

Estrategias de responsabilidad social empresarial para la empresa Proyectos y Servicios S.A.S

Corporate social responsibility strategies for the company Proyectos y Servicios S.A.S

Mauricio José Acevedo Galvis¹, Laura Marcela Noriega Velásquez² y Daniel Augusto Ospina Hurtado³

¹<https://orcid.org/0000-0003-3582-7262>. Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia, Mauricio.acevedo1@uac.edu.co

²<https://orcid.org/0009-0002-3932-219X>. Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia, Laura.noriega1@uac.edu.co

³<https://orcid.org/0009-0003-4902-2307>. Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia, daniel_omj@hotmail.com

Fecha de recepción: 06/07/2025
Fecha de aceptación del artículo: 25/11/2025



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-No comercial-SinObraDerivada 4.0 internacional.

DOI: <https://doi.org/10.18041/1794-4953/avances.2.13661>

M. J. Acevedo Galvis, L. M. Noriega Velásquez y D. A. Ospina Hurtado, "Estrategias de responsabilidad social empresarial para la empresa Proyectos y Servicios S.A.S", Avances, vol. 22, no. 2 (julio-diciembre), Dic. 2025, doi: <https://doi.org/10.18041/1794-4953/avances.2.13661>

Resumen

En este artículo se diseñan estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la empresa Proyectos y Servicios S.A.S., con el fin de fortalecer su competitividad y generar un impacto social y ambiental positivo. La investigación se centra en tres objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Agenda 2030: salud y bienestar (ODS 3), educación de calidad (ODS 4) e igualdad de género (ODS 5), reconociendo la sostenibilidad como un pilar del crecimiento empresarial (Naciones Unidas, 2015; Cepal, 2023). Se desarrolló un estudio de enfoque mixto, no experimental y de alcance descriptivo, con diseño transversal, que combinó revisión documental y una encuesta aplicada a 103 colaboradores de las áreas administrativa y operativa. Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva y los cualitativos a través de análisis de contenido. El diagnóstico evidenció brechas en conocimiento de la RSE, apoyo a la salud mental, equilibrio vida-trabajo, acceso equitativo a la formación y formalización de la igualdad de género, a pesar de una alta disposición del personal para participar en iniciativas de sostenibilidad. A partir de estos hallazgos y de los marcos teórico, normativo y de política pública, se formularon estrategias de sostenibilidad, un sistema de indicadores y un plan de sostenibilidad articulado con los grupos de interés, orientados a integrar la RSE en la gestión cotidiana de la empresa y a fortalecer su competitividad. Adicionalmente, las estrategias y el sistema de indicadores se construyeron mediante una matriz de alineación que toma como referencia las metas e indicadores globales de los ODS 3, 4 y 5, y los traduce en indicadores organizacionales para su seguimiento en la empresa.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, indicadores.

Abstract

This article designs Corporate Social Responsibility (CSR) strategies for the company Proyectos y Servicios S.A.S., with the aim of strengthening its competitiveness and generating a positive social and environmental impact. The research focuses on three Sustainable Development Goals (SDGs) from the 2030 Agenda: Good Health and Well-being (SDG 3), Quality Education (SDG 4) and Gender Equality (SDG 5), recognizing sustainability as a pillar of business growth (United Nations, 2015; CEPAL, 2023). A mixed-methods, non-experimental, descriptive study with a cross-sectional design was carried out, combining documentary review and a survey applied to 103 employees from administrative and operational areas. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and qualitative data through content analysis. The diagnosis revealed gaps in CSR knowledge, support for mental health, work-life balance, equitable access to training and formalization of gender equality, despite a high willingness among staff to participate in sustainability initiatives. Based on these findings and on theoretical, legal and policy frameworks, sustainability strategies, an indicator system and a sustainability plan articulated with stakeholders were developed, aimed at integrating CSR into the company's day-to-day management and strengthening its competitiveness. In addition, the strategies and the indicator system were developed through an alignment matrix that takes the SDG 3, 4 and 5 global targets and indicators as a reference, translating them into organizational indicators for company-level monitoring.

Keywords: corporate social responsibility; health and well-being; quality education; gender equality; indicators.

1. Introducción

En el escenario actual, marcado por la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), las empresas son llamadas a contribuir de manera explícita al desarrollo sostenible, integrando dimensiones económicas, sociales y ambientales en su modelo de gestión [1] [2].

En este marco, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) constituye el punto de partida para comprender cómo las organizaciones asumen sus impactos y organizan su respuesta frente a las demandas sociales y ambientales. Antes de hablar de metas globales como los ODS, es necesario reconocer que la RSE ofrece el lenguaje, los principios y las herramientas de gestión desde los cuales las empresas pueden traducir esos compromisos en políticas, procesos y prácticas concretas. De esta manera, la RSE representa el “cómo” de la sostenibilidad empresarial, mientras que los ODS el “hacia dónde” deben orientarse esos esfuerzos.

La RSE se comprende con mayor claridad cuando se analiza desde los grupos de interés, puesto que son estos actores los que reciben los impactos de la operación y, al mismo tiempo, influyen en la legitimidad y la permanencia de la empresa. En consecuencia, una estrategia de RSE no se limita a acciones internas de bienestar o capacitación, aunque éstas sean relevantes para el grupo de interés trabajadores, sino que se extiende a la cadena de valor y a las relaciones con proveedores, clientes, entes de control y socios o inversionistas. Con esta perspectiva, el artículo asume los ODS 3, 4 y 5 como un marco de alineación y adopta sus metas e indicadores globales como referencia para definir indicadores organizacionales que permitan evidenciar contribuciones verificables desde el contexto empresarial [3] [4] [5] [6].

Este llamado no se limita a las grandes corporaciones, sino que alcanza también

a las empresas medianas y pequeñas, que conforman buena parte del tejido productivo y generan un volumen significativo de empleo. En ellas, la incorporación de criterios de sostenibilidad suele enfrentar barreras asociadas a la disponibilidad de recursos, a la falta de capacidades especializadas y a la percepción de que la RSE es un asunto accesorio o ajeno a la operación cotidiana. Precisamente por ello, resulta fundamental mostrar que la sostenibilidad no es un requisito externo impuesto por la normativa o por la cooperación internacional, sino una oportunidad para gestionar mejor los riesgos, construir confianza con los grupos de interés y asegurar la permanencia de la organización en el tiempo.

En este contexto, la RSE se concibe como una forma de gestión que va más allá del mero cumplimiento normativo y de la maximización del beneficio económico, para asumir compromisos frente a sus grupos de interés y al entorno en que operan [7] [8].

Cuando la RSE se asume como parte del modelo de negocio, las decisiones empresariales dejan de evaluarse únicamente en función de la rentabilidad económica y comienzan a valorarse también por su aporte al bienestar de las personas, a la cohesión social y al cuidado del ambiente. Esto implica incorporar criterios éticos y de sostenibilidad en la planificación estratégica, en la gestión del talento humano y en la relación con clientes, proveedores y comunidades, de manera que la organización pueda demostrar coherencia entre lo que declara y lo que efectivamente hace. Entendida de esta manera, la RSE implica revisar la forma como se toman las decisiones, cómo se distribuyen los beneficios y cuáles son los impactos reales que la empresa genera sobre las personas y el ambiente. No se reduce a acciones puntuales de filantropía o a campañas de imagen, sino que supone incorporar criterios sociales, ambientales y éticos en la planeación, en los procesos internos y en la relación con proveedores, clientes, comunidad y autoridades. Esto exige pasar de un enfoque reactivo, centrado

en “cumplir” con la ley, a una visión proactiva que identifique anticipadamente riesgos y oportunidades, y que reconozca a los trabajadores como aliados estratégicos en la construcción de soluciones sostenibles.

