecimiento de la economía local en los municipios de La Jagua, Becerril, El paso Codazi (Departamento del Cesar)	Incremento en las compras locales en beneficio de los habitantes de los municipios del centro del Cesar
3.2 Sociedad y clientes			
3.2.1	Apoyo a la comunidad	Fortalecimiento del campo a través del desarrollo sostenible, volviendo a los productores empresarios, asociándose con ellos y consumiendo solo productos locales	Productores con mejores ingresos, incremento de su capital social y calidad de vida de sus familias
3.2.2	Políticas públicas	Consensos con la comunidad de productores y reglas claras sobre el proceso de proveeduría de alimentos	Disminución de los riesgos del proyecto
			Protección de la reputación de la empresa y del cliente
			Mayor apoyo de la comunidad
3.2.4	Salud y seguridad del consumidor	Consumo de productos locales certificados por los productores y verificados por la empresa	Confianza en los consumidores finales y en el cliente
3.3 Derechos Humanos			
3.3.1	No discriminación	Proveedores alineados a la política de diversidad de la compañía	Eliminación de la discriminación en el empleo y ocupación
3.3.2	Trabajo infantil	Proveedores alineados a la política de derechos humanos de la compañía	Abolición del trabajo infantil en sus procesos productivos
3.3.3	Trabajo forzado	Proveedores alineados a la política de derechos humanos de la compañía	Eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio
4 Impactos del planeta (medioambientales)			
4.1 Transporte			
4.1.1	Adquisiciones locales	La obtención de los insumos se realiza a través de proveedores 100% locales	Apoyo al crecimiento de la economía local
			Reducción de las emisiones de CO2 del transporte

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto
Sub categoría	Elemento		
4.1.4	Logística	Muchos productores proporcionan los alimentos necesarios para abastecer los comedores de la operación	Los productores locales consumen menos combustible y generan menos contaminación
			Reducción de los costos del transporte
			Reducción de los tiempos de entrega
4.2 Energía			
4.2.2	Emisiones de CO2	Los proveedores locales minimizan la contaminación del aire y las emisiones de CO2	Mejora en la calidad del aire
			Reducción de emisiones durante toda la vida útil del proyecto
4.3 Tierra, Aire y Agua			
4.3.2	Calidad del agua y del aire	El proceso productivo requiere del uso de capas freáticas para el riego de los cultivos	La extracción inapropiada provoca la disminución de los niveles de las capas freáticas locales
			Mayor conciencia genera la preservación de los ecosistemas locales y las capas freáticas que los sustentan
5 Impactos de prosperidad (económicos)			
5.2 Agilidad Empresarial			
5.2.2	Flexibilidad empresarial incrementada	Todas las partes involucradas (cliente, proveedores, comunidad y empresa) obtienen beneficios del proyecto	Ventajas competitivas para la empresa (valor de marca y reputación y contrato con el cliente de larga duración)
5.3 Estimulación económica			
5.3.1	Impacto económico local	La empresa genera desarrollo económico y social de manera sostenible	Mayor oportunidad de empleo local
			Mejora en el nivel de vida de los productores y la comunidad
5.3.2	Beneficios Indirectos	Alternativa de comercialización adicional de los productos vendiendo directamente a la comunidad de Becerril y La Jagua de Ibirico	Venta de más de 50 productos de 65 productores locales, alcanzando ventas de 10 toneladas de alimentos por más de \$25 millones.

Fuente. Elaboración propia

El programa de Transparencia y Anticorrupción creado para definir políticas, procedimientos y mecanismos de control para prevenir riesgos en materia de corrupción y brindar transparencia a todas las partes interesadas, como lo muestra la tabla No. 16, generó importantes impactos positivos como la protección de la marca, disminución del riesgo y mejora en la selección y contratación de personal y proveedores. Los resultados del proyecto reflejan mejora reputacional para la empresa, generación de lealtad del personal, proveedores, clientes y partes interesadas y disminución de costos por reprocesos.

Tabla 16. Formato de Análisis de Impacto P5_Programa Transparencia y Anticorrupción

Programa Transparencia y Anticorrupción Compass Group Services

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto
Sub categoría	Elemento		
2.1 Impactos del producto			
2.1.1	Vida útil del producto/ servicio	Control permanente de las prácticas y conductas de transparencia y ética de proveedores y personal directo	Diferenciación del mercado y protección de la marca
			Reducción del riesgo e incremento del valor y de los beneficios
2.1.2	Servicio del producto/ servicio	Proveedores y colaboradores alineados al código de ética y políticas de prevención de corrupción	Protección de la marca
2.2 Impactos del proceso (gestión de proyectos)			
2.2.1	Efectividad de los procesos del proyecto	Cumplimiento de las obligaciones contractuales estipuladas en el código de ética para proveedores y colaboradores	Perdidas mínimas de tiempo por reprocesos en selección de personal y contratación de proveedores
			Disminución de costos en dotación, exámenes médicos y del proceso de contratación
2.2.3	Imparcialidad de los procesos del proyecto	El programa está dirigido a todo el personal y proveedores sin exclusiones de ningún tipo	Lealtad de los miembros del equipo, clientes, proveedores y otras partes interesadas
			Mejora reputacional
3 Impactos (sociales) de las personas			
3.1 Prácticas laborales y trabajo decente			

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto
Sub categoría	Elemento		
3.1.2	Relaciones laborales	Relaciones transparentes y eficaces en todos los niveles de la organización, con los clientes y proveedores	Mejor proceso de selección de personal y de proveedores
3.2 Sociedad y clientes			
3.2.2	Políticas públicas	Todo el personal y proveedores deben estar alineados con la visión, misión, principios normativos y valores de la empresa	Mayor transparencia y responsabilidad Protección de la reputación y marca de la empresa
3.4.2	Anti-corrupción	Mucho personal directo y contratista con el cual se debe asegurar una comunicación transparente para evitar cualquier forma de corrupción, incluidas la extorsión y el soborno	Fortalecimiento de la reputación de la marca y presencia en el mercado Reducción de riesgos de demandas
3.4.3	Comportamiento anticompetitivo	La empresa participa en varios procesos de contratación y ofertas	Menor riesgo de demandas o investigaciones penales

Fuente. Elaboración propia

La tabla No. 17 muestra los resultados del análisis de impacto P5 realizado al programa Aliados Estratégicos, desarrollado para emprender acciones innovadoras y de excelencia que acerquen y reconozcan a los diferentes proveedores. Los principales impactos del proyecto son mejora reputacional, protección de la marca, proveedores leales, crecimiento de la economía local y generación de empleo, proveedores y cadenas de suministro con estándares definidos, portafolios de servicios más amplios y especializados.

Tabla 17. Formato de análisis de Impacto P5_ Programa aliados estratégicos.

Programa Aliados Estratégicos Compass Group Services

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto
Sub categoría	Elemento		
2.1 Impactos del producto			
2.1.1	Vida útil del producto/ servicio	Mejora continua en los servicios prestados por los proveedores durante el tiempo que estos se encuentren registrados en Compass Group Services.	Modernización y competitividad de las empresas proveedoras

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto
Sub categoría	Elemento		
2.1.2	Servicio del producto/ servicio	Desarrollo de acciones innovadoras en el marco de la excelencia para motivar a cada proveedor por el reconocimiento y acercamiento	Proveedores referentes de calidad para que su ejemplo sirva de inspiración en el camino a la excelencia.
2.2 Impactos del proceso (gestión de proyectos)			
2.2.1	Efectividad de los procesos del proyecto	Amplia participación de los proveedores en el programa como oportunidad de obtener el premio como un ejemplo para recibir difusión de su caso de éxito	Incremento de prestigio y generación de certidumbre hacia sus mercados sobre la innovación, competitividad y sustentabilidad organizacional
2.2.3	Imparcialidad de los procesos del proyecto	Transparencia en la selección y reconocimiento a los proveedores ganadores	Lealtad de los proveedores
			Incremento de la reputación de la empresa
3 Impactos (sociales) de las personas			
3.1 Prácticas laborales y trabajo decente			
3.1.2	Relaciones laborales	Relación de trabajo eficaz con todos los proveedores	Entusiasmo y compromiso de los proveedores con la mejora continua e innovación para el fomento de la cultura de la calidad
3.1.7	Desarrollo de competencia local	Variedad de proveedores por región que utilizan la mayor cantidad de mano de obra local	Generación de empleo local por los proveedores
			Crecimiento de la economía local
3.2 Sociedad y clientes			
3.2.4	Salud y seguridad del consumidor	Proveedores alineados a los procesos y procedimiento de Compass en seguridad, ambiental y calidad	Credibilidad de los consumidores finales y clientes
3.2.5	Etiquetado	Proveedores regulados de acuerdo a las normas vigentes sobre etiquetado de los productos	Mejora de la reputación a través de la divulgación completa del contenido del producto y las fuentes de ingredientes o componentes
3.4 Comportamiento Ético			
3.4.1	Prácticas de inversión y contratación	Proveedores y contratistas que representan los valores y principios de la empresa, incluyendo la sostenibilidad, la innovación, el respeto por los derechos humanos y el cumplimiento de leyes laborales y ambientales	Protección de la marca
			Proveedores y cadenas de suministro estandarizados

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto
Sub categoría	Elemento		
3.4.3	Comportamiento anticompetitivo		Administración y direccionamiento de aspectos relacionados con los proveedores y contratistas que suministran bienes y servicios a la empresa
4 Impactos del planeta (medioambientales)			
4.1 Transporte			
4.1.1	Adquisiciones locales	Proveedores que prestan bienes y servicios en las diferentes regiones del país	Crecimiento de la economía local
4.1.4	Logística	Muchas compañías proporcionan los productos y servicios que son necesarios para las operaciones	Proveedores que contratan mano de obra local consumen menos combustible y generan menos contaminación
			Tiempo de entrega más cortos
5.3 Estimulación económica			
5.3.2	Beneficios Indirectos	Más proveedores buscarán ser aliados estratégicos de la empresa	Portafolio de proveedores más amplio y especializado

Fuente. Elaboración propia

El Programa de Desarrollo a Proveedores el cual garantiza la proveeduría de alimentos para el cliente Drummond generó impactos significativos para la empresa, el cliente y la comunidad. Como lo muestra la tabla No. 18, los resultados son proveedores con mejores ingresos, reconocimiento regional y mejora en la calidad de vida de sus familias y de la comunidad, fortalecimiento del vínculo entre la empresa y el proveedor generando lealtad entre las partes, así como el posicionamiento de mercados locales, con excelente calidad y a mejores precios.

Tabla 18. Formato análisis de impacto P5_ Programa desarrollo a proveedores.

Programa desarrollo a proveedores Compass Group Services

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto Potencial
Sub categoría	Elemento		
2.1 Impactos del producto			

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto Potencial
Sub categoría	Elemento		
2.1.1	Vida útil del producto	Mayor valor y beneficios a lo largo de la vida útil del proceso, con proveedores locales.	Proveedores locales afectados por contrataciones de otras regiones del país.
2.1.2	Servicio del producto	Los costos de desplazamientos pueden ser minimizados por medio de la contratación local.	Altos costos en la contratación de proveedores de la capital de en servicios de alimentación.
2.2 Impactos del proceso (gestión de proyectos)			
2.2.1	Efectividad de los procesos del proyecto	Mayor capacidad de ejecución y rapidez de respuesta a la necesidad de los colaboradores	Oportunidad de mejora en los estándares de calidad de los alimentos contratados que se pueden ver afectados por el traslado de los mismos
2.2.2	Eficiencia de los procesos del proyecto	Elección de los mejores proveedores calificados de la región, con la más alta rapidez de respuesta ante la necesidad.	Proveedores recurrentes. No son sostenibilidad en el tiempo. Alta rotación de proveedores.
2.2.3	Imparcialidad de los procesos del proyecto	Transparencia en la adjudicación de los contratos a los proveedores inscritos.	Intereses por parte de alguna de las partes en la contratación derivada
3 Impactos (sociales) de las personas			
3.1 Prácticas laborales y trabajo decente			
3.1.1	Empleo y dotación de personal	Remuneración digna en contraprestación del trabajo prestado.	Se pueden evidenciar bajos pagos por los servicios prestados.
3.1.2	Relaciones laborales	Implementación de los derechos humanos, con tratos dignos a cada uno de los proveedores seleccionados.	Proceso deficiente de selección de productores y proveedores de alimentación.
3.1.3	Salud y seguridad del proyecto	Implementación de un Sistema de seguridad y salud ocupacional para los actores del proceso.	Falencia en el Sistema de seguridad y salud en el trabajo.
3.1.4	Capacitación y educación	Desarrollo de capacidades y procesos necesarios en la manipulación de alimentos.	Falta de estandarización del programa de capacitación constante en buenas prácticas de manipulación de alimentos.
3.1.5	Aprendizaje organizacional	Proceso de buenas prácticas en las diferentes líneas de los proveedores.	Reincidencia en oportunidades de mejora presentadas por parte de los proveedores
3.1.6	Diversidad e igualdad de oportunidades	Participación amplia e igualitaria para todos los postulantes a proveedores de la organización.	Oportunidades para los mismos proveedores del interior o de la casa matriz.