En este punto es donde los ODS se conectan con la RSE: mientras ésta define el compromiso y la forma de gestionarlo, los ODS ofrecen un marco de referencia que permite alinear ese compromiso con metas compartidas a nivel global. Para las empresas, adoptar la RSE con enfoque ODS significa, por tanto, revisar su contribución concreta a la salud, la educación, la igualdad, el trabajo decente y otros ámbitos claves del desarrollo humano, y no limitarse a cumplir exigencias mínimas de carácter legal.

En sectores intensivos en consumo energético y uso de refrigerantes, como la refrigeración y el aire acondicionado, la sostenibilidad adquiere un carácter particularmente crítico por su impacto en el ambiente, las condiciones de trabajo y la comunidad [9] [10].

En este tipo de actividades, las decisiones empresariales inciden directamente en el consumo de energía, en la huella ambiental de los proyectos y en la seguridad de quienes operan los sistemas. Al mismo tiempo, las exigencias técnicas del servicio demandan personal altamente competente y condiciones laborales que protejan la salud física y mental. Por ello, cualquier avance en materia de RSE

tiene un efecto doble: contribuye a mitigar impactos ambientales asociados al uso de refrigerantes y al consumo eléctrico, y mejora las condiciones de trabajo y las oportunidades de desarrollo del personal vinculado al sector.

Sin embargo, en muchas organizaciones de este segmento persisten enfoques centrados casi exclusivamente en el cumplimiento normativo y en la respuesta a exigencias de clientes, sin que exista una

política integral que oriente la gestión social y ambiental. Esta situación se traduce en programas aislados, poca claridad sobre resultados y una débil articulación entre las acciones internas de bienestar y los compromisos externos de sostenibilidad, lo que limita la posibilidad de generar valor compartido y de consolidar una reputación sólida ante los grupos de interés.

Para empresas de tamaño mediano, como Proyectos y Servicios S.A.S., el desafío consiste en traducir los principios de la RSE y los ODS en políticas, programas e indicadores concretos que orienten la gestión y fortalezcan la competitividad [11] [12].

En el caso específico de esta empresa, este desafío se hace visible en la ausencia de una política formal de RSE, de programas sistemáticos en salud y bienestar, educación y equidad de género, y de un sistema de indicadores que permita evaluar de manera objetiva los avances en estos ámbitos. Aunque la empresa cumple con las obligaciones legales básicas y ha desarrollado algunas iniciativas puntuales, éstas no se encuentran articuladas en una estrategia integral, lo que dificulta su continuidad, su evaluación y su comunicación tanto al interior de la organización como hacia clientes, proveedores y comunidad. De ahí la necesidad de construir una propuesta que organice, jerarquice y proyecte las acciones de RSE más allá de esfuerzos aislados.

Esto supone, entre otros aspectos, definir con claridad las prioridades estratégicas, identificar a los grupos de interés más relevantes, establecer metas medibles y asignar responsabilidades dentro de la estructura organizacional. También implica reconocer las particularidades del contexto local en el que opera la empresa, sus limitaciones de recursos y sus fortalezas, de manera que las estrategias de sostenibilidad sean realistas, progresivas y coherentes con su capacidad de gestión. En ese sentido, contar con un diagnóstico riguroso y un sistema de indicadores facilita la toma de decisiones informadas y permite evidenciar,

ante la propia organización y ante terceros, los avances obtenidos.

La justificación del estudio se fundamenta precisamente en esta necesidad: dotar a Proyectos y Servicios S.A.S. de una base empírica, conceptual y normativa que le permita alinear su gestión con los principios de la RSE y con los ODS, fortaleciendo al mismo tiempo su competitividad y su legitimidad social. Diseñar estrategias de sostenibilidad para la empresa implica reconocer que el desempeño económico está estrechamente ligado al bienestar de sus colaboradores, a la calidad de los procesos formativos y a la existencia de entornos laborales equitativos y libres de discriminación. En consecuencia, el artículo propone una ruta para transformar la preocupación declarada por la sostenibilidad en decisiones de gestión estructuradas, medibles y evaluables.

Este artículo tiene como objetivo general diseñar estrategias de sostenibilidad a partir de la perspectiva de la RSE en la empresa Proyectos y Servicios S.A.S. La investigación se centra en tres ODS directamente vinculados con el ámbito laboral: salud y bienestar (ODS 3), educación de calidad (ODS 4) e igualdad de género (ODS 5).

Al integrar estos tres objetivos, se busca abordar de manera simultánea problemas que afectan la vida cotidiana de las personas trabajadoras, como las condiciones de salud física y mental,

las oportunidades reales de aprendizaje y desarrollo profesional y la existencia de relaciones laborales basadas en el respeto y la igualdad de oportunidades. De este modo, la RSE se concreta en acciones que inciden directamente en la experiencia de trabajo y, al mismo tiempo, aportan al cumplimiento de metas globales definidas por la Agenda 2030, reforzando la conexión entre el nivel micro de la empresa y el nivel macro de las políticas de desarrollo sostenible.

Se parte de un diagnóstico interno sobre el estado de la RSE en estos ejes, para luego articular los hallazgos con el marco teórico-legal y proponer un sistema de estrategias, indicadores y acciones que se integren en un plan de sostenibilidad. De este modo, se busca demostrar que la rentabilidad puede coexistir con un compromiso efectivo en el bienestar de las personas y del entorno.

La estructura del artículo responde a esta lógica. En primer lugar, se presenta la introducción y revisión bibliográfica, con el fin de contextualizar la situación de Proyectos y Servicios S.A.S. y su relación con la Agenda 2030. Posteriormente, se describe la metodología empleada para el diagnóstico y el diseño de las estrategias. A continuación, se exponen y discuten los principales resultados en los tres ejes seleccionados, para finalmente proponer el sistema de indicadores y el plan de sostenibilidad, y cerrar con unas conclusiones que recogen los aportes del estudio y los desafíos que permanecen abiertos para la empresa.

Es importante señalar que la RSE ha pasado de ser un enfoque filantrópico a convertirse en uno de los pilares de la gestión moderna, al reconocer que la empresa tiene responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas frente a la sociedad [7] [13]. En América Latina, se ha destacado que la incorporación sistemática de la RSE en la planeación estratégica y en los sistemas de evaluación de desempeño es condición para que sus efectos trasciendan acciones aisladas y se traduzcan en ventajas competitivas sostenibles [8] [14] [15].

Así las cosas, la RSE deja de entenderse como un conjunto de “buenas prácticas” accesorias y se convierte en un criterio para definir cómo se produce, cómo se distribuye el valor generado y cómo se gestionan las relaciones con los diferentes grupos de interés. Para empresas que operan en sectores intensivos en recursos y con alta exposición frente a clientes y comunidad, contar con un enfoque de gestión que incorpore la sostenibilidad no

sólo reduce riesgos reputacionales y legales, sino que facilita la construcción de relaciones de confianza a largo plazo.

En Colombia, la Agenda 2030 ha sido asumida como marco de política pública, y se reconoce el papel del sector privado en la consecución de los ODS [2]. Sin embargo, muchas empresas, en especial de tamaño mediano, aún no disponen de modelos de gestión que articulen indicadores, metas y prácticas de RSE con los ODS [16].

Proyectos y Servicios S.A.S. se encuentra en esta situación, pues manifiesta interés por la sostenibilidad, pero carece de una estructura formal que oriente decisiones, recursos y procesos. Esto implica que la empresa actúa, en gran medida, de forma reactiva frente a exigencias normativas, requerimientos de clientes o situaciones coyunturales, en lugar de anticiparse mediante una planificación estratégica en RSE. Contar con un modelo estructurado permitiría alinear la visión de la dirección con las expectativas del personal y de otros grupos de interés, asegurando que las iniciativas en salud, educación y equidad de género tengan continuidad, cuenten con responsables definidos y puedan ser evaluadas periódicamente.