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto Potencial
Sub categoría	Elemento		
3.1.7	Desarrollo de competencia local	Fortalecimiento de la economía local en puerto Bolívar, Drummond Mina, Drummond Puerto y Cerrejón	Sana competencia entre proveedores aspirantes a ser parte de la compañía.
3.2 Sociedad y clientes			
3.2.1	Apoyo a la comunidad	Proveedores y Productores con mayor reconocimiento, sostenibles y con visibilidad en la región.	Proveedores con opción de mejores ingresos, reconocimiento regional y mejoramiento de calidad de vida de su entorno.
3.2.2	Políticas públicas	Lineamientos claros y concisos con el fin de abrir convocatorias en toda la región con la opción de mantenimiento constante.	Reputación empresarial y social. Fortalecimiento del vínculo entre proveedores y empresa.
3.2.4	Salud y seguridad del consumidor	La compañía garantiza que los productos suministrados por los proveedores son de excelente calidad y satisfacen las necesidades sus colaboradores.	Satisfacción de las necesidades del cliente y sus colaboradores.
3.2.6	Comunicación de venta	Comunicación constante con las partes interesadas	Reprocesos u opción de oportunidades de mejora en cada uno de los pasos del proceso.
3.3 Derechos Humanos			
3.3.1	No discriminación	Cada uno de los proveedores seleccionados estarán alineados a la política de diversidad de la compañía	Bajas opciones de contratación de proveedores locales por distinción de color, orientación sexual, género o creencias.
3.3.2	Trabajo infantil	Los proveedores deben cumplir con los lineamientos de no trabajo infantil de acuerdo a la política de derechos humanos de la compañía.	Contratación de menores de edad para realización de trabajos.
3.3.3	Trabajo forzado	Los proveedores deben cumplir los lineamientos de la organización de no trabajo forzado para sus colaboradores.	Explotación laboral por parte de los proveedores contratados.
3.4 Comportamiento Ético			
3.4.1	Prácticas de inversión y contratación	Los proveedores contratados deben estar alineados a las políticas de contrataciones transparentes.	Alteraciones en el proceso de contratación y cumplimientos de actividades contractuales, así como de contrataciones derivadas.

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto Potencial
Sub categoría	Elemento		
3.4.2	Anti-corrupción	Cumplimiento de las partes en el marco de las leyes anticorrupción determinadas por la organización y el gobierno nacional.	Alteraciones en el proceso de contratación y cumplimientos de actividades contractuales, así como de contrataciones derivadas.
3.4.3	Comportamiento anticompetitivo	Restricción a la contratación basada en documentos falsos o distorsionados con el fin de ganar el proceso.	Alteraciones en el proceso de contratación y cumplimientos de actividades contractuales, así como de contrataciones derivadas
4 Impactos del planeta (medioambientales)			
4.2 Energía			
4.2.1	Consumo de energía	Disminución de consumo de combustible por traslados de alimentos desde lugares lejanos.	Alto consumo de energía representada en combustibles fósiles por traslados en amplias extensiones.
4.2.2	Emissiones de CO2	Disminución de consumo de combustible y sus respectivas emisiones por traslados de alimentos desde lugares lejanos	Alto consumo de energía representada en combustibles fósiles por traslados en amplias extensiones.
4.3 Tierra, Aire y Agua			
4.3.2	Calidad del agua y del aire	Disminución de impacto ambiental en la calidad del agua y del aire gracias a la compra a proveedores locales.	Mejoramiento en la conciencia de preservación en la calidad de recursos naturales no renovables.
4.4 Consumo			
4.4.1	Reciclaje y reutilización	Impulsar proyectos de reciclaje que existen dentro de la organización, a cada uno de los proveedores para disposición y manejo de residuos sólidos y líquidos con el fin de disminuir los impactos ambientales.	Mejoramiento de la responsabilidad social, generando menos CO2 y reduciendo el efecto invernadero contribuyendo en la lucha contra el cambio climático.
4.4.2	Disposición	Disposición y manejo de residuos sólidos y líquidos por parte de los proveedores con el fin de disminuir los impactos ambientales.	Mejoramiento de la responsabilidad social, generando menos CO2 y reduciendo el efecto invernadero contribuyendo en la lucha contra el cambio climático.
4.4.3	Contaminación y polución	Incentivar el uso de medios de transporte limpios	Riesgos elevados de enfermedades a causa de la contaminación y la polución.

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto Potencial
Sub categoría	Elemento		
4.4.4	Generación de residuos	Ejecutar actividades más limpias y más verdes con el fin de disminuir la generación de residuos y hacer la correcta disposición de los mismos.	Mejoramiento de la responsabilidad social, generando menos CO2 y reduciendo el efecto invernadero contribuyendo en la lucha contra el cambio climático.
5 Impactos de prosperidad (económicos)			
5.1 Análisis de casos de negocios			
5.1.5	Relación costo-beneficio	Disminución de costos elevados por traslados de amplios trayectos. Generación de empleo por medio de contrataciones locales.	Incremento en el costo mensual de traslado de alimentos.
5.2 Agilidad Empresarial			
5.2.2	Flexibilidad empresarial incrementada	Beneficios a todas las partes interesadas, no sólo para proveedores, sino, además	Sostenibilidad en la contratación de proveedores, toda vez se mantenga los protocolos alimentarios exigidos por la organización.
5.3 Estimulación económica			
5.3.1	Impacto económico local	Los proveedores desarrollan productos y servicios económica y socialmente sostenible, alineados a la organización.	Posicionamiento de mercados locales y mejora en la calidad de vida de la comunidad.
5.3.2	Beneficios Indirectos	Generación de Capital Social, el Empoderamiento y la Transformación Social de las comunidades. Disminución de la pobreza y consolidación de la paz territorial.	Desarrollo Sostenible de las comunidades.

Fuente. Elaboración propia

La tabla No. 19 refleja los resultados del análisis de impacto P5 realizado al programa Trimtrax, orientado a desarrollar prácticas sostenibles para controlar los residuos generados en cada unidad de negocio. Los resultados de este proyecto son reducción de residuos orgánicos generados en el proceso de producción, disminución de desperdicios de alimentos, fortalecimiento reputacional de la empresa, alineación a las actividades de responsabilidad social empresarial y generación de eficiencias en el proceso productivo.

Tabla 19. Formato de análisis de impacto P5_Programa Trimtrax.

Programa Trimtrax Compass Group Services

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto Potencial
Sub categoría	Elemento		
2.1 Impactos del producto			
2.1.1	Vida útil del producto	Desarrollo de prácticas sostenibles en la cadena de producción de alimentos para el control de los residuos generados.	Clientes, consumidores y colaboradores impactados por la disminución de residuos generados.
2.1.2	Servicio del producto	Las unidades serán reconocidas de acuerdo con el % de ahorro que alcance representado en la tasa kg/plato.	Reducción residuos orgánicos generados en el proceso de acuerdo a línea base de cada unidad.
2.2 Impactos del proceso (gestión de proyectos)			
2.2.1	Efectividad de los procesos del proyecto	Kg reducidos en residuos orgánicos: ((Diferencia Tasas Kg/plato) * Numero de platos). % Reducción promedio de residuos: 100%-(tasa Kg/plato último periodo/tasa Kg /plato primer periodo) *100%	Reducción en los desperdicios orgánicos, generados en los procesos de producción de alimentos.
2.2.2	Eficiencia de los procesos del proyecto	Mejoramiento de prácticas sostenibles en la cadena de producción de alimentos para controlar los residuos generados.	El no desperdicio de alimentos contribuye a la reducción de la tasa de desnutrición de la población vulnerable de la zona de influencia.
3 Impactos (sociales) de las personas			
3.2 Sociedad y clientes			
3.2.2	Políticas públicas	Cumplimiento de políticas diseñadas para el manejo de residuos sólidos en el país, alineadas con el Ministerio de Medio Ambiente.	Fortalecimiento de la reputación empresarial y social.
3.3 Derechos Humanos			
3.3.1	No discriminación	Los actores de las partes involucradas, seleccionados estarán alineados a la política de diversidad de la compañía.	Alineación a las actividades de responsabilidad social empresarial.
3.3.2	Trabajo infantil	Los actores de las partes involucradas deben cumplir con los lineamientos de no trabajo infantil de acuerdo a la política de derechos humanos de la compañía.	Contratación de menores de edad para realización de trabajos.

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto Potencial
Sub categoría	Elemento		
3.3.3	Trabajo forzado	Los actores de las partes involucradas deben cumplir los lineamientos de la organización de no trabajo forzado para sus colaboradores.	Explotación laboral por parte de alguno de los integrantes de las partes interesadas.
4 Impactos del planeta (medioambientales)			
4.2 Energía			
4.2.2	Emisiones de CO2	Garantizan que el 100% de nuestros residuos orgánicos fueron entregados a proveedores certificados y fueron usados para compost.	Reducción de las emisiones de dióxido de carbono CO2, generados por no hacer la correcta disposición de residuos.
4.3 Tierra, Aire y Agua			
4.3.2	Calidad del agua y del aire	El correcto control de residuos generados reduce la contaminación del aire y del agua.	Cambio climático causado por "gases de invernadero" – dióxido de carbono, metano y otros gases que atrapan el calor en la atmósfera.
4.4 Consumo			
4.4.1	Reciclaje y reutilización	Disminución y control residuos orgánicos generados en el proceso productivo.	Mejoramiento de la responsabilidad social, generando menos CO2 y reduciendo el efecto invernadero contribuyendo en la lucha contra el cambio climático.
4.4.2	Disposición	Disposición y manejo de residuos sólidos y líquidos por parte de los proveedores con el fin de disminuir los impactos ambientales.	Mejoramiento de la responsabilidad social, generando menos CO2 y reduciendo el efecto invernadero contribuyendo en la lucha contra el cambio climático.
4.4.4	Generación de residuos	Ejecutar actividades más limpias y más verdes con el fin de disminuir la generación de residuos y hacer la correcta disposición de los mismos.	Mejoramiento de la responsabilidad social, generando menos CO2 y reduciendo el efecto invernadero contribuyendo en la lucha contra el cambio climático.
5 Impactos de prosperidad (económicos)			
5.2 Agilidad Empresarial			
5.2.2	Flexibilidad empresarial incrementada	Disminución del impacto ambiental que la producción y distribución de productos alimentarios tienen sobre el medio ambiente.	No producción de residuos innecesarios, de tal forma que no hay un impacto cero sobre el medio ambiente.

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto Potencial
Sub categoría	Elemento		
5.3 Estimulación económica			
5.3.2	Beneficios Indirectos	Dispone de un diferencial competitivo y un atractivo mayor ante el consumidor, que puede traducirse en ventajas comerciales y nuevas oportunidades de mercado. Disminución de costos de operación, así como en la mejora de las condiciones laborales de sus colaboradores, que ejercerán su actividad en un entorno más atractivo y con menos riesgos para la salud.	Generación de eficiencias en el proceso productivo.

Fuente. Elaboración propia

Por último, se evaluó el proyecto Plan de Movilidad Empresarial cuyo fin es identificar las consecuencias ambientales generadas por los viajes de los colaboradores y formular estrategias de movilidad para reducir los impactos ambientales en la calidad del aire y uso del espacio urbano. Dentro del análisis de impacto P5 realizado para el proyecto, como lo muestra la tabla No. 20, se puede observar disminución en las emisiones de CO2 y tiempo de traslado de los colaboradores de un lugar a otro, mejora del clima laboral y bienestar para el personal que garantiza una mejor calidad de vida, así como la disminución de costos generados por los viajes del personal.

Tabla 20. . Formato de análisis de impacto P5_Plan de movilidad empresarial

Plan de movilidad Empresarial Compass Group Services

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto Potencial
Sub categoría	Elemento		
2.1 Impactos del producto			
2.1.1	Vida útil del producto	Mayor valor y beneficios a lo largo de la vida útil del proceso del Área Metropolitana del Valle de Aburra.	Impacto en la calidad de aire y la utilización del espacio urbano

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto Potencial
Sub categoría	Elemento		
2.1.2	Servicio del producto	Reducir el impacto ambiental relacionado con la movilidad, al igual que incrementar la conciencia de los colaboradores para la elección de alternativas sostenibles de movilidad.	Emisiones de CO2 y tiempo en el traslado por parte de los colaboradores a la organización.
2.2 Impactos del proceso (gestión de proyectos)			
2.2.1	Efectividad de los procesos del proyecto	Aseguramiento de traslado fácil, económico y sin emisiones por parte de los colaboradores	Mejoramiento en la calidad del aire como parte de la Responsabilidad Social Empresarial.
2.2.3	Imparcialidad de los procesos del proyecto	Transparencia el proceso de comunicaciones por parte de la organización hacia sus colaboradores.	Opción lucrativa por alguna de las partes interesadas.
3 Impactos (sociales) de las personas			
3.1 Prácticas laborales y trabajo decente			
3.1.2	Relaciones laborales	Garantizar mejores relaciones entre compañeros al mejorar la calidad de vida de cada uno de ellos.	Clima laboral óptimo.
3.1.3	Salud y seguridad del proyecto	Implementación de un Sistema de seguridad y salud ocupacional para los colaboradores que se desplazan desde y hacia su lugar de trabajo.	Promoción de bienestar en los colaboradores.
3.1.4	Capacitación y educación	Desarrollo de capacidades y procesos necesarios para la correcta movilización de los colaboradores.	Falta de estandarización del programa Plan de movilidad empresarial.
3.1.7	Desarrollo de competencia local	Fortalecimiento de movilidad, salud y energía socialmente sostenible.	Unión de esfuerzos corporativos, en pro de la disminución de impactos ambientales y sociales.
4 Impactos del planeta (medioambientales)			
4.2 Energía			
4.2.1	Consumo de energía	Disminución de consumo de combustible por traslados de los colaboradores en automóvil o servicio público.	Alto consumo de energía representada en combustibles fósiles por traslados de los colaboradores.
4.2.2	Emisiones de CO2	Disminución de consumo de combustible y sus respectivas emisiones por traslados de los colaboradores.	Alto consumo de energía representada en combustibles fósiles por traslados de los colaboradores.

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto Potencial
Sub categoría	Elemento		
4.3 Tierra, Aire y Agua			
4.3.2	Calidad del agua y del aire	Prevención, reducción y mitigación de los impactos generados por emisiones atmosféricas, GEI y de CO2 y contribución a la lucha contra el cambio climático	Mejoramiento en la conciencia de preservación en la calidad de recursos naturales no renovables.
4.4 Consumo			
4.4.2	Disposición	Disposición y manejo de residuos sólidos y líquidos por parte de los proveedores con el fin de disminuir los impactos ambientales.	Mejoramiento de la responsabilidad social, generando menos CO2 y reduciendo el efecto invernadero contribuyendo en la lucha contra el cambio climático.
4.4.3	Contaminación y polución	Garantizar una vida, sana y saludable al usar transporte sostenibles. Promover el bienestar por medio de la disminución de contaminación del aire.	Riesgos elevados de enfermedades a causa de la contaminación y la polución.
5 Impactos de prosperidad (económicos)			
5.1 Análisis de casos de negocios			
5.1.5	Relación costo-beneficio	Disminución de costos elevados por traslados. Ahorro en dinero al migrar a medios de transporte como bicicleta o a caminatas.	Incremento en el costo mensual de traslado de cada uno de los colaboradores del área metropolitana del Valle de Aburra.
5.2 Agilidad Empresarial			
5.2.2	Flexibilidad empresarial incrementada	Beneficios dirigidos a colaboradores y directivos. Garantizar aire más limpio. Promover modalidades de transporte de consumo sostenible. Adoptar medidas de mitigación y adaptación al cambio climático. Generación de soluciones amigables con el medio ambiente y sostenibles	Garantizar una vida sana y saludable al usar transportes sostenibles. Promover el bienestar.
5.3 Estimulación económica			
5.3.1	Impacto económico local	Ahorro en dinero por parte de los colaboradores al migrar a medios de transporte como bicicleta o a caminatas.	Posicionamiento en el sector y mejora en la calidad de vida de la comunidad.

Categoría P5		Descripción (causa)	Impacto Potencial
Sub categoría	Elemento		
5.3.2	Beneficios Indirectos	Generación de Capital Social, el Empoderamiento y la Transformación Social de las comunidades. Reducción anual del 10% del total de las emisiones	Desarrollo Sostenible de las comunidades. Reducción del impacto en la calidad del aire y la utilización del espacio urbano.

Fuente. Elaboración propia

El análisis de impacto P5 realizado en cada uno de los proyectos refleja la prioridad de la empresa en términos de sostenibilidad y los impactos positivos generados por cada uno de ellos para los grupos de interés y el medio ambiente.

7.4 Procesamiento estadístico de datos

Para la medición de las variables mencionadas en el capítulo anterior, se recolectaron los datos de la fuente primaria por medio de la encuesta, los cuales fueron evaluados y ordenados con el fin de obtener información útil, que posteriormente será analizada para la toma de decisiones y acciones que la empresa estime conveniente.

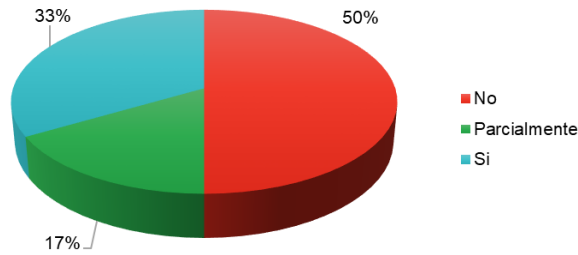
La muestra fue aplicada a 30 personas claves seleccionadas de acuerdo a las funciones que desempeñan al interior de la empresa. Los resultados reflejan la posición de CGS y el conocimiento que tienen sus colaboradores sobre los proyectos de sostenibilidad que actualmente maneja la empresa.

En la sección dos de la encuesta se indaga a los encuestados sobre su percepción sobre la posición de la empresa en materia de sostenibilidad:

A la pregunta: ¿Cuál es la posición de sustentabilidad en la estrategia de la organización?

Como muestra la figura 21, solo el 33% de los encuestados respondió que la estrategia de la organización si incluye la declaración o aproximación con respecto a la sostenibilidad, frente a un 50% que respondió que la estrategia de la organización no la incluye.

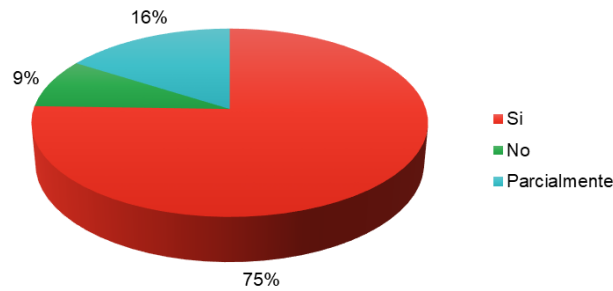
Figura 21. Resultados posición de sustentabilidad en la estrategia de la organización



Fuente: elaboración propia

En la figura 22 se observa que, el 75% de los encuestados piensa que la estrategia de la organización menciona el uso racional de los recursos naturales y/o la responsabilidad social como uno de los principios rectores para la selección de los recursos, diseño de los procesos, diseño del modelo de negocio y desarrollo de productos y servicios de la organización.

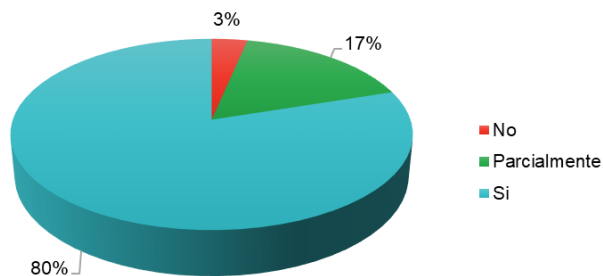
Figura 22. Resultados uso racional de recursos naturales



Fuente: elaboración propia

El 80% de los encuestados opina que la empresa apoya el desarrollo social, económico y cultural de las comunidades en las que opera, como se observa en la figura 23.

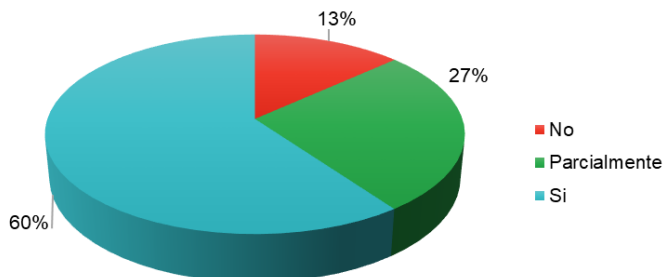
Figura 23. Resultados apoyo de la empresa en el desarrollo social, económico y cultural



Fuente: elaboración propia

La figura 24 muestra que el 60 % de los encuestados opina que la empresa evalúa el impacto de las inversiones sociales que realiza.

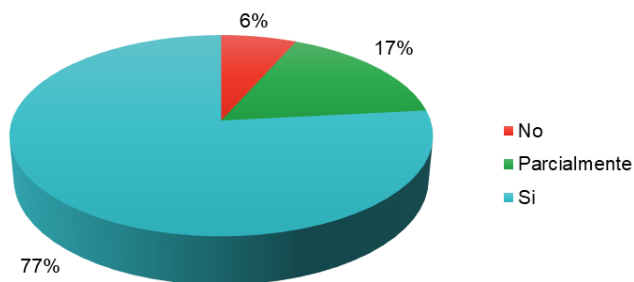
Figura 24. Resultados evaluación impacto de las inversiones sociales.



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la figura 25, el 77 % de los encuestados opina que la empresa ha establecido dentro de su estrategia los pilares para el desarrollo de la RSE.

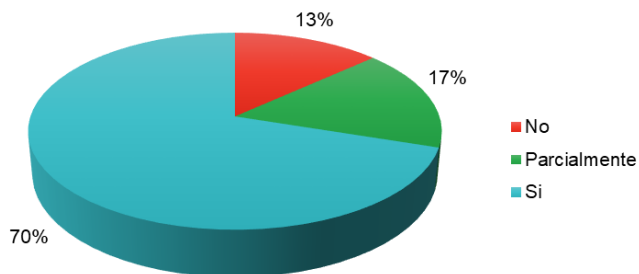
Figura 25. Resultados conocimiento reporte de sostenibilidad



Fuente: elaboración propia

El 70 % de los encuestados tiene conocimiento de que la empresa cuenta con un reporte de sostenibilidad o reporte social, como lo muestra la figura 26.

Figura 26. Resultados conocimiento uso guía reconocida para el reporte de sostenibilidad.



Fuente: elaboración propia

Solo el 37% de los encuestados tiene conocimiento que la empresa utiliza una guía reconocida internacionalmente para elaborar el reporte de sostenibilidad. De este 37% (11 encuestados en total), solo el 64% sabe cuál es el organismo internacional que soporta el reporte de sostenibilidad, en este caso el GRI.