La medición de la RSE resulta clave para transitar del discurso a la gestión. López [17] y Ligteringen y Zadek [18] señalan que los indicadores de RSE cumplen una doble función: mejorar el desempeño interno mediante prácticas más responsables y transparentes, y ofrecer a la sociedad una visión clara de los avances y desafíos en sostenibilidad. En ese sentido, diseñar estrategias y un sistema de indicadores para Proyectos y Servicios S.A.S. no sólo responde a un imperativo ético y normativo, sino que constituye una oportunidad para fortalecer su competitividad, reputación y legitimidad.

Desde la perspectiva académica, la formulación de este sistema también aporta al conocimiento sobre cómo las empresas

medianas pueden operacionalizar la RSE en contextos sectoriales específicos, generando insumos que pueden ser replicables o adaptables en otras organizaciones del sector de refrigeración y aire acondicionado. De este modo, el estudio no sólo tiene relevancia para la empresa analizada, sino que dialoga con debates más amplios sobre la implementación efectiva de la RSE en economías emergentes.

La elección de los ODS 3, 4 y 5 se justifica porque la salud y el bienestar, la educación de calidad y la igualdad de género son dimensiones críticas del entorno laboral y del desempeño organizacional. La evidencia muestra que entornos de trabajo saludables se asocian con mayor productividad y menor ausentismo [19] [20], que la educación basada en competencias mejora el desempeño y la empleabilidad [21] [22] [23] y que la igualdad de género incrementa la creatividad y la innovación en las empresas [24] [25] [26].

Integrar estos ejes en la estrategia de Proyectos y Servicios S.A.S. implica, por tanto, una apuesta por el desarrollo de su capital humano, la cohesión social interna y la sostenibilidad de su modelo de negocio.

Además, abordar simultáneamente estos tres objetivos permite superar enfoques fragmentados y reconocer las interrelaciones entre salud, formación y equidad dentro del entorno laboral. Un trabajador que cuenta con condiciones adecuadas de bienestar, oportunidades reales de aprendizaje y un entorno libre de discriminación tiene mayores posibilidades de aportar con creatividad, compromiso y sentido de pertenencia al proyecto empresarial. En consecuencia, las estrategias que se diseñen en este estudio buscan incidir de manera integrada en estos factores, reforzando la competitividad sin perder de vista la dignidad y el desarrollo de las personas que hacen parte de la organización.

Para alcanzar el objetivo de este estudio, se plantean como específicos diagnosticar

el estado de la responsabilidad social empresarial en Proyectos y Servicios S.A.S. respecto a la salud y el bienestar, la educación de calidad y la igualdad de género, presentar los lineamientos teóricos y legales que sustenten la formulación de estrategias de sostenibilidad en salud y bienestar, educación de calidad e igualdad de género, orientadas al fortalecimiento de la competitividad en la empresa Proyectos y Servicios S.A.S., y consolidar estrategias de sostenibilidad en un sistema de indicadores y en un plan de sostenibilidad articulado con los grupos de interés.

El problema central identificado en Proyectos y Servicios S.A.S. radica en la ausencia de estrategias de RSE sistematizadas y alineadas con los ODS 3, 4 y 5, lo que limita su capacidad para contribuir de manera verificable al desarrollo sostenible y, al mismo tiempo, restringe su potencial competitivo.

En el ámbito interno, se evidencian debilidades en la comunicación y el conocimiento sobre RSE, una oferta incipiente de programas de salud mental y bienestar, barreras para el acceso equitativo a la formación continua y una gestión de la igualdad de género más asociada al cumplimiento formal que a una estrategia de inclusión.

Todo ello incide en la forma como los colaboradores perciben la organización, en su sentido de pertenencia y en su disposición a asumir la sostenibilidad como un compromiso compartido. Cuando las personas no identifican con claridad las prioridades sociales de la empresa, ni perciben coherencia entre el discurso y las prácticas cotidianas se debilita la confianza y se reduce la posibilidad de construir una cultura organizacional orientada al cuidado, la corresponsabilidad y el respeto por la diversidad.

Estas brechas dificultan la consolidación de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad, influyen en la percepción de los colaboradores sobre la empresa y limitan

su capacidad para generar valor compartido con sus grupos de interés [8] [15].

1.1. Revisión de la bibliografía

En el contexto colombiano, la RSE ha ganado relevancia en los últimos años, impulsada por iniciativas como el Pacto Mundial y por la adopción de marcos internacionales de reporte [27]. Diversas experiencias empresariales muestran cómo la inversión en educación, salud y equidad de género puede generar beneficios sociales y, al mismo tiempo, fortalecer la competitividad.

En la práctica, esto se ha traducido en que cada vez más organizaciones incorporen la sostenibilidad en sus informes de gestión, en sus códigos de conducta y en sus programas corporativos, aunque con distintos niveles de madurez. Algunas empresas han avanzado hacia modelos de gestión estructurados, con metas claras y seguimiento sistemático, mientras que otras mantienen iniciativas puntuales y poco articuladas entre sí. Esta heterogeneidad evidencia que, si bien existe un marco de referencia compartido, el modo concreto en que la RSE se implementa depende de la visión directiva, de la capacidad organizativa y de las presiones del entorno sectorial.

En el campo de la educación, se han documentado programas empresariales orientados a mejorar el acceso y la calidad educativa, especialmente en comunidades vulnerables. La Fundación Éxito, por ejemplo, desarrolla acciones integrales en nutrición y educación en primera infancia, articulando apoyo alimentario, formación de familias y fortalecimiento institucional, lo que evidencia el potencial de la RSE para incidir en el desarrollo humano [28] [11].

Este tipo de experiencias muestra que las empresas no sólo pueden actuar como financiadoras de iniciativas sociales, sino también como aliadas técnicas y gestoras de conocimiento. Al participar en el diseño de programas, en la identificación

de necesidades y en el seguimiento de resultados, las organizaciones empresariales contribuyen a generar soluciones más ajustadas a la realidad de los territorios, al tiempo que fortalecen su propia capacidad para entender y gestionar los impactos de su actividad en la comunidad.

En materia de salud y bienestar, empresas como Alpina han avanzado en programas de bienestar laboral que incluyen promoción de hábitos saludables, actividades físicas y apoyo psicosocial, integrando la salud en su estrategia de sostenibilidad [29] [30]. En el sector de climatización, empresas globales como Daikin han combinado compromisos ambientales y uso de refrigerantes de menor impacto, con iniciativas en salud y seguridad para sus colaboradores, alineadas con marcos internacionales de protección ambiental [31].

Estas experiencias son especialmente relevantes para sectores intensivos en consumo energético y uso de sustancias de impacto ambiental, como la refrigeración y el aire acondicionado, pues demuestran que es posible compatibilizar la adopción de tecnologías más limpias con el cuidado de la salud de quienes operan los equipos y de las comunidades cercanas. Además, ponen de relieve que la gestión de la salud y el bienestar no puede entenderse de manera aislada, sino en relación con la seguridad industrial, la organización del trabajo y las decisiones de inversión en tecnología.

En el eje de igualdad de género, ONU Mujeres destaca el papel del sector privado en la eliminación de brechas salariales, la promoción del liderazgo femenino y la prevención de la violencia de género. En Colombia, algunas empresas de servicios y telecomunicaciones han desarrollado políticas específicas de diversidad e inclusión, con resultados en la participación de mujeres en distintos niveles jerárquicos [32].