La segunda parte de la sección está conformada por los ítems de sostenibilidad social, sostenibilidad ambiental y gestión en los proyectos. Los encuestados calificaron su grado de acuerdo o desacuerdo sobre estas tres variables registrando un número entre 1 y 10, en donde 1 es fuertemente en desacuerdo y 10 es fuertemente de acuerdo. Para la interpretación de los resultados, se utilizará el método Delphi como técnica de pronóstico cualitativo basado en un panel de expertos, la cual permitirá obtener información de los diferentes puntos de vista sobre la escala de calificación que se dará a los resultados de la encuesta. Una vez validada por las investigadoras y expertos al interior de la empresa, la escala de calificación se definió de acuerdo a la tabla 21:

Tabla 21. Escala de valoración

Escala	Evaluable 1	Evaluable 2	Evaluable 3	Evaluable 4	Evaluable 5	Evaluable 6	Promedio
Malo	20	25	25	20	20	20	21,67
Regular	30	40	50	40	40	45	40,83
Aceptable	60	70	75	60	60	65	65,00
Buena	80	80	85	80	80	85	81,67
Óptimo	100	100	100	100	100	100	100,00

Fuente: elaboración propia

A. Prácticas laborales y trabajo decente

Tabla 22. Resultados de la encuesta en prácticas laborales y trabajo decente

Ítem	Calificación (Valor / %)									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
A. Prácticas laborales y trabajo decente.										
1. La organización revisa y actualiza periódicamente sus políticas de contratación de empleados	8	4	11	3	2	1	1	0	0	0
	27%	13%	37%	10%	7%	3%	3%	0%	0%	0%
2. El pago de los salarios en la organización se ajustan a las condiciones del mercado	7	5	7	5	3	2	1	0	0	0
	23%	17%	23%	17%	10%	7%	3%	0%	0%	0%

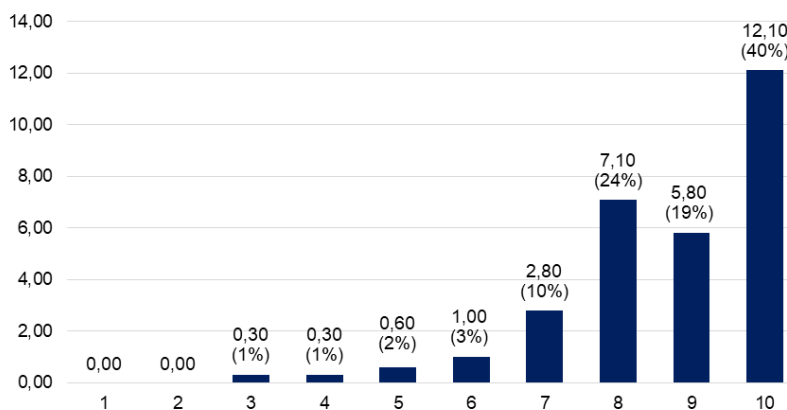
Ítem	Calificación (Valor / %)									
	14	6	6	1	1	1	0	1	0	0
3. En la organización, hombres y mujeres reciben la misma remuneración por el mismo tipo de trabajo	47%	20%	20%	3%	3%	3%	0%	3%	0%	0%
	28	1	1	0	0	0	0	0	0	0
4. La organización asegura el pago de salud, pensión y parafiscales y en general requerimientos de ley en el pago a los trabajadores	94%	3%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	5	3	5	9	4	2	0	2	0	0
5. Las condiciones laborales en la organización garantizan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de cada empleado	17%	10%	17%	30%	13%	7%	0%	7%	0%	0%
	14	6	5	5	0	0	0	0	0	0
6. La organización se asegura de que los empleados lleven a cabo su trabajo siguiendo directrices de seguridad y los equipos de protección adecuados	46%	20%	17%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	12	9	7	2	0	0	0	0	0	0
7. La organización se preocupa por disminuir cualquier riesgo que se puede presentar en la salud de los trabajadores y toma las acciones necesarias para mitigarlo	40%	30%	23%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	9	10	10	1	0	0	0	0	0	0
8. La organización ofrece la capacitación requerida por los colaboradores para que desarrollen sus actividades	30%	33%	33%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	11	7	12	0	0	0	0	0	0	0
9. La organización se preocupa por determinar las lecciones aprendidas en el trabajo diario e incorporarlas a su operación	37%	23%	40%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	13	7	7	2	0	0	1	0	0	0
10. La organización utiliza mano de obra local o de la comunidad adyacente	44%	23%	23%	7%	0%	0%	3%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

El 83% de los encuestados calificaron como óptima la gestión de la empresa en cuanto a prácticas laborales y trabajo decente, sin embargo, se puede observar que en las preguntas 1 y 2 la empresa no alcanzó el 80% de calificación (77% y 63% respectivamente), bajando en la

escala de calificación a bueno. En la pregunta 5 se obtiene 43% logrando una calificación solo aceptable en cuanto a las medidas que toma la compañía en este elemento.

Figura 27. Resultados generales prácticas laborales y trabajo decente



Fuente: elaboración propia

B. Derechos Humanos

Tabla 23. Resultados de la encuesta en derechos humanos.

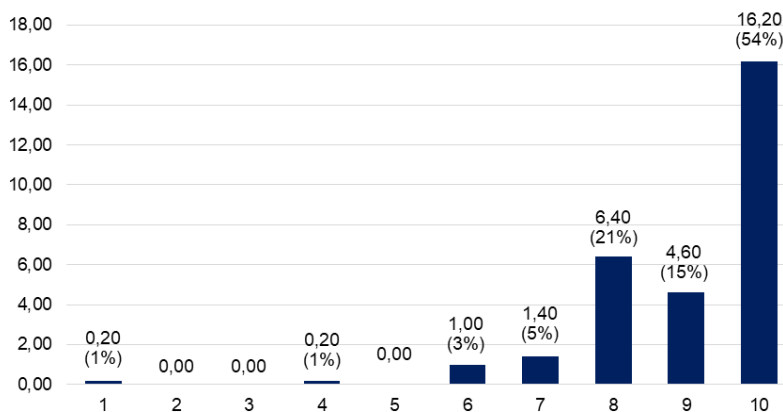
Ítem	Calificación %									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
B. Derechos humanos										
11. La organización realiza revisiones periódicas del reglamento interno de trabajo y lo actualiza cuando se produzcan cambios significativos que puedan afectar a sus empleados	9	3	13	2	2	0	0	0	0	1
	30%	10%	43%	7%	7%	0%	0%	0%	0%	3%
12. La organización ha establecido una política en derechos humanos y/o sistema de gestión de riesgo en derechos humanos	7	6	9	4	3	0	1	0	0	0
	23%	20%	30%	13%	10%	0%	3%	0%	0%	0%
13. No existe discriminación por raza, género, color o estado en la selección del personal.	20	5	5	0	0	0	0	0	0	0
	66%	17%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
14. No se realiza contratación de niños para realizar las labores que adelanta la organización.	25	3	2	0	0	0	0	0	0	0
	83%	10%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Ítem	Calificación %									
	20	6	3	1	0	0	0	0	0	0
15. No se realizan prácticas de trabajo forzado sobre ningún colaborador	67%	20%	10%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

El 90% de los encuestados calificaron como óptima la gestión de la empresa en derechos humanos, sin embargo, se presenta una desviación en la pregunta 12 donde el porcentaje de aprobación es de 73%.

Figura 28. Resultados generales Derechos Humanos



Fuente: elaboración propia

C. Comportamiento Ético

Tabla 24. Resultados de la encuesta en comportamiento ético

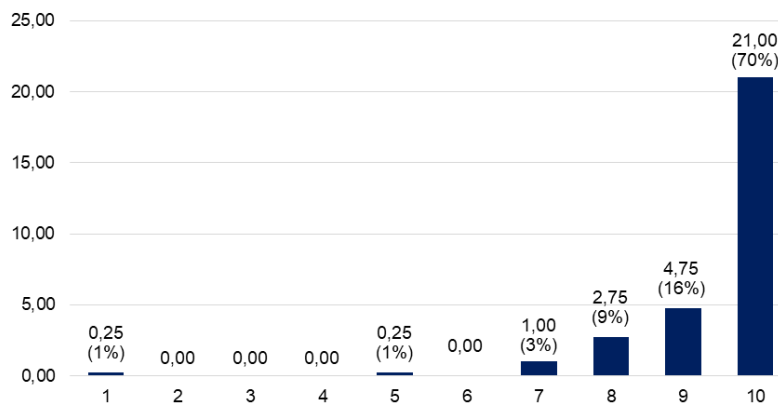
Ítem	Calificación %									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
C. Comportamiento ético										
16. La organización ha establecido un código de ética, así como programas y manuales que promuevan el comportamiento ético en sus empleados	19	5	4	1	0	1	0	0	0	0
	64%	17%	13%	3%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
17. No se aceptan ni ofrecen sobornos para realizar las actividades propias de la misión de la organización	23	5	2	0	0	0	0	0	0	0
	77%	17%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

18. Las negociaciones en la que se involucra la organización excluyen acuerdos para manejo de precios que afecten la libre competencia en el mercado	20	3	5	1	0	0	0	0	0	1
	67%	10%	17%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
19. A nivel comercial, la organización no se presta para manipular licitaciones a favor propio	22	6	0	2	0	0	0	0	0	0
	73%	20%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

El 95% conocen y aprueban el comportamiento ético organizacional, entre ellos manuales y programas que promueven el comportamiento ético entre los colaboradores. Se resalta la transparencia que maneja la organización en negociaciones, donde excluyen los acuerdos para manejo de precios que afecten la libre competencia en el mercado. Por otro lado, califican como alto las políticas para la no manipulación de licitaciones a favor propio.

Figura 29. Resultados generales comportamiento ético



Fuente: elaboración propia

D. Prácticas sostenibles con los clientes

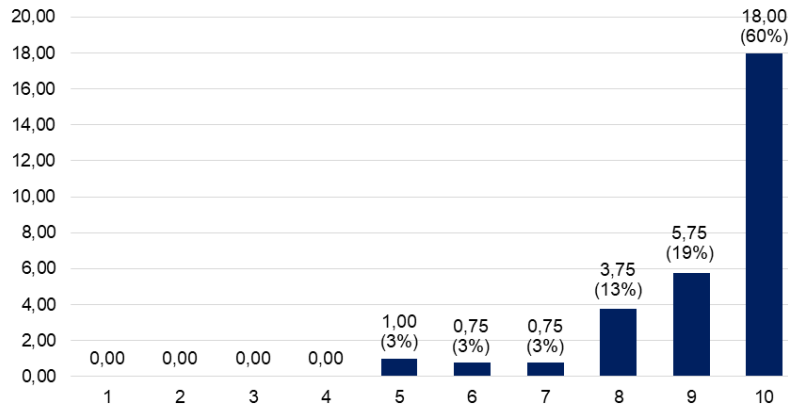
Tabla 25. Resultados de la encuesta en prácticas sostenibles con los clientes

Ítem	Calificación %									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
D. Prácticas sostenibles con los clientes										
20. La información de los clientes es protegida y usada exclusivamente para los propósitos comerciales de la organización	22	5	2	1	0	0	0	0	0	0
	73%	17%	7%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
21. En el desarrollo del producto o el servicio, se tiene en cuenta el posible impacto en la salud del consumidor y se mitiga si es necesario	19	6	5	0	0	0	0	0	0	0
	63%	20%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
22. Se tiene en cuenta ofrecer información al consumidor sobre el uso seguro del producto o del servicio	20	4	6	0	0	0	0	0	0	0
	67%	13%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
23. En la publicidad del producto o servicio, se avisa al consumidor sobre cualquier impacto ambiental o a la salud generado por su uso	11	8	2	2	3	4	0	0	0	0
	37%	26%	7%	7%	10%	13	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

Las prácticas sostenibles con los clientes fueron evaluadas con el nivel máximo en un 73%, respecto a la protección de datos de los clientes, los cuales son usados con propósitos netamente comerciales de la organización. Sin embargo, sólo un 70% de los encuestados están de acuerdo con la política usada en la publicidad del producto o servicio, en donde se avisa al consumidor sobre cualquier impacto ambiental o a la salud generado por su uso, lo cual significa que un 63% no conoce dicha política o no está de acuerdo con la misma.