A partir de estos casos se observa que la igualdad de género deja de ser únicamente

un asunto de cumplimiento legal y se convierte en una dimensión estratégica de la gestión del talento. La definición de metas de participación femenina, la revisión de procesos de selección y promoción y la creación de entornos libres de violencias contribuyen no sólo a la justicia social, sino también a la innovación y a la toma de decisiones más informada, gracias a la diversidad de perspectivas presentes en los equipos de trabajo.

Estos antecedentes muestran que la RSE puede orientar estrategias eficaces para abordar problemáticas sociales relevantes y, al mismo tiempo, consolidar la competitividad y el reconocimiento empresarial. Sin embargo, también ponen en evidencia que buena parte de las experiencias documentadas corresponde a grandes empresas o a sectores con alta visibilidad pública, lo que deja en segundo plano la realidad de organizaciones medianas que operan en nichos más especializados. En estos casos, las capacidades institucionales suelen ser menores y los recursos disponibles para la gestión de la RSE más limitados, por lo que se requieren modelos y herramientas adaptados a su escala y a sus particularidades productivas.

La bibliografía evidencia un menor desarrollo de estudios que integren de forma explícita los ODS 3, 4 y 5 en empresas medianas del sector de refrigeración y aire acondicionado, lo que abre un espacio para analizar el caso de Proyectos y Servicios S.A.S. y proponer modelos replicables en contextos similares [33] [34].

Grupos de interés y materialidad en la responsabilidad social

En la bibliografía de gestión, el enfoque de grupos de interés sostiene que la empresa no se relaciona únicamente con propietarios y clientes, sino con una red de actores que aportan recursos, establecen condiciones de operación o reciben impactos, por lo que deben ser reconocidos y gestionados de manera explícita. Desde este marco, la

identificación de grupos de interés permite comprender quiénes se ven afectados por la actividad de la organización, cuáles son sus expectativas y qué temas tienen mayor relevancia para orientar decisiones responsables. En estándares internacionales como ISO 26000, la responsabilidad social se entiende como la capacidad de una organización para responder éticamente a sus impactos, en diálogo con los grupos de interés, y con el propósito de contribuir al desarrollo sostenible [3].

En términos prácticos, el análisis de materialidad o priorización temática ayuda a concentrar esfuerzos en asuntos con mayor incidencia para la empresa y para sus grupos de interés. En el caso de Proyectos y Servicios S.A.S., la selección de los ODS 3, 4 y 5 se justifica por su relación directa con el bienestar integral, la formación y la igualdad de oportunidades, y también porque estos temas atraviesan la cadena de valor, ya que incluyen condiciones de trabajo de proveedores y contratistas, prácticas responsables con clientes y cumplimiento frente a autoridades. En ese sentido, alinear la RSE con metas e indicadores ODS facilita traducir compromisos generales en objetivos específicos y medibles, lo cual mejora la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en evidencia [35][36].

2. Metodología

La investigación se desarrolló con un enfoque de métodos mixtos, que integra componentes cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una comprensión amplia del estado de la RSE en Proyectos y Servicios S.A.S. y de fundamentar el diseño de estrategias de sostenibilidad. Los métodos mixtos permiten combinar la medición objetiva con la interpretación de significados, ofreciendo una visión más completa de la realidad organizacional [37] [38].

El estudio se planteó como no experimental, de corte transversal y de alcance descriptivo, dado que no se manipularon variables, sino

que se observó el estado de la RSE en un momento determinado, en torno a los ejes de salud y bienestar, educación de calidad e igualdad de género.

Esta decisión metodológica permite describir con precisión la situación actual de la empresa sin intervenirla, lo cual resulta especialmente pertinente cuando se busca sentar una línea de base para la formulación de estrategias. Al trabajar con un diseño transversal, se captura una radiografía del estado de la responsabilidad social empresarial en un momento específico, lo que facilita identificar brechas, fortalezas y oportunidades de mejora.

A su vez, el carácter descriptivo del estudio ofrece insumos claros para la toma de decisiones gerenciales, al traducir las percepciones y experiencias del personal en información sistemática que se puede utilizar para diseñar e implementar acciones de sostenibilidad ajustadas al contexto real de Proyectos y Servicios S.A.S.

La población estuvo conformada por la totalidad del personal vinculado a Proyectos y Servicios S.A.S., integrada por 141 colaboradores de las áreas administrativa y operativa. La población se definió como el conjunto de elementos que comparten características relevantes para el estudio y sobre el cual se desea generalizar los resultados.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 %, error muestral del 5 % y máxima variabilidad ($p = 0,5$; $q = 0,5$), lo que arrojó un tamaño de muestra de 103 colaboradores [39]. Se empleó un muestreo aleatorio estratificado por área (administrativa y operativa), garantizando la representación proporcional de ambos grupos.

La técnica principal de recolección de información fue la encuesta, que incluyó preguntas cerradas tipo Likert y preguntas abiertas. Las primeras permitieron medir

percepciones y actitudes en los tres ejes definidos, salud y bienestar, educación de calidad e igualdad de género, mientras que las preguntas abiertas recogieron opiniones, experiencias y propuestas de mejora por parte del personal [40].

Además de la encuesta, se elaboró un mapa preliminar de grupos de interés con apoyo en la guía ISO 26000 y en la bibliografía de stakeholders, con el fin de ampliar el alcance de la propuesta de RSE más allá del grupo de interés trabajadores. Este mapa permitió clasificar actores internos y externos, entre los que se incluyen trabajadores, dirección, proveedores y contratistas, clientes, entes de control, comunidad cercana a los proyectos y socios o inversionistas. La priorización se realizó considerando criterios de influencia, afectación e interés, de modo que las estrategias e indicadores propuestos respondieran a los actores más directamente impactados por la operación [3][4].

Dado que la fase de campo se concentró en el grupo de interés trabajadores por razones de acceso y alcance del estudio, las estrategias orientadas a proveedores, clientes, entes de control y socios se formulan como lineamientos iniciales sustentados en revisión documental de procesos internos, en obligaciones normativas y en guías de reporte y alineación corporativa con los ODS. Por tanto, la implementación del plan incorpora mecanismos de diálogo y seguimiento con dichos grupos de interés, con el fin de ajustar las acciones a sus expectativas y evidencias de impacto [6] [36].

Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva, calculando frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central para caracterizar el estado de la RSE en cada dimensión. Los datos cualitativos se procesaron mediante análisis de contenido temático, identificando categorías relacionadas con fortalezas, debilidades y oportunidades en los ámbitos estudiados [41]. La integración de ambos tipos de resultados sirvió como base para la formulación de estrategias, el diseño del

sistema de indicadores y la estructura del plan de sostenibilidad.

Adicionalmente, la combinación de datos cuantitativos y cualitativos contribuye a reforzar la validez de los hallazgos, al permitir contrastar lo que las personas expresan numéricamente en las encuestas con los matices que emergen de sus relatos y comentarios abiertos. Este ejercicio de triangulación favorece una comprensión más rica de la realidad organizacional, pues no sólo se identifica “cuándo” ocurre un fenómeno, sino también “cómo” y “por qué” es percibido de determinada manera por los grupos de trabajadores. De esta forma, las estrategias propuestas no se construyen únicamente desde abstracciones teóricas, sino que se nutren de la experiencia concreta de quienes viven el día a día de la empresa y conocen de primera mano sus principales desafíos en materia de salud, formación y equidad.

En cuanto al marco normativo, se hizo una revisión de leyes colombianas relacionadas con educación, salud e igualdad de género; Ley 115 de 1994 [42], Ley 1429 de 2010 [43], Ley 100 de 1993 [44], Ley 1257 de 2008 [45] y Código Sustantivo del Trabajo [46], así como de la Agenda 2030 y los ODS 3, 4 y 5, para asegurar la coherencia entre las propuestas y los requerimientos legales.