Figura 30. Resultados generales prácticas sostenibles con los clientes



Fuente: elaboración propia

E. Transporte

Tabla 26. Resultados de la encuesta ítem transporte

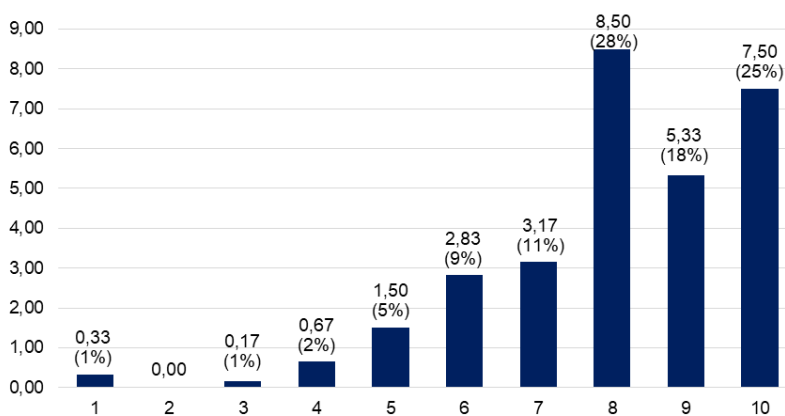
Ítem	Calificación %									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
E. Transporte										
24. Las adquisiciones de recursos, bienes y servicios se realizan a proveedores locales	11	5	11	2	1	0	0	0	0	0
	37%	17%	37%	6%	3%	0%	0%	0%	0%	0%
25. Las políticas y procedimientos de compras dan preferencia a los proveedores locales	9	4	9	5	1	0	1	0	0	1
	30%	14%	30%	17%	3%	0%	3%	0%	0%	3%
26. Se utilizan canales de comunicación digital (videoconferencia, herramientas de colaboración y reuniones virtuales) que permitan reducir el consumo de recursos no renovables	9	8	6	3	2	1	1	0	0	0
	30%	27%	20%	10%	7%	3%	3%	0%	0%	0%
27. Las políticas y procedimientos de viajes limitan los desplazamientos innecesarios y aseguran que el uso de los recursos relacionados con los viajes tenga el menor impacto que sea posible sobre el medio ambiente	6	5	12	1	4	2	0	0	0	0
	20%	17%	40%	3%	13%	7%	0%	0%	0%	0%

Ítem	Calificación %									
	4	6	7	3	4	4	1	0	0	1
28. La organización se asegura que el transporte y el embalaje de los productos y materiales sean tan ambientalmente amigables como sea posible.	4	6	7	3	4	4	1	0	0	1
	14%	20%	24%	10%	13%	13%	3%	0%	0%	3%
29. La organización cuenta con programas orientados a promover la inclusión en su cadena de valor, de pequeños proveedores, cooperativas de producción o iniciativas de producción comunitaria	6	4	6	5	5	2	1	1	0	0
	20%	13%	20%	17%	17%	7%	3%	3%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

Luego de realizar el análisis en el ítem transporte, arroja que la organización cumple a satisfacción total un porcentaje bajo en las políticas establecidas por la misma. En el caso de la organización se asegura que el transporte y el embalaje de los productos y materiales sean tan ambientalmente amigables como sea posible, el 58% le da una calificación buena. Sin embargo, un 33% lo evalúa como aceptable.

Figura 31. Resultados generales transporte



Fuente: elaboración propia

F. Uso eficiente de energía

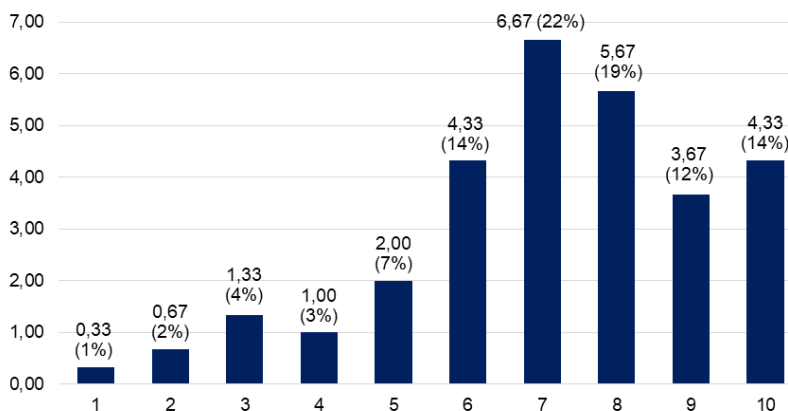
Tabla 27. Resultados de la encuesta elemento uso eficiente de energía.

Ítem	Calificación %									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
F. Uso eficiente de Energía										
30. La organización toma las medidas necesarias para reducir el consumo de energía	5	3	7	9	2	1	1	2	0	0
	17%	10%	23%	30%	7%	3%	3%	7%	0%	0%
31. La organización da prioridad a la utilización de fuentes de energía renovables en la producción de sus productos	3	4	3	5	7	4	1	1	1	1
	10%	14%	10%	17%	24%	13%	3%	3%	3%	3%
32. La organización se preocupa por reducir las emisiones de carbono y minimizar el impacto que estas puedan tener en la calidad del aire	5	4	7	6	4	1	1	1	1	0
	17%	14%	24%	20%	13%	3%	3%	3%	3%	0%

Fuente: elaboración propia

En el 100% de las preguntas relacionadas con Uso eficiente de energía, el 46% de las personas encuestadas dan su calificación más alta, siendo esta una política aceptable. El 50% de las personas encuestadas, oscilan entre un promedio entre 7 y 3, respecto a las medidas que toma la organización para reducir el consumo de energía.

Figura 32. Resultados generales uso eficiente de energía



Fuente: elaboración propia

G. Uso eficiente del agua

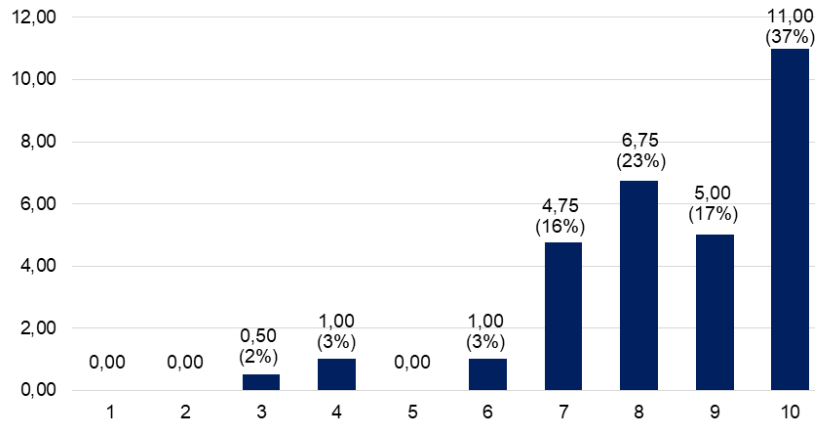
Tabla 28. Resultados de la encuesta elemento uso eficiente del agua

Ítem	Calificación %									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
G. Uso eficiente del Agua										
33. La organización se asegura de reducir los impactos en la calidad del agua que se puedan generar en sus diferentes unidades de negocio	11	5	6	4	2	0	1	1	0	0
	37%	17%	20%	13%	7%	0%	3%	3%	0%	0%
34. La organización se preocupa por preservar los cuerpos de agua, ríos y arroyos locales	9	6	6	5	2	0	2	0	0	0
	30%	20%	20%	16%	7%	0%	7%	0%	0%	0%
35. La organización toma las medidas necesarias para reducir el consumo de agua en sus instalaciones	10	5	6	7	0	0	1	1	0	0
	33%	17%	20%	23%	0%	0%	3%	3%	0%	0%
36. La organización realiza un adecuado desplazamiento del agua sanitaria evitando las enfermedades relacionadas con esta y las plagas de insectos	14	4	9	3	0	0	0	0	0	0
	47%	13%	30%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

El 64% de las personas encuestadas, arroja que La organización se asegura de reducir los impactos en la calidad del agua que se puedan generar en sus diferentes unidades de negocio. Por su parte, el 70% de los encuestados asegura que la organización se preocupa por preservar los cuerpos de agua, ríos y arroyos locales en un nivel óptimo.

Figura 33. Resultados generales uso eficiente del agua



Fuente: elaboración propia

H. Manejo de Residuos

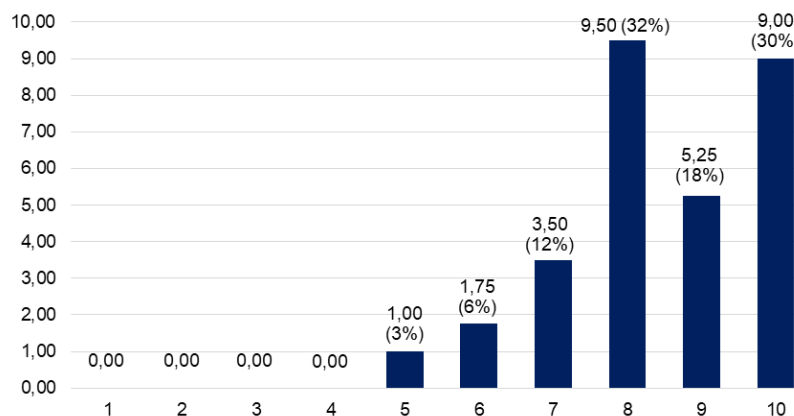
Tabla 29. Resultados de la encuesta elemento manejo de residuos

Ítem	Calificación %									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
H. Manejo de Residuos										
37. La organización utiliza productos y materiales reciclados y mantiene buenas prácticas de reciclaje en sus instalaciones y unidades de negocio	8	3	10	6	1	2	0	0	0	0
	27%	10%	33%	20%	3%	7%	0%	0%	0%	0%
38. La organización realiza de modo responsable la disposición de los recursos y activos no deseados	9	4	10	3	3	1	0	0	0	0
	30%	13%	34%	10%	10%	3%	0	0	0	0
39. La organización utiliza materiales y productos químicos que sean amigables con el medio ambiente	10	7	8	3	2	0	0	0	0	0
	33%	23%	27%	10%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
40. La organización realiza una adecuada gestión de los residuos (basura) reduciéndolos al mínimo y eliminándolos de manera responsable	9	7	10	2	1	1	0	0	0	0
	30%	24%	33%	7%	3%	3%	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

La encuesta realizada en su ítem **manejo de residuos**, presenta resultados óptimos con un 77% en la disposición de recursos y activos no deseados; el 23% restante lo califica como bueno. En cuanto al enunciado “la organización utiliza productos y materiales reciclados y mantiene buenas prácticas de reciclaje en sus instalaciones y unidades de negocio”, el 70% de los encuestados califican con un porcentaje óptimo, siendo el restante como bueno.

Figura 34. Resultados generales manejo de residuos



Fuente: elaboración propia

I. Gestión en los proyectos

Tabla 30. Resultados de la encuesta en gestión en los proyectos

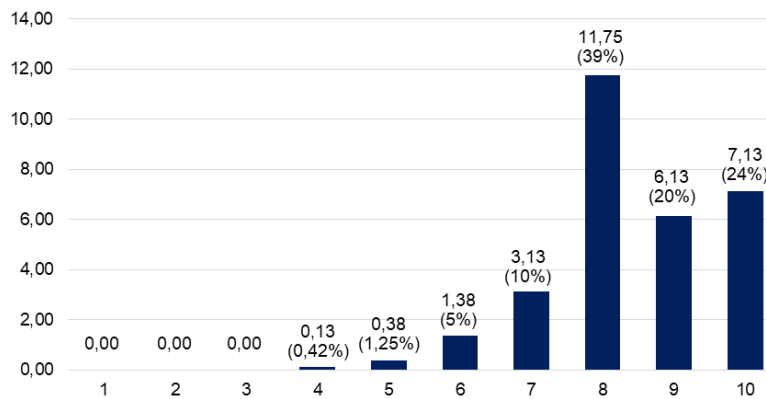
Ítem	Calificación %									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
I. Éxito en los proyectos										
41. Cumplimiento del alcance del proyecto	6	8	13	1	1	1	0	0	0	0
	20%	27%	44%	3%	3%	3%	0%	0%	0%	0%
42. Cumplimiento con el cronograma establecido	6	4	13	4	2	0	1	0	0	0
	20%	14%	43%	13%	7%	0%	3%	0%	0%	0%
43. Cumplimiento con el presupuesto	6	8	10	4	2	0	0	0	0	0
	20%	27%	33%	13%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
44. Cumplimiento con la calidad	8	5	10	6	1	0	0	0	0	0
	27%	17%	33%	20%	3%	0%	0%	0%	0%	0%
45. Cumplimiento con los requerimientos de los stakeholders	9	3	13	2	3	0	0	0	0	0
	30%	10%	43%	7%	10%	0%	0%	0%	0%	0%

Ítem	Calificación %									
	8	6	13	2	0	1	0	0	0	0
46. Aporte de los resultados de los proyectos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización	27%	20%	43%	7%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
	8	6	13	2	0	1	0	0	0	0
47. Satisfacción de usuarios y clientes con los resultados de los proyectos	23%	27%	37%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	7	8	11	4	0	0	0	0	0	0
48. Satisfacción de los integrantes del equipo con su participación en los proyectos	23%	23%	37%	7%	7%	3%	0%	0%	0%	0%
	7	7	11	2	2	1	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia

Todos los enunciados que hacen referencia al éxito en los proyectos poseen una excelente calificación. El enunciado Cumplimiento con la calidad tiene un porcentaje del 23% calificado como bueno.