3. Resultados y discusión

3.1. Diagnóstico general de la RSE en Proyectos y Servicios S.A.S.

El diagnóstico mostró que el conocimiento de la RSE entre los colaboradores es limitado. Sólo alrededor del 40 % declara entender claramente el concepto, mientras cerca del 60 % manifiesta un conocimiento parcial o nulo. Esta situación es más marcada en el personal operativo, en el que predominan los hombres y se concentra gran parte de la carga técnica de la empresa. Además, más de la mitad de los encuestados señala no conocer

o no estar seguro de conocer las iniciativas de sostenibilidad de la organización.

Este escenario evidencia una brecha significativa entre el discurso de la RSE y su apropiación por parte del personal, lo que confirma las advertencias [8] sobre la distancia frecuente entre marcos declarativos y prácticas efectivas. La alta proporción de colaboradores que considera que la empresa debería aumentar su compromiso con la sostenibilidad, junto con la elevada disposición a participar en actividades de RSE, indica que el problema no es la falta de motivación, sino la ausencia de una comunicación clara y de espacios de participación estructurados [20].

3.2. Salud y bienestar (ODS 3)

Este eje se relaciona con las metas 3.4, 3.8 y 3.9 del ODS 3, que incluyen la promoción de la salud mental y el bienestar, el acceso a servicios de salud y la reducción de riesgos derivados de químicos peligrosos y contaminación. En un sector que utiliza refrigerantes y trabaja con instalaciones técnicas, estos componentes se expresan en la gestión del SG-SST, en la prevención de riesgos psicosociales y en prácticas seguras para el manejo de sustancias y la protección de trabajadores, contratistas y usuarios [35].

En el eje de salud y bienestar, la mayoría de los colaboradores valora las condiciones de salud en el trabajo como “buenas” o “muy buenas”, pero un porcentaje cercano a un tercio las califica como “regulares” o “malas”. Esta percepción se asocia principalmente a la rigidez horaria, la sobrecarga laboral y la escasa oferta de actividades específicas de bienestar, especialmente en salud mental.

Más de la mitad de los encuestados indica que las charlas o actividades sobre salud mental se realizan “rara vez” o “nunca”, y cerca del 40 % manifiesta no sentirse apoyado en este aspecto.

Estos hallazgos son coherentes con la bibliografía sobre organizaciones saludables, que señala que la mera ausencia de enfermedad no equivale a bienestar y que es necesario abordar factores psicosociales como la carga de trabajo, la participación y las relaciones interpersonales [19] [22].

La Organización Mundial de la Salud propone modelos de entornos laborales saludables que integran prevención de riesgos, promoción de la salud y apoyo psicológico, en articulación con la estrategia de la empresa. Desde esta perspectiva, Proyectos y Servicios S.A.S. cuenta con una base aceptable en términos de condiciones físicas, pero requiere avanzar hacia un enfoque más integral de salud y bienestar que incorpore programas sistemáticos de apoyo emocional, prevención del estrés y equilibrio vida-trabajo.

La percepción de bienestar también tiene implicaciones directas en la productividad y la retención de talento. López et al [17] muestran que la gestión de la salud en el trabajo genera valor empresarial cuando se vincula con indicadores como la rotación voluntaria, el ausentismo y la satisfacción laboral. En el caso estudiado, los resultados justifican la inclusión de estos indicadores en el sistema de gestión, de modo que las inversiones en bienestar puedan evaluarse y ajustarse en función de sus efectos en el desempeño de la empresa.

3.3. Educación de calidad (ODS 4)

Este eje se vincula con las metas 4.3, 4.4 y 4.5 del ODS 4, orientadas a garantizar acceso a formación técnica y profesional, fortalecer habilidades relevantes para el empleo y asegurar igualdad de oportunidades en educación y capacitación. En el contexto empresarial, ello se traduce en formación continua por competencias, certificación de habilidades técnicas y digitales, y criterios de acceso equitativo a procesos formativos [47].

En relación con la educación de calidad, el diagnóstico revela una alta confianza de los colaboradores en sus competencias para desempeñar sus funciones: más del 90 % declara sentirse competente en gran medida o completamente. No obstante, casi la totalidad manifiesta interés en recibir capacitación periódica, idealmente cada tres o seis meses, y señala barreras como la falta de tiempo dentro de la jornada laboral, la escasez de apoyos económicos y, en algunos casos, la falta de respaldo por parte de los supervisores.

La bibliografía sobre competencias laborales destaca que el desempeño exitoso depende de la integración de saberes técnicos, habilidades sociales y actitudes, y que la educación de calidad implica procesos de aprendizaje continuo y contextualizado [22] [11]. Desde esta perspectiva, la situación de Proyectos y Servicios S.A.S. muestra un capital humano con buena base técnica, pero con una demanda insatisfecha de actualización y desarrollo. Así mismo, la preferencia de los colaboradores por formatos de formación prácticos y por temas como habilidades técnicas, liderazgo y manejo de herramientas tecnológicas coincide con las recomendaciones de Unesco sobre la pertinencia de la educación para el trabajo. La existencia de apoyos como permisos de estudio y capacitaciones internas, aunque valorados, resulta insuficiente para garantizar un acceso equitativo, especialmente cuando una proporción significativa declara no recibir ningún tipo de apoyo. Este hallazgo refuerza la necesidad de diseñar un plan de formación continua articulado con rutas de carrera y con alianzas con instituciones educativas, lo que puede generar beneficios tanto para el desempeño organizacional como para el desarrollo de los trabajadores [12].

3.4. Igualdad de género (ODS 5)

Este eje se articula con las metas 5.1, 5.2 y 5.5 del ODS 5, que se centran en eliminar la discriminación y la violencia contra las mujeres, y promover su participación plena y efectiva en espacios de decisión.

En organizaciones con segregación ocupacional por sexo, estas metas exigen políticas internas explícitas, mecanismos de denuncia confiables y acciones para ampliar la participación de mujeres en cargos técnicos y de liderazgo [48].

En el eje de igualdad de género, el diagnóstico presenta una situación ambivalente. Por un lado, la mayoría de los encuestados afirma no haber vivido directamente situaciones de discriminación de género y considera que existe un ambiente respetuoso. Por otro, aproximadamente uno de cada cinco colaboradores reporta haber presenciado o experimentado episodios de discriminación, y más de un tercio desconoce la existencia de políticas claras sobre igualdad de género y mecanismos formales para denunciar casos de acoso o trato injusto.

La composición de la nómina, con una marcada mayoría de hombres en los cargos operativos y técnicos, incrementa el riesgo de naturalizar sesgos y estereotipos en procesos de selección, promoción y asignación de tareas, tal como lo señalan los estudios sobre liderazgo femenino y “techos de cristal” [20]. Así mismo, Young (2000) recuerda que la opresión de las mujeres se expresa en dimensiones estructurales, explotación, marginación, falta de poder y violencia, que, en el contexto laboral, se traducen en desigualdades en el acceso a oportunidades, salarios y reconocimiento.

Aunque Colombia cuenta con un marco robusto en materia de igualdad y no discriminación como la Constitución Política, las leyes 1257 de 2008 y 1496 de 2011, y el Código Sustantivo del Trabajo, su efectividad depende de la existencia de políticas internas explícitas, de canales de denuncia confiables y de procesos de sensibilización permanentes.

En Proyectos y Servicios S.A.S., el desconocimiento de las políticas y la percepción de sesgos en la selección sugieren la urgencia de avanzar hacia una política de

igualdad de género formalizada, difundida y monitoreada, acompañada de acciones específicas para promover la participación de mujeres en cargos técnicos y de liderazgo, en coherencia con las recomendaciones de Ramírez y otros [12].

3.5. Estrategias de responsabilidad social empresarial alineadas con los ODS 3, 4 y 5 y con los grupos de interés

Con el fin de asegurar coherencia entre lo planteado y lo desarrollado, las estrategias se organizan desde dos criterios complementarios. El primero corresponde a las metas e indicadores oficiales de los ODS 3, 4 y 5, que sirven como referencia para delimitar el alcance de cada eje. El segundo se refiere a los grupos de interés más directamente impactados por la operación de Proyectos y Servicios S.A.S., que incluyen trabajadores, proveedores y contratistas, clientes, entes de control y socios o inversionistas. Esta doble entrada permite que la RSE no se reduzca a programas internos de gestión del talento humano, sino que incorpore compromisos verificables en la cadena de valor y en la relación con el entorno [3][5].

3.5.1. Eje transversal. Gobernanza de la RSE, priorización temática y diálogo con grupos de interés

Antes de detallar acciones por objetivo, la empresa requiere un marco mínimo de gobernanza que sostenga la continuidad de las iniciativas y su medición. En este eje transversal se propone consolidar la RSE como una función de gestión que articule decisiones, recursos y seguimiento, y que establezca mecanismos de participación y rendición de cuentas con los grupos de interés [36] [6].

- Conformar un comité interno de sostenibilidad, con representación de dirección y áreas claves, y con un responsable operativo de la agenda ODS 3, 4 y 5.

- Actualizar y difundir un mapa de grupos de interés, identificando expectativas y riesgos asociados a trabajadores, proveedores, clientes, entes de control y socios.
- Definir un mecanismo de diálogo y comunicación que incluya canales internos, espacios periódicos con proveedores, retroalimentación con clientes y reporte anual a socios.
- Adoptar un código de conducta y anexos contractuales para proveedores y contratistas, incorporando compromisos mínimos en seguridad y salud, no discriminación y prevención de violencias.
- Incorporar el sistema de indicadores en los tableros de seguimiento gerencial, asegurando periodicidad, responsables y fuentes de verificación.

3.5.2. ODS 3 Salud y bienestar. Metas e indicadores de referencia y estrategias por grupos de interés

El ODS 3 incluye metas pertinentes para el contexto empresarial, en particular la meta 3.4, orientada a promover la salud mental y el bienestar; la meta 3.8, relacionada con acceso a servicios de salud, y la meta 3.9, vinculada a la reducción de riesgos por químicos peligrosos y contaminación. Como referencia, estos componentes se asocian con indicadores globales como 3.4.2, 3.8.1, 3.8.2 y 3.9.3, que se traducen aquí en indicadores organizacionales para el seguimiento interno y en la cadena de valor [35]

Estrategias para trabajadores y contratistas:

- Fortalecer el SG-SST con énfasis en riesgos psicosociales, asegurando evaluación periódica, plan de intervención y seguimiento de ausentismo asociado a estrés y carga de trabajo.
- Implementar un programa de salud mental y apoyo psicosocial, con rutas

de atención, orientación confidencial y formación en autocuidado y manejo del estrés.

- Ampliar acciones de bienestar que favorezcan equilibrio vida-trabajo, mediante medidas de organización del tiempo, pausas activas y campañas de hábitos saludables.
- Asegurar competencias en seguridad para el personal técnico y contratistas, incluyendo inducción, reinducción y certificación en procedimientos críticos.
- Estrategias para clientes y comunidad vinculada a los proyectos:
- Estandarizar listas de verificación de seguridad y salud en cada servicio o instalación, incluyendo información de riesgos y recomendaciones de uso seguro para el cliente.
- Desarrollar material breve de orientación al usuario sobre manejo seguro de equipos y prevención de incidentes asociados a refrigerantes y componentes eléctricos.
- Integrar criterios de seguridad e higiene en la operación en sitio, minimizando emisiones, fugas y exposición a sustancias, y garantizando disposición adecuada de residuos.
- Estrategias para proveedores, entes de control y socios:
- Exigir a proveedores críticos fichas de seguridad, evidencias de cumplimiento y prácticas seguras de almacenamiento y transporte de insumos, con auditorías o verificaciones selectivas.
- Mantener trazabilidad documental para inspecciones y reportes ante entes de control, asegurando coherencia entre procedimientos, registros y resultados.

- Informar a socios o inversionistas sobre avances en seguridad y salud mediante reportes anuales con indicadores y acciones correctivas.

3.5.3. ODS 4 Educación de calidad. Metas e indicadores de referencia y estrategias por grupos de interés

En el ODS 4, las metas 4.3, 4.4 y 4.5 son especialmente pertinentes para el ámbito laboral, ya que promueven acceso equitativo a formación técnica y profesional, fortalecimiento de habilidades relevantes para el empleo y eliminación de desigualdades en oportunidades de capacitación. Como referencia, se consideran indicadores globales como 4.3.1, 4.4.1 y 4.5.1, que se operacionalizan aquí mediante indicadores organizacionales sobre participación, horas de formación, certificación de competencias y paridad en el acceso [47].

Estrategias para trabajadores:

- Implementar un plan anual de formación por competencias, con rutas diferenciadas para perfiles administrativos y técnicos, y con ejecución preferente dentro de la jornada laboral.
- Definir un sistema de certificación interna o externa de competencias críticas del oficio, incluyendo habilidades técnicas del sector y habilidades digitales relevantes.
- Asegurar criterios de acceso equitativo a la formación, monitoreando participación por sexo, área y tipo de cargo, e incorporando apoyos cuando existan barreras de tiempo o costos.
- Vincular la formación con rutas de desarrollo y reconocimiento del desempeño, de modo que el aprendizaje tenga efectos verificables en productividad, calidad y seguridad.

- Estrategias para proveedores, clientes y comunidad:
- Promover transferencias de conocimiento con proveedores y contratistas críticos mediante inducciones cortas sobre estándares técnicos, seguridad y servicio al cliente.
- Desarrollar capacitaciones breves para clientes institucionales sobre operación eficiente y segura de los sistemas, con énfasis en prevención de incidentes y buenas prácticas de mantenimiento.
- Consolidar alianzas con el SENA u otras instituciones para prácticas, formación dual o vinculación de aprendices, favoreciendo el acceso de mujeres a programas técnicos del sector.
- prácticas que puedan reproducir estereotipos.
- Monitorear igualdad salarial y condiciones de empleo, identificando diferencias por sexo y corrigiendo oportunamente mediante planes de mejora.
- Implementar un programa de formación en enfoque de género, dirigido a todo el personal, con énfasis en liderazgo, cultura del respeto y prevención de violencias.
- Estrategias para cadena de valor y relacionamiento externo:
- Incorporar cláusulas de no discriminación y prevención de violencias en contratos con proveedores y contratistas, y establecer un canal para reportar incumplimientos.

3.5.4. ODS 5 Igualdad de género. Metas e indicadores de referencia y estrategias por grupos de interés

El ODS 5 demanda eliminar formas de discriminación y violencia, y ampliar la participación de mujeres en espacios de decisión. En particular, las metas 5.1, 5.2 y 5.5, junto con indicadores globales como 5.1.1 y 5.5.2 ofrecen un marco para formalizar políticas de igualdad, prevenir acoso y promover liderazgo femenino. En el sector técnico, estas metas requieren acciones deliberadas para evitar que la segregación ocupacional se reproduzca en selección, formación y ascensos [48].

Estrategias internas para trabajadores:

- Diseñar, aprobar y difundir una política de igualdad y no discriminación, acompañada de un protocolo de prevención y atención del acoso y las violencias basadas en género.
- Revisar procesos de selección, asignación de tareas y promoción, buscando criterios objetivos y trazables, y eliminando

- Establecer metas progresivas y realistas para aumentar la participación de mujeres en cargos técnicos y de supervisión, articulándolas con la estrategia de formación del ODS 4.
- Apoyar iniciativas de formación técnica para mujeres, en alianza con instituciones educativas, como medida de ampliación de oportunidades en el sector.