Figura 35. Resultados generales de gestión en los proyectos



Fuente: elaboración propia

Una vez realizado el análisis de impacto P5 a los proyectos seleccionados, así como la recolección y análisis de la información obtenida de la encuesta, se realiza un comparativo de los resultados arrojados por las dos herramientas como se muestra en la tabla No. 31.

Tabla 31. Análisis comparativo encuestas y P5

Resultados encuesta	Resultados Análisis de Impacto P5
Prácticas laborales y trabajo decente	
<p><i>Fortalezas:</i> La empresa cuenta con buenas prácticas en escalas de remuneración salarial tanto para hombres como para mujeres sin hacer distinción de género, asegura un estricto cumplimiento en el pago de sus obligaciones laborales con sus trabajadores, se asegura de que sus empleados realicen sus actividades con seguridad trabajando con diversas metodologías para la gestión del riesgo a todo nivel, con el fin de controlar las fallas de calidad y minimizar los riesgos asociados a los cuales se encuentran expuestos sus colaboradores. Se preocupa por capacitar constantemente a todos sus trabajadores, documenta y comunica las lecciones aprendidas en cada una de sus operaciones y en los sitios remotos el 85% del personal operativo pertenece a las comunidades de operaciones cercanas.</p> <p><i>Por mejorar:</i> se debe asegurar una revisión periódica de las políticas de contratación para sus empleados, realizar una escala de remuneración salarial ajustada a las necesidades del mercado actual actualizándola cada vez que se requiera y garantizar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de cada uno de sus colaboradores.</p>	<p>Compass Group Services cumple con prácticas laborales idóneas, asegurando una remuneración digna, cumpliendo con los derechos humanos, por medio de tratos dignos, implementando un buen sistema de Seguridad y salud en el trabajo en un constante aprendizaje organizacional que se ve reflejado en el cliente interno y las partes interesadas.</p> <p>Los proyectos están encaminados a la participación amplia e igualitaria de todas las personas, asegurando la diversidad y la igualdad de oportunidades y en todos los casos alineados a las políticas públicas regionales, asegurando la salud, seguridad y satisfacción del consumidor.</p>
Derechos humanos	
<p><i>Fortalezas:</i> la empresa actualiza su reglamento interno cada vez que se producen cambios al interior de la compañía o por requisitos de ley y fomenta la igualdad de oportunidades, sin distinción de raza, género u orientación sexual. Poseen una política de derechos humanos en la cual declaran la completa abolición del trabajo infantil y la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio.</p> <p><i>Por mejorar:</i> Se debe realizar un plan de gestión de riesgos en derechos humanos incluyéndolo en su política de derechos humanos o en su sistema integrado de gestión.</p>	<p>La compañía asegura regirse bajo el pacto de Derechos humanos, rechazando rotundamente la discriminación, el trabajo infantil y el trabajo forzado, lo cual está explícito, no sólo en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, sino, además, en las políticas organizacionales. Estas prácticas deben ser cumplidas, además, por los proveedores y partes interesadas.</p>

Comportamiento ético	
<p><i>Fortalezas:</i> la empresa tiene establecido un Código de Ética y Conducta Empresarial del Grupo Compass el cual propone el compromiso de sus empleados para hacer negocios de manera justa tratando a todos con honestidad, integridad y respeto. Poseen una cultura basada en valores y por ello la ética es parte importante de su gestión sostenible. Disponen de canales y procedimientos que garantizan una comunicación abierta y transparente con sus colaboradores, el mercado y todos los Grupos de Interés. En la aplicación de su código de ética, se comprometen a competir en los mercados de forma leal y a no realizar publicidad engañosa o denigratoria de su competencia o de terceros. Asimismo, está comprometida a obtener información de forma legal, a impulsar la libre competencia en beneficio de los consumidores y usuarios, y a favorecer la transparencia y las reglas de libre mercado.</p>	<p>La organización establece prácticas de inversión y contratación transparente, de tal forma de que se extiendan las oportunidades a todos los proveedores de la región. Se evitarán las alteraciones en los procesos de contratación, en donde todas las partes se encuentran bajo el marco de leyes anticorrupción determinadas por el gobierno y por la organización.</p> <p>Restricción a la contratación basada en documentos falsos o distorsionados con el fin de ganar el proceso.</p>
Prácticas sostenibles con los clientes	
<p><i>Fortalezas:</i> tienen establecido controles para el uso apropiado de la información con el fin de gestionar la seguridad de la información de la organización y de sus clientes, minimizando la posibilidad de generar riesgos que afecten la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. Cuentan con programas para promover hábitos y estilos de vida saludable en sus unidades de negocio, así como una oferta de menús/productos adecuados a las necesidades de la población.</p> <p><i>Por mejorar:</i> incluir dentro de la información del producto/servicio ofrecido, el impacto ambiental o a la salud que este pueda generar como consecuencia de uso o consumo.</p>	<p>Compass Group Colombia cumple las leyes, respeta las regulaciones en las comunicaciones o de marketing y adopta mecanismos y códigos voluntarios que dan transparencia y veracidad a dichas comunicaciones, además de ser de aplicación también en este ámbito el Código de Ética Empresarial para todos los empleados independientemente de dónde ejerzan su responsabilidad.</p> <p>Según la interacción con sus grupos de Interés para el análisis de materialidad, la gestión con los clientes es un tema prioritario e importante a reportar en la memoria de sostenibilidad, el cual tiene un enfoque de gestión desde el procedimiento comercial, Políticas de creación, gestión de clientes y el código de ética empresarial.</p>

Transporte	
<p><i>Fortalezas:</i> cuentan con negociación comercial con proveedores de comunidad los cuales están ubicados en zonas rurales, vulnerables, o de alto riesgo en todo el territorio nacional y hacen parte de la iniciativa de desarrollo de comunidades de la empresa dentro de la Política de RSE.</p> <p><i>Por mejorar:</i> asegurar que la política y/o procedimiento de compras dan prioridad a proveedores 100% locales, utilizar al máximo los recursos tecnológicos que posee la empresa para crear canales de comunicación digital que eviten desplazamientos innecesarios del personal. La política de viajes debe limitar al máximo estos desplazamientos innecesarios para minimizar al máximo el impacto negativo que ocasionan en el medio ambiente por las emisiones de CO2. Garantizar que el transporte y embalaje de sus productos ya sea realizado directamente por la empresa o a través de terceros, sea lo más ambientalmente amigable como sea posible.</p>	<p>Dentro de la estrategia organizacional se contempla Incentivar el uso de medios de transporte limpios, apoyando a los colaboradores en el uso de medios de transporte diferentes como bicicleta o caminatas. Así mismo se enfoca en la reducción de CO2, contratando a proveedores locales, que eviten el traslado de productos desde amplias longitudes.</p>
Uso eficiente de Energía	
<p><i>Fortalezas:</i> Dado que los procesos se realizan en las instalaciones de los clientes donde operan de forma permanente, la empresa se preocupa por buscar una adecuada gestión energética a través de la identificación de oportunidades de mejora en los procesos, optimizando el uso y consumo eficiente de la energía, sin que esto impacte negativamente en la calidad ni operatividad de las instalaciones y de los equipos. Para tal fin, tienen implementadas estrategias de sensibilización con sus equipos de trabajo de tal forma que contribuyan a obtener una reducción significativa en el consumo de energía eléctrica.</p> <p><i>Por mejorar:</i> deben asegurar que las estrategias implementadas son eficaces y que se han comunicado a todo el personal. Si es posible, buscar alternativas en otros tipos de energía renovables que se puedan incorporar en las unidades.</p>	<p>Políticas de uso eficiente de energía representada en disminución de combustibles fósiles por traslados en amplias extensiones. La contratación de proveedores locales, facilitan una mejora en la calidad de aire, reduciendo las emisiones de CO2 a lo largo de la vida útil del proyecto.</p> <p>La empresa se encuentra comprometida con el mejoramiento en la conciencia de preservación en la calidad de recursos naturales no renovables.</p>

Uso eficiente del Agua	
<p><i>Fortalezas:</i> son conscientes de que este es un recurso indispensable para la elaboración de sus productos y se enfocan en realizar un uso responsable de ésta implementando medidas de control para aprovecharla de manera eficiente. Tienen diseñadas e implementadas diferentes iniciativas que aportan a una producción más limpia y que posibilita la reducción del impacto en dicho recurso.</p> <p><i>Por mejorar:</i> es importante crear un plan de comunicaciones que dé a conocer estas iniciativas a todos los niveles de la organización, el mismo debe incluir los impactos positivos que se han generado por la implementación de dichas iniciativas, así como las medidas que se han tomado para reducir el consumo de agua en las instalaciones de los clientes y de la empresa.</p>	<p>Conscientes de que el agua es un recurso indispensable para la elaboración de sus productos, se enfocan en realizar un uso responsable de ésta, implementando medidas de control para su aprovechamiento de manera eficiente.</p> <p>La empresa diseñó e implementó diferentes iniciativas que aporten a una producción más limpia y posibiliten la reducción del impacto en dicho recurso a través del programa de uso eficiente y racional del agua y la aplicación de las buenas prácticas, en línea con todas las partes interesadas para optimizar el recurso.</p>
Manejo de Residuos	
<p><i>Fortalezas:</i> la empresa adquiere productos químicos amigables con el medio ambiente para el uso en las unidades de negocio y han desarrollado prácticas sostenibles en la cadena de producción de alimentos para el control de los residuos generados, promoviendo el no desperdicio de alimentos. Realizan una adecuada gestión de la basura reduciéndola y disponiéndola responsablemente.</p> <p><i>Por mejorar:</i> la empresa debe garantizar la disposición responsable de los recursos y activos no deseados, así como implementar un programa de buenas prácticas de reciclaje tanto en sus instalaciones como en las instalaciones de su empresa, promoviendo el uso de productos y materiales reciclados.</p>	<p>En la interacción con los diferentes grupos de Interés para construir la materialidad; la salud y seguridad en el trabajo, es importante resaltar que la organización tiene un enfoque de gestión desde la política integrada HSEQ y los programas de gestión ambiental con seguimiento mensual. En Compass Group Colombia implementan prácticas y realizan actividades de reducción de residuos orgánicos el cual representa el residuo Pareto de su proceso. Garantizan que el 100% de los residuos orgánicos fueron entregados a proveedores certificados y fueron usados para compost. Por último, desarrollan prácticas sostenibles en la cadena de producción de alimentos para el control de los residuos generados.</p>
Gestión en los proyectos	
<p><i>Fortalezas:</i> se evidencia cumplimiento en el alcance, cronograma y presupuesto de los proyectos realizados, así como el cumplimiento a los requerimientos de los diferentes stakeholders. Los resultados de los proyectos</p>	<p>La política organizacional cumple con la declaración de la Responsabilidad Social Empresarial para el cumplimiento para la gestión socialmente responsable, teniendo en cuenta RSE es un proceso transversal a todos</p>

<p>aportan al cumplimiento de los objetivos de la organización, logrando la satisfacción de los clientes y los integrantes del equipo se sienten satisfechos por su participación en cada uno de los proyectos.</p> <p><i>Por mejorar:</i> se debe garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad en cada uno de los proyectos que emprenda la empresa, evitar cualquier desviación, planificando y gestionando la calidad en todas las fases del ciclo del proyecto hasta su cierre.</p>	<p>los procesos de la organización. Cumple con la planeación y la ejecución del alcance en diferentes aspectos sociales y ambientales.</p> <p>En cada uno de los proyectos evaluados, no se evidencia un alcance económico, cuantificable.</p> <p>No hay una evaluación de Tasa Interna de Retorno o resultados económicos a partir de la implementación de proyectos sostenibles.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia

7.5 Análisis de datos

7.5.1 Situación actual y fortalezas

Luego de realizar la respectiva valoración de la herramienta en cada uno de los proyectos, se evidencia el fuerte y constante compromiso de la organización en la implementación de estrategias de sostenibilidad, en respuesta a sus principales asuntos sociales, ambientales y económicos, lo cual fortalece constantemente la misión organizacional. En los últimos años las exigencias del cliente han aumentado y de esta forma la competencia en el mercado. Compass Group Services, brinda respuesta inmediata a cada una de las mencionadas exigencias, integrando estrategias de sostenibilidad con la gestión empresarial, adoptando y manteniendo las buenas prácticas laborales y corporativas, protegiendo el medio ambiente y generando ventajas frente a la competencia, mejorando las relaciones con los grupos de interés y atrayendo nuevos empleados con mejores capacidades y mayores iniciativas.