En conjunto, estas estrategias permiten demostrar que el bienestar laboral y la formación continua no son un fin aislado de la gestión del talento humano, sino componentes de una RSE alineada con metas e indicadores ODS, e incorporan a actores claves de la cadena de valor. La siguiente sección presenta el sistema de indicadores organizacionales y su correspondencia con los indicadores globales de referencia.

3.6. Sistema de indicadores

Indicadores de sostenibilidad propuestos para Proyectos y Servicios S.A.S.

Tabla 1. Salud y bienestar (ODS 3).

ODS (meta e indicador global)	Grupo de interés	Indicador clave de medición organizacional	Meta a 5 años	Periodicidad y responsable
ODS 3 meta 3.4 (3.4.2)	Trabajadores	% de colaboradores con acceso a apoyo psicosocial y ruta de atención	≥ 80 % de cobertura	Semestral; Talento humano/SG-SST
ODS 3 meta 3.4 (3.4.2)	Trabajadores	Tasa de ausentismo por riesgo psicosocial (días perdidos por 100 colaboradores)	Reducir ≥ 20 % frente a línea base	Trimestral; SGSST
ODS 3 meta 3.9 (3.9.3)	Trabajadores y contratistas	Número de incidentes por exposición a refrigerantes o sustancias peligrosas por año	Tendencia a cero y 100 % de investigación y cierre	Mensual; SGSST/ Operaciones
ODS 3 meta 3.9 (3.9.3)	Clientes	% de proyectos con lista de verificación de seguridad diligenciada y socializada	100 % de proyectos	Mensual; Operaciones/Calidad

Tabla 2. Salud y bienestar (ODS 3).

ODS (meta e indicador global)	Grupo de interés	Indicador clave de medición organizacional	Meta a 5 años	Periodicidad y responsable
ODS 4 meta 4.3 (4.3.1)	Trabajadores	% de colaboradores que completan al menos X horas de formación anual	≥ 90 % de participación anual	Anual; Talento humano
ODS 4 meta 4.4 (4.4.1)	Trabajadores	% de personal certificado en competencias críticas del cargo (técnicas y digitales)	≥ 80 % certificado	Semestral; Talento humano/ Operaciones
ODS 4 meta 4.5 (4.5.1)	Trabajadores	Índice de paridad en capacitación (mujeres/hombres) y por área	Índice cercano a 1.0	Semestral; Talento humano
ODS 4 meta 4.3 (4.3.1)	Comunidad/talento futuro	Número de aprendices, practicantes o beneficiarios de formación técnica vinculados por año	Incremento progresivo; mínimo 2 por año	Anual; Talento humano/Alianzas

Tabla 3. Igualdad de género (ODS 5) y transversal.

ODS (meta e indicador global)	Grupo de interés	Indicador clave de medición organizacional	Meta a 5 años	Periodicidad y responsable
ODS 5 meta 5.1 (5.1.1)	Trabajadores	% de colaboradores que conoce la política de igualdad y no discriminación	100 % informado	Semestral; Talento humano
ODS 5 meta 5.2 (5.2.1-5.2.2)	Trabajadores	% de colaboradores formados en prevención del acoso y rutas de atención	100 % formado	Anual; Talento humano/SG-SST
ODS 5 meta 5.5 (5.5.2)	Trabajadores	% de mujeres en cargos de supervisión y dirección	Aumentar en X puntos porcentuales	Anual; Dirección/Talento humano
ODS 5 meta 5.1 y ODS 3 meta 3.9	Proveedores	% de proveedores críticos evaluados con criterios de seguridad, salud y no discriminación	Anual; Compras/ Calidad	Anual; Talento humano/Alianzas
Eje transversal	Socios/inversionistas	Informe anual de sostenibilidad con resultados de indicadores (si/no)	1 informe anual publicado o socializado	Anual; Dirección

Los indicadores globales ODS se formulan para medición a escala país. En el contexto empresarial se utilizan como referencia y se traducen en indicadores organizacionales que permiten evidenciar contribuciones y gestionar mejoras a nivel de empresa.

3.7. Plan de sostenibilidad

El plan de sostenibilidad articula estrategias e indicadores mediante acciones programadas, responsables, recursos y plazos, y se organiza según los grupos de interés priorizados. En el plano interno, incluye a trabajadores y dirección, mientras que en el plano externo incorpora proveedores y contratistas, clientes, entes de control y socios o inversionistas. Esta organización facilita que las acciones no se queden únicamente en bienestar y capacitación, sino que se expresen también en prácticas responsables en la cadena de valor, en la prestación del servicio y en la rendición de cuentas [3] [36].

En el corto plazo, el plan prioriza la instalación del modelo de gobernanza, la difusión de políticas y la formación básica en RSE, ODS,

salud mental, seguridad, igualdad de género y servicio seguro al cliente. En el mediano plazo, se formalizan instrumentos de cadena de valor, como el código de conducta para proveedores, el mecanismo de verificación y los procedimientos de comunicación con clientes y entes de control, además de la consolidación de convenios de formación. En el largo plazo, se busca consolidar una cultura de sostenibilidad, con resultados verificables en bienestar, desarrollo del talento, igualdad de oportunidades y relaciones responsables con proveedores y clientes, y con reporte anual a socios sobre avances y desafíos.

En el corto plazo, el plan prioriza acciones de sensibilización y formación en RSE, salud mental, educación continua e igualdad de género, con el fin de construir una base cultural que facilite la implementación de cambios más estructurales. En el mediano plazo, se prevé la formalización de políticas internas especialmente en igualdad de género, la consolidación de convenios educativos y la integración de los indicadores en los sistemas de gestión. En el largo plazo, se busca que Proyectos y Servicios S.A.S. consolide

una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad, con resultados verificables en bienestar, desarrollo del talento y equidad, lo que fortalecería su reputación y su posición competitiva en el sector de refrigeración y aire acondicionado [30].

4. Conclusiones

La investigación permitió diseñar estrategias de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad para Proyectos y Servicios S.A.S. tomando como referencia los ODS 3, 4 y 5, y atendiendo el objetivo general de la investigación. El diagnóstico mostró que existen condiciones favorables en algunos aspectos de salud y bienestar y una alta autopercepción de competencia para el desempeño, aunque persisten diferencias relevantes en apropiación de la RSE, en el acompañamiento a la salud mental, en la organización del tiempo de trabajo, en el acceso equitativo a la formación continua y en la formalización de la igualdad de género. Estas diferencias disminuyen la capacidad de la empresa para integrar la sostenibilidad como criterio transversal de gestión.

El análisis de los referentes teóricos, normativos y de política pública evidenció que la Agenda 2030 y el marco colombiano ofrecen orientaciones suficientes para traducir compromisos generales en prácticas organizacionales verificables. En ese sentido, el aporte principal de la propuesta radica en fortalecer la coherencia entre los ODS seleccionados y las estrategias formuladas a través de una matriz que conecta metas e indicadores globales con indicadores organizacionales, lo cual favorece el seguimiento, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en evidencia.

De manera complementaria, la propuesta incorpora un enfoque de grupos de interés, entendiendo que la RSE no se agota en acciones internas dirigidas al personal, sino que requiere considerar impactos y expectativas en la cadena de valor y en el

servicio prestado. Por ello, las estrategias incluyen acciones para trabajadores, proveedores y contratistas, clientes, entes de control y socios o inversionistas, lo cual permite una lectura más integral de la sostenibilidad y evita que el diseño se reduzca a programas aislados de bienestar o capacitación.