Se encuentra alineados y certificados por altos estándares de calidad que identifican el servicio en el ámbito mundial y nacional, apoyado en certificados como ISO 9001, 14001, HACCP, OHSAS 18001, ISO 22000 y RUC. Adicional a ello es reconocido como mejor socio estratégico en la categoría de servicios operacionales y soporte para la salud 2019 y ocupa el primer puesto en la categoría empresas del premio a la promoción de hábitos y estilos de vida saludable, promovidos por la fundación colombiana del corazón y la sociedad colombiana de cardiología y cirugía cardiovascular. Cada una de estas buenas prácticas permite que la organización evidencie un crecimiento en ventas del 8,6% en el último año fiscal con respecto al año inmediatamente anterior lo cual generó un aumento en la utilidad del 10,8%.

Figura 36. Impactos significativos



Fuente: elaboración propia

Como parte de su compromiso, Compass Group Services, realizó la actualización de su política organizacional en donde declaran su apuesta de forma decidida y continuada con la RSE bajo la definición de siete pilares para la gestión socialmente responsable, de tal forma que se constituye como una estrategia transversal a todos los procesos organizacionales.

- Buen Gobierno Corporativo
- Derechos Humanos
- Prácticas de Empleo
- Respeto por el Medio Ambiente
- Prácticas Justas de la Operación
- Relación con los Clientes
- Gestión del Entorno Social

Compass hace uso de diferentes mecanismos que se aplican de forma continua para obtener una medición robusta de su desempeño a través de la percepción de los clientes, lo cual arroja el siguiente resultado:

Figura 37. Resultado medición percepción de los clientes



Fuente: Compass Group Services (s.f)

Cuentan con una matriz de preparaciones que garanticen la variedad, satisfacción y mayor oportunidad gastronómica a los clientes con 888 recetas estandarizadas en un Sistema de Menús las cuales están 100% disponibles para los chefs, cocineros y administradores en todas las regiones. Por otro lado, posee un amplio código de ética en donde se compromete a competir en los mercados de forma leal y a no realizar publicidad engañosa o denigratoria de su competencia o de terceros, obteniendo información de forma legal, a impulsar la libre competencia en beneficio de los consumidores y usuarios, y a favorecer la transparencia y las reglas de libre mercado.

Como parte del compromiso organizacional y alineado a dos de los objetivos de Desarrollo Sostenible: Trabajo decente y crecimiento económico e Igualdad de género fomentan un entorno dinámico y de alto desempeño desarrollando líderes que inspiran, promoviendo la excelencia y logran los objetivos planteados. De un total de 8.538 colaboradores, el 69% son mujeres y 31% hombres. Asimismo, se cuenta con colaboradoras de etnias en la alta Guajira pertenecientes a población Raizal y Wayú. La organización está convencida de que cada persona puede contribuir con su talento y se ocupan firmemente del desarrollo del mismo al interior de la compañía y es por ello que cuentan con una política de diversidad e inclusión la cual se extiende hasta los aliados estratégicos.

En la planeación de los procesos productivos, se distinguen por crear programas e iniciativas que contribuyen a desarrollar de forma instintiva prácticas seguras. El enfoque está en desarrollar las condiciones para que sus colaboradores elijan tener un comportamiento seguro todo el tiempo, donde el compromiso de seguridad y salud se extiende no sólo a colaboradores sino a

proveedores, contratistas y las personas que interactúan con la empresa a raíz de nuestras actividades.

Poseen un fuerte compromiso con el liderazgo en la gestión global de la cadena de abastecimiento sostenible a través de diferentes relaciones con proveedores y contratistas que representan los valores corporativos y principios, incluyendo la sostenibilidad, la innovación, el respeto por los derechos humanos y el cumplimiento de leyes laborales y ambientales. Con el fin de buscar la transparencia, idoneidad y sostenibilidad de la cadena de abastecimiento, el 100% de los proveedores deben aceptar el código de ética empresarial y el proceso de selección y contratación está regido por un constante sistema de auditorías a los acuerdos comerciales pactados entre las partes para un posterior seguimiento a las actividades. Realizan negociación comercial con proveedores de comunidad los cuales están ubicados en zonas rurales, vulnerables, o de alto riesgo en todo el territorio nacional y hacen parte de la iniciativa de desarrollo de comunidades de Compass Group Services Colombia dentro de la Política de RSE.

Se cuenta con suministro de alimentos de 15 comunidades, aportando 660 toneladas de alimentos lo cual se traduce en 5.093 millones de pesos. Es así que, de 410 proveedores evaluados, 353 han sido aprobados con un 14% de deserción o proveedores no aprobados.

En cuanto al aporte que realizan a la biodiversidad, Compass Group, opera en 22 sitios en áreas restringidas, tiene 11 clientes en áreas protegidas en donde tiene un 0% de impacto negativo o especies afectadas por sus actividades. Diseñaron e implementaron diferentes iniciativas que aporten a una producción más Limpia y posibiliten la reducción del impacto en el consumo de agua a través del Programa de Uso Eficiente y Racional del Agua y la aplicación de las buenas prácticas, en línea con los clientes para optimizar el recurso. De igual forma, implementaron estrategias de sensibilización y comunicación para socialización del Plan de Movilidad y logrando una cobertura del 75% de los colaboradores, reduciendo las emisiones de dióxido de carbono generadas por los viajes de trabajo.

Compass cuenta con una Matriz de temas relevantes que se construyeron en función de dos variables:

- El nivel de influencia en las evaluaciones y decisiones de los Grupos de interés.
- El nivel de importancia para la organización los impactos de su operación vinculados con variables económicas, sociales y ambientales.

De esta forma los principales asuntos materiales y relevantes para la organización son:

Figura 38. Asuntos relevantes para la organización.



Fuente: Compass Group Services (s.f)

Es importante resaltar que se encuentra trabajando basado en las directrices del Global Reporting Initiative G4 con opción esencial de conformidad con la Guía, además de incluir iniciativas propias y avances frente a los objetivos del Pacto de Naciones Unidas.

7.5.2 Oportunidades de mejora

Compass Group Services ha identificado 6 objetivos comunes de alto impacto social y ambiental en los que se encuentran trabajando arduamente, sin embargo, se evidencia que la organización puede incluir todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de su foco a trabajar, toda vez los están trabajando instintivamente.

La no evidencia de éstos, se debe a la falta de la implementación de un área de proyectos en donde se planea y se evalúen cada proyecto antes, durante y después de su ejecución en las dimensiones social, ambiental y económica basado en el enfoque estratégico de la empresa, fortaleciendo su impacto y visibilidad lo que puede constituir un valor agregado para Compass Group Services, como competidor en el contexto internacional.

Hoy en día, una empresa no es sostenible si no implementa prácticas de sostenibilidad a lo largo de su cadena de valor y esta es una buena oportunidad para implementar un programa de formación constante del talento humano en sostenibilidad no sólo ambiental, sino de negocio que tenga un impacto económico positivo.

8 Plan de intervención

Se propone un plan para la gestión de proyectos, de tal forma que se estandarice una metodología para realizar un análisis de sostenibilidad que involucre los impactos sociales, ambientales y económicos de cada proyecto:

- Implementar una oficina de gestión de proyectos PMO, que asegure que los proyectos sean ejecutados y completados exitosamente. Esta PMO deberá encargarse de definir las metodologías, indicadores, desarrollo y mejora de los procesos, gestionar la entrega de los proyectos en cuanto sus objetivos, recursos, costo, alcance, resultados, riesgo, gestión de los interesados, comunicaciones e integración de los proyectos.
- Gestionar el talento de las personas que llevaran a cabo los proyectos: entrenamiento, carrera y desarrollo profesional, desarrollo de habilidades y capacidades, y acreditación de calificación/certificación.
- Implementar la metodología PRiSM y su herramienta de análisis de impacto P5 para que la empresa pueda evidenciar por escrito y planifique sus proyectos bajo una visión de RSE. Se deben tener en cuenta los siguientes elementos dentro del documento:
 1. Control de documentos
 2. Propósito del documento
 3. Resumen ejecutivo
 4. Objetivos de sostenibilidad del proyecto
 5. Medidas clave e indicadores de desempeño
 6. Evaluación del impacto ambiental
 7. Exclusiones del alcance
 8. Gestión de riesgos de sostenibilidad
 9. Revisiones e informes
 10. Lista de verificación
- Integrar a la estrategia corporativa los diecisiete (17) objetivos de desarrollo sostenible. Los ODS no deben suponer una manera nueva de ordenar los objetivos y las iniciativas que la empresa ya había definido con anterioridad, sino que deben servir para reflexionar sobre la

misión corporativa y sobre el modelo de negocio, lo que puede llevar a definir nuevas líneas de negocio con las que contribuir a la prosperidad de la empresa y del planeta.

- El área de RSC será la encargada de impulsar, dentro de la empresa, el hecho de que los ODS no se aborden como un simple apéndice o como un punto más dentro del informe de sostenibilidad. De igual manera, permitirá avanzar en el cumplimiento de los ODS aprovechando las estructuras ya existentes dentro de la empresa, al tiempo que estos suponen una oportunidad para que la función de la RSC ponga en valor su contribución a la misión empresarial y adquiera más peso dentro de la misma.

9 Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1 Recomendaciones

Estar alineado a una metodología internacionalmente conocida, permite a la organización tener mayor credibilidad frente a los clientes y a la misma competencia. Es así que se sugiere adoptar la metodología PRiMS y su estándar P5, reconocida actualmente en materia de sostenibilidad, la cual brinda una guía que permite implementar estrategias sostenibles durante el ciclo de vida del proyecto, desde su fase de planeación. La implementación de esta estrategia permite diferenciar lo que es un proyecto sostenible de lo que realmente no lo es.

Los temas de sostenibilidad con los que se ha comprometido la organización y que ha definido como prioritarios, responden a las expectativas, necesidades e intereses de las partes interesadas. Luego de realizar el análisis de impacto P5 de los proyectos seleccionados, se evidencia que la organización puede incluir y adherirse a los 17 objetivos de sostenibilidad en cada una de las actividades desarrolladas.

Es recomendable que la empresa reflexione sobre los asuntos que proponen los ODS para definir su estrategia, ya que es posible que muchos de ellos no se hubieran tenido en cuenta hasta el momento en la toma de decisiones y pueden ofrecer importantes oportunidades de negocio. No es suficiente desarrollar nuevos productos y servicios o crear iniciativas puntuales si la organización no evalúa sus proyectos actuales e incorpora la sostenibilidad en cada uno de ellos. La solución debe actuar sobre la raíz del problema, impulsando para ello el comportamiento responsable de la empresa conforme a los principios éticos que persiguen el desarrollo y bienestar humano.

Los resultados de la encuesta realizada en la sección 7.4 Procesamiento Estadístico de Datos, reflejan un manejo adecuado en gestión de proyectos por parte de la empresa, sin embargo, no se realiza un análisis metodológico a los proyectos que maneja y a los nuevos proyectos en los que desea participar. En la actualidad, Compass Group cuenta con una oficina de central de propuestas comerciales la cual elabora y entrega propuestas sin incluir todas las

fases del ciclo de vida de los proyectos, dejando de lado el impacto social, ambiental y económico de cada uno de ellos. Por esta razón, se sugiere la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (Project Management Office-PMO) con el fin de definir y mantener una línea de estándares para asegurar el cumplimiento de los objetivos y propósitos de los proyectos de la organización. La sostenibilidad no puede ser trabajada como un tema aislado sino por el contrario, debe ser incluida dentro de todos los proyectos que viene adelantando y aquellos en los que se pueda incursionar.

Es recomendable integrar la sostenibilidad en la cultura corporativa para no tropezar con el “lavado de imagen”, tan nocivo para la sostenibilidad como concepto y mucho más para la imagen de la empresa. Eso significa pensar en cómo establecer el marco temporal para la materialización de grandes movimientos y comunicarlos interna y externamente, a través de reportes y redes sociales como Facebook y Twitter, por ejemplo. En este punto, la comunicación de las diferentes iniciativas que adelanta la empresa agrega valor a la gestión de la sostenibilidad, definiendo qué se debe decir, a quién, cuándo y cómo.

9.2 Conclusiones

- El concepto de sostenibilidad, desarrollado desde principios del siglo XVIII, ha tomado gran fuerza durante las últimas cuatro décadas por la importancia que ha tomado su implementación dentro de las organizaciones. Iniciativas como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas apoyan a las empresas para que alineen sus estrategias en torno a la sostenibilidad, buscando equidad, inclusión y sociedades más prosperas.
- Cada vez son más las empresas que se han propuesto tener impactos netos positivos, cero emisiones, cero residuos y cero descargas. Al dar este paso, han descubierto y aprovechado oportunidades para reducir costos, minimizar riesgos y aumentar su capacidad de recuperación.
- Existen pocas metodologías de gestión de proyectos enfocadas en sostenibilidad. La metodología PRiSM utilizada en la presente investigación, declara los principios de sostenibilidad como base fundamental en la gestión de proyectos e incorpora los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, lo que genera un grupo de herramientas que permiten materializar la sostenibilidad en la gestión de proyectos.

- En la ejecución de cada proyecto, se afecta a menudo la sostenibilidad tanto en forma directa, como en forma indirecta, desde la contaminación que se genera con cada uno de los recursos, hasta la ejecución de las actividades, afectando los productos y los servicios ofrecidos. Es por esto que se debe considerar la sostenibilidad como una parte fundamental en la gestión de cada proyecto, garantizando su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.
- El Estándar P5™ es una herramienta muy eficaz que brinda orientación a las empresas sobre lo que deben medir y cómo integrar sus iniciativas de sostenibilidad en cada proyecto. Al combinar las tres dimensiones de sostenibilidad con la triple restricción, ofrece una visión más amplia del impacto real de los proyectos y el valor generado.
- A partir del marco teórico y del diagnóstico realizado, se pudo identificar que Compass Group Services posee un gran compromiso y motivación para abordar la sostenibilidad. Los proyectos evaluados reflejan su clara intención por implementar la sostenibilidad y la consciencia que el impacto de su operación tiene sobre la sociedad y el medio ambiente donde operan. Cada uno de sus proyectos tiene un impacto positivo y en todos los casos, alineados a la estrategia corporativa y su misión. Los principales factores del éxito de la organización se atribuyen a factores destacables como generación de empleo incluyente y de calidad, relaciones responsables con proveedores, generación de valor para clientes y usuarios, gestión y mitigación de impactos ambientales. La sostenibilidad social es el factor más relevante dentro de la organización.
- La integración de la sostenibilidad en los proyectos se evidencia como una necesidad tangible para Compass Group Services, sin embargo, debe enfrentar este desafío desde diversas perspectivas:
 - La integración de la sostenibilidad en el objeto del proyecto: en algunos de los proyectos evaluados se evidencia que su producto está enfocado en soportar los objetivos de sostenibilidad de forma indirecta, con respecto a la operación del negocio; por ejemplo, el proyecto Trimtrax el cual está orientado a la disminución en los residuos generados.
 - La integración de la sostenibilidad en el proceso del proyecto: este enfoque permite incluir el ADN de la sostenibilidad en la empresa, ya que no diferencia el objeto final del proyecto,

sino que asegura que el 100 % de los proyectos tengan en cuenta los principios de sostenibilidad.

- Se evidencia que la sostenibilidad no está aplicada transversalmente a todos los proyectos de la empresa, que son los llamados a implementar la estrategia corporativa de sostenibilidad. Lo anterior se evidencia en que la empresa desea implementar la sostenibilidad en la gestión de proyectos, pero no utiliza las herramientas necesarias para hacerlo, corriendo el riesgo de realizar proyectos que no aporten nada a la sostenibilidad o que no sean sostenibles en el tiempo. Es en este punto donde el estándar P5 juega un papel primordial ya que utilizado correctamente puede ayudarle a la empresa para mejorar los beneficios del proyecto, incrementar los impactos positivos y alcanzar sus objetivos de sostenibilidad.
- Como bien lo manifiesta la organización, la responsabilidad social corporativa es la piedra angular del compromiso que tienen en brindar un servicio de la más alta calidad no sólo a sus clientes sino a todas las partes interesadas y es de esta forma que al implementar una PMO, se integra la calidad del servicio con las tres dimensiones de la sostenibilidad aportando al logro de sus objetivos estratégicos, así como de concebir la sostenibilidad como un valor y no como una carga.
- La comunicación cumple un papel fundamental en la implementación de la sostenibilidad, ya que, gestionada de manera adecuada, puede convertirse en el motor de la renovación y del cambio organizacional necesario para que la empresa trabaje bajo este principio. Genera confianza y el convencimiento en todos los colaboradores sobre el modelo de sostenibilidad adquirido por la empresa que facilitará su ejecución, además, se puede garantizar el alineamiento de las partes interesadas que permita que se sumen a sus iniciativas de trabajo para la sostenibilidad.
- Dentro del análisis realizado se reconoce que la organización aplica prácticas de sostenibilidad fortalecidas hacia el ámbito social y ambiental, dejando de lado aspectos fundamentales como la evaluación de beneficios en términos económicos y lo que esto representa para la compañía.

10 Referencias

- Alonso-Almeida, M., Marimon, F., & Llach, J. (2015). Difusión de las memorias de sostenibilidad en Latinoamérica: análisis territorial y sectorial. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 139-149.
- Arias, F. (2006). Desarrollo sostenible y sus indicadores. Documentos de Trabajo CIDSE, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, No. 93, Universidad del Valle, Cali.
- Ariza, D. A. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y Proyectos*, 22, 75-85.
- Artaraz, M. 2002. Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas*, 11(2).
- Carboni, J., González, M., & Hodgkinson, J. (2013). La Guía de Referencia GPM® para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. Versión 1
- Carboni, J., Duncan, W., González, M., Milsom, P., & Young, M. (2018). Gestión de Proyectos Sostenibles: La Guía de Referencia de GPM. Versión 2
- Castro, C. J. (2004). Sustainable Development: Mainstream and Critical Perspectives. *Organization & Environment*, 17(2), 195–225.
- Cavalcante, T., Veras, M., Milito, C. & Medeiros, P. (2014). Factores que contribuyen para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual.
- Cepal, N. (2018). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe.
- Colciencias (2017). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación.
- Compass Group (s.f.). Recuperado de: <https://www.compass-group.com.co/cultura>
- El Tiempo. (2011). *EL OUTSOURCING DE ASEO*. Bogotá.
- Gamboa G. A. (2015). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una perspectiva bioética.
- García, R. (2013). La dimensión económica del desarrollo sostenible. Editorial Club Universitario.
- Garzón, Castrillón Manuel Alfonso; Ibarra, Alberto, (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*: 55-60, Volumen 1, Número 3
- Gil, C. G. (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica. No, 140, 107–118.

- Global Reporting Initiative. GRI G4 part 2: implementation manual. <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>.
- Global Reporting Initiative-GRI, Organización de las Naciones Unidas-ONU y World Business Council for Sustainable Development-WBCSD (2016). *SDG Compass. The guide for action on the SDGs.*
- Green Project Management GPM. (2016). *El estándar P5 del GPM Global para la sostenibilidad en la Dirección de Proyectos v 1.5.1.* Estados Unidos de América: GPM.
- Green Project Management GPM. (2019). *El estándar P5 del GPM Global para la sostenibilidad en la Dirección de Proyectos v 2.0.* Estados Unidos de América: GPM.
- GPM Global, *Insights into Sustainable Project Management.* Accessed 5 September 2019. <https://www.greenprojectmanagement.org/2019-insights-into-sustainable-project-management>
- Higuera, J. M. (2018). *Servicios de aseo ayudan a la productividad.* Bogotá: Portafolio.
- Kline, B. (2011). *First along the river: A brief history of the US environmental movement.* Rowman & Littlefield Publishers
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management, using a project management maturity model.* New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2006). *Project Management a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (Novena ed.). Barea, Ohio: John Wiley & Sons, Inc.
- Lander, E. (2011). *La Economía Verde: el lobo se viste con piel de cordero.* Transnational Institute, noviembre 2011.
- Lizcano, J. L. (2004). *CONFERENCIA Y MESA REDONDA “Responsabilidad Social de la Empresa: Negocios y Sociedad” ¿QUÉ ES RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?*
- Mauricio Diez-Silva, H., Amaya Pérez-Ezcurdia, M., Ramos, F. N. G., & Montes-Guerra, M. I. (2012). *Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del Manager público*
- Michaelides, Roula & Bryde, David & Ohaeri, Uchenna. (2014). *Sustainability From a Project Management Perspective: Are Oil and Gas Supply Chains Ready to Embed Sustainability in Their Projects?*
- Muñoz, M. (2013). *La responsabilidad social en el ámbito de la empresa: impactos sobre la movilidad sostenible*

- Parviz, F., Levin, G. (2002). *The Advanced Project Management Office*. USA: St. Lucie Press. Pág. 205
- Pearce, D. (2002). An intellectual history of environmental economics. *Annual Review of Energy and the Environment*, 27(1), 57–81.
- Pérez. M y Rojas. J (2008). *Desarrollo Sostenible: Principios, aplicaciones y lineamientos de política para Colombia*. Universidad del Valle – Instituto Cinara
- Pesu, (2019). Sustentabilidad social. Retrieved October 21, 2019, from <http://www.pesu.cl/sostenibilita-sociale>
- Portafolio. (2018). *¿Qué hace a Colombia el mercado más rentable para Sodexo?* Bogotá.
- Project Management Institute, PMI (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Newtown Square, PA: PMI.
- Rodríguez, R. C. (2012). *Sostenibilidad en las Empresas*. <https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>
- Saenz. A. (2012). *El Éxito de la Gestión de Proyectos. Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico (Tesis de doctorado)*. Esade.
- Salcedo Díaz, L., Porto Solano, A. F., Echeverry Gutiérrez, C., Boss Agudelo, J., & Moreno Ortiz, C. A. (2016). Responsabilidad Social Empresarial: Modelo de procesos de desarrollo de productos con base en la Metodología PRiSM y la Estrategia P5. *Producción + Limpia*, 11(2), 111–125.
- Sánchez, Víctor M.; Jiménez Araya, Tomás, (2013). *Sostenibilidad, Competitividad e Innovación. Retos y Oportunidades para la Responsabilidad Social Empresarial*. Pag77
- Sierra, D. B. (2018). *Directora Ejecutiva. Federación Nacional de Empresas de Aseo - Fenaseo*
- Silvius, A. J. G., & Schipper, R. (2010). *A Maturity Model for Integrating Sustainability in Projects and Project Management BT - 24th World Congress of the International Project Management Association (IPMA)*.
- Silvius, G, Schipper R., Planko J., Van Den Brink J., Köhler A. (2012). *Sustainability in Project Management*. Ed. Gower Publishing
- Silvius, A. J. G., Schipper R., Nedeski S. (2013). *Sustainability in Project Management: Reality Bites*, PM World Journal Vol. II, Issue II
- Yazici, H.J. (2011). Significance Of Organizational Culture In Perceived Project And Business Performance. *Engineering Management Journal*, 23 (2), 20-29