Una limitante del estudio consiste en que la evidencia primaria proviene del grupo de interés trabajadores. En consecuencia, las estrategias orientadas a proveedores, clientes, entes de control y socios se presentan como lineamientos iniciales basados en revisión documental y estándares, y se recomienda que la implementación del plan incorpore mecanismos de consulta y seguimiento con dichos actores, de modo que la sostenibilidad se consolide como una práctica medible, participativa y consistente en el tiempo.

Referencias bibliográficas

1. «Social Development for Sustainable Development | Division for Inclusive Social Development (DISD)». Accedido: 25 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://social.desa.un.org/2030agenda-sdgs>
2. «Comisión Económica para América Latina y el Caribe». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://www.cepal.org/>
3. I. O. f. Standardization, «ISO 26000:2010 guidance on social responsibility.» 2010. [En línea]. Available <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
4. R. Freeman, E. (2015). Strategic management: A stakeholder approach., Cambridge University Press. , 2015.

5. U. N. G. Assembly, «Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/RES/70/1), » Naciones Unidas, 2015 [En línea]. Available https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf.
6. &. U. G. C. Global Reporting Initiative, «Integrating the SDGs into corporate reporting: A practical guide. GRI y UN Global Compact.,» 2018. [En línea]. Available <https://sdgs.un.org/sites/default/files/2021-07/GRI%20-%20Integrating%20SDGs%20in%20Global%20Reporting.pdf>.
7. «Inicio - Función Pública». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/>
8. Y. V. Duque Orozco, M. D. L. M. Cardona Acevedo, y J. A. Rendón Acevedo, «Responsabilidad Social Empresarial: teorías, índices, estándares y certificaciones*», Cuad. Adm., vol. 29, n.o 50, pp. 196-206, ene. 2014, doi: 10.25100/cdea.v29i50.55.
9. Redacción, «Empresas Responsables en HVAC&R, Sociedad y Medio Ambiente - Mundo HVAC&R». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://www.mundohvacr.com/2007/10/empresas-responsables-en-hvacr-sociedad-y-medio-ambiente/>
10. Rigid and Flexible Foams Technical Options Committee: report. Nairobi, Kenya: United Nations Environment Programme Ozone Secretariat, 2002.
11. M. E. Porter y M. R. Kramer, «The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility».
12. M. Ramírez-Mariño, «La RSE como estrategia de negocio para el mejoramiento continuo», *Desarro. Sustentable Negocios Emprend. Educ.*, vol. 6, n.o 52, pp. 61-68, feb. 2024, doi: 10.51896/rilcods.v6i52.444..
13. «McGuire, J.W. (1963) Business and Society. McGraw-Hill, New York. - Referencas - Scientific Research Publishing». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1905323>
14. B. Caravedo et al., «La responsabilidad social de la empresa en América Latina: Manual de Gestión», IDB Publ., may 2011, doi: 10.18235/0009873.
15. P. Severino-González, «Responsabilidades empresariales: análisis crítico a los modelos de gestión», 2018, pp. 50-79.
16. J. M. G. Mogollón, R. G. Suárez, y L. A. J. Rodríguez, «Sostenibilidad en la dinámica de Responsabilidad Social Empresarial en una perspectiva de estándares Gri en el contexto universitario en Colombia», *Mundo FESC*, vol. 13, n.o 26, pp. 349-365, may 2023, doi: 10.61799/2216-0388.1484.
17. A. P. López y M. Lis-Gutiérrez, «Medición de la responsabilidad social empresarial: una revisión de la literatura (2010-2017)», *Suma Negocios*, vol. 9, n.o 20, pp. 145-152.
18. «The future of corporate responsibility standards | Request PDF», ResearchGate, ago. 2025, Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/284608919_The_future_of_corporate_responsibility_standards
19. M. P. Grueso y C. F. Rey Sarmiento, «Hacia la construcción de un modelo integral de organizaciones saludables», *Rev. Cienc. Soc.*, vol. 19, n.o 4, pp. 625-638, 2013.
20. G. Zwetsloot y F. Pot, «The Business Value of Health Management», *J. Bus. Ethics*, vol. 55, n.o 2, pp. 115-124, dic. 2004, doi: 10.1007/s10551-004-1895-9.

21. M. Escobar Valencia, «LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?», *Estud. Gerenciales*, vol. 21, n.o 96, pp. 31-55, sep. 2005.
22. I. M. Vera Mendoza, «Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional».
23. «La educación transforma vidas | Unesco». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://www.unesco.org/es/education>
24. M. Cardona Acevedo, S. Castiblanco Moreno, y H. Díaz Sánchez, «Innovación empresarial: una mirada desde la competitividad, el desarrollo local y la transformación productiva para la internacionalización en Colombia», *Semest. Económico*, vol. 16, n.o 34, pp. 149-167, dic. 2013.
25. «Welcome», UN Women. Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://www.unwomen.org/en>
26. I. M. Young, La justicia y la política de la diferencia. Universitat de València, 2000.
27. «| UN Global Compact». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://unglobalcompact.org/take-action/events/embed>
28. «Bienvenido | Fundación Éxito». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://www.fundacionexito.org/>
29. «Template - Informes de sostenibilidad | Alpina Colombia». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://alpina.com/template-sostenibilidad/informes>
30. F. Marqués Marqués, «La salud integral de los trabajadores: un reto para la sostenibilidad empresarial», *Segur. Salud en el Trab.*, n.o 90, pp. 14-23, 2017.
31. «Informe de Sostenibilidad 2021», Newsroom. Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://daikin-latinoamerica.com/noticias/informe-de-sostenibilidad-2021/>
32. «Avances en las prácticas de igualdad de género en organizaciones de América Latina. Revisión de literatura*», Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CA/35\(2022\)/20570458011/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CA/35(2022)/20570458011/)
33. «Refrigeración y aire acondicionado Crecimiento del sector | ACAIRE». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://acaire.org/2018/07/09/refrigeracion-y-aire-acondicionado-crecimiento-del-sector>
34. Y. Bom Camargo, «Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial», *Rev. Cienc. Soc.*, vol. 27, n.o 2, pp. 130-146, 2021.
35. D. o. E. a. S. A. United Nations, Goal 3: Good health and well-being., s.f.. [En línea]. Available <https://sdgs.un.org/goals/goal3>.
36. AccountAbility, «AccountAbility.» AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES). , 2015 . [En línea]. Available <https://accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement>.
37. N. R. P. Velásquez, «La realidad organizacional: desde la perspectiva psicosocial», *Rev. Iberoam. Psicol.*, vol. 5, n.o 1, pp. 7-18, jun. 2012, doi: 10.33881/2027-1786.rip.5101.
38. RUDICS, «Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta | RUDICS». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

39. S. Aguilar-Barojas, «Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud», *Salud en Tabasco*, vol. 11, n.o 1-2, pp. 333-338, 2005.
40. A. Matas, «Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión», *Rev. Electrónica Investig. Educ.*, vol. 20, n.o 1, pp. 38-47, mar. 2018.
41. L. Bardin, *Análisis de contenido*. Ediciones AKAL, 1991.
42. «Ley 115 de 1994 - Gestor Normativo». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292>
43. «Ley 1429 de 2010 - Gestor Normativo». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39430>
44. «Ley 100 de 1993 - Gestor Normativo». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>
45. «Ley 1257 de 2008 - Gestor Normativo». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34054>
46. «Código Sustantivo del Trabajo». Accedido: 14 de noviembre de 2025. [En línea]. Disponible en <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewdocument.asp?ruta=codigo/30019323>
47. D. o. E. a. S. A. United Nations, s.f. [En línea]. Available Goal 4: Quality education.
48. D. o. E. a. S. A. United Nations, s.f., [En línea]. Available <https://sdgs.un.org/goals/goal5>